

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

A CURA DI PAOLA GIURI

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

ABSTRACT

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

KEYWORD

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

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

Licenza: CC BY 4.0

© Copyright 2022 degli autori

ISBN: 9788854970984

DOI: 10.6092/unibo/amsacta/7017

Publicato nel mese di settembre 2022

Da Università di Bologna

Sommario

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

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

Prefazione

Paola Giuri, Università di Bologna

Questo volume raccoglie i risultati di studi condotti a partire dal 2014 su imprese della provincia di Rimini nell'ambito di progetti di ricerca e terza missione sviluppati in collaborazione tra Confindustria Romagna e il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna nella sede di Rimini. Nell'ambito della collaborazione è emerso il desiderio ed il valore di dedicare uno spazio condiviso di analisi di alcuni temi chiave per la crescita delle imprese, che potesse mettere in luce sfide, ostacoli e opportunità per lo sviluppo dell'economia del territorio, delle sue imprese e del capitale umano e stimolare una riflessione più ampia con i manager e gli attori istituzionali della provincia di Rimini.

Le prime due ricerche, svolte nel 2014 e nel 2015 sono state concentrate su due temi tradizionali nell'ambito delle strategie di impresa, in particolare l'innovazione e l'internazionalizzazione, con un focus sulle differenze nelle imprese grandi, medie, piccole e micro.

Le due ricerche successive, realizzate nel 2017 e 2019 hanno messo al centro le risorse umane e hanno esaminato contesti di innovazione sociale nell'ambito delle politiche di welfare aziendale, ed i cambiamenti nei nuovi profili di capitale umano richiesti per rispondere alle sfide della trasformazione digitale.

Le analisi empiriche di tutti gli studi sono state realizzate attraverso somministrazione di indagini alle imprese associate a Confindustria Romagna basate su questionari di volta in volta predisposti a partire dalla letteratura scientifica di riferimento sia teorica che empirica. I tassi di risposta sono stati significativi ed hanno consentito di ottenere campioni rappresentativi delle popolazioni di riferimento.

I temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione oggetto di questo percorso, se da una parte sono stati oggetto di numerosi studi e rilevazioni empiriche, sono allo stesso tempo estremamente attuali e centrali nelle strategie di risposta alle crisi, ai rapidi cambiamenti tecnologici e della digitalizzazione, agli effetti della pandemia COVID-19 e del mutato contesto geopolitico ed economico internazionale anche legato al conflitto in Ucraina.

Nel capitolo due potremo osservare, grazie ai risultati di una indagine realizzata come grandi e piccole e medie imprese adottano strategie differenti nell'adozione di diverse forme di innovazione tecnologica di prodotto o processo, organizzativa e di marketing, nel timing dell'adozione delle innovazioni, nel livello degli investimenti e negli ostacoli incontrati. Il tema delle forme di innovazione è particolarmente critico e meritevole di approfondimento perché circa due terzi delle imprese del campione non hanno

al loro interno un reparto di ricerca e sviluppo. Questo quadro, se da una parte denota una differenza derivante dalla specializzazione settoriale evidenziata nelle analisi, dall'altra spinge a vagliare la presenza di processi innovativi che vanno oltre l'area tecnologica che si sviluppa nei laboratori di R&S e che riguardano il marketing, i servizi, l'organizzazione.

Lo studio sull'innovazione esplicita inoltre la relazione tra strategie di innovazione ed internazionalizzazione che molto spesso sono esaminate e misurate separatamente. I risultati di questa ricerca mostrano chiaramente che le imprese della provincia di Rimini attive nei mercati internazionali sono anche quelle che introducono più innovazioni di prodotto, di processo o di marketing. Queste innovazioni sono necessarie per offrire prodotti o servizi innovativi in contesti altamente competitivi e per adattarli alle caratteristiche e preferenze dei clienti nei diversi Paesi in cui operano. Le imprese internazionalizzate sono anche quelle che riescono ad ottenere maggiori ricavi dalle innovazioni nei prodotti o nei servizi.

Il terzo capitolo approfondisce le caratteristiche delle imprese internazionalizzate e le loro strategie, ponendo l'attenzione sulla persistenza e diversificazione geografica delle imprese esportatrici. Nel decennio precedente lo studio, il grado di internazionalizzazione delle imprese osservate era cresciuto costantemente. La ricerca, elaborata sui dati delle indagini export-internazionalizzazione realizzate da Unindustria Rimini, rileva che le imprese campione impegnate in attività di import ed export, sono passate da 69 nel 2005 a 169 nel 2015. Le aziende esportatrici sono cresciute da 63 a 151 e quelle importatrici da 41 a 116. Il 14% delle imprese esporta in modo persistente in tutto il periodo analizzato, mentre soprattutto le più piccole, rappresentano esportatori occasionali o che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali. Le aziende hanno allargato l'orizzonte geografico delle esportazioni aprendosi verso i principali Paesi emergenti, anche se distanti geograficamente e culturalmente, anche se restano preponderanti le esportazioni in Europa occidentale e dell'Est. Lo studio metterà in rilievo gli ostacoli maggiormente percepiti dalle imprese e la necessità dei servizi ritenuti prioritari.

Il quarto capitolo sposta l'attenzione su forme di innovazione sociale nelle imprese ed in particolare sulla *workplace innovation*, che si riferisce a cambiamenti nel luogo di lavoro, nella gestione delle risorse umane, nell'ambiente fisico e delle relazioni fra lavoratori, oltre che nei rapporti esterni con clienti o fornitori. Questi cambiamenti tendono a migliorare le condizioni complessive dei lavoratori, con benefici per i dipendenti e per l'impresa in termini di motivazione, produttività, innovatività e capacità di competere. Lo studio si concentra sull'adozione di politiche di welfare aziendale e sviluppo di capitale umano in un ampio campione di imprese. Nonostante la proliferazione di studi e ricerche condotte sul welfare aziendale, vi sono alcuni interrogativi importanti su questo tema che restano ancora aperti. Ad esempio, la scarsa conoscenza della diversa propensione imprenditoriale ad attuare politiche di welfare aziendale, le ricadute di queste politiche sulla produttività e redditività, le azioni di

welfare più efficaci per il benessere e la soddisfazione delle diverse categorie di lavoratori, le strategie attraverso cui le aziende realizzano o accedano al welfare.

Oggi il tema del welfare aziendale ha attratto maggiore attenzione a seguito della necessità di attuazione di lavoro flessibile e smart working dall'inizio della pandemia covid, inizialmente in forma estremamente diffusa, e gradualmente in misura più rispondente alle esigenze dei lavoratori e aziendali. Ma questi rappresentano solo alcuni dei meccanismi di welfare aziendali che si possono offrire ai dipendenti. La ricerca ha mostrato che l'offerta dei servizi di welfare è caratterizzata da sostegno economico ai lavoratori, formazione ai dipendenti e servizi di conciliazione vita lavoro. E questi piani di welfare aziendale, secondo i rispondenti alle indagini effettuate, influenzano in modo rilevante la soddisfazione personale dei lavoratori, la fidelizzazione del dipendente e il miglioramento della reputazione.

Il capitolo 5 approfondisce la ricerca rafforzando la collaborazione tra il Centro studi di Confindustria Romagna con il dipartimento di Management dell'Università di Bologna con sede a Rimini, tramite il finanziamento di un assegno biennale al Dipartimento di Scienze Aziendali per il progetto di ricerca "Capitale umano e welfare aziendale nel sistema industriale e dei servizi in Romagna: cambiamenti in atto e prospettive di sviluppo". Dallo studio del 2019 è emerso che il 42% degli intervistati aveva un piano di welfare, avviato nel 75% dei casi nei tre anni precedenti. L'incremento maggiore di imprese che hanno adottato piani di welfare aziendale si è osservato nelle microimprese, e in particolare in settori di costruzioni e servizi quali quelli del settore edile, delle utilities e della logistica. I freni principali all'adozione di piani dedicati di welfare derivano prevalentemente da difficoltà nella comprensione dei bisogni dei dipendenti, oltre al costo economico dell'attuazione dei piani di welfare.

Il capitolo 5 include inoltre un'analisi delle tendenze nello sviluppo del capitale umano e delle nuove professionalità ritenute prioritarie per le imprese. A partire dalla classificazione delle professioni proposta dal World Economic Forum nel "The Future of Jobs Report 2018", abbiamo definito tre batterie di professioni (emergenti, stabili, ridondanti) e abbiamo chiesto ai rispondenti alle nostre indagini di elencare le professioni presenti nelle tre categorie. E' emerso che nelle imprese del territorio romagnolo sono presenti molte professionalità «*ridondanti*», mentre le professionalità stabili sono principalmente collegate a specializzazioni specifiche, come la progettazione e gestione di basi di dati e reti o la gestione delle risorse umane. Infine alcune professioni emergenti sono molto presenti, in particolare nelle imprese di maggiore dimensione. Tuttavia era molto ridotta la presenza di professionalità connesse con ambiti peculiari della trasformazione digitale come l'intelligenza artificiale, i big data, la servitizzazione, ancora più richieste attualmente con l'accelerazione dei processi di digitalizzazione delle imprese a seguito delle restrizioni derivanti dalla pandemia Covid-19.

Questo volume non contiene capitoli specifici sul tema della digitalizzazione. Gli autori hanno svolto alcune indagini sull'adozione di servizi avanzati e digitali da parte di imprese dell'Emilia Romagna in quattro settori della manifattura e dei servizi: automotive, agrofood, logistica e turismo (Corsino et al. 2021 e Giuri 2022). Il contesto dei settori analizzati in Emilia-Romagna appare segnato da trasformazioni importanti trainate dalla digitalizzazione e dalla terziarizzazione dell'economia, rispetto alle quali i servizi avanzati ricoprono un ruolo strategico di accompagnamento nello sviluppo del tessuto produttivo in adeguamento a tali direttrici evolutive. In generale, l'Emilia-Romagna appare caratterizzata da una buona diffusione dei servizi avanzati, alcuni dei quali riportano tassi di penetrazione superiori al 40%. Tuttavia, i servizi avanzati basati sulle tecnologie più all'avanguardia, come l'IoT, la prototipazione virtuale, l'intelligenza artificiale, e la realtà aumentata, presentano tassi di adozione sensibilmente più bassi. La ricerca in tutte le sue diverse parti mostra evidenze convergenti sulla rilevanza del capitale umano e della formazione. Da un lato, tali esigenze si sostanziano nell'adeguamento delle competenze delle risorse già impiegate nelle imprese per far sì che quest'ultime possano implementare con successo i servizi avanzati, esigenze che, come spesso accade, possono essere colmate attraverso la formazione erogata dalle stesse imprese fornitrici. Dall'altro lato, emerge un diffuso bisogno di reperire profili tecnici specializzati, ma anche quello di inserire profili nuovi, ovvero nuove risorse non specialistiche che abbiano le competenze manageriali per gestire la realtà dell'impresa focale e, al contempo, gli elementi tecnici di base per poter servire "da interfaccia" nell'interazione con gli specialisti esterni. A differenza del primo, il bisogno di queste nuove figure difficilmente può essere soddisfatto dalle imprese o dai propri fornitori; per questo motivo, tale esigenza sembra richiedere nuovi servizi di formazione ad associazioni e reti professionali, nonché appare demandare alle organizzazioni intermedie un fondamentale ruolo di regia nel far incontrare imprese e università per lo sviluppo dei nuovi profili intervenendo sui corsi di laurea.

¹ Corsino, M., Daood, A., Giuri, P., Medei, R., Sobrero, M., Supino, M., (2021). *Manifatturiero e servizi nella transizione in corso dei distretti dell'Emilia-Romagna*, Milano, Franco Angeli. Giuri, P., (a cura di) 2022. *Trasformazione del settore turismo in Emilia Romagna: Digitalizzazione e servizi avanzati*, Milano, Franco Angeli.

Autori e ringraziamenti

I quattro studi sono stati svolti di volta in volta mettendo insieme le competenze di membri del dipartimento di Scienze Aziendali nelle aree oggetto di indagine. I capitoli su innovazione e internazionalizzazione sono stati elaborati con Marco Corsino, docente di Management Strategico e Gestione dell'Innovazione, mentre i lavori su capitale umano e welfare aziendale con Francesco Maria Barbini e Daniele Mascia, docenti di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane, insieme a Luca d'Ubaldo, al tempo laureando in Amministrazione e Gestione di Impresa, e Renato Medei, assegnista di ricerca sul progetto "Welfare aziendale e capitale umano". Si ringrazia il collega Lorenzo Zirulia per gli utili confronti in fase di definizione dei progetti di ricerca sul tema del welfare aziendale.

Le ricerche sono state progettate nell'ambito della collaborazione con Confindustria Rimini, poi diventata Confindustria Romagna, ed in particolare con Franco Raffi, Marco Chimenti, Daniele Donati, Michela Parmeggiani, Enrico Tedaldi, Giovanna Sampaoli e gli altri membri dello staff coinvolte nella realizzazione delle indagini, nella raccolta di dati complementari e nell'organizzazione degli eventi di presentazione dei risultati.

Si ringraziano infine tutti i tesisti che hanno collaborato alla realizzazione delle diverse ricerche: Tamara Angerame, Matteo Barilari, Luna Fabbri, Giacomo Giorgi, Silvia Graziani, Elisabeta Marku, Stefania Silvagni e Niccolò Stefanelli.

Capitolo 1 Strategie di innovazione tecnologica, organizzativa e di marketing

Marco Corsino, Università di Bologna

Paola Giuri, Università di Bologna

1.1 Introduzione

Questo capitolo illustra i risultati dell'indagine sull'innovazione delle imprese della provincia di Rimini realizzata in collaborazione con Unindustria Rimini. L'indagine è stata realizzata sottoponendo un questionario alle imprese associate a Unindustria, con l'obiettivo di raccogliere informazioni sulle innovazioni introdotte e le attività innovative svolte dalle imprese nel biennio 2012-2013.

In linea con le indagini sull'innovazione svolte a livello internazionale, ed in particolare con la Community Innovation Survey (CIS), la nostra ricerca si è focalizzata sulle seguenti tipologie di innovazioni:

INNOVAZIONE DI PRODOTTO/SERVIZIO: consiste nell'introduzione sul mercato di un prodotto o servizio nuovo o significativamente migliorato in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali e componenti, prestazioni, facilità d'uso, ecc.

INNOVAZIONE DI PROCESSO: consiste nell'adozione di un processo (processo di produzione, sistema di logistica, metodo di distribuzione di prodotti o altre attività di supporto alla produzione) nuovo o significativamente migliorato

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: comporta mutamenti significativi nella gestione aziendale (incluso il knowledge management), nell'organizzazione del lavoro o nelle relazioni con l'esterno

INNOVAZIONE DI MARKETING: riguarda l'adozione di nuove strategie di marketing che differiscono significativamente da quelle precedentemente implementate dall'impresa

Le innovazioni introdotte dalle imprese e analizzate in questa ricerca non consistono necessariamente in prodotti, processi, pratiche, modalità organizzative o strategie nuove per il mercato; è sufficiente che risultino nuove per l'impresa che le introduce.

La sezione 2 illustra l'indagine, il questionario e le caratteristiche principali del campione di imprese analizzate. La sezione 3 descrive i risultati sull'innovazione delle imprese, focalizzandosi sulla ricerca e sviluppo e sulle quattro tipologie di innovazione analizzate. La sezione 4 analizza infine alcuni elementi critici delle strategie di innovazione delle imprese, come la disponibilità di risorse e competenze, le fonti di informazione e di finanziamento utilizzate, e gli ostacoli all'innovazione. L'ultima sezione illustra infine alcuni confronti fra le regioni italiane ed europee (fonti Istat ed Eurostat) e presenta le conclusioni.

Un elemento caratterizzante tutta le analisi di questa ricerca riguarda l'internazionalizzazione delle imprese. Durante l'indagine sono state raccolti dati sull'incidenza delle esportazioni sul fatturato delle imprese. Queste informazioni sono state elaborate insieme a quelle sull'innovazione per rappresentare in che misura le strategie di innovazione ed internazionalizzazione sono presenti nelle imprese della provincia, e in che misura l'introduzione di innovazioni di prodotto, di processo, organizzative e di marketing è più frequente nelle imprese che esportano rispetto alle imprese che non perseguono strategie di crescita nei mercati internazionali.

1.2 La ricerca ed il campione di imprese

La ricerca ha lo scopo di misurare ed analizzare l'innovazione delle imprese della provincia di Rimini nel biennio 2012/2013, attraverso la somministrazione di un questionario alle imprese della provincia associate a Unindustria.

Il questionario sull'innovazione è stato realizzato dal *team* di questa ricerca prendendo come riferimento le indagini sull'innovazione realizzate a livello europeo, in particolare la *Community*

*Innovation Survey*², che comprende anche l'Italia attraverso le rilevazioni dell'ISTAT, e quella svolta a livello regionale da Unioncamere Emilia-Romagna³.

La *Community Innovation Survey* (CIS) costituisce il principale strumento di indagine sulle attività di innovazione nelle imprese in diversi paesi europei, effettuata con periodicità biennale da parte degli stati membri dell'UE e da parte di altri paesi non membri. I dati vengono elaborati dall'Eurostat, l'ufficio statistico dell'Unione Europea, che collabora con altri istituti nazionali di statistica, e il cui compito è quello di fornire all'Unione Europea dati armonizzati a livello europeo che permettano un confronto tra diversi paesi e regioni. L'ultima CIS è stata effettuata nel 2010, con riferimento ai dati 2008-2010. L'Oslo Manual, sviluppato congiuntamente dall'Eurostat e dall'OECD fornisce le linee guida per la raccolta e l'interpretazione dei dati sull'innovazione in modo comparabile a livello internazionale. Inizialmente la CIS, così come lo stesso Oslo Manual, si basavano su una dimensione dell'innovazione solamente tecnologica, limitando quindi la definizione del concetto di innovazione alle forme di innovazione di prodotto e di processo tipiche delle imprese di produzione, e comprendendo quindi quell'insieme di strumenti di misurazione coerentemente predisposti per rilevare dette tipologie di innovazioni. Solo recentemente, considerando la sempre maggiore importanza ricoperta dal settore dei servizi e dalle innovazioni non tecnologiche si è provveduto ad ampliare il concetto stesso di innovazione oltre i confini dell'aspetto tecnologico, per comprendere quelle forme più "soft" quali l'innovazione organizzativa e l'innovazione di marketing.

L'Osservatorio Innovazione Unioncamere è invece lo strumento progettato e realizzato da Unioncamere Emilia-Romagna per studiare il grado di innovazione delle imprese emiliano-romagnole. L'indagine condotta dall'Osservatorio Innovazione è realizzata attraverso un questionario strutturato, progettato nel 2005 con il contributo di Unioncamere regionale e delle Camere di commercio presenti nella regione Emilia-Romagna, attivato per la prima volta nel 2006 e integrato negli ultimi anni, fino ad arrivare alla versione utilizzata per l'indagine 2012.

Il nostro questionario replica una serie di domande incluse nelle indagini già esistenti e include alcune ulteriori domande ed adattamenti utili per l'analisi del contesto specifico della provincia di Rimini. Il questionario è stato sottoposto alle 442 imprese associate a Unindustria⁴ il 10 gennaio 2014. Le imprese sono state contattate via e-mail da Unindustria Rimini, inviando in allegato una lettera di presentazione dell'indagine ed il questionario, con un invito a partecipare all'indagine con diverse modalità: rilevazione permanente online con autocompilazione del questionario sull'apposita

² OECD, Eurostat (2005), *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OECD Organisation for Economic Co-operation and Development.

³ CISE, Unioncamere Emilia-Romagna (2012), *Rapporto sull'Innovazione in Emilia-Romagna*.

⁴ Confindustria al momento dell'indagine.

pagina web sviluppata per questo progetto: <https://www.surveymonkey.com/s/JXXV9F5>; compilazione cartacea e restituzione del questionario via posta o via fax; interviste telefoniche.

Al primo contatto sono seguiti contatti telefonici da parte del team del progetto e almeno tre solleciti via e-mail e via telefono per ricordare di compilare il questionario.

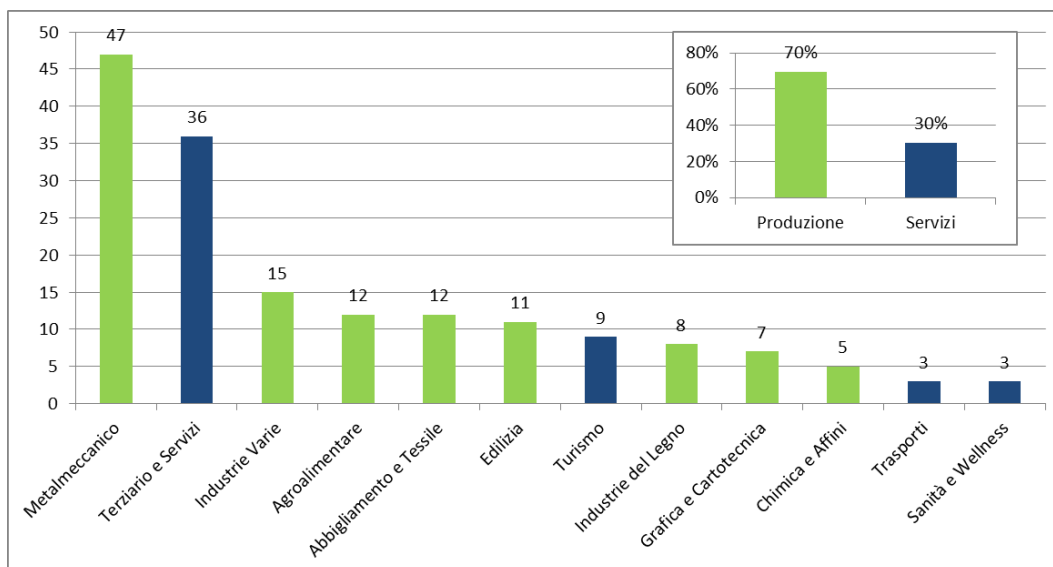
Al questionario hanno risposto 168 imprese, raggiungendo un tasso di risposta del 38%. Il questionario include diverse sezioni. La prima sezione raccoglie le informazioni e i dati generali relativi all'impresa, le principali categorie di prodotti e servizi, l'appartenenza ad un gruppo, la propensione all'export, la tipologia di clientela servita, la localizzazione dei principali fornitori, clienti e aree di mercato prevalenti in cui opera l'impresa ed un sintetico quadro congiunturale degli ultimi due anni riferito a occupazione ed esportazioni. La seconda sezione, "Dinamiche dell'Innovazione", chiede alle imprese se hanno un reparto di ricerca e sviluppo e se, nel corso del biennio 2012/2013, hanno introdotto o meno almeno un'innovazione tra quelle indicate (di prodotto/servizio, di processo, organizzative o di marketing) e nelle sezioni successive raccoglie informazioni dettagliate sulle singole tipologie di innovazioni. Le sezioni successive includono domande sulle risorse destinate alle attività di innovazione e fonti di finanziamento, le fonti di informazione e cooperazione per l'innovazione, la creatività e le competenze professionali, la tutela della proprietà intellettuale", ed infine i fattori di ostacolo alle attività di innovazione.

Nelle pagine che seguono vengono illustrate le caratteristiche salienti delle imprese del campione in termini di: i) settore di attività economica; ii) età e dimensione dell'impresa; iii) appartenenza ad un gruppo d'impres; iv) tasso d'istruzione della forza lavoro; v) propensione all'esportazione.

La prima dimensione presa in considerazione riguarda il *settore di attività economica* delle imprese. Il box in alto a destra nella Figura 1.1 indica che il 70% delle imprese è coinvolta in attività di produzione, mentre il rimanente 30% si occupa di servizi. Un'analisi più disaggregata dei dati rivela che il 28% delle 168 imprese rispondenti al questionario opera nel settore metalmeccanico, mentre la seconda più grande categoria (il 21,4% del campione) ingloba aziende operanti nel terziario: complessivamente i due gruppi rappresentano circa la metà delle imprese del campione. Tra le imprese rimanenti, i settori maggiormente rappresentati concernono le industrie varie (8,9%), l'agroalimentare (7,1%), l'abbigliamento/tessile (7,1%) e l'edilizia (6,6%)

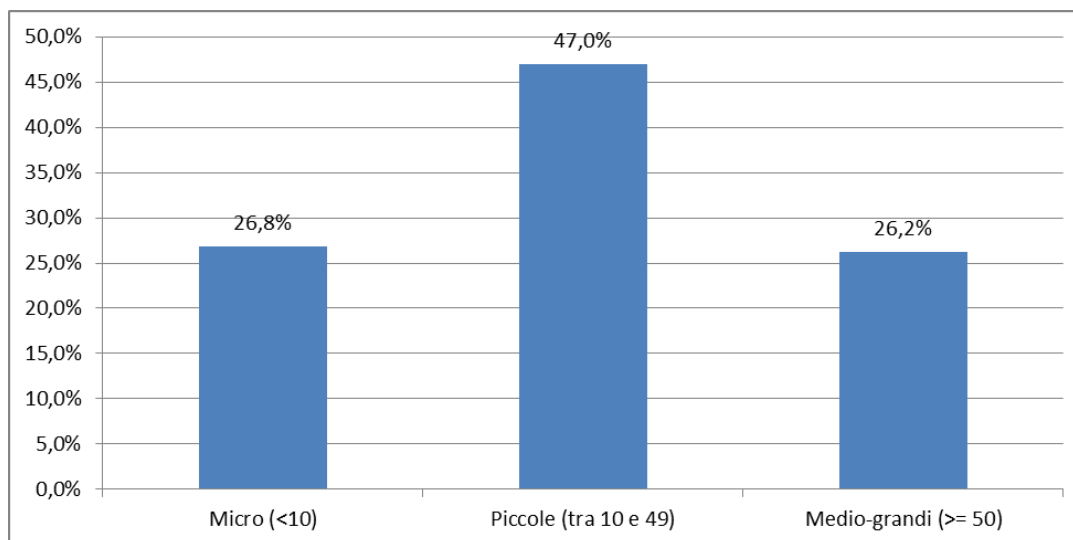
Il secondo tratto che delinea il profilo delle imprese del campione è la *dimensione*. In questo elaborato vengono considerate 3 classi dimensionali basate sul numero dei dipendenti: i) micro imprese, con un numero di dipendenti inferiore a 10; piccole imprese, tra 10 e 49 dipendenti; medie-grandi imprese se il numero di dipendenti è superiore a 50..

Figura 1.1. Distribuzione delle imprese per settore di attività



Il grafico riportato in Figura 1.2 evidenzia che le piccole imprese rappresentano circa la metà (47%) delle unità del campione. La parte rimanente si distribuisce in modo equo tra la categoria delle micro imprese (26,8%) e quella delle medio-grandi imprese (26,2%).

Figura 1.2. Distribuzione delle imprese per classi dimensionali



Per verificare la rappresentatività del campione di rispondenti rispetto alla popolazione di riferimento la Figura 1.3 e la Figura 1.4 confrontano rispettivamente la distribuzione delle imprese del campione e della popolazione per settore di attività e per classe dimensionale. Come si può osservare, la distribuzione per settore delle imprese del settore è molto simile a quella della popolazione. L'unica

eccezione è quella del settore dell'edilizia dove il tasso di risposta non elevato nell'indagine ha prodotto una minore presenza e quindi rappresentatività dei risultati per questo settore. Anche la distribuzione delle imprese del campione per classi di addetti è congruente con la distribuzione della popolazione di imprese a cui è stato inviato il questionario.

Figura 1.3. Confronto fra campione e popolazione di imprese, per settore di attività delle imprese, valori percentuali

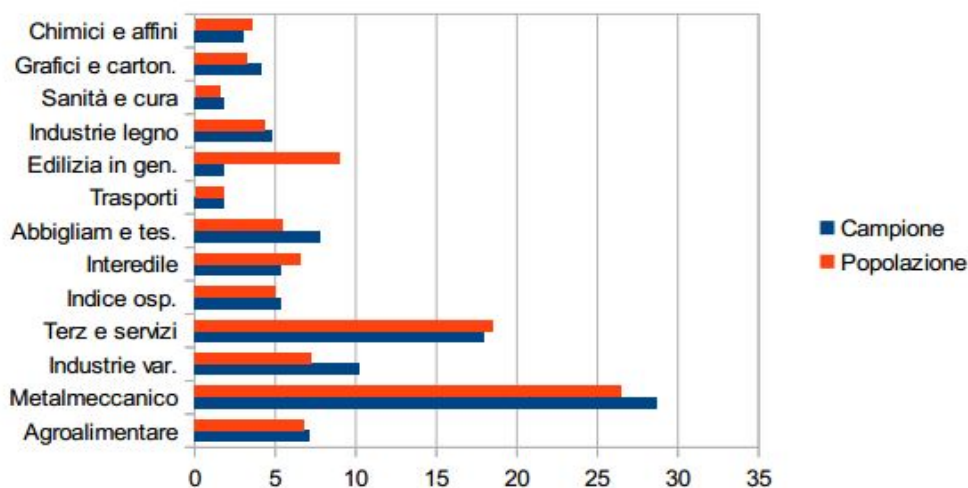
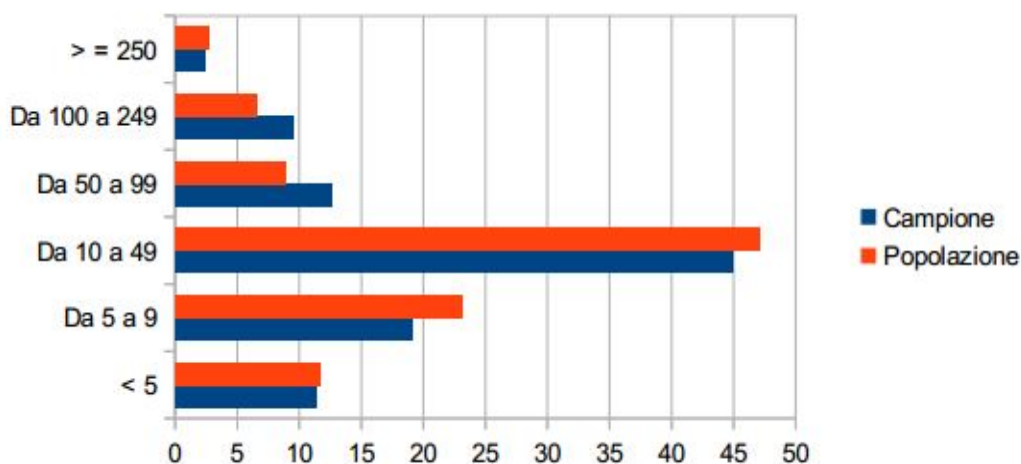


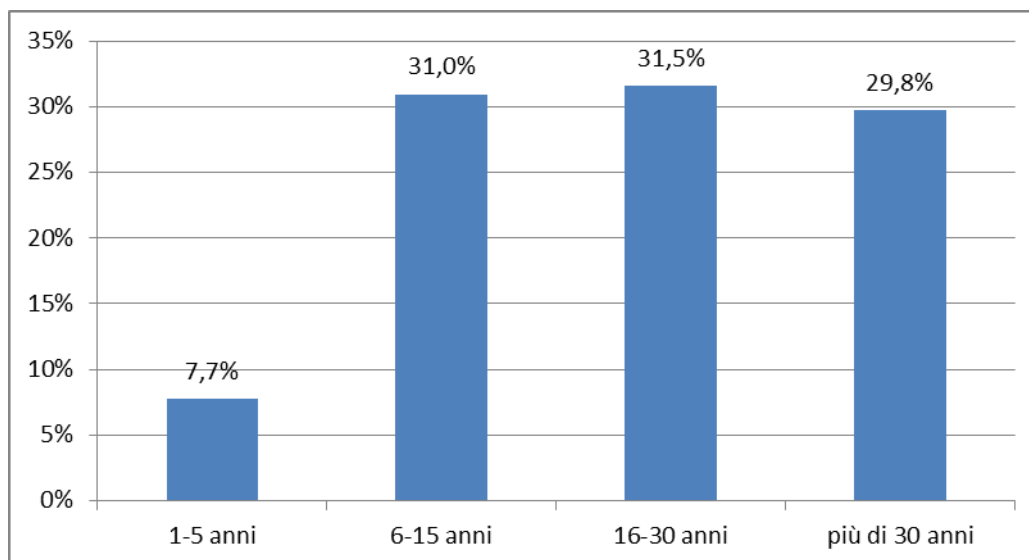
Figura 1.4. Confronto fra campione e popolazione di imprese, per classe dimensionale delle imprese, valori percentuali



La terza caratteristica esaminata è *l'età delle imprese*. La Figura 1.5 indica che le imprese con un'età superiore a 5 anni rappresentano oltre il 90% del campione. Questo aggregato si distribuisce in modo proporzionale nelle tre categorie che lo compongono e che riguardano, rispettivamente, le

aziende con 6-15 anni (31%), quelle con 16-30 anni (31,5%) e quelle con oltre 30 anni di esperienza (29,8%). Le nuove realtà imprenditoriali costituiscono la parte residuale del campione con una quota del 7,7%.

Figura 1.5 Distribuzione delle imprese per classi di età



La dimensione e l'età delle imprese sono due caratteristiche correlate come si può evincere dalla Figura 1.6 che riporta la distribuzione delle imprese di ciascuna classe di addetti per fascia d'età. Il grafico mostra che il 62,2% delle micro imprese è attiva sul mercato da non più di 15 anni: nello specifico, il 15,6% di esse ha al più 5 anni, mentre il 46,7% ha un'età compresa tra 6 e 15 anni. Tra le unità di piccole dimensioni, l'insieme più ampio (38%) include aziende attive da 16-30 anni, seguito dalle aziende con 6-15 anni di esperienza (27,8%). Il grafico segnala, inoltre, che nessuna delle imprese fondate negli ultimi 5 anni ha un numero di dipendenti uguale o superiore a 50. Il gruppo delle medio-grandi imprese include prevalentemente (52,3%) aziende presenti sul mercato da oltre 30 anni. A queste fanno seguito le imprese con un'età compresa tra 16 e 30 anni (27,3%), mentre le aziende con un'esperienza tra i 6 ed i 15 anni rappresentano un quinto del gruppo.

La maggior parte delle imprese del campione (61,7%) sono indipendenti, come risulta dalla Figura 1.7. Un discreto numero di imprese (38,3%) rispondenti al questionario risulta appartenere a un gruppo italiano (34,6%) o straniero (3,7%). A loro volta, le imprese appartenenti a un gruppo svolgono un ruolo di società controllata nel 55% dei casi e di controllante nel restante 45%.

Figura 1.6 Distribuzione delle imprese per classi dimensionale e di età

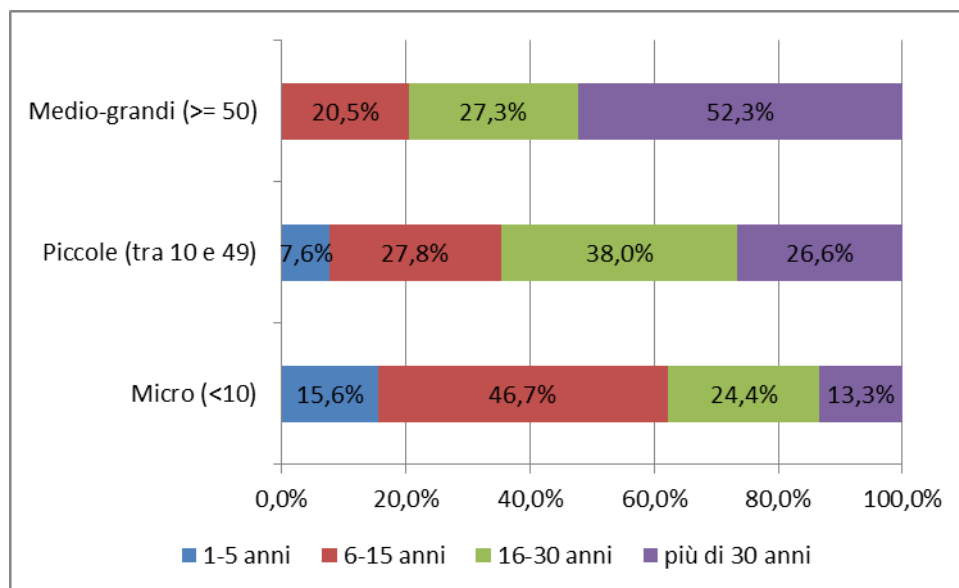
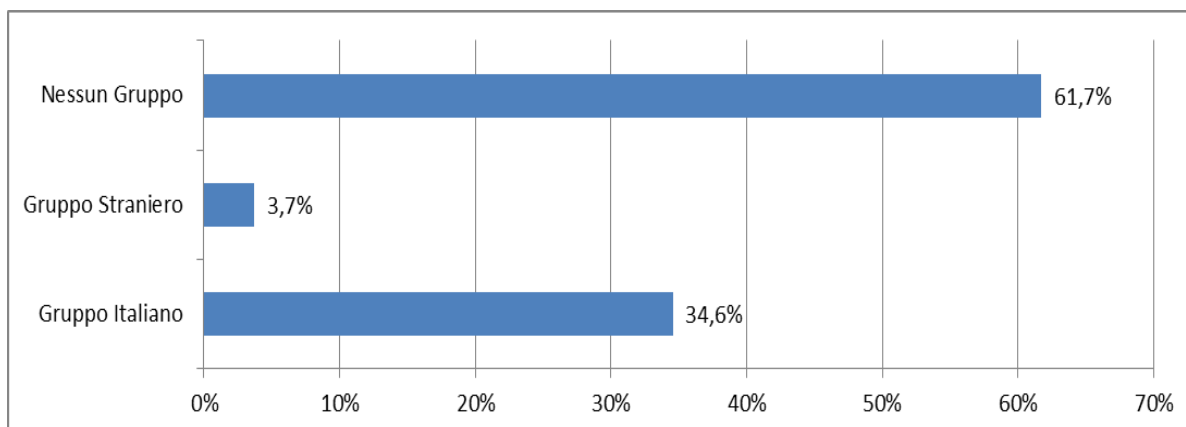


Figura 1.7. Appartenenza a gruppi di imprese

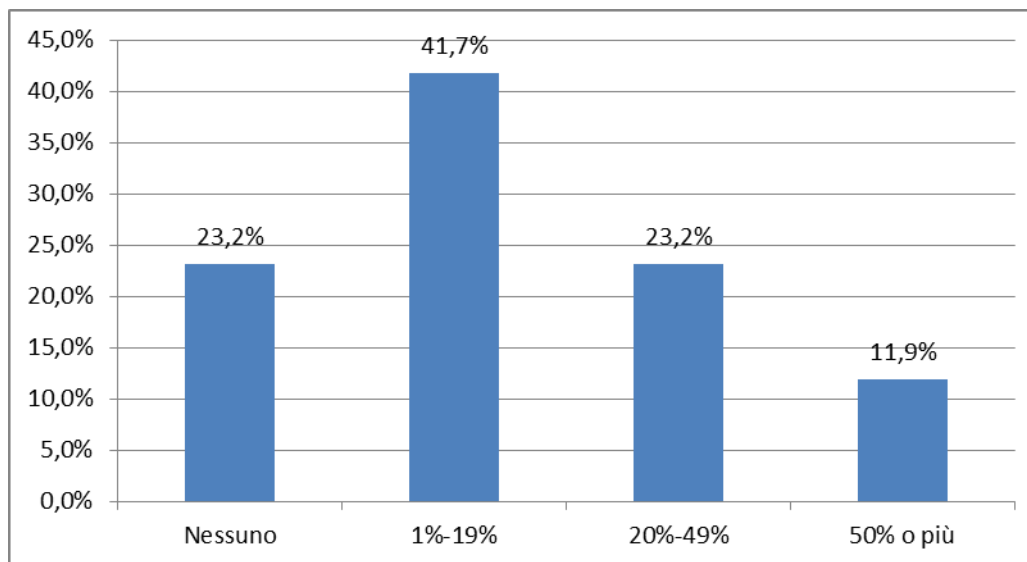


Nota: percentuali calcolate su 162 imprese rispondenti.

L'analisi sin qui condotta ha delineato il profilo delle imprese oggetto d'indagine sulla base delle caratteristiche strutturali generalmente considerate negli studi di dinamica industriale. Nel seguito di questa sezione si approfondisce la descrizione prendendo a riferimento il livello d'istruzione delle risorse umane, un fattore molto importante dal punto di vista strategico, ed il successo delle imprese nei mercati internazionali. Il grafico riportato in Figura 1.8 mostra che il 77% delle imprese ha almeno un laureato tra i suoi dipendenti. Più specificamente, il 41,7% delle imprese afferma che i dipendenti laureati pesano, al più, per un quinto della forza lavoro. Il 23,2% degli intervistati indica che nella sua azienda gli addetti con una laurea rappresentano tra il 20 ed il 49% degli occupati. Le due barre

esterne in Figura 1.8 rivelano un aspetto che potrebbe avere importanti ricadute sul successo delle imprese. Da un lato, si osserva che circa un quarto delle imprese (23,2%) non occupa soggetti laureati. Dall'altro, si riscontra che in poco più di un'impresa su dieci (11,9%) i soggetti che hanno conseguito la laurea rappresentano oltre la metà della forza lavoro.

Figura 1.8. Incidenza dei dipendenti laureati sul totale dei dipendenti

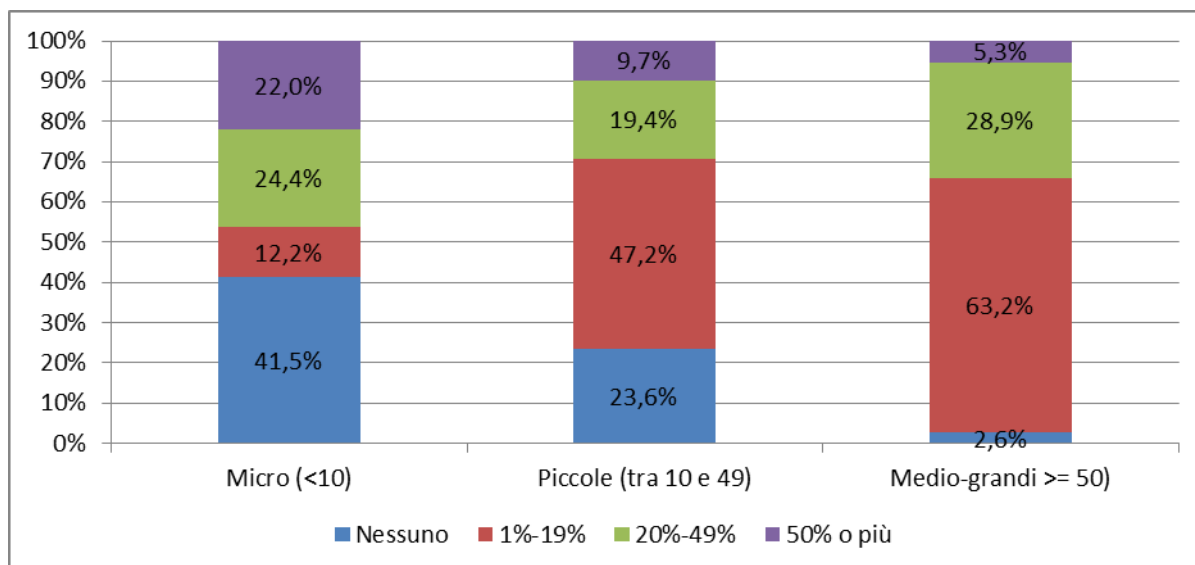


Nota: percentuali calcolate su 151 imprese

Maggiori dettagli sulla composizione delle risorse umane tra le imprese del campione si ricavano dalla Figura 1.9 che esamina l'incidenza dei laureati sul totale dei dipendenti per classe dimensionale. Il grafico rivela che il 41,5% delle imprese con meno di 10 dipendenti non assume laureati. Questo dato potrebbe suggerire che tali imprese operino prevalentemente in settori non *knowledge-intensive*. Tuttavia, si rileva che in oltre un quinto delle micro imprese (22%) i laureati rappresentano più della metà della forza lavoro.

L'incidenza degli addetti laureati cresce all'aumentare della dimensione d'impresa, un aspetto quest'ultimo che può condizionare favorevolmente la competitività. Il grafico mostra un progressivo declino della porzione di aziende che danno lavoro a soggetti senza laurea. Inoltre, si ricava che nel 29,2% delle imprese di piccole dimensioni i laureati incidono per una porzione uguale o superiore al 20% della forza lavoro. Nella classe dimensionale superiore, infine, il 34,2% delle imprese afferma che la quota di laureati sul totale dei dipendenti è superiore al 20%.

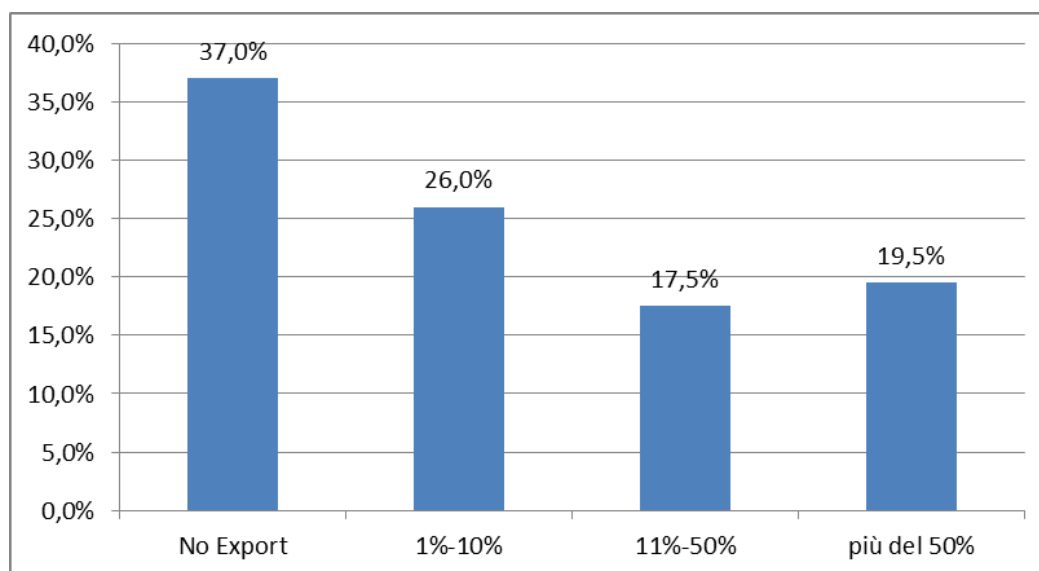
Figura 1.9. Percentuale dei dipendenti laureati per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 151 imprese

L'incidenza delle esportazioni sul fatturato e la loro dinamica sono due misure della *performance* aziendale. Per quanto riguarda il primo indicatore, la Figura 1.10 mostra che il 37% delle imprese rispondenti non ha esportato nel biennio 2012-2013.

Figura 1.10. Incidenza dell'export sul fatturato (biennio 2012-2013)



Nota: percentuali calcolate su 154 imprese

Per queste unità, quindi, le opportunità di crescita esistenti nei mercati internazionali non diventano una potenziale alternativa da cogliere in una fase di debole congiuntura dell'economia nazionale.

Per le restanti imprese, però, gli sbocchi internazionali contribuiscono in modo significativo al risultato economico. In particolare, un quinto delle imprese intervistate (19,5%) afferma che le esportazioni pesano per oltre la metà del loro fatturato. Inoltre, il 17,5% riporta un'incidenza dell'export compresa tra l'11% ed il 50%. Ulteriori dettagli sulla distribuzione di imprese per classi di incidenza delle esportazioni sul fatturato sono presenti nel database costruito dall'indagine. I dati riportano che il 10% delle imprese ha una quota di export sul fatturato fra l'11 e il 25%, l'8% delle imprese detiene una quota fra il 26 e il 50%, l'8% delle imprese fra il 51 ed il 75% mentre le imprese con un peso di export sul fatturato superiore al 75% rappresentano il 12% del campione intervistato.

I fattori che possono guidare la decisione di operare sui mercati internazionali e che possono condizionare i risultati conseguiti su questi mercati sono molteplici. Le elaborazioni presentate di seguito verificano l'importanza del settore di attività economica, della dimensione e dell'età dell'impresa. I dati riportati nella Tabella 1.1 evidenziano una minore propensione ad esportare tra le imprese di servizi come conseguenza della natura della loro offerta che pone vincoli strutturali ai mercati che possono essere raggiunti e serviti. Nei settori di produzione si osservano alcune categorie che possono vantare un'incidenza delle esportazioni superiore al 51% del fatturato, in particolare i chimici e affini (40%), gli agroalimentari (33%), grafici e cartotecnici (33%) e i metalmeccanici (29%).

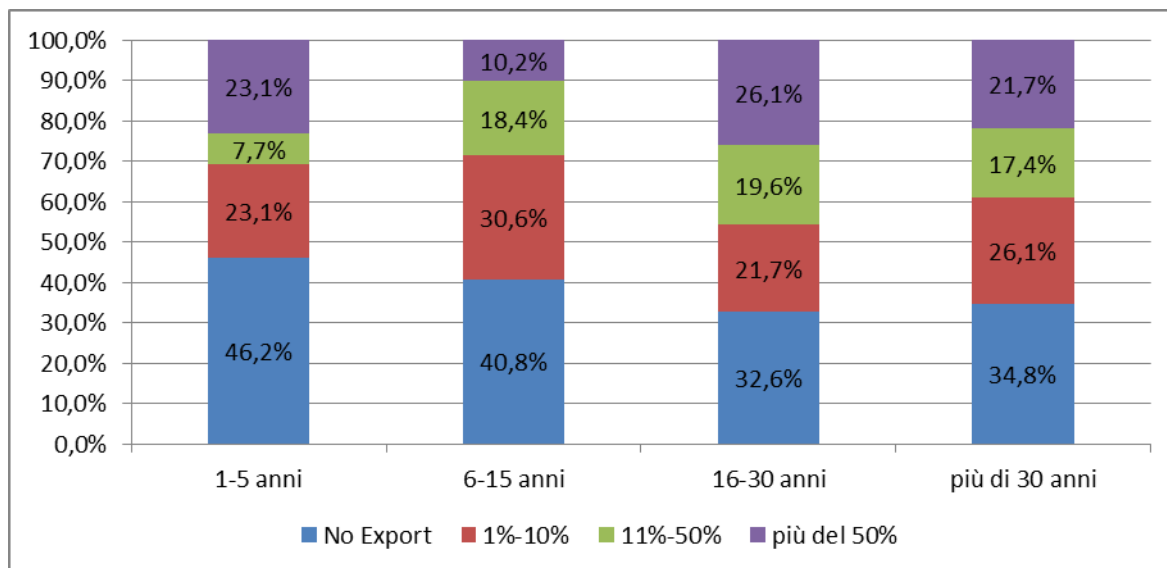
Tabella 1.1. Distribuzione delle imprese per settore e incidenza dell'export sul fatturato

Settori di produzione	N. Imprese	Incidenza dell'export			
		No Export	1%-10%	11%-50%	Più del 50%
Abbigliamento e Tessile	12	8,3%	41,7%	33,3%	16,7%
Agroalimentari	12	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Chimici e Affini	5	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Edilizia	10	70,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Grafici e Cartotecnici	6	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Industrie del Legno	8	37,5%	12,5%	37,5%	12,5%
Industrie Varie	13	46,2%	38,5%	7,7%	7,7%
Metalmecanici	45	31,1%	20,0%	20,0%	28,9%
Settori di servizi					
Sanità e Wellness	2	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Terziario e Servizi	30	53,3%	36,7%	6,7%	3,3%
Trasporti	3	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Turismo	8	50,0%	0,0%	37,5%	12,5%
Totale	154	37,0%	26,0%	18,0%	19,0%

Nota: I valori percentuali riportati nelle colonne 2-5 della tabella sono calcolate sul totale delle imprese presenti in ciascun settore.

Diversamente da quanto visto per il settore economico, l'età dell'impresa non sembra influenzare in modo sistematico la propensione all'export. Dalla Figura 1.11 si ricava che la quota di imprese che non esportano passa da un minimo del 32,6%, del gruppo di imprese attive sul mercato da 16-30 anni, ad un massimo del 46,2% tra le imprese più giovani.

Figura 1.11. Distribuzione delle imprese per età e quota dell'export sul fatturato



La dimensione è positivamente associata alla propensione ad esportare. Dalla Figura 1.12 si osserva che l'incidenza dell'export sul fatturato aumenta in modo significativo al crescere del numero di addetti: la quota di imprese che dichiara di generare oltre la metà dei suoi introiti da attività internazionali passa da circa il 10% delle micro e piccole aziende al 46,3% di quelle medio-grandi, mentre la quota di imprese che non esportano passa dal 49% delle micro al 27% delle imprese medio grandi.

La Figura 1.13 mostra che nel gruppo delle imprese esportatrici oltre l'80% ha riscontrato un andamento stabile e/o in crescita delle esportazioni nel biennio 2012-2013. Nello specifico, il 45% delle imprese giudica la dinamica dell'export stabile (da -2,9% a + 2,9%), il 25% parla di in aumento dell'export (da 3% a 10%) ed il restante 11% riscontra un forte aumento (oltre il 10%) dei ricavi conseguiti sui mercati internazionali. Si può quindi osservare che le percezioni di aumento dell'export sono superiori a quelle di diminuzioni, suggerendo quindi aspettative positive di crescita sui mercati internazionali.

Figura 1.12. Distribuzione delle imprese per dimensione e quota dell'export sul fatturato

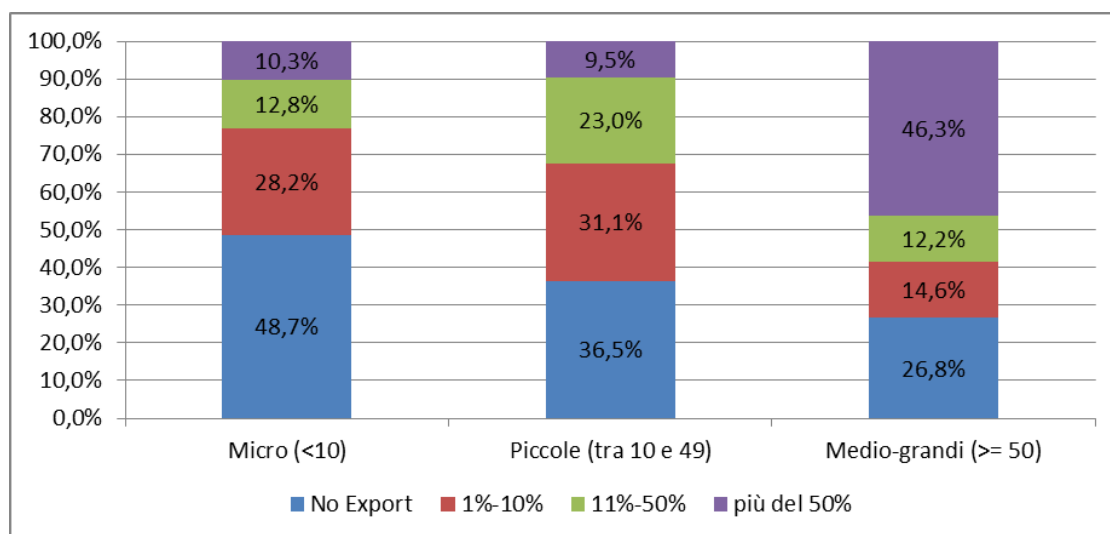
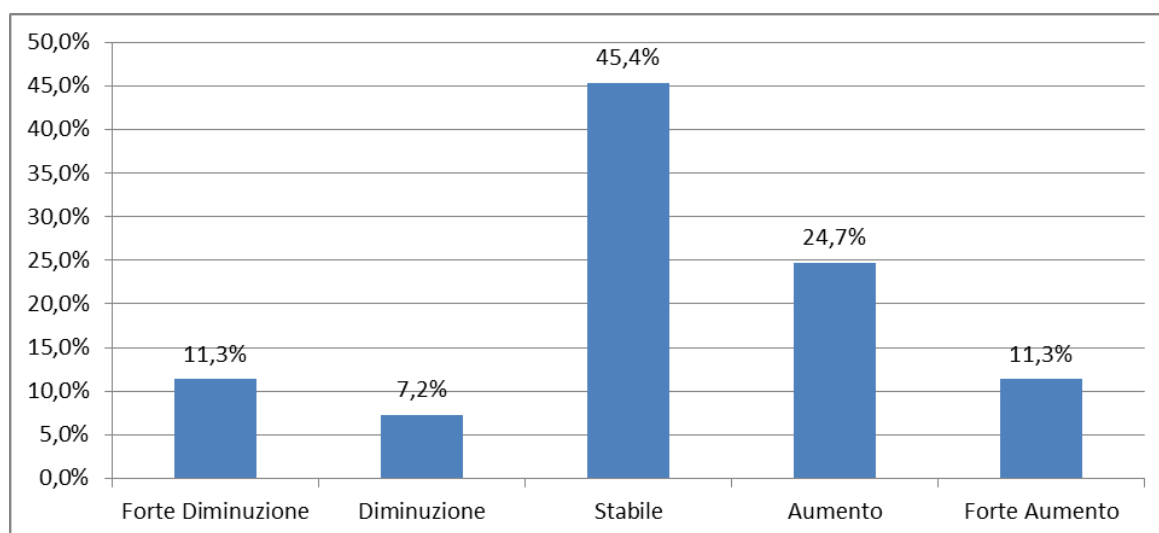


Figura 1.13. Andamento medio annuo dell'export (biennio 2012-2013)



Nota: percentuali calcolate su 97 imprese

1.3 L'innovazione nelle PMI della provincia di Rimini

Questa sezione esamina l'innovazione delle PMI della provincia di Rimini iniziando da un'analisi della ricerca e sviluppo (R&S) delle imprese, e passando poi al dettaglio di ogni tipologia (innovazione di prodotto/servizio, di processo, organizzativa e di marketing). Per ogni aspetto dell'innovazione si analizzano le distribuzioni per settore, per età, per dimensione e per internazionalizzazione delle imprese.

Ricerca & Sviluppo

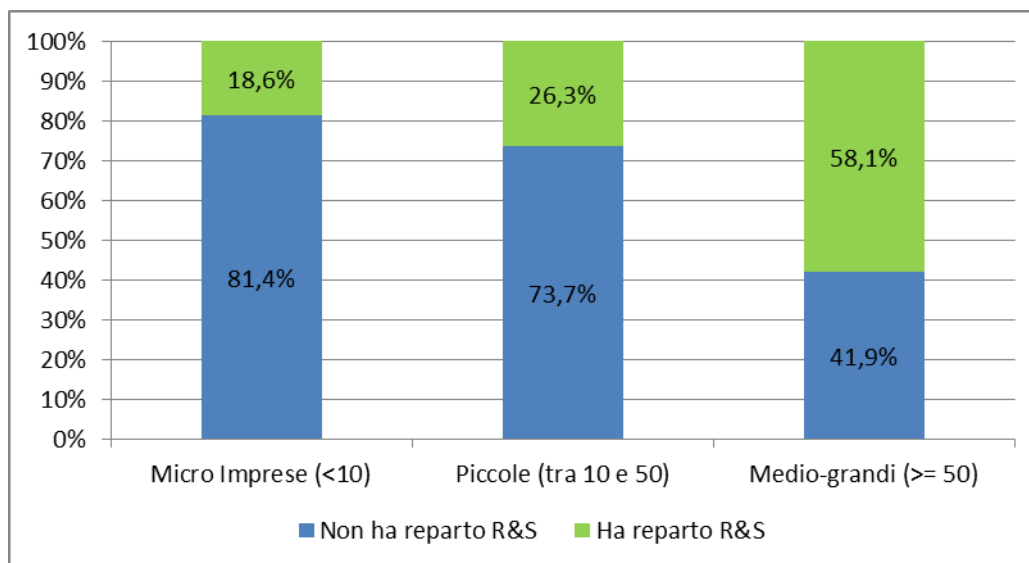
L'analisi della *performance* innovativa delle imprese inizia considerando la presenza di un reparto di Ricerca & Sviluppo. Le imprese del campione (vedi ultima riga della Tabella 1.2) che hanno risposto a questa domanda indicano che due terzi (67,3%) di esse non ha al proprio interno un reparto di R&S: Il risultato dipende in gran parte dalla specializzazione settoriale delle imprese oggetto di studio: nessuna delle aziende operanti nei settori del turismo, trasporti, sanità e wellness ha un reparto R&S, come mostrano i dati della Tabella 1.2. Al contrario, merita attenzione il risultato secondo cui il 62,2% delle imprese del settore metalmeccanico ed il 64,3% afferenti al gruppo industrie varie non abbia un reparto R&S.

Tabella 1.2. Presenza di un reparto R&S per settore economico

	N. Imprese	Reparto R&S (%)	
		No	SI
Settori di Produzione			
Abbigliamento e Tessile	12	58,3	41,7
Agroalimentare	12	58,3	41,7
Chimica e Affini	5	20,0	80,0
Edilizia	10	70,0	30,0
Grafica e Cartotecnica	7	85,7	14,3
Industrie del Legno	8	50,0	50,0
Industrie Varie	14	64,3	35,7
Metalmeccanico	45	62,2	37,8
Settori di Servizi			
Sanità e Wellness	3	100,0	0,0
Terziario e Servizi	34	73,5	26,5
Trasporti	3	100,0	0,0
Turismo	9	100,0	0,0
Totale	162	67,3	32,7

Oltre al settore economico, una seconda dimensione che può influenzare la presenza di un reparto di R&S è la dimensione d'impresa. Infatti, i risultati dell'indagine dimostrano che esiste una soglia critica al di sopra della quale l'attività di ricerca viene formalizzata ed inserita nell'organigramma aziendale come una funzione autonoma. Per le imprese analizzata questa soglia coincide con il passaggio da piccole a medio-grandi imprese. Il grafico in Figura 1.14 mostra che il 51,8 delle aziende con oltre 50 addetti ha un reparto R&S: una percentuale doppia rispetto alle imprese di piccole dimensioni e tre volte maggiore di quanto riscontrato nel gruppo delle micro imprese.

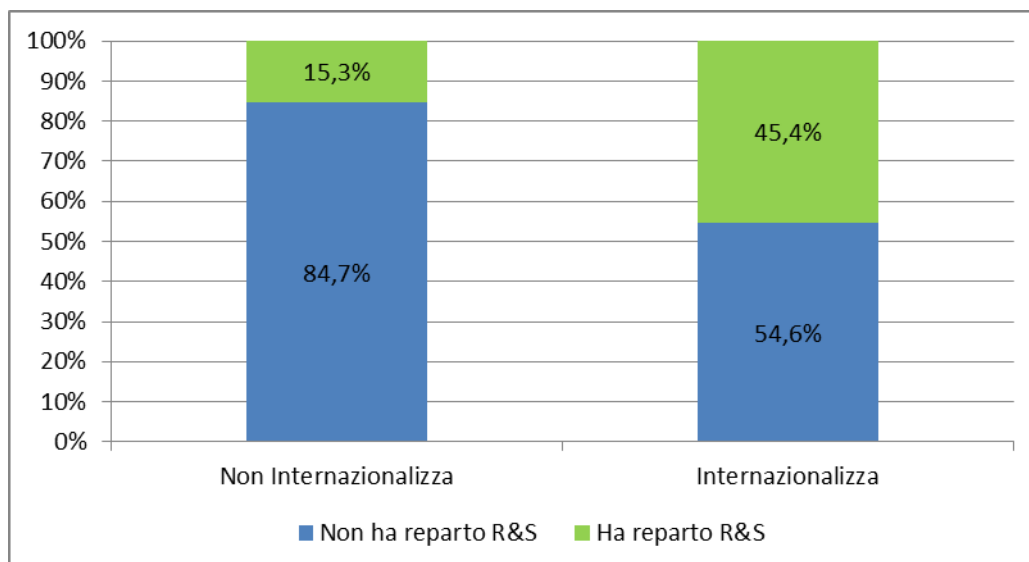
Figura 1.14. Presenza di un reparto di R&S per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 162 imprese

Il coinvolgimento in attività commerciali all'estero è un secondo fattore positivamente correlato con la conduzione di attività di R&S in impresa. I risultati dell'indagine indicano che tra le imprese internazionalizzate il 45,4% ha un reparto di R&S (Figura 1.15), una quota tre volte più grande di quella riscontrata nel gruppo di aziende che non esportano (15,3%).

Figura 1.15. Presenza di un reparto R&S e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 156 imprese

Benché l'attività di R&S sia un primo importante tratto che contraddistingue le imprese innovative, l'assenza di un reparto di R&S e/o una minore intensità di R&S non implicano necessariamente un profilo scarsamente innovativo. Al fine di cogliere la varietà e complessità dell'innovazione, nelle sezioni che seguono viene esaminata la diffusione delle diverse tipologie d'innovazione tra le imprese del campione.

L'innovazione di prodotto/servizio

L'innovazione di prodotto/servizio consiste nell'introduzione sul mercato di un prodotto o servizio nuovo o significativamente migliorato in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali e componenti, prestazioni, facilità d'uso. Investire in prodotti e servizi innovativi è fondamentale per stare al passo della concorrenza e del veloce avanzamento tecnologico. Il 63% delle imprese oggetto di studio afferma di avere introdotto nuovi prodotti e/o servizi nel biennio 2012-2013, il 7,1% afferma che ha considerato la possibilità di introdurre innovazioni di questo tipo, mentre il 29,9% non è stata coinvolta in lanci di nuovi prodotti/servizi (vedi ultima riga in Tabella 1.3).

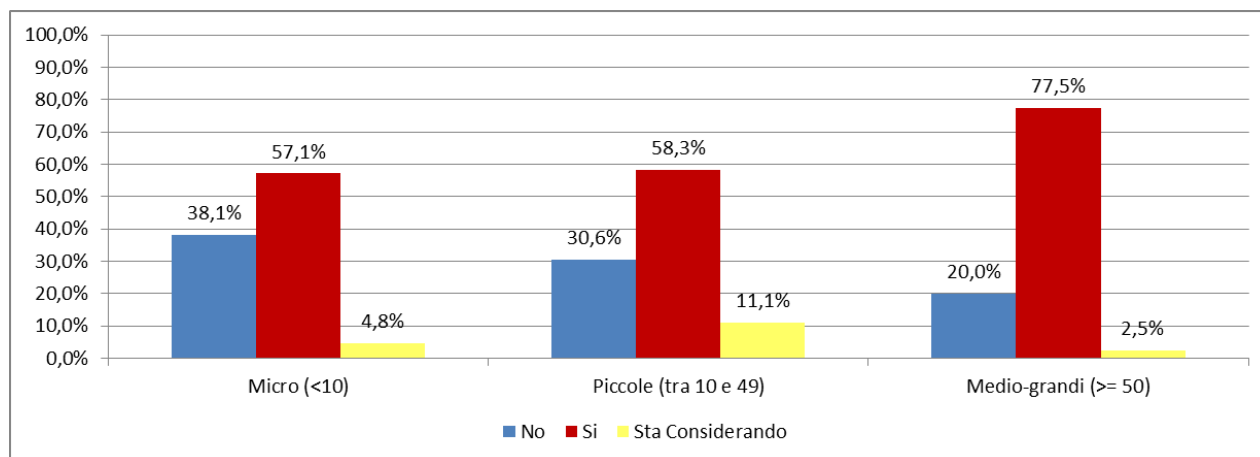
Tabella 1.3. Innovazione di prodotto per settore economico

	N. Imprese	Innovazione di prodotto/servizio (%)		
		No	Si	Sta considerando
Settori di Produzione				
Abbigliamento e Tessile	12	33,3	58,3	8,3
Agroalimentare	12	25,0	66,7	8,3
Chimica e Affini	4	25,0	75,0	0,0
Edilizia	9	33,3	55,6	11,1
Grafica e Cartotecnica	7	42,9	42,9	14,3
Industrie del Legno	7	28,6	71,4	0,0
Industrie Varie	14	14,3	78,6	7,1
Metalmeccanico	42	26,2	69,0	4,8
Settori di Servizi				
Sanità e Wellness	3	33,3	66,7	0,0
Terziario e Servizi	34	38,2	55,9	5,9
Trasporti	3	66,7	0,0	33,3
Turismo	7	14,3	71,4	14,3
Totale	154	29,9	63,0	7,1

Dal punto di vista dell'attività economica svolta, le imprese che si sono dimostrate maggiormente attive sul versante dell'innovazione di prodotto/servizio sono quelle che operano nelle industrie varie (78,6%), nella chimica e affini (75%), nelle industrie del legno (71,4%) e nel turismo (71,4%). Tra i settori che fanno poca innovazione di prodotto/servizio, va segnalato il dato relativo alle imprese di trasporto (66,7%) e quelle di grafica e cartotecnica (42,9%).

Prendendo in considerazione la dimensione dell'impresa, La Figura 1.16 non rivela differenze sistematiche nella propensione a introdurre nuovi prodotti/servizi di micro (57,1%) e piccole imprese (58,3%). Il salto dimensionale che maggiormente incide su questo tipo d'innovazione è quello da piccole a medio-grandi imprese: in quest'ultimo gruppo, infatti, quasi 4 imprese su 5 (77,5%) hanno portato sul mercato nuovi prodotti/servizi nel biennio 2012-2013.

Figura 1.16. Innovazione di prodotto/servizio per classi dimensionali



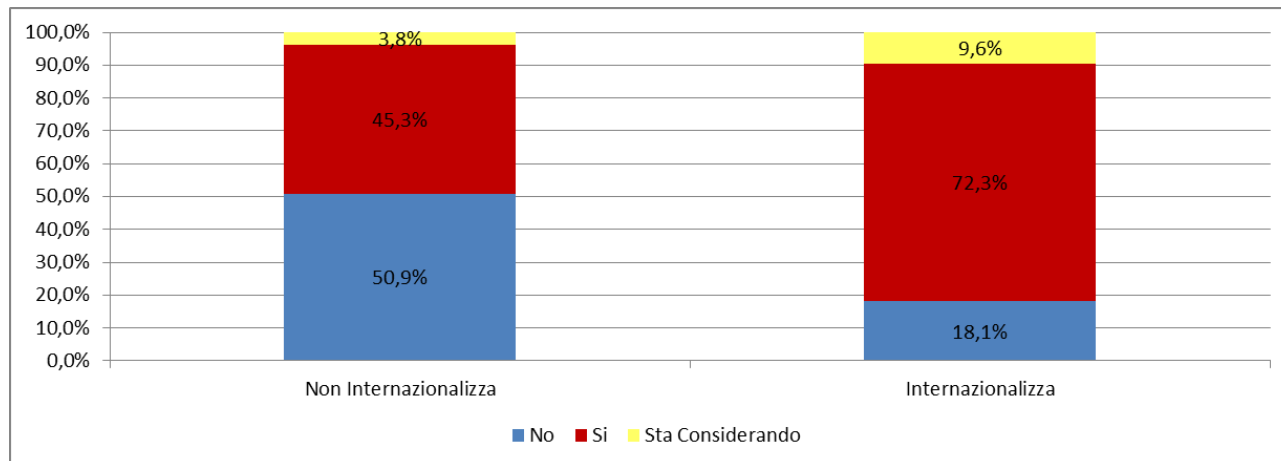
Nota: percentuali calcolate su 154 imprese

La relazione tra innovazione di prodotto/servizio ed internazionalizzazione emerge in maniera netta dal grafico riportato in Figura 1.17. Delle 94 imprese che esportano, il 72,3% è stata coinvolta in innovazione di prodotto/servizio a fronte del 18,1% che non è stata interessata dal fenomeno. In modo marcatamente opposto, tra le 53 imprese che non hanno esportato, la metà (50,9%) non ha realizzato alcuna innovazione di prodotto/servizio. In sintesi, il coinvolgimento sui mercati internazionali è associato ad un incremento di 27 punti percentuali nella propensione dell'impresa ad innovare i propri prodotti e/o servizi.

Ancorché la propensione ad introdurre nuovi prodotti e/o servizi contraddistingua in modo determinante la capacità competitiva delle imprese, altrettanto rilevante è l'abilità delle imprese di estrarre profitto dalle innovazioni che portano sul mercato. Al fine di valutare in che misura le imprese oggetto d'indagine riescono ad estrarre valore dalle innovazioni realizzate, è stato chiesto loro di indicare la percentuale dei ricavi conseguiti nel 2013 che deriva da prodotti o servizi nuovi o significativamente migliorati. La Figura 1.18 mostra che per circa una impresa su tre (31%) i nuovi prodotti/servizi hanno contribuito per una quota non inferiore all'11% dei ricavi. Inoltre per oltre una impresa su dieci (11,5%) i lanci di nuovi prodotti/servizi hanno inciso per oltre un quarto del fatturato realizzato nell'anno 2013. Va comunque rilevato che per una fetta non trascurabile delle imprese del campione (38,9%) la commercializzazione di nuovi prodotti/servizi ha solo marginalmente inciso sui

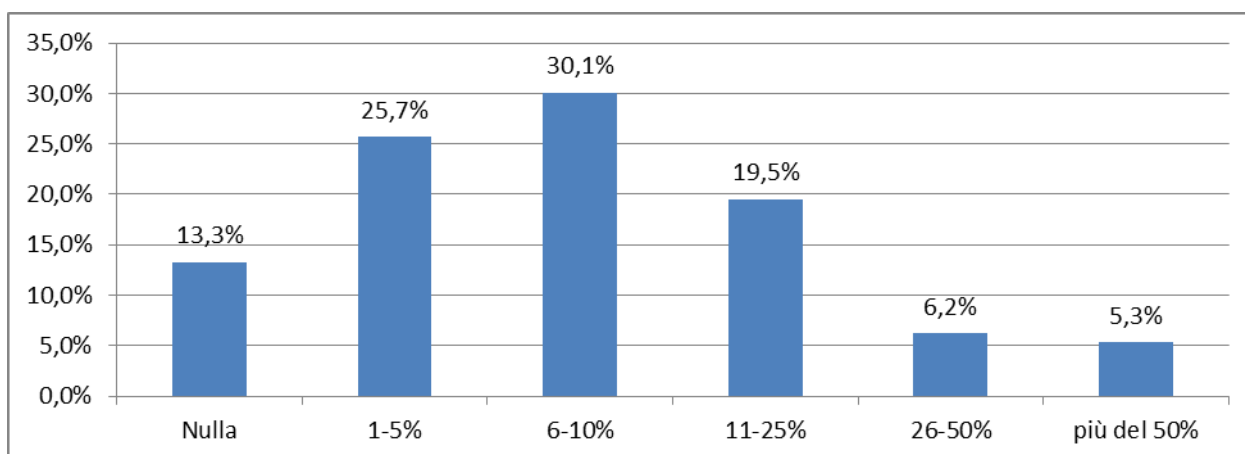
ricavi complessivi: per il 25,7% la quota di ricavi è al più il 5%, mentre il 13,3% delle aziende del campione non ha estratto alcun ricavo dalle innovazioni realizzate.

Figura 1.17. Innovazione di prodotto/servizio e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 147 imprese

Figura 1.18. Quota dei ricavi da nuovi prodotti/servizi

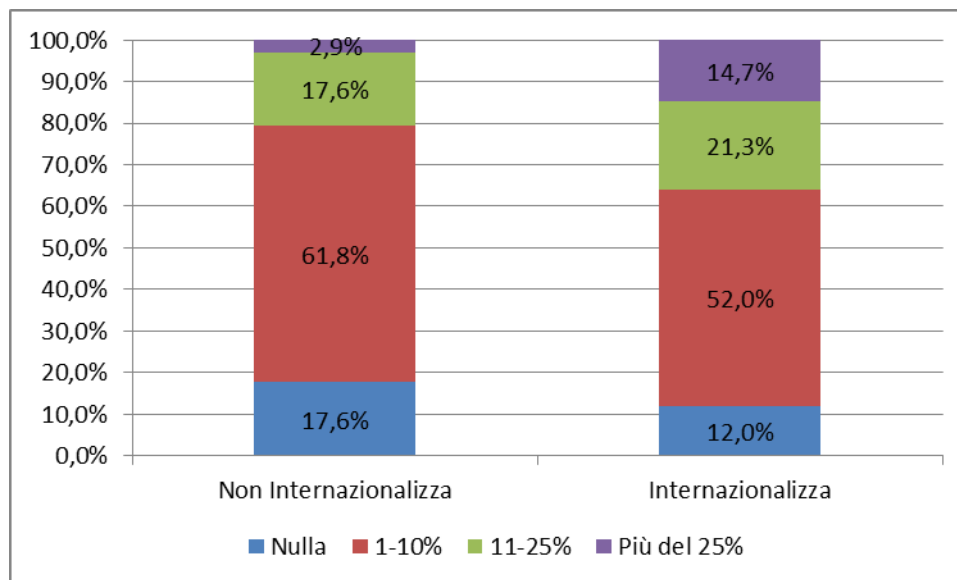


Nota: percentuali calcolate su 113 imprese

Il contributo offerto da nuovi prodotti/servizi al fatturato dell'impresa è positivamente associato con la partecipazione dell'impresa sui mercati internazionali. Il grafico riportato in Figura 1.19 indica che il 21,3% delle imprese che esportano fa registrare una quota di ricavi derivata da nuovi prodotti/servizi compresa tra l'11% ed il 25%: tra le imprese che non esportano, il gruppo di quelle con un'incidenza analoga è del 17,6%. Ancora più marcata appare la differenza se si mette a confronto il gruppo di imprese che conseguono oltre il 25% del loro fatturato dall'introduzione di

nuovi prodotti servizi: questo gruppo incide per il 14,7% tra le imprese internazionalizzate e per il 2,9% tra quelle che non esportano.

Figura 1.19. Quota dei ricavi da nuovi prodotti/servizi ed internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 109 imprese

L'innovazione di processo

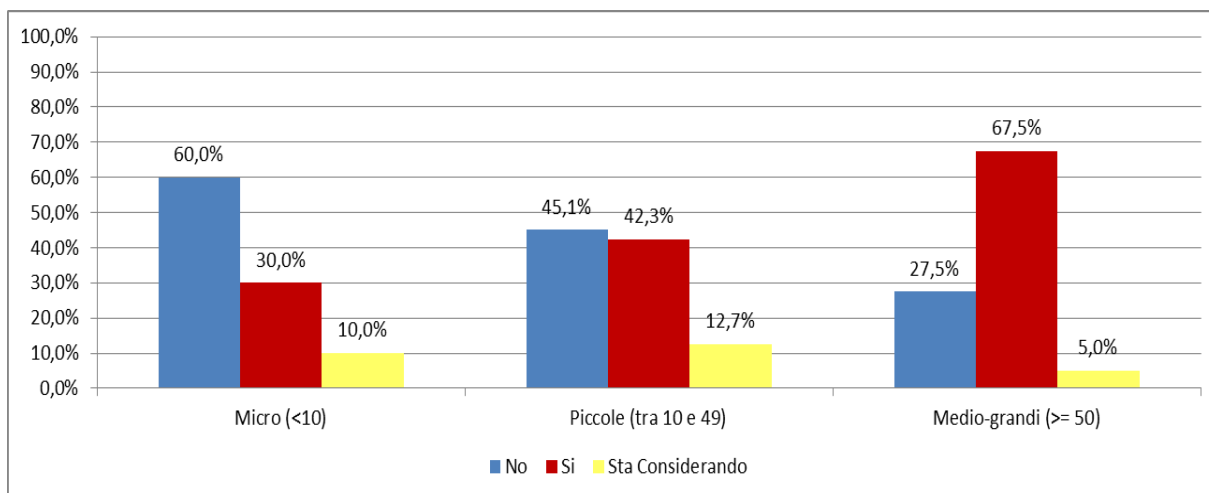
L'innovazione di processo consiste nell'adozione di un processo (processo di produzione, sistema di logistica, metodo di distribuzione di prodotti o altre attività di supporto alla produzione) nuovo o significativamente migliorato. L'innovazione di processo richiede che le imprese modifichino i propri processi di produzione o di creazione di servizi: questo procedimento è molto impegnativo, soprattutto dal punto di vista strategico, quindi risulta meno utilizzata (45,7%) rispetto all'innovazione di prodotto (vedi ultima riga nella Tabella 1.4).

Le imprese operanti nel settore agroalimentare (72,7%) e nelle industrie del legno (71,4%) sono maggiormente impegnate in questo tipo di innovazione. Le innovazioni di processo rivestono una certa importanza anche tra le imprese di servizi: il 51,5% delle imprese del settore terziario ha realizzato questo tipo d'innovazione. Come per l'innovazione di prodotto/servizio anche in questo caso si nota una crescita della percentuale di innovazione di processo all'aumentare della dimensione d'impresa (Figura 1.20). Nello specifico, si passa dal 30% osservato tra le imprese con meno di 10 addetti, al 67,5% tra le medio-grandi aziende.

Tabella 1.4. Innovazione di processo per settore economico

	N. Imprese	Innovazione di processo (%)		
		No	Si	Sta considerando
Settori di Produzione				
Abbigliamento e Tessile	12	50,0	41,7	8,3
Agroalimentare	11	27,3	72,7	0,0
Chimica e Affini	5	20,0	60,0	20,0
Edilizia	9	44,4	55,6	0,0
Grafica e Cartotecnica	7	28,6	28,6	42,9
Industrie del Legno	7	28,6	71,4	0,0
Industrie Varie	14	50,0	35,7	14,3
Metalmeccanico	40	45,0	37,5	17,5
Settori di Servizi				
Sanità e Wellness	2	50,0	50,0	0,0
Terziario e Servizi	33	45,5	51,5	3,0
Trasporti	3	100,0	0,0	0,0
Turismo	8	62,5	37,5	0,0
Totale	151	44,4	45,7	9,9

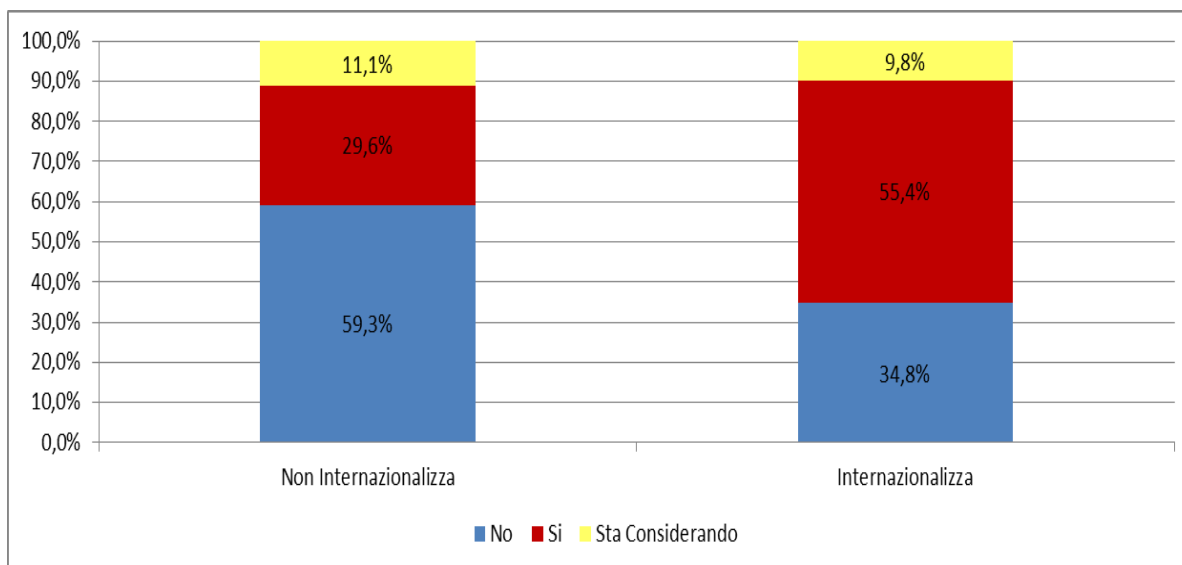
Figura 1.20. Innovazione di processo per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 151 imprese

Oltre alla dimensione d'impresa, anche l'impegno sui mercati internazionali condiziona la propensione delle imprese a innovare i processi produttivi. I dati rilevati attraverso (Figura 1.21) l'indagine indicano che il 55,4% delle imprese internazionalizzate ha intrapreso innovazioni di processo nel biennio 2012-2013, una percentuale quasi doppia (29,6%) di quella riscontrata tra le imprese operanti solo in Italia.

Figura 1.21. Innovazione di processo ed internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 146 imprese

L'innovazione organizzativa

Oltre a nuovi prodotti/servizi e processi produttivi, l'attività innovativa delle imprese coinvolge anche le pratiche organizzative attraverso iniziative che comportano l'adozione di nuove pratiche di organizzazione aziendale, nuovi metodi di organizzazione del lavoro finalizzati a un maggior decentramento decisionale e ad una migliore ripartizione delle responsabilità, nuove strategie organizzative nelle relazioni pubbliche con altre imprese o istituzioni pubbliche. Le innovazioni organizzative comportano quindi mutamenti significativi nella gestione aziendale (incluso il knowledge management), nell'organizzazione del lavoro o nelle relazioni con l'esterno.

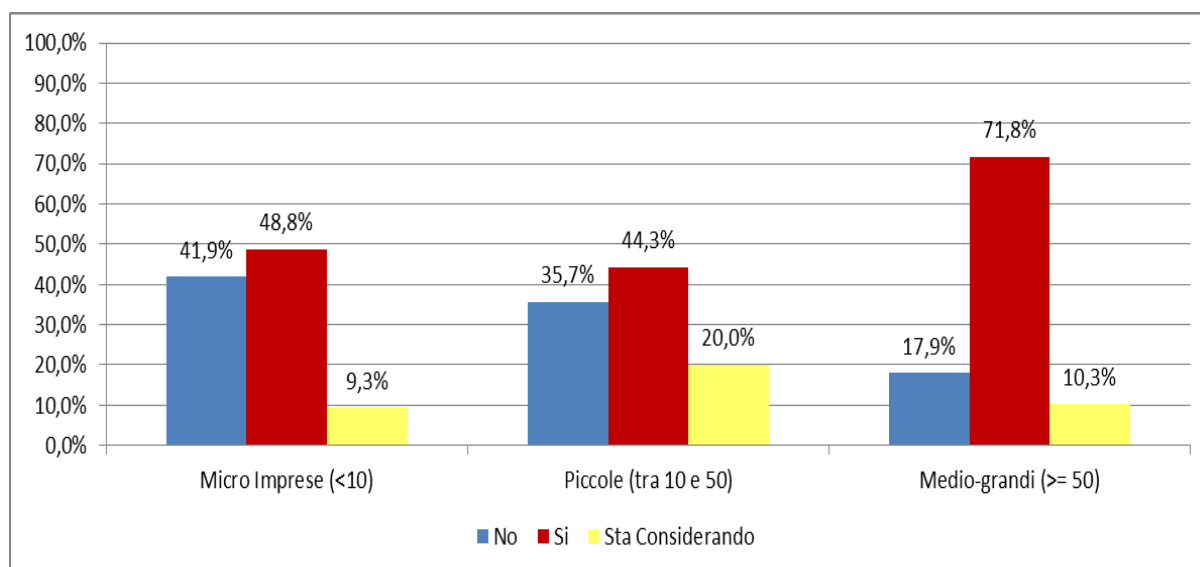
I dati dell'indagine rivelano che il 52,6% delle imprese rispondenti ha effettuato almeno una tipologia di innovazione organizzativa nel biennio 2012-2013 (vedi ultima riga nella Tabella 1.5). A livello di settore economico, emerge la spiccata propensione (91,7%) delle imprese agroalimentari ad intraprendere innovazioni organizzative, seguite da quelle chimiche (75%) e dalle unità operanti nelle industrie varie (64,3%). Percentuali elevate si riscontrano anche tra le imprese di sanità e wellness (66,7%) e quelle impegnate nel terziario (64,7%).

Tabella 1.5. Innovazione organizzativa per settore economico

	N. Imprese	Innovazione organizzativa (%)		
		No	Si	Sta considerando
Settori di Produzione				
Abbigliamento e Tessile	12	33,3	41,7	25,0
Agroalimentare	12	8,3	91,7	0,0
Chimica e Affini	4	0,0	75,0	25,0
Edilizia	9	33,3	33,3	33,3
Grafica e Cartotecnica	6	83,3	0,0	16,7
Industrie del Legno	7	28,6	42,9	28,6
Industrie Varie	14	21,4	64,3	14,3
Metalmeccanico	39	33,3	43,6	23,1
Settori di Servizi				
Sanità e Wellness	3	33,3	66,7	0,0
Terziario e Servizi	34	32,4	64,7	2,9
Trasporti	3	66,7	33,3	0,0
Turismo	9	55,6	44,4	0,0
Totale	152	32,9	52,6	14,5

Il tasso di adozione d'innovazione organizzativa cresce all'aumentare della dimensione d'impresa. Il grafico riportato in Figura 1.22 evidenzia una sostanziale omogeneità tra le imprese micro e quelle di piccole dimensioni: in entrambi i gruppi poco meno di un'impresa su due ha introdotto innovazioni organizzative. Diversamente, il 71,8% delle aziende con un numero di addetti superiore a 50 ha sperimentato l'introduzione di nuove pratiche organizzative.

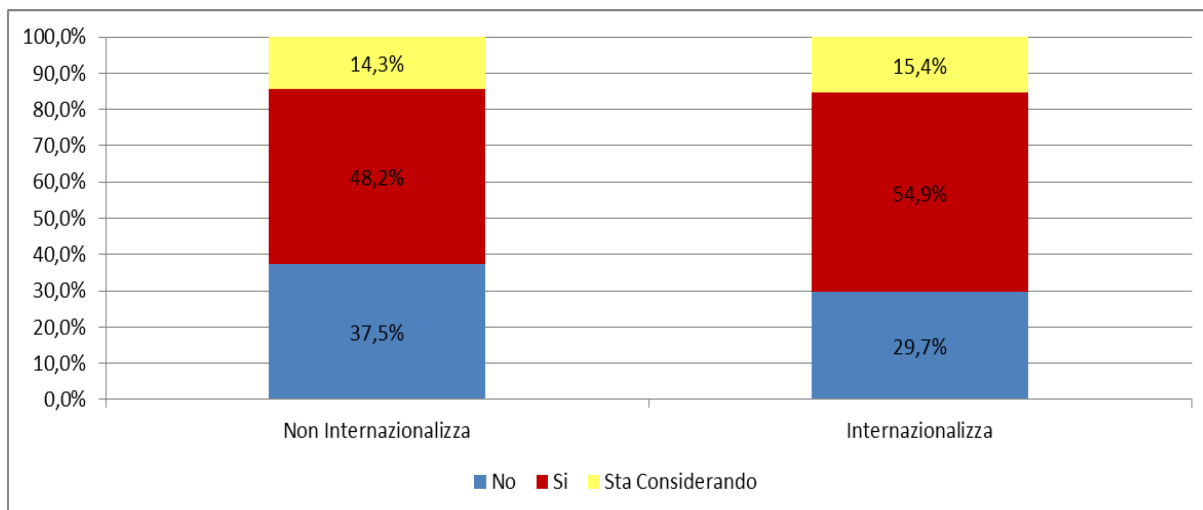
Figura 1.22. Innovazione organizzativa per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 152 imprese

L'internazionalizzazione sembra essere meno legata a questo tipo di innovazione rispetto a quanto osservato in precedenza (Figura 1.23): il 54,9% delle imprese che hanno scambi commerciali con l'estero effettua cambiamenti organizzativi, mentre tra quelle che non esportano la percentuale scende al 48,2%.

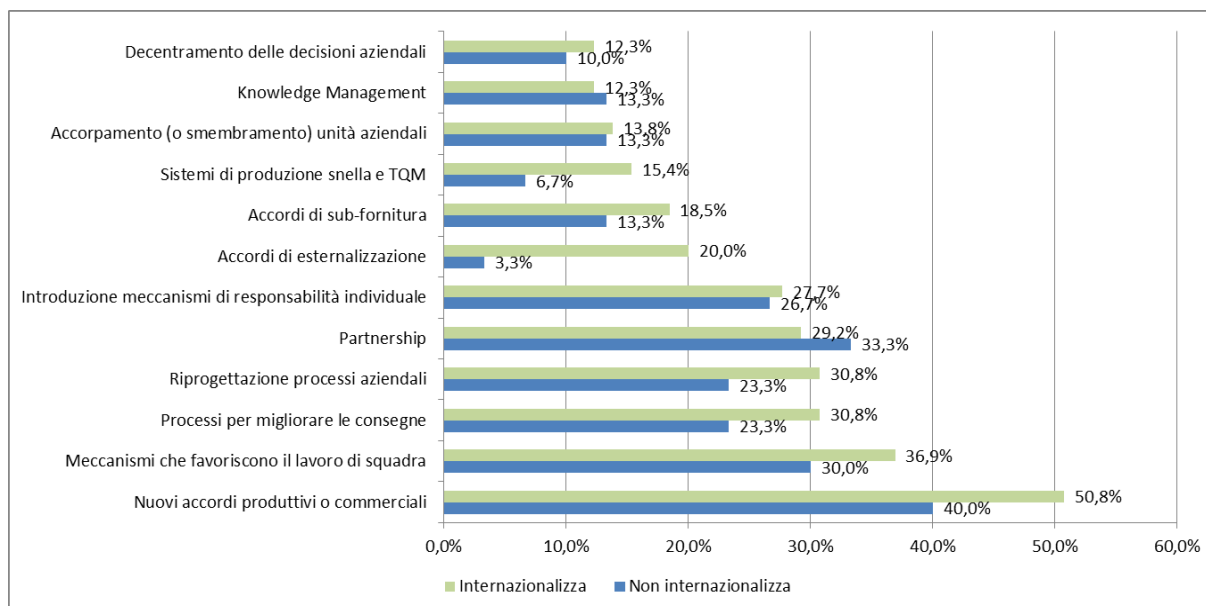
Figura 1.23. Innovazione organizzativa e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 147 imprese

Al fine di individuare le pratiche organizzative che distinguono maggiormente le due tipologie d'impresa, la Figura 1.24 riporta il tasso di adozione di specifiche innovazioni organizzative, distinguendo tra imprese che esportano e imprese che invece realizzano la totalità del loro fatturato in ambito nazionale. I risultati indicano che i nuovi accordi produttivi/commerciali rappresentano l'innovazione organizzativa più utilizzata sia tra le imprese internazionalizzate (50%) che tra quelle che non esportano (40%). Il divario maggiore tra queste tipologie d'impresa concerne l'esternalizzazione di fasi e funzioni dell'attività a soggetti terzi. Si osserva infatti che mentre un'impresa su cinque di quelle che esportano ha adottato questa pratica, solo il 3,3% di quelle che non esportano ne ha fatto uso. Un divario importante si rileva anche con riferimento all'introduzione di sistemi di produzione snella e *Total Quality Management* (TQM): il 15,4% delle imprese che esportano adotta questa pratica, a fronte del 6,7% di quelle che internazionalizzano. Va infine osservato che le *partnership* siano moderatamente diffuse nei due gruppi d'impresa e, seppur di poco, tendono ad essere maggiormente impiegate dalle unità che non esportano (33,3%) rispetto a quelle realtà aziendali che commerciano con l'estero (29,2%).

Figura 1.24. Tipologie di innovazioni organizzative ed internazionalizzazione



Nota: le percentuali sono calcolate su 65 imprese internazionalizzate e 30 non internazionalizzate.

L'innovazione di marketing

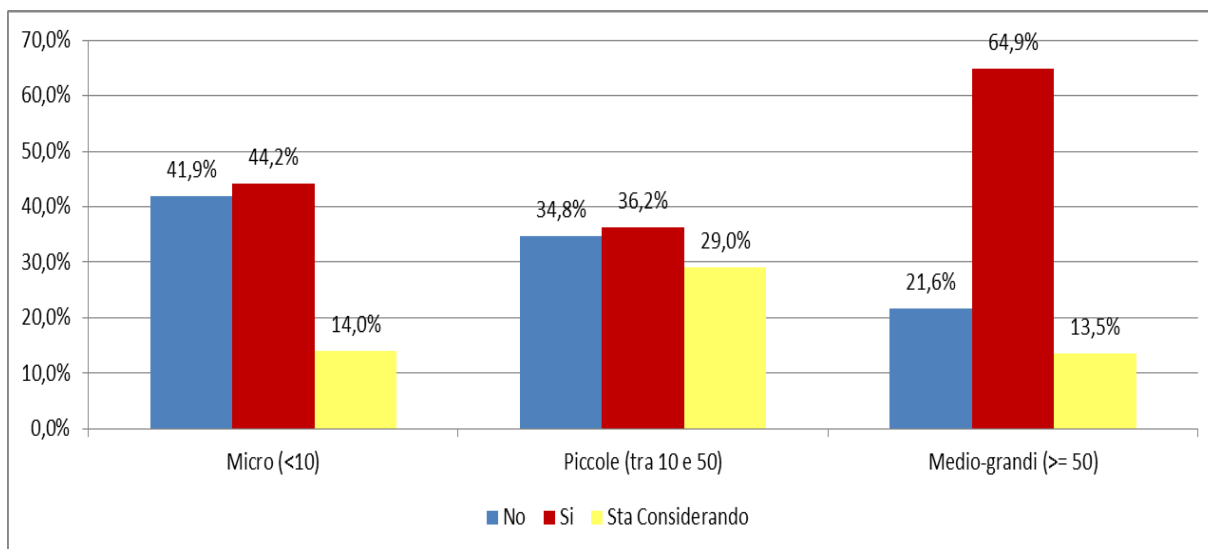
L'ultima tipologia di innovazione che è stata analizzata attraverso l'indagine concerne il marketing. Le innovazioni di marketing riguardano l'adozione di nuove strategie di marketing che differiscono significativamente da quelle precedentemente implementate dall'impresa. Alle imprese intervistate è stato chiesto se nel biennio 2012-2013 hanno introdotto: modifiche significative nelle caratteristiche estetiche e/o nel confezionamento dei prodotti e/o servizi, nuove strategie di marketing per raggiungere nuovi gruppi di clienti o segmenti di mercato, nuovi mezzi o tecniche di promozione pubblicitaria, ecc. I risultati mostrano che il 45,6% delle aziende ha attuato almeno uno di questi interventi (vedi ultima riga in Tabella 1.6 con alcune specificità settoriali che meritano attenzione. Nello specifico, le imprese agroalimentari (75%), quelle turistiche (62,5%), le aziende operanti nel comparto industrie varie (57,1%) e quelle del terziario (54,3%) risultano essere maggiormente impegnate in questa tipologia di innovazione.

Dal punto di vista della dimensione, la Figura 1.25 indica che il 64,9% delle medio-grandi imprese ha introdotto cambiamenti nelle pratiche del marketing, una quota nettamente più elevata rispetto a quella riscontrata tra le imprese di dimensione minore. Il grafico segnala inoltre una maggiore propensione delle micro imprese (44,2%) rispetto alle piccole imprese (36,2%) ad intraprendere innovazioni di marketing. Tuttavia, si deve evidenziare che in quest'ultimo gruppo quasi un'impresa su tre (29%) afferma di aver considerato la possibilità di aggiornare le pratiche di marketing correntemente adottate.

Tabella 1.6. Innovazione di marketing per settore economico

	N. Imprese	Innovazione di marketing (%)		
		No	Si	Sta considerando
Settori di Produzione				
Abbigliamento e Tessile	12	16,7	16,7	66,7
Agroalimentare	12	16,7	75,0	8,3
Chimica e Affini	4	25,0	25,0	50,0
Edilizia	8	62,5	12,5	25,0
Grafica e Cartotecnica	6	50,0	50,0	0,0
Industrie del Legno	5	40,0	20,0	40,0
Industrie Varie	14	35,7	57,1	7,1
Metalmeccanico	40	40,0	42,5	17,5
Settori di Servizi				
Sanità e Wellness	2	50,0	50,0	0,0
Terziario e Servizi	35	22,9	54,3	22,9
Trasporti	3	66,7	33,3	0,0
Turismo	8	37,5	62,5	0,0
Totale	149	33,6	45,6	20,8

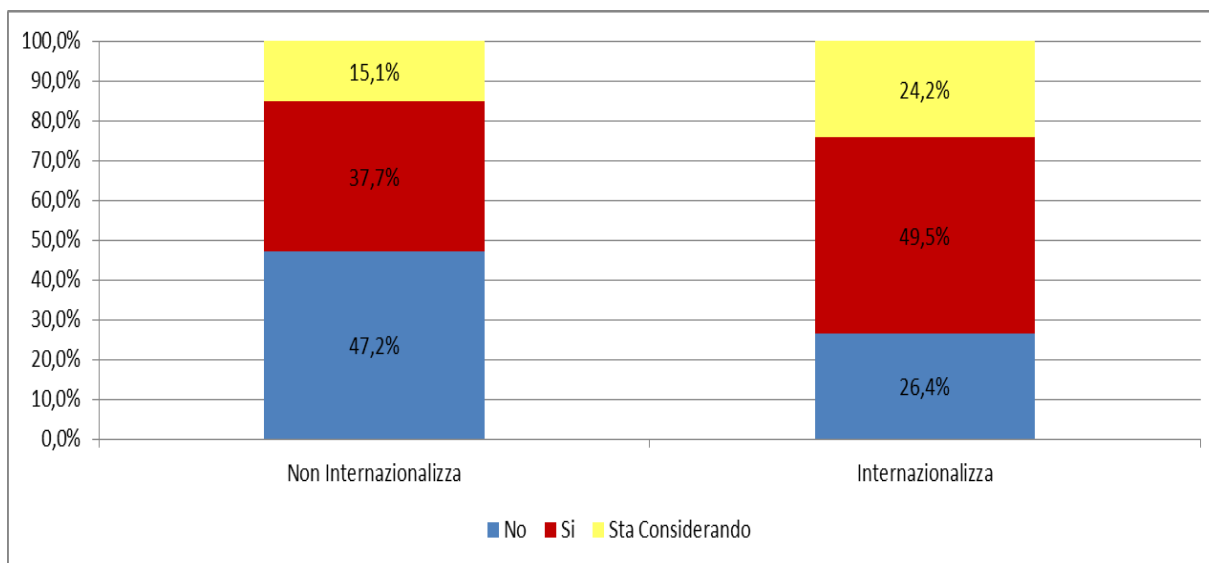
Figura 1.25. Innovazione di marketing per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate su 144 imprese

La presenza sui mercati internazionali conferisce una forte spinta all'adozione di innovazioni di marketing. La Figura 1.26 rivela che tra le imprese che esportano i propri beni/servizi, sette su dieci (73,7%) hanno applicato (il 49,5%) o considerato la possibilità di applicare (il 24,2%) nuovi metodi di marketing. Viceversa, nel gruppo di aziende che operano solo sul mercato nazionale, l'effettiva adozione di nuove pratiche (37,7%) e la potenziale adozione (15,1%) sono state prese in esame da un numero minore di imprese.

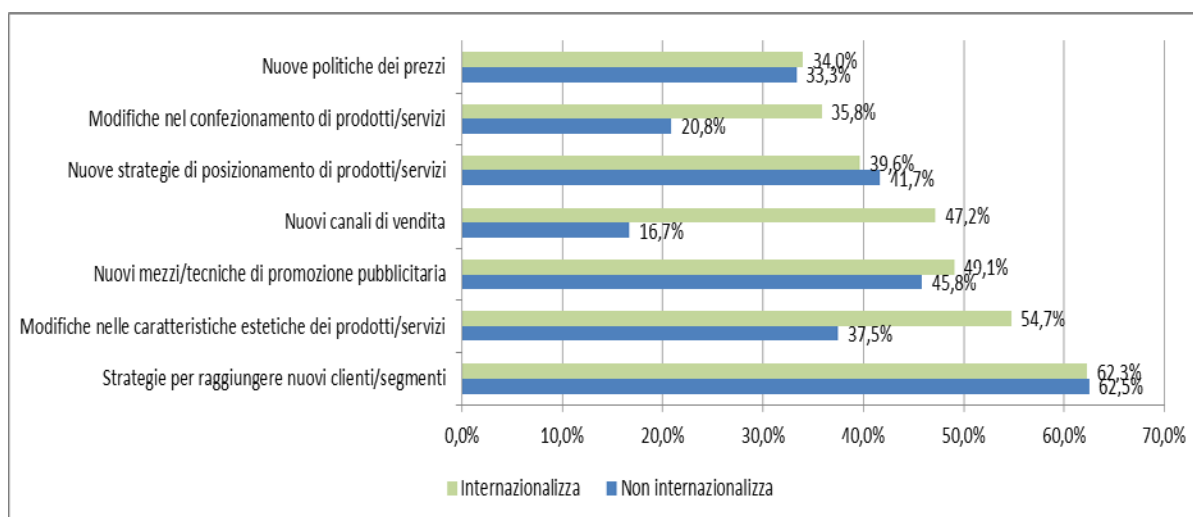
Figura 1.26. Innovazione di marketing ed internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 144 imprese

Come per le innovazioni organizzative, anche per quelle di marketing sono state proposte alle imprese rispondenti diverse tipologie. La Figura 1.27 indica che tra i differenti tipi di innovazioni di marketing il tasso di adozione più alto riguarda le strategie per raggiungere nuovi clienti/segmenti: tuttavia rispetto a questa innovazione non si riscontra alcuna differenza tra imprese internazionalizzate ed imprese che non esportano.

Figura 1.27. Tipologie di innovazioni di marketing ed internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 53 imprese internazionalizzate e 24 non internazionalizzate

Guardando ad altre dimensioni, però, si rilevano comportamenti divergenti tra i due gruppi. In particolare, il 54,7% delle imprese che esportano ha introdotto modifiche nelle caratteristiche

estetiche di prodotti/servizi, a fronte del 37,5% tra quelle operanti solo sul mercato nazionale. Ancora, il 47,2% delle aziende internazionalizzate ha adoperato nuovi canali di vendita a fronte del 16,7% riscontrato nel gruppo dei non esportatori. Infine, i due gruppi si distinguono con riferimento alle modifiche nel confezionamento di prodotti/servizi: nel primo gruppo la quota di adottanti è pari al 35,8%, mentre nel secondo gruppo è pari al 20,8%. Queste differenze riflettono, oltre che la maggiore propensione ad innovare nel marketing, anche la necessità di adattamento delle strategie commerciali, in particolare delle caratteristiche estetiche e del confezionamento dei prodotti/servizi, per rispondere alle diverse preferenze e gusti dei clienti in mercati geografici differenti.

1.4 I fattori alla base dell'innovazione

Questa sezione analizza alcuni importanti elementi della strategia e del comportamento delle imprese strettamente collegati all'innovazione: i finanziamenti, le fonti dell'informazione, l'utilizzo delle competenze, la tutela della proprietà intellettuale e i suoi benefici, concludendo con i fattori di ostacolo all'innovazione.

Attività innovative e risorse

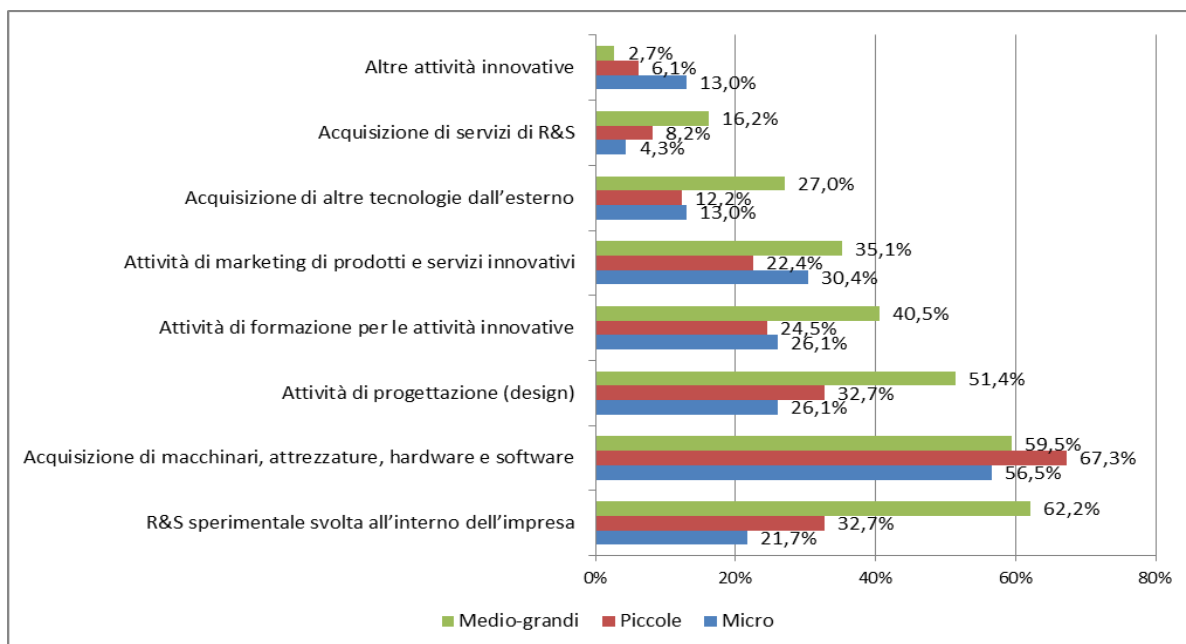
Il questionario ha chiesto alle imprese se avevano svolto una serie di attività collegate all'innovazione nel biennio 2012-2013. La Figura 1.28 mostra che l'acquisizione di macchinari, attrezzature, hardware e software è la più frequente fra le imprese del campione: in particolare, le piccole imprese fanno registrare il tasso d'adozione più elevato (67,3%), seguite dalle medio-grandi imprese (59,5%) e dalle unità che occupano meno di 10 addetti (56,5%).

Il 40,4% delle imprese svolge R&S sperimentale all'interno dell'impresa. In linea con i dati mostrati in precedenza sulla presenza di un reparto di R&S nelle imprese, la Figura 1.28 indica che la presenza di R&D sperimentale è sensibilmente più alta nelle imprese medio-grandi (62,2%), rispetto alle piccole (32,7%) e alle micro imprese (21,7%). Risultati simili si osservano per l'attività di progettazione/design, che è realizzata dal 37,6% delle imprese del campione, in misura maggiore dalle imprese medio-grandi (51,4%) rispetto alle micro (26,1%) e piccole imprese (32,7%).

Una parte delle imprese investe anche in attività complementari all'innovazione, come la formazione, l'acquisizione di tecnologie e di servizi di R&S. La Figura 1.28 mostra che il 30,3% delle imprese investe in attività di formazione per l'innovazione, con una frequenza maggiore nelle imprese medio-grandi (40,5%) rispetto alle piccole (24,5%) e micro imprese (26,1%). Infine, il 17,4% delle imprese acquisisce tecnologie dall'esterno mentre il 10,1% delle imprese acquisisce servizi di R&S. Le

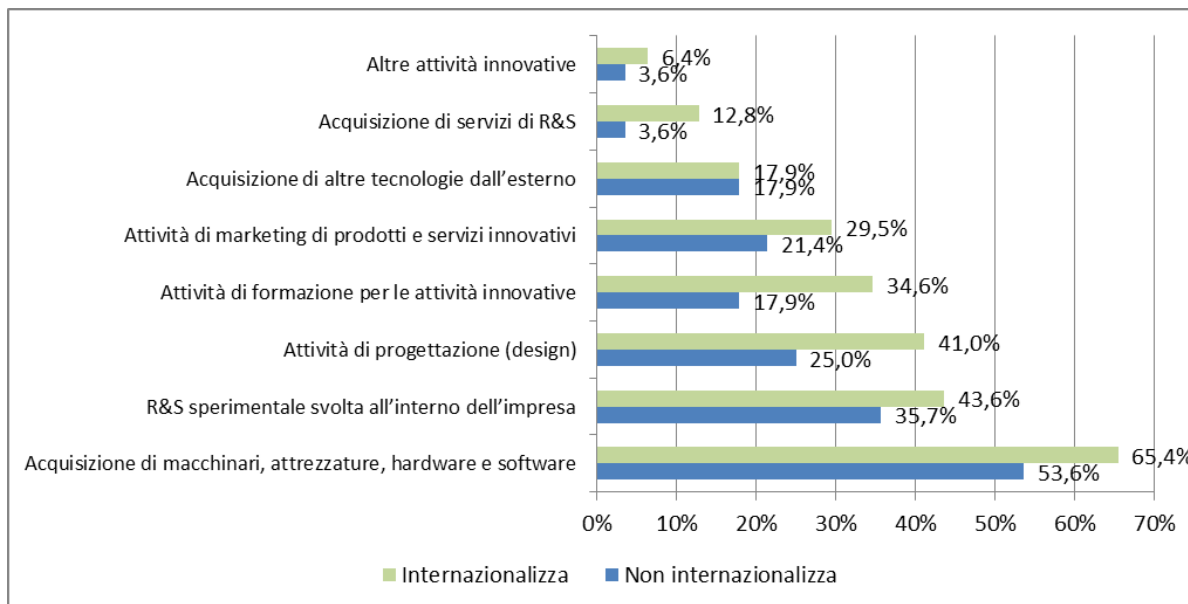
differenze fra piccole e medio-grandi dimensioni si riconfermano anche nell'acquisizione esterna di risorse destinate all'innovazione.

Figura 1..28. Attività collegate al processo innovativo per classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate sulle imprese che hanno fatto almeno una delle 8 attività innovative, nello specifico 23 micro, 49 piccole e 37 medio-grandi imprese

Figura 1.29. Attività collegate al processo innovativo e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate su 78 imprese internazionalizzate e 28 imprese non internazionalizzate

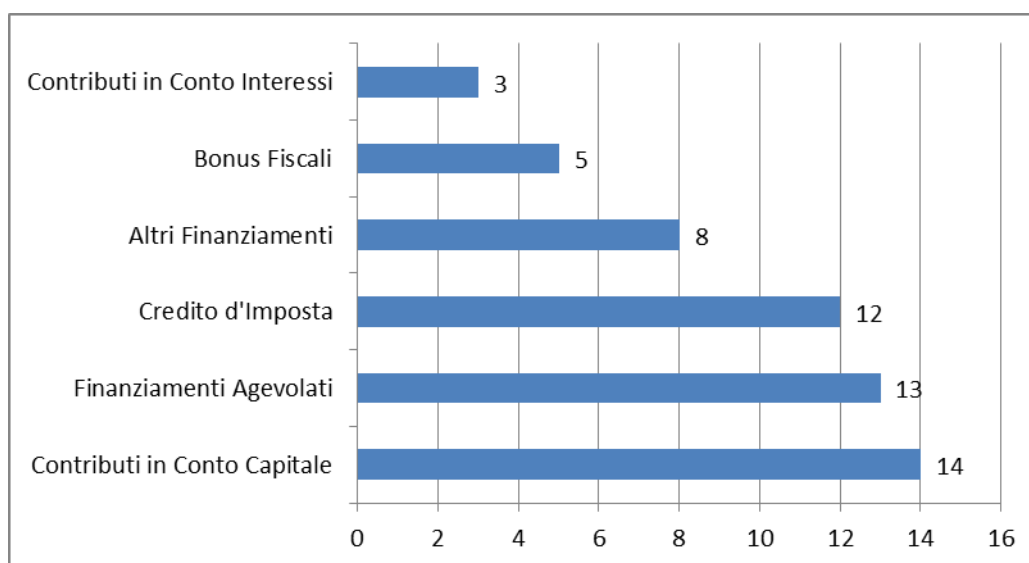
La Figura 1.29 mette in evidenza il maggiore impegno e investimento delle imprese internazionalizzate nelle diverse attività innovative rispetto alle imprese non attive nei mercati

internazionali. Le maggiori differenze si riscontrano nelle attività di formazione per l'innovazione, presenti nel 34,6% delle imprese internazionalizzate contro solo il 17,9% delle imprese non internazionalizzate, e nelle attività di progettazione e design (41% vs. 25%). Con eccezione di acquisizione di tecnologie dall'esterno, dove non ci sono distinzioni fra i due gruppi di imprese, in tutte le altre attività le imprese che esportano registrano percentuali maggiori rispetto a quelle che non esportano.

Finanziamenti pubblici per l'innovazione

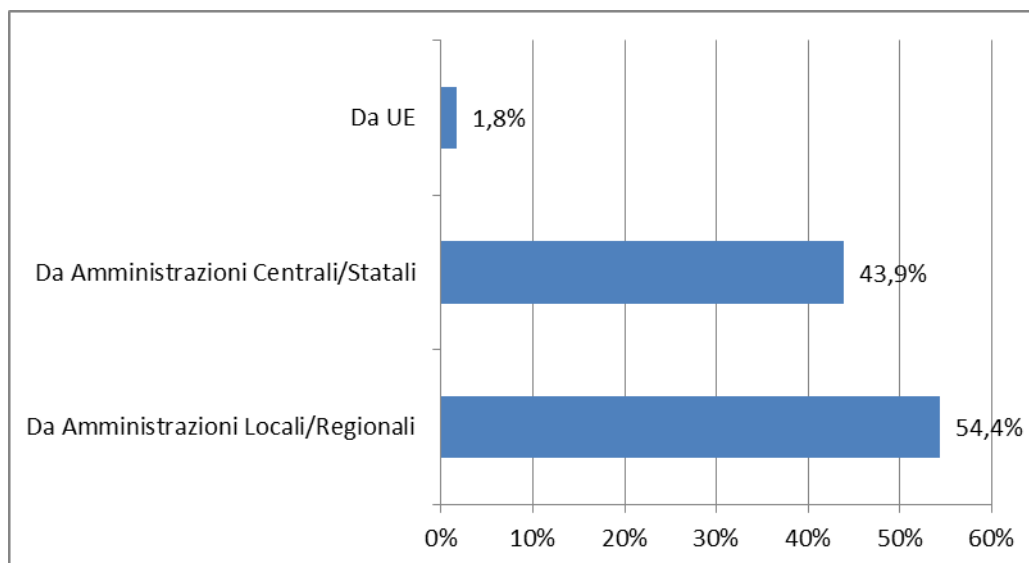
L'investimento in attività innovative necessita di finanziamenti. L'indagine rileva in che misura le imprese hanno utilizzati finanziamenti pubblici per l'innovazione, in particolare da amministrazioni regionali e locali, da amministrazioni centrali dello Stato o dall'Unione Europea. Il peso delle imprese che utilizzano tali finanziamenti non è elevato (Figura 1.30). Solo 14 imprese hanno ottenuto contributi in conto capitale, 13 finanziamenti agevolati. 12 credito di imposta, 8 altri finanziamenti, 5 bonus fiscali e 3 contributi in conto interessi.

Figura 1.30. Finanziamenti per le attività d'innovazione



Sul totale dei finanziamenti ottenuti, la Figura 1.31 mostra come la maggior parte dei finanziamenti provenga da amministrazioni locali/regionali (54,4%, 28 casi) e da amministrazioni centrali/statali (43,9%, 22 casi). Solo un'impresa ha ottenuto finanziamenti provenienti dall'Unione Europea.

Figura 1.31. Fonti dei finanziamenti per le attività d'innovazione

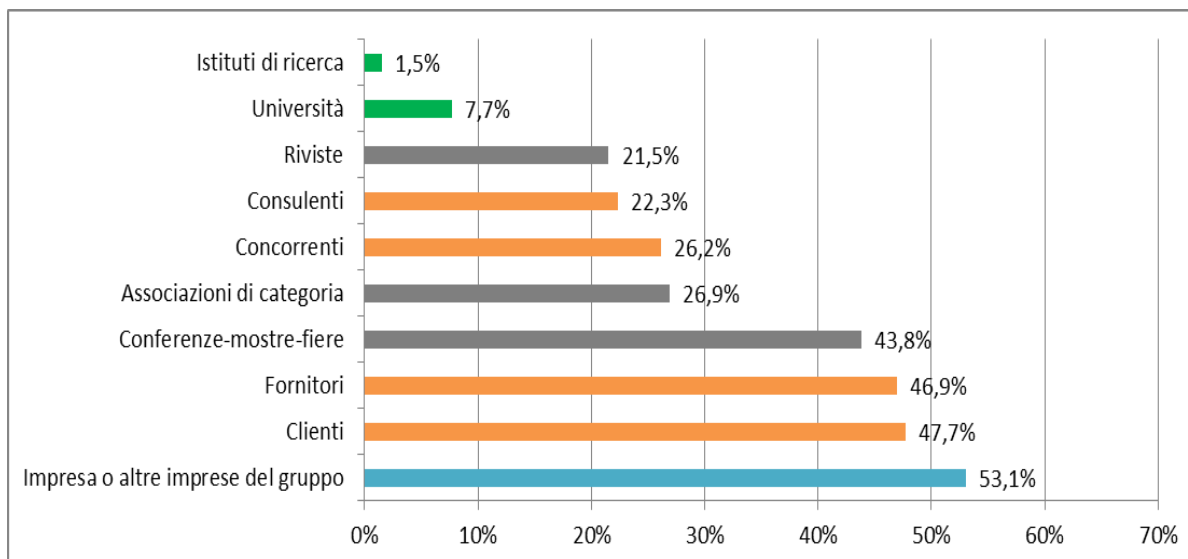


Nota: Le percentuali sono calcolate su 57 risposte

Le fonti di informazione

L'innovazione è il risultato di attività interne ma anche di idee e informazioni provenienti dall'esterno. La ricerca ha indagato il grado di importanza delle fonti di informazione per le attività innovative nel biennio 2012-2013. La Figura 1.32 riporta per ciascuna fonte d'informazione la quota d'impresa che hanno assegnato a tale fonte un'importanza medio-alta.

Figura 1.32. Fonti di informazione per l'innovazione

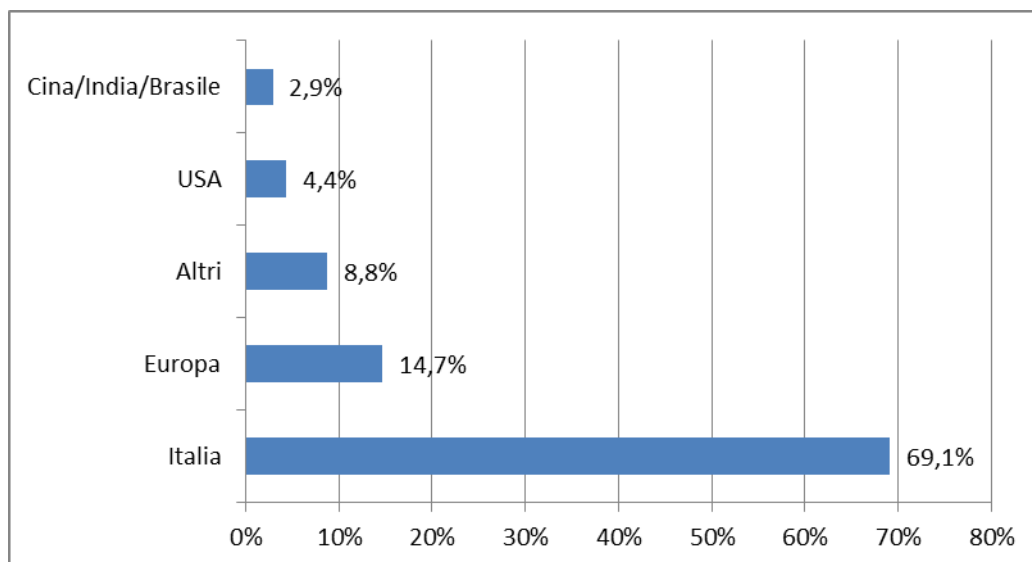


Nota: percentuali calcolate come rapporto tra il numero d'impresa che assegnano un punteggio medio-alto a ciascuna fonte sul totale delle imprese che hanno introdotto almeno un tipo di innovazione (130). I colori indicano: azzurro – fonti interne; arancione – fonti esterne; verde – fonti pubbliche; grigio – altre fonti

Il grafico mostra che le fonti reperibili nell'impresa stessa (o altre appartenenti allo stesso gruppo) sono quelle maggiormente importanti per le imprese innovatrici (il 53,1%). Circa un'impresa su due reputa i clienti (47,7%) ed i fornitori (46,9%) importanti fonti d'informazione per il processo innovativo. Le imprese del campione considerano le fonti pubbliche meno rilevanti per la loro attività innovativa: solo il 7,7% di esse assegna una rilevanza medio-alta alle università e ancora meno, 1,5%, considera tali gli istituti di ricerca pubblici.

Tra le fonti di informazione per l'innovazione, le relazioni con soggetti esterni risultano particolarmente importanti. La *Figura 1.33* mostra la distribuzione geografica degli accordi di cooperazione in relazione ad attività di innovazione con altre imprese o istituzioni (Altre imprese dello stesso gruppo,

Figura 1.33. Localizzazione geografica delle fonti di informazioni derivanti da attività di cooperazione per l'innovazione



Nota: percentuali calcolate su 68 risposte.

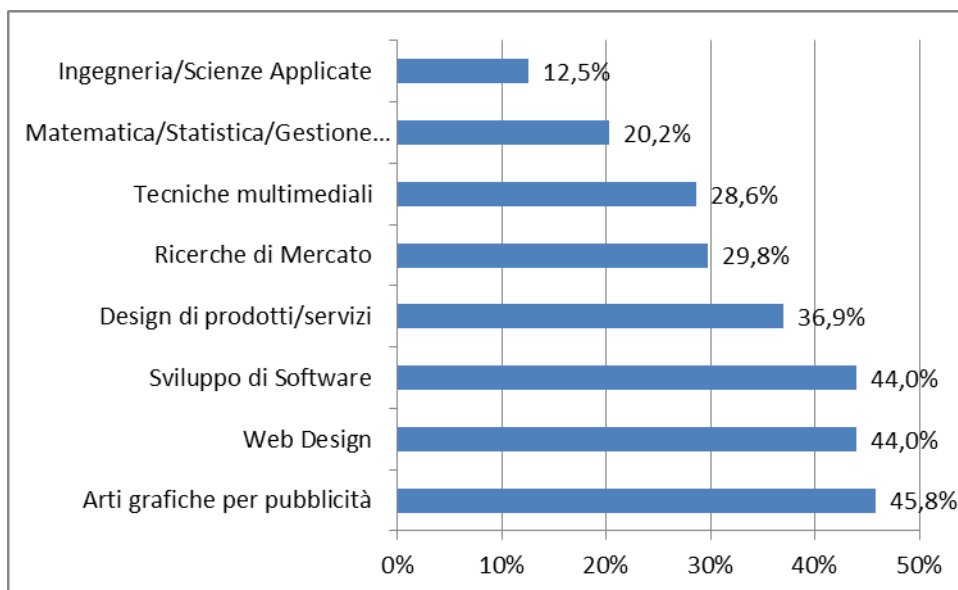
Fornitori di attrezzature, materiali componenti o software, clienti, imprese concorrenti o altre imprese operanti nello stesso settore, consulenti, istituti di ricerca e laboratori privati, Università o altri istituti di istruzione superiore, istituti di ricerca pubblici). La maggior parte delle relazioni avviene in ambito nazionale (69,1%). Nelle interazioni al di fuori dell'Italia, la localizzazione geografica degli accordi è concentrata soprattutto in Europa (14,7%), mentre solo il 4,4% degli accordi hanno luogo con soggetti localizzati negli Stati Uniti ed il 2,9% con Cina, India e Brasile.

Creatività e competenze

La propensione delle imprese all'innovazione di prodotto o processo, di organizzazione e di marketing dipende dalla presenza nelle imprese di figure professionali con competenze in aree

legate, alla creatività, la ricerca e lo sviluppo di tecnologie. La *Figura 1.34* mostra che le imprese si sono avvalse prevalentemente di personale interno o di figure professionali esterne soprattutto nelle aree di arti grafiche per la pubblicità (45,8%), web design (44%) e sviluppo di software (44%) e sviluppo di software. Sul versante opposto, un'impresa su cinque (20,2%) ha impiegato personale con competenze nella matematica/statistica/gestione di database ed una impresa su otto (12,5%) ha fatto leva su competenze di ingegneria/scienze applicate.

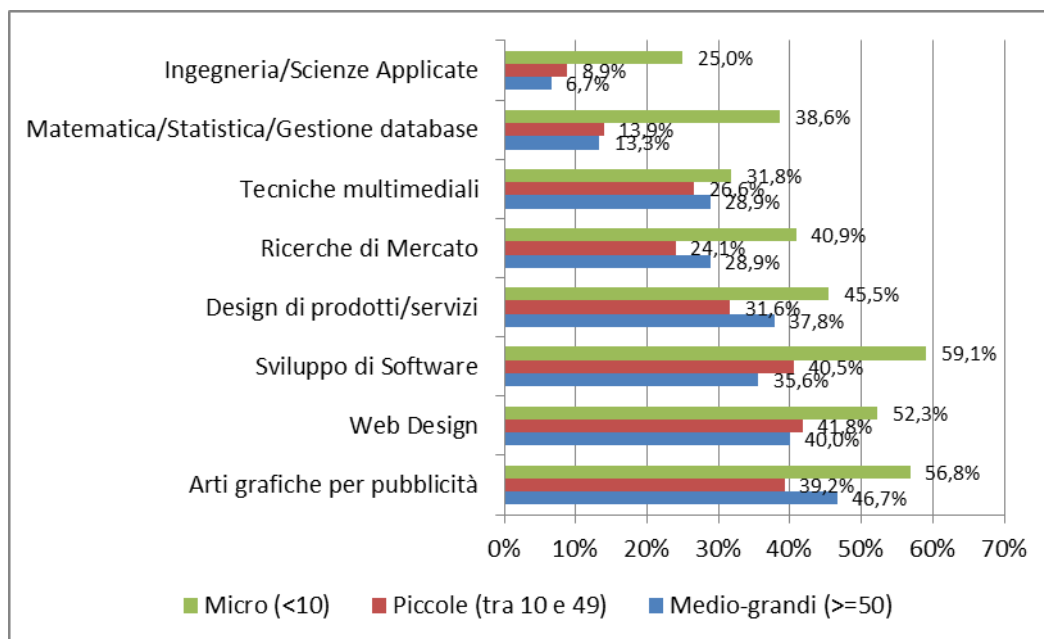
Figura 1.34. Distribuzione delle imprese per aree di competenza del personale impiegato



Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese del campione

L'analisi condotta a livello di classi dimensionali (*Figura 1.35*) rivela che l'impiego di personale qualificato nelle aree prese in considerazione aumenta al crescere del numero di dipendenti. Le medio-grandi imprese impiegano maggiormente figure professionali nello sviluppo di software (59,1%), nelle arti grafiche per la pubblicità (56,8%) e nel web design (52,3%). Le differenze rispetto alle micro e piccole imprese in queste tre aree di competenza è superiore ai dieci punti percentuali. Le differenze sono ancora più marcate nelle competenze di base di matematica/statistica/gestione di database dove le medio-grandi imprese registrano una quota del 38,6% contro il 13,9% delle piccole e il 13,3% delle micro imprese, e nell'ingegneria/scienze applicate dove la percentuale di utilizzo delle medio-grandi imprese (25%) è oltre il doppio di quella delle piccole (8,9%) e micro imprese (6,7%).

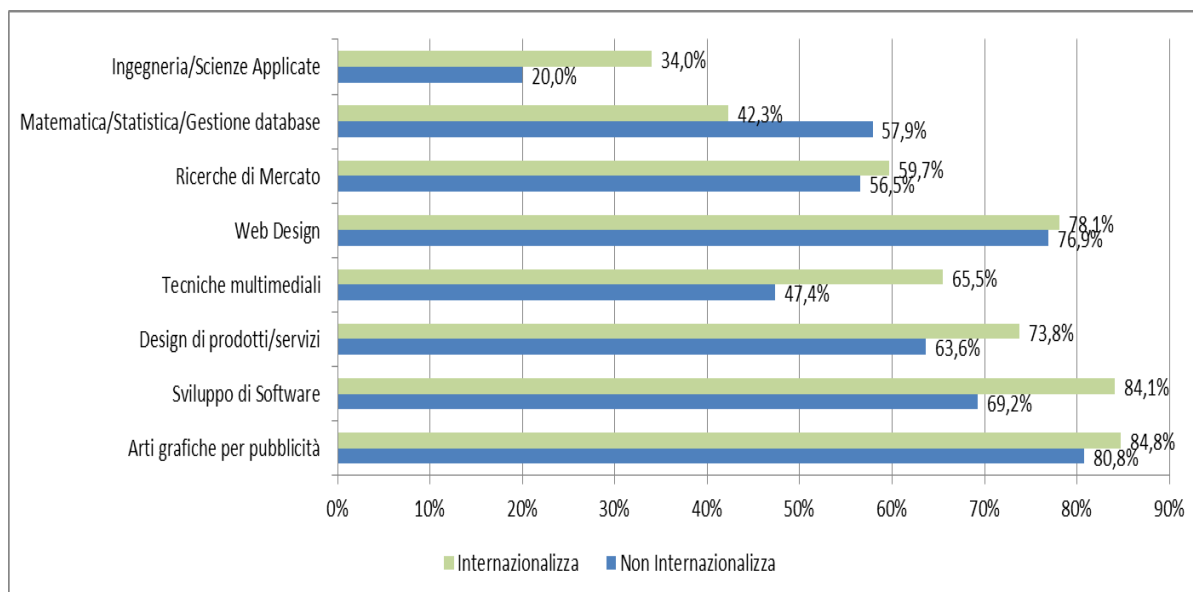
Figura 1.35. Distribuzione delle imprese per aree di competenza e classi dimensionali



Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese di ciascuna classe dimensionale

La Figura 1.36 mostra l'impiego di personale nelle varie aree dei due gruppi di imprese internazionalizzate e non internazionalizzate. In quasi tutte le aree le imprese internazionalizzate mostrano una percentuale maggiore di impiego di competenze professionali nelle varie aree. L'unica eccezione in cui si verifica il contrario riguarda l'area matematica/statistica/gestione di database: il 57,9% delle imprese che non esportano ha impiegato personale in quest'area a fronte del 42,3% tra le imprese internazionalizzate.

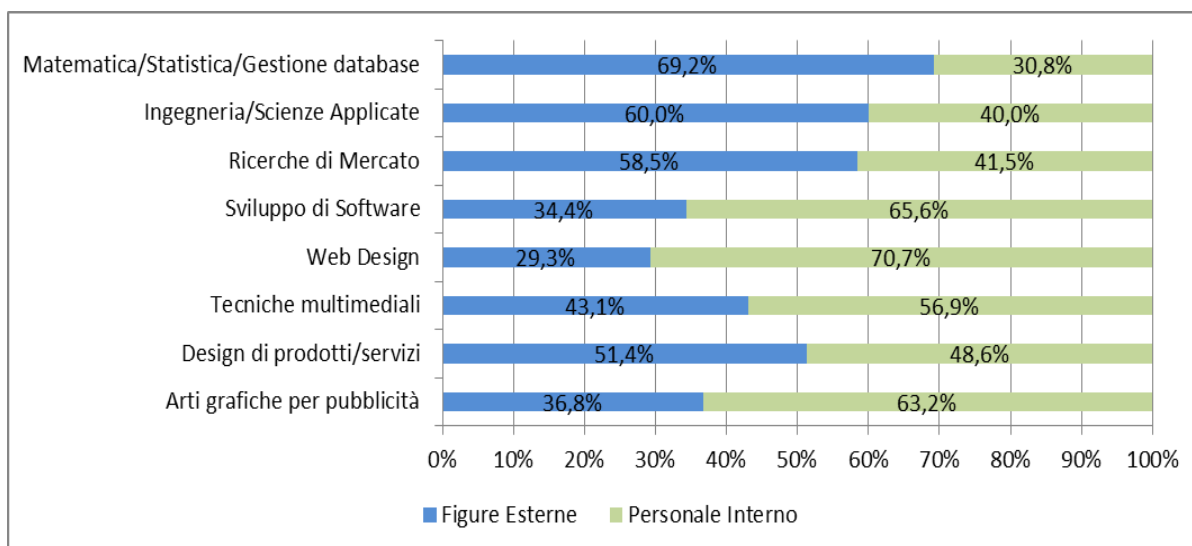
Figura 1.36. Distribuzione delle imprese per aree di competenza e internazionalizzazione



Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese che esportano/non esportano

La Figura 1.37 illustra invece la distribuzione delle competenze nelle varie aree tra personale interno e figure professionali esterne. E' interessante notare come per le discipline di base come la matematica/statistica/gestione di database e l'ingegneria/scienze applicate, che risultavano meno impiegate complessivamente dalle imprese, il peso delle figure esterne, 69,2%, è sostanzialmente maggiore di quelle interne, 30,8%. Anche per le ricerche di mercato le imprese si rivolgono all'esterno in misura superiore rispetto all'utilizzo di personale interno (58,5% vs. 41,5%). Nel design di prodotti/servizi il ricorso all'esterno (51,4%) è praticamente uguale all'utilizzo di risorse interne (48,6%). In tutti gli altri casi le imprese impiegano risorse umane interne: per il web design (70,7%), per le arti grafiche per la pubblicità (63,2%) e lo sviluppo di software (65,6%). segno che le imprese investono internamente in personale specializzato in questi campi.

Figura 1.37. Distribuzione delle imprese per area di competenza e tipo di personale

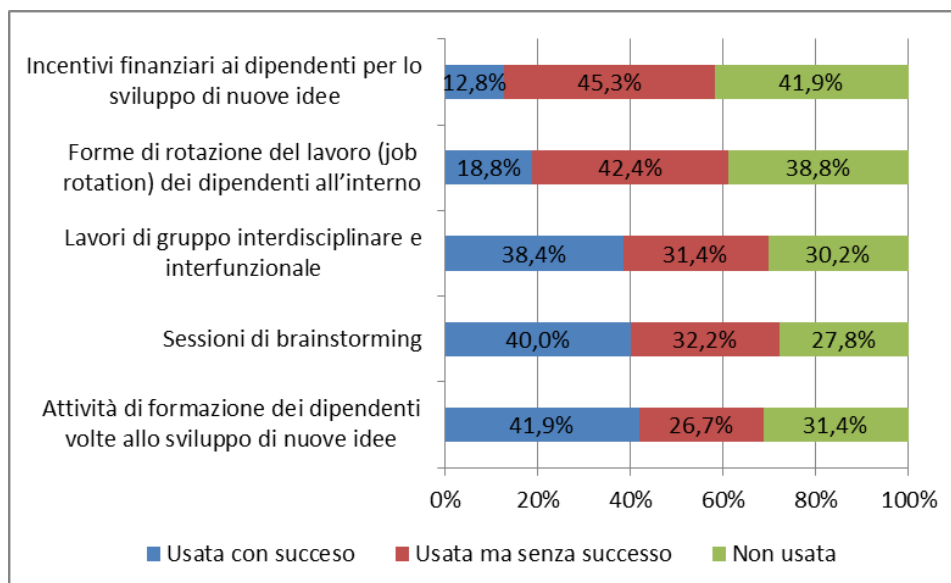


Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese che hanno usato personale in ciascuna area di competenza

Le imprese possono anche cercare di stimolare l'innovazione e la creatività attraverso delle pratiche interne. Tra le pratiche proposte nella nostra indagine (Figura 1.38) si può notare che quelle usate con più successo sono le attività di formazione dei dipendenti: su 90 imprese rispondenti, il 41,9% afferma di avere adottato questa pratica con successo.

Anche le sessioni di brainstorming e i lavori di gruppo interdisciplinare e interfunzionale hanno influenzato positivamente il processo innovativo dell'impresa: nel primo caso la percentuali di aziende presso cui l'adozione della pratica ha avuto successo è pari al 40%, nel secondo caso al 38,4%. Le pratiche con più alto tasso di insuccesso sono invece quelle relative alla *job rotation* (42,4%) e agli incentivi finanziari per i dipendenti per lo sviluppo di idee innovative (45,3%). Tra il 27,8% e il 41,9% delle imprese non utilizza alcuna di queste pratiche.

Figura 1.38. Pratiche per stimolare la creatività e la generazione di nuove idee



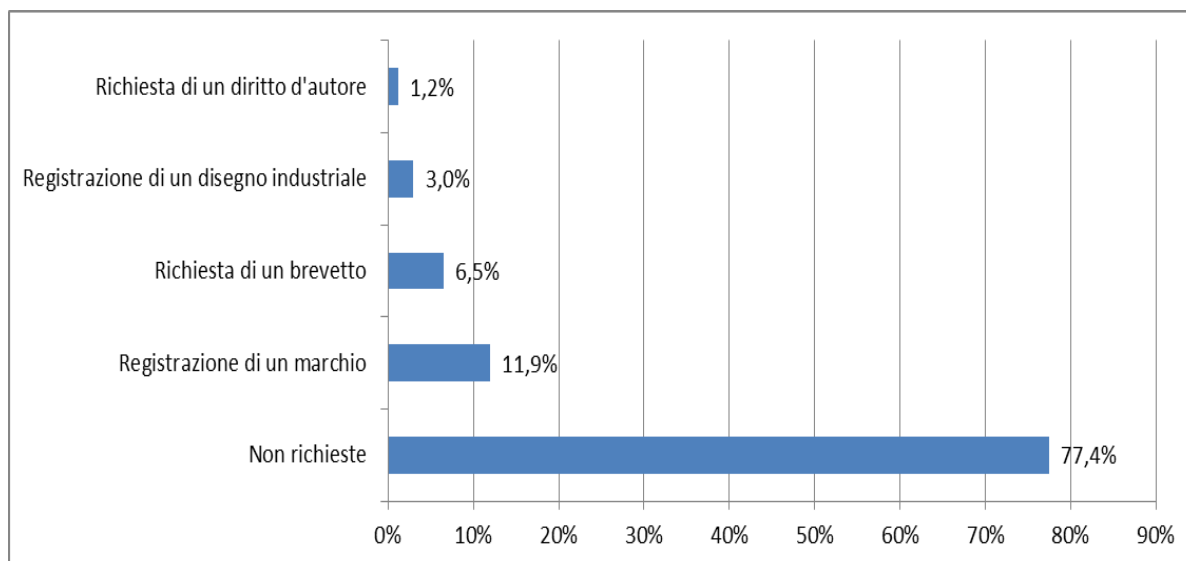
Tutela e benefici della proprietà intellettuale

Un aspetto importante legato all'innovazione riguarda la protezione della proprietà intellettuale. Le imprese innovatrici possono utilizzare diversi strumenti di protezione delle proprie idee innovative per proteggersi dalla concorrenza ed appropriarsi dei rendimenti delle proprie innovazioni, come il brevetto, il marchio, il diritto d'autore o il disegno industriale. Come si può osservare dalla Figura 1.39, solo il 22,6% delle imprese del campione ha fatto richiesta presso gli uffici competenti di protezione della proprietà intellettuale. La forma di tutela più richiesta dalle imprese del campione è la registrazione di un nuovo marchio (11,9%). È interessante notare che sono stati richiesti anche 11 brevetti dal 6,5% delle imprese del campione, per tutelare invenzioni di processo o di prodotto/servizio.

Dai dati dell'indagine si è riscontrato che in merito alla registrazione di un nuovo marchio non ci sono differenze marcate fra classi dimensionali delle imprese, mentre la richiesta di un brevetto o di un disegno industriale è più frequente nelle imprese medio-grandi rispetto alle piccole e medie imprese. Infine, la percentuale di imprese che richiedono un brevetto, oppure registrano un marchio è evidentemente più alta nel caso queste siano internazionalizzate rispetto a quelle che operano nei soli mercati nazionali.

Tra i benefici riportati più frequentemente dalle imprese che hanno fatto uso degli strumenti di protezione della proprietà intellettuale, la maggior parte dichiara l'assenza di prodotti simile dal mercato, mentre circa la metà sostiene di non avere ricevuto nessun beneficio.

Figura 1.39. Strumenti di tutela della proprietà intellettuale



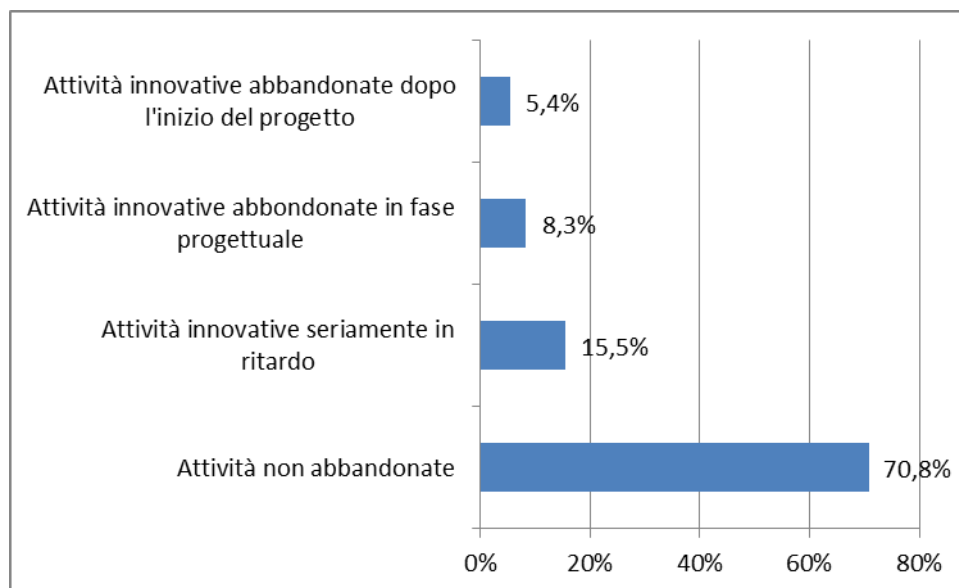
Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese

Fattori di ostacolo all'innovazione

L'ultima sezione del questionario è dedicata all'analisi dei fattori di ostacolo all'innovazione e ad indentificare se le imprese incontrano difficoltà a portare avanti le attività innovative. La Figura 1.40 mostra che il 70,8% delle imprese intervistate non riporta ritardi particolari: va comunque osservato che questa percentuale comprende sia le imprese che hanno innovato e non hanno effettivamente sperimentato ritardi, ma anche le imprese che non hanno realizzato alcun tipo d'innovazione. Il grafico indica che l'8,3% delle imprese abbandona l'attività innovativa in fase progettuale, mentre il 5,4% abbandona l'attività innovativa dopo l'inizio del progetto. Il 15,5% delle imprese dichiara invece di essere seriamente in ritardo nel portare avanti il progetto di innovazione.

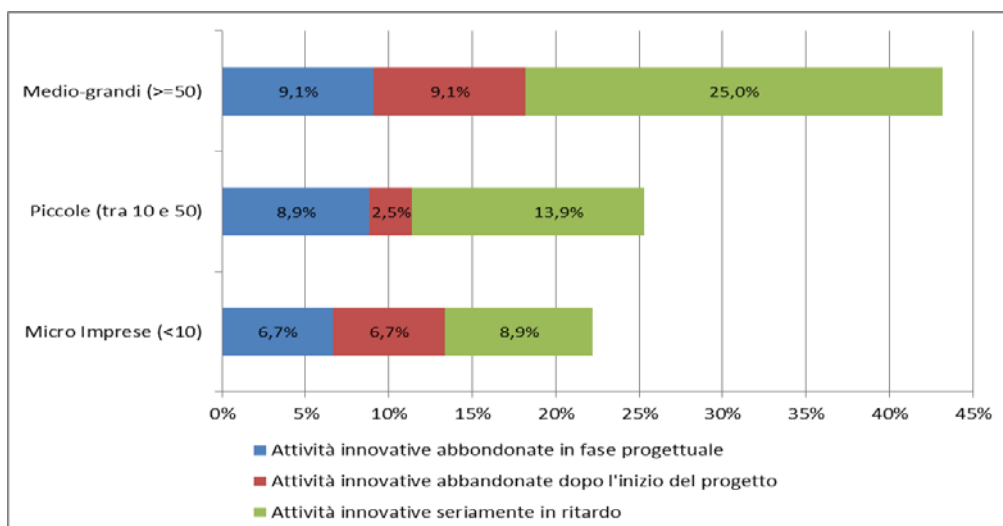
Analizzando le imprese distinte in classi dimensionali e concentrandosi solo su quelle che hanno registrato ritardi, si può osservare che le piccole e le micro imprese tendono ad incontrare meno difficoltà nell'attività innovativa (Figura 1.41). In particolare, mentre i tassi di abbandono delle attività innovative in fase di progettazione aumentano di poco con la dimensione aziendale, si può osservare come solo il 2,5% delle piccole imprese abbandona il progetto dopo l'inizio, contro il 6,7% delle micro imprese ed il 9,1% delle medio-grandi imprese. Inoltre, le imprese di minori dimensioni sono maggiormente in grado di stare al passo con i tempi dettati dai progetti di innovazione. Solo il 8,9% delle imprese con meno di 10 dipendenti ed il 13,9% delle piccole imprese dichiara di essere seriamente in ritardo nel progetto di innovazione, mentre le medio-grandi imprese che incontrano ritardi sono il 25%.

Figura 1.40. Fattori di ostacolo alle attività d'innovazione



Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese del campione

Figura 1.41. Fattori di ostacolo alle attività d'innovazione per classi dimensionali



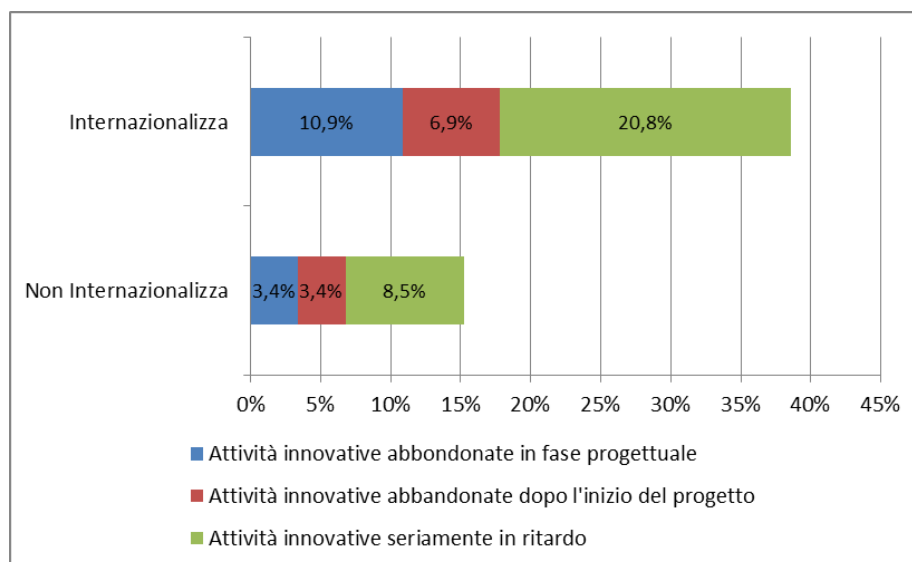
Nota: percentuali calcolate sul totale delle imprese di ciascuna classe dimensionale

Queste migliori performance delle micro e piccole imprese nello svolgimento delle attività innovative può dipendere da diversi motivi. Per esempio, le imprese di minori dimensioni potrebbero investire in un minor numero di progetti riuscendo quindi a portarli avanti con meno difficoltà, oppure investono in attività meno rischiose che implicano meno rischi di ritardi o abbandoni. D'altra parte, l'investimento nelle attività di innovazione può rappresentare una parte importante delle attività dell'impresa, al quale vengono dedicate risorse critiche per il suo successo, mentre le conseguenze legate all'abbandono potrebbero rivelarsi inopportune. Le imprese più grandi invece possono essere nelle condizioni di rischiare maggiormente nell'attività innovativa. La R&S è per sua natura un'attività

caratterizzata da incertezza, e pertanto è fisiologico aspettarsi ritardi o abbandono di progetti di innovazione.

Le PMI non internazionalizzate risultano avere un tasso di abbandono più basso rispetto a quelle che hanno attività con l'estero (Figura 1.42). Le cause di questo risultato potrebbero essere differenti: o le imprese non internazionalizzate fanno più attenzione come le micro imprese, oppure quelle internazionalizzate, potendosi confrontare più facilmente con i concorrenti esteri, si rendono conto con maggior prontezza di eventuali innovazioni inadeguate per il mercato o del fatto che siano già troppo poco al passo con i tempi, spingendo l'impresa a rallentare e ripensare alle proprie attività innovative.

Figura 1.42. Fattori di ostacolo alle attività d'innovazione e internazionalizzazione

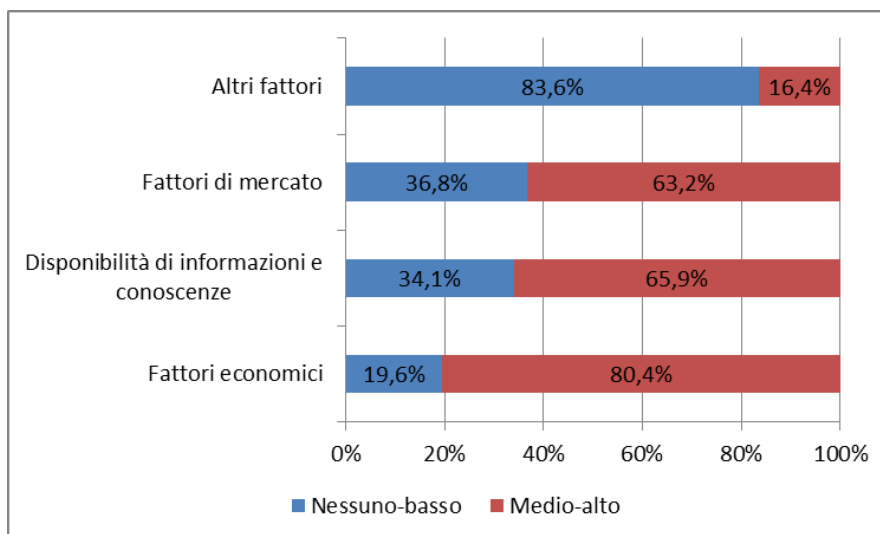


Considerazioni simili riguardano anche le imprese internazionalizzate che, come riportato in Figura 1.43, si trovano a fronteggiare maggiori tassi di ritardo ed abbandono di progetti innovativi rispetto alle imprese che operano nei soli mercati internazionali. In effetti attività di innovazione di prodotti, servizi o di marketing orientate ai mercati esteri risentono in modo addizionale del rischio associato alla penetrazione nei mercati internazionali e all'accettazione dei prodotti e servizi da clienti differenti.

Per comprendere meglio quali ostacoli possono rallentare l'attività innovativa, l'indagine ha chiesto alle imprese di indicare il grado di importanza di una serie di fattori economici, di mercato, legati alla disponibilità di informazioni e conoscenze. La Figura 1.43 presenta i fattori di ostacolo ritenuti mediamente o molto importanti dalle imprese del campione nello svolgimento di attività di innovazione di prodotto-processo. L'importanza maggiore è assegnata ai fattori economici (80,4%): la mancanza di fonti di finanziamento esterne, la mancanza di risorse finanziarie interne, il costo troppo elevato delle innovazioni. Ai fattori economici seguono quelli legati alla disponibilità di

informazioni e conoscenze (65,9%) e quelli legati al mercato (63,2%). Infine, il 16,4% delle imprese rispondenti considera importanti altri ostacoli che non ricadono in questi tre gruppi.

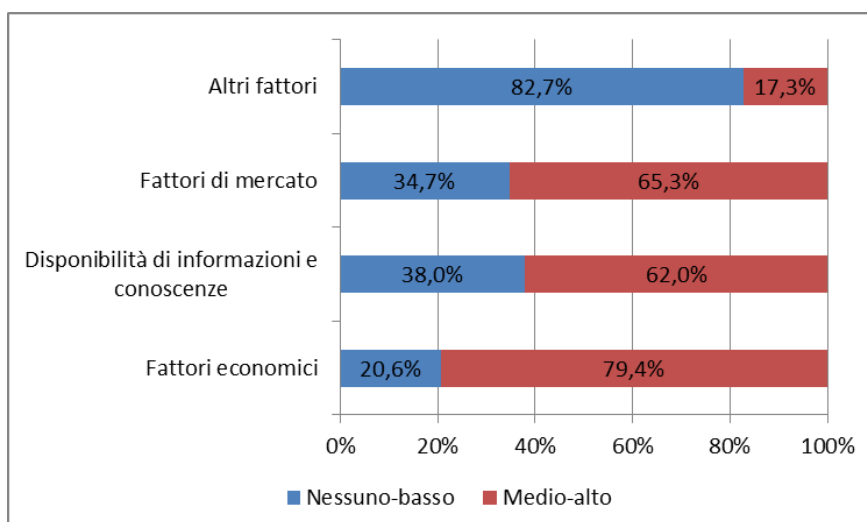
Figura 1.43. Importanza degli ostacoli alle innovazioni di prodotto e processo



Nota: percentuali calcolate sulle seguenti numerosità: fattori economici, 97 casi; disponibilità di informazioni e conoscenze, 88 casi; fattori di mercato, 87 casi; altri fattori, 55 casi

Per quanto riguarda le innovazioni organizzative e di marketing (Figura 1.44), l'importanza dei fattori di ostacolo di tipo economico (79,4) è la stessa che per le due tipologie di innovazione viste prima. In questo caso però i fattori di mercato sembrano avere un peso di poco maggiore (65,3%) della disponibilità di informazioni e conoscenze (62,0%).

Figura 1.44. Importanza degli ostacoli alle innovazioni organizzative e di marketing



Nota: percentuali calcolate sulle seguenti numerosità: fattori economici, 92 casi; disponibilità di informazioni e conoscenze, 79 casi; fattori di mercato, 72 casi; altri fattori, 81 casi

1.5 Un confronto fra regioni europee

La Tabella 1.7 presenta un confronto tra 183 regioni Europee in termini della capacità di introdurre innovazioni di prodotto/processo. L'elaborazione identifica 5 profili innovativi costruiti sulla base distribuzione della quota di imprese che realizzano innovazioni di prodotto/processo in ciascuna regione. Nello specifico, i profili sono costruiti prendendo a riferimento i seguenti percentili della distribuzione: 25-esimo, 50-esimo, 75-esimo e 90-esimo. Ciascun percentile identifica il limite inferiore di ciascun profilo. I risultati indicano il ruolo di *leadership* delle regioni tedesche: le 16 regioni tedesche considerate riportano tutte una quota di imprese che introducono nuovi prodotti/processi superiore al 76,7%. Le regioni italiane presentano performance diversificate: 10 regioni sono associate al profilo "debole", 8 al profilo "mediano" ed infine 3 (Emilia Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Piemonte) si inquadrano come "inseguitore".

Tabella 1.7. Innovazioni di prodotto/processo – confronto tra regioni Europee

Profilo della regione	% di imprese che innovano		Paesi maggiormente rappresentati
	Limite inferiore	Limite superiore	
Leader	76,70	100	Germania
Inseguitore	60,90	76,69	Olanda
Mediano	41,50	60,89	Italia, Repubblica Ceca, Danimarca
Debole	23,60	41,49	Italia, Regno Unito, Spagna
Ritardatario	0	23,59	Polonia, Romania, Ungheria

Nota: nostre elaborazioni su dati EUROSTAT

La Tabella 1.8 utilizza la stessa metodologia per confrontare le 183 regioni Europee in termini della capacità di introdurre innovazioni organizzative e/o di marketing. Anche in questo caso le regioni di Germania ed Olanda si dimostrano quelle maggiormente intraprendenti. La *performance* delle regioni italiane invece è peggiore di quanto visto in precedenza. I dati analizzata segnalano che 9 regioni hanno un profilo "debole", 4 "mediano", 7 "inseguitore" (tra queste l'Emilia-Romagna) e soltanto una regione, il Friuli-Venezia Giulia, si presenta come "leader".

Tabella 1.8. Innovazioni organizzative e di marketing – confronto tra regioni Europee

Profilo della regione	% di imprese che innovano		Paesi maggiormente rappresentati
	Limite inferiore	Limite superiore	
Leader	66,60	100	Germania, Olanda
Inseguitore	48,90	66,59	Italia, Svezia, Olanda, Danimarca
Mediano	37,20	48,89	Repubblica Ceca, Francia, Italia
Debole	20,00	37,19	Spagna, Regno Unito, Italia
Ritardatario	0	19,99	Polonia, Romania, Ungheria

Nota: nostre elaborazioni su dati EUROSTAT

1.6 Innovazione e internazionalizzazione: considerazioni conclusive

I risultati dell'indagine hanno evidenziato che le medio-grandi imprese tendono ad avere più elevati tassi di innovazione e ricerca, anche se le piccole e medie imprese risultano attive in particolare per quanto riguarda le innovazioni organizzative e di marketing.

L'altro aspetto evidente dall'analisi è che le imprese presenti sui mercati internazionali sono anche le più attive in termini di innovazione, soprattutto con riferimento al prodotto e alle strategie innovative necessarie per adattare il prodotto, le caratteristiche estetiche e di confezionamento, le strategie commerciali a clienti in paesi differenti, dove la diversità può riguardare le preferenze dei consumatori, ma anche i canali di distribuzione, i sistemi di trasporto o altri elementi.

Le figure di sintesi riportate in questa sezione conclusiva (Figura 1.45 – Figura 1.48) confermano che una percentuale alta di imprese perseguono sia strategie di innovazione che di internazionalizzazione. In particolare, le imprese con innovazione di prodotto ed esportatrici nel biennio 2012-2013 sono il 46% del campione. La percentuale di imprese con internazionalizzazione e rispettivamente innovazioni di processo, organizzative e di marketing è sempre consistente, ma minore rispetto a quella di prodotto/servizio (fra il 31 e il 35%). È interessante anche osservare come la percentuale più bassa delle imprese non risulta aver innovato e internazionalizzato nel periodo. Una buona parte delle imprese risulta o innovatrice o presente nei mercati internazionali.

Per interpretare bene questi risultati occorre fare almeno due considerazioni. La prima riguarda il fatto che per rappresentare un quadro preciso e dettagliato stiamo confrontando ad una ad una le tipologie di innovazione con la presenza nei mercati internazionali. La percentuale di imprese che fanno sia innovazione che internazionalizzazione sarebbe ovviamente più alta se la definizione di innovazione includesse almeno una delle tipologie. La seconda considerazione riguarda l'aspetto temporale. Noi abbiamo analizzato le innovazioni in un determinato biennio, per cui dall'indagine non risultano innovatrici imprese che possono avere introdotto innovazioni negli anni precedenti, o in quello in corso, ma non nel 2012-2013.

In ogni caso le analisi illustrate in questo report ed i grafici di sintesi qui riportati segnalano che una quota rilevante di imprese innova ma non esporta, o che esporta ma non ha innovato nel biennio in alcune delle categorie. Mentre alcune delle imprese possono per le caratteristiche del prodotto o del servizio che producono essere naturalmente orientate al mercato nazionale, per le altre imprese possono esserci margini per un maggiore sfruttamento delle innovazioni nei mercati internazionali, o per una più efficace strategia di esportazione con investimenti complementari in innovazione.

Tuttavia, le caratteristiche dei dati utilizzati in questo capitolo non consentono al momento attuale di fornire implicazioni strategiche dettagliate in questa direzione e soprattutto di impatto sulle performance delle imprese. Mentre si possono osservare correlazioni fra strategie e performance attuali, per poter sviluppare analisi robuste di effetti su innovazione e internazionalizzazione, o sull'effetto complementare delle due strategie sulle performance delle imprese, è necessario utilizzare dati sui risultati economici di anni successivi (per esempio del 2014-2015) a quelli analizzati (2012-2013) per gli investimenti e le strategie, in modo da dare il tempo alle strategie di svilupparsi e produrre i risultati sperati.

Figura 1.45. Internazionalizzazione e innovazione di prodotto

		Internazionalizzazione	
		No	Si
Innovazione di prodotto	No	20%	18%
	Si	16%	46%

Figura 1.46. Internazionalizzazione e innovazione di processo

		Internazionalizzazione	
		No	Si
Innovazione di processo	No	26%	28%
	Si	11%	35%

Figura 1.46. Internazionalizzazione e innovazione organizzativa

		Internazionalizzazione	
		No	Si
Innovazione organizzativa	No	20%	28%
	Si	18%	34%

Figura 1.47. Internazionalizzazione e innovazione di marketing

		Internazionalizzazione	
		No	Si
Innovazione di marketing	No	23%	32%
	Si	14%	31%

Nella stessa prospettiva può essere auspicabile replicare l'indagine sull'innovazione nelle imprese della provincia in anni successivi, in modo da analizzare la continuità o il cambiamento nelle strategie di innovazione e nei fattori ad esse collegati, o in altre province della regione, del paese o internazionali.

Di fatto le indagini nazionali ed europee non possono essere direttamente confrontate con i dati di questa indagine, innanzitutto per la modalità di selezione del campione. La nostra indagine è rivolta alle imprese associate a Unindustria, mentre le indagini nazionali sono spesso rivolte a campioni più ampi che potrebbero includere imprese con minore propensione all'innovazione o all'internazionalizzazione. La nostra indagine inoltre ha consentito di ottenere a livello provinciale una numerosità del campione superiore a quella disponibile con le analisi nazionali, che pur con numerosità complessiva elevata (la CIS 2010 in Italia copre più di 6000 imprese), a livello di singole province, anche se i dati fossero disponibili, la copertura sarebbe sicuramente più bassa e consentirebbe quindi minori possibilità di analisi disaggregate per esempio per classe dimensionale di impresa.

Una nota finale da aggiungere riguarda le peculiarità del periodo analizzato, caratterizzato da una profonda crisi economica e da deboli segnali di ripresa nel 2012-2013. Questo contesto ha sicuramente avuto un impatto sulle scelte strategiche e gli investimenti delle imprese. Questo conferma l'utilità di un confronto temporale dei risultati ottenuti.

Capitolo 2 Strategie di internazionalizzazione: persistenza e diversificazione geografica nelle imprese esportatrici

Marco Corsino, Università di Bologna

Paola Giuri, Università di Bologna

2.1 Introduzione

Questo capitolo illustra un'analisi temporale dei risultati delle indagini sull'Internazionalizzazione delle imprese appartenenti a Unindustria Rimini realizzate dal 2005 al 2015. L'analisi dettagliata dei dati risultanti dall'Indagine sull'internazionalizzazione del 2015 confrontati con i dati del 2014 è contenuta nel rapporto elaborato da Unindustria Rimini in linea con le indagini degli anni passati. Per il 2014-2015 sono infatti elaborati i dati anche al livello disaggregato di settori e di singoli Paesi.

In questo lavoro, che ha l'obiettivo di esaminare la dimensione temporale dell'internazionalizzazione, si favorisce l'analisi per i singoli anni e per macro categorie dell'aggregato delle imprese del campione, per classi dimensionali e in macro-aree geografiche o Paesi significativi.

La ricchezza e continuità dei dati raccolti in questi anni consente di mettere in evidenza interessanti cambiamenti contingenti e strutturali nei processi di internazionalizzazione ed in particolare di esportazione delle imprese rispondenti alle indagini.

La sezione 2 del capitolo illustra i dati ed il campione di imprese analizzato. Già dall'analisi del numero dei rispondenti negli anni si evidenzia una crescente attenzione delle imprese verso il tema dell'internazionalizzazione. La sezione 3 si concentra sulla persistenza nel tempo e l'intensità delle esportazioni delle imprese analizzate. La sezione 4 descrive il cambiamento nel tempo della dimensione geografica delle esportazioni, mettendo in evidenza il ruolo crescente di paesi distanti sia dal punto di vista geografico che culturale. La sezione 5 prende in esame diverse categorie di

ostacoli all'internazionalizzazione, evidenziando il diverso grado di importanza delle barriere percepite dalle imprese e come queste sono cambiate negli anni. Infine, la sezione 6 descrive l'importanza percepita ed il cambiamento nel tempo di servizi ritenuti prioritari dalle imprese nei processi di esportazione. L'ultima sezione sintetizza alcune delle conclusioni principali, legate all'andamento del numero di imprese esportatrici, alle differenze nei processi di esportazione per classi dimensionali di impresa, all'intensità e ampiezza delle esportazioni e infine ai cambiamenti nel tempo della percezione degli ostacoli e dei servizi ritenuti prioritari.

2.2 Dati e campione

Le analisi presentate in questo capitolo si basano sull'utilizzo dei dati risultanti dalle indagini sull'Internazionalizzazione delle imprese appartenenti a Unindustria Rimini realizzate dal 2005 al 2015. La prima indagine è stata somministrata nel 2003 da Unindustria Rimini alle imprese associate. Tuttavia, dati comparabili negli anni sono disponibili dal 2005, anno iniziale scelto per le analisi di questo capitolo. L'indagine si basa su un questionario di due pagine, inviato da Unindustria Rimini annualmente alle imprese associate, contenente una serie di domande che riguardano le esportazioni, le importazioni, gli ostacoli all'internazionalizzazione, i servizi all'internazionalizzazione, la percentuale di fatturato derivante dalle esportazioni sul fatturato complessivo.

Negli anni il questionario è stato perfezionato, aggiungendo alcune domande o modificandone a volte la formulazione. Per questo motivo sono state selezionate per l'analisi le domande confrontabili in tutti gli anni, insieme ad alcune domande utili per l'analisi che sono state sottoposte per la prima volta nel 2006 o nel 2008. Di conseguenza per alcuni indicatori i dati per i primi anni non sono presenti nelle analisi.

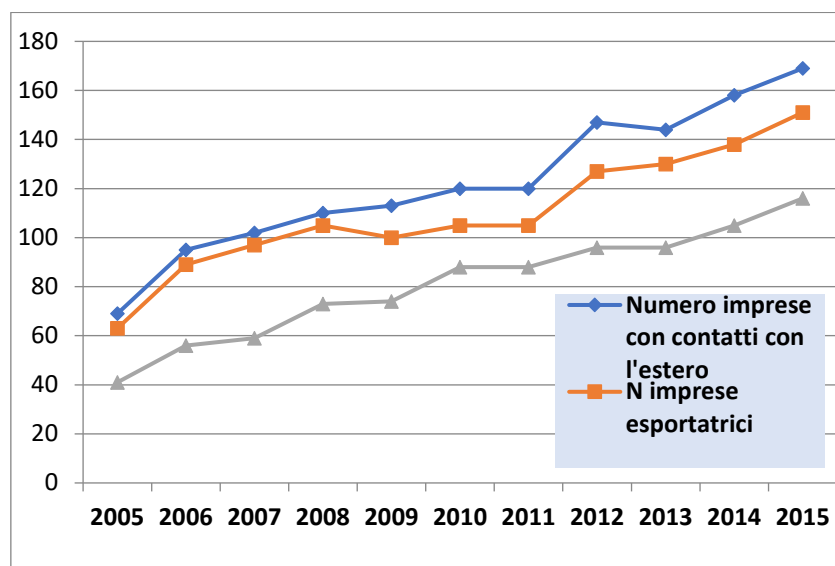
È importante inoltre precisare che ogni anno varia il numero delle aziende che hanno risposto al questionario e che hanno dichiarato di avere contatti con l'estero. La Tabella 2.1 riporta il numero delle imprese che ha partecipato all'indagine ogni anno e che dichiara di avere contatti con l'estero, il numero delle imprese esportatrici ed il numero delle imprese importatrici.

Tabella 2.1. Numero delle imprese partecipanti alle indagini e attive con l'estero

Anno	Numero imprese con contatti con l'estero	N imprese importatrici	N imprese esportatrici
2005	69	41	63
2006	95	56	89
2007	102	59	97
2008	110	73	105
2009	113	74	100
2010	120	88	105
2011	120	88	105
2012	147	96	127
2013	144	96	130
2014	158	105	138
2015	169	116	151

Come si può osservare graficamente anche dalla Figura 2.1 il numero di imprese che partecipano all'indagine e che dichiarano di esportare e/o importare aumenta in modo continuo negli anni. Questo risultato denota sicuramente un crescente interesse delle imprese verso l'internazionalizzazione e l'esportazione. In particolare, le imprese che hanno contatti con l'estero passano da 69 nel 2005 a 169 nel 2015, mentre le imprese esportatrici crescono dal 63 nel primo anno di osservazione a 151 nel 2015.

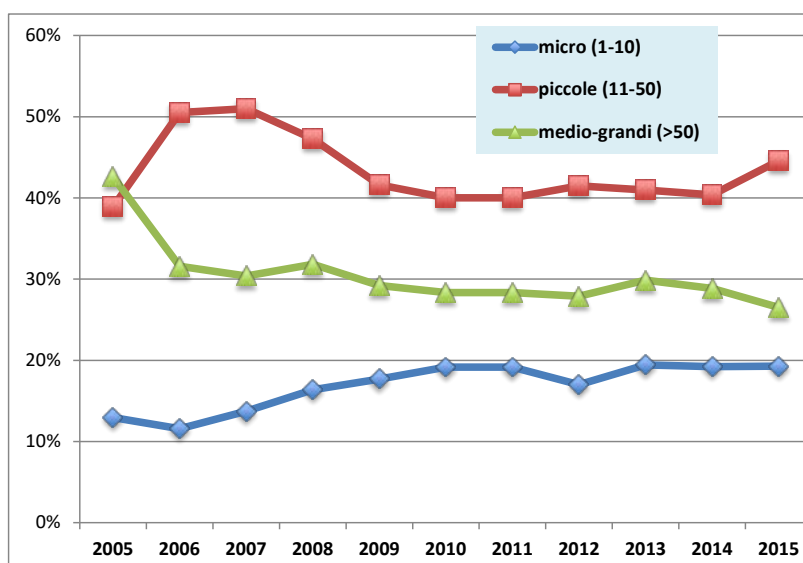
Figura 2.1. Numero delle imprese partecipanti alle indagini e attive con l'estero



Non si può con certezza dichiarare di osservare un aumento del numero delle imprese esportatrici nel tempo ascrivibile alla popolazione delle imprese, dal momento che la quasi totalità delle imprese rispondenti dichiarano di avere contatti con l'estero, mentre per le imprese non rispondenti non è

possibile dire se queste abbiano o meno contatti con l'estero. È comunque ragionevole attendersi che le imprese che partecipano all'indagine siano quelle più attive nei rapporti con l'estero, e quindi per gli scopi di questa analisi queste rappresentano un buon campione della popolazione di interesse. La Figura 2.2 illustra la distribuzione delle imprese esportatrici per classi dimensionali, distinguendo: i) le micro imprese, con un numero di dipendenti non superiore a 10; ii) le piccole imprese, con 11-50 dipendenti; iii) le imprese medio-grandi con più di 50 dipendenti.

Figura 2.2. Distribuzione delle imprese esportatrici per classi dimensionali



Si può osservare una sostanziale stabilità della quota di imprese medio-grandi fra le imprese esportatrici (intorno al 30%) con un leggero calo negli ultimi due anni che riflette il crescente peso delle imprese piccole ma soprattutto delle micro imprese. Il peso delle micro imprese aumenta in modo costante dal 2006 al 2010 attestandosi ad una quota di circa il 20 % del totale delle imprese esportatrici. Le piccole imprese esportatrici che nei primi anni del periodo pesavano per circa il 50% del totale, riducono il loro peso a vantaggio soprattutto delle micro imprese stabilizzando la quota intorno al 40% fra il 2009 e il 2014. Nel 2015 la percentuale di piccole imprese esportatrici aumenta nuovamente raggiungendo il 44.6% del totale delle imprese esportatrici rispondenti all'indagine. Questi dati mostrano in modo evidente che anche le imprese molto piccole, le micro imprese, si stanno affacciando ai mercati internazionali consolidando la presenza nel tempo.

È utile anche notare che fra le imprese rispondenti aumentano anche quelle che dichiarano di attuare solo processi di importazione, passando da 6 nel 2005 a 18 nel 2015. Sul totale imprese che hanno contatti con l'estero rispondenti all'indagine il valore percentuale delle imprese esportatrici resta

pressoché costante dopo una fase di crescita e successiva diminuzione (Figura 2.3), anche per effetto dell'aumento del peso delle imprese importatrici (e solo importatrici) sul totale, che tende ad aumentare nel tempo, pur se con qualche oscillazione.

La quota delle imprese importatrici ed esportatrici rispondenti all'indagine sul totale delle imprese associate a Unindustria Rimini mostra invece un netto aumento nel tempo (Figura 2.4), confermando la crescente attenzione delle imprese verso l'internazionalizzazione, e suggerendo anche una *crescita del peso delle imprese che esportano ed importano fra le imprese della provincia di Rimini.*

Figura 2.3. Percentuale delle imprese importatrici ed esportatrici sul totale delle imprese che hanno contatti con l'estero

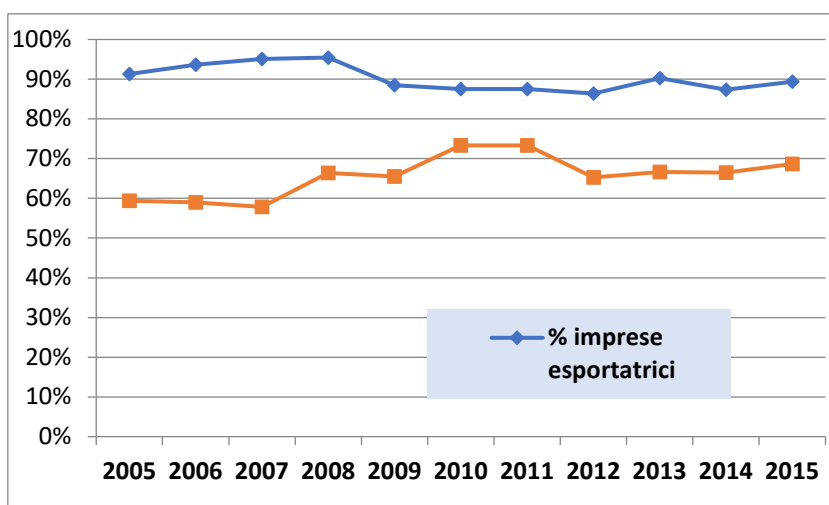
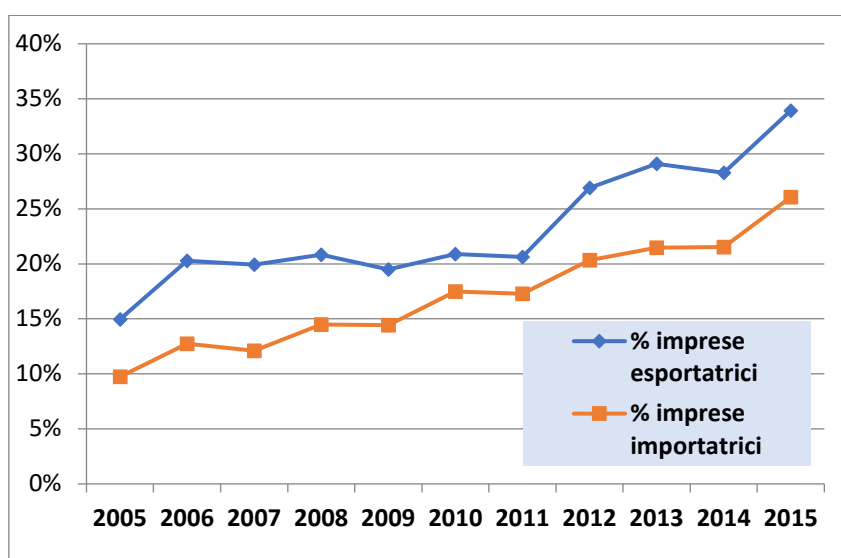
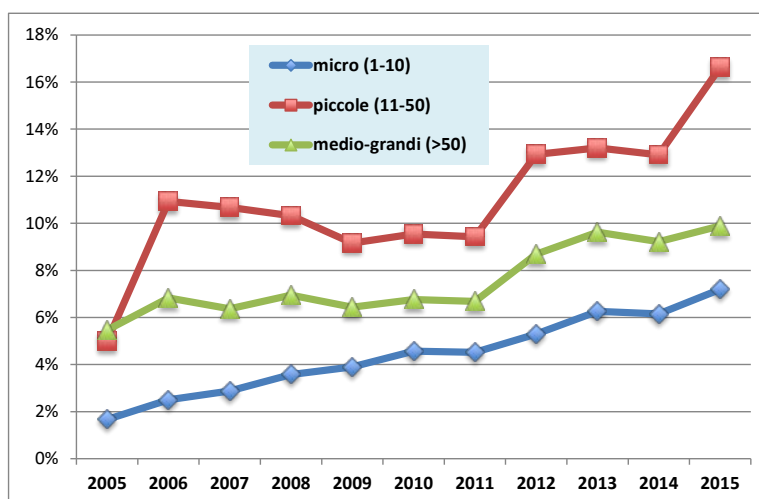


Figura 2.4. Percentuale delle imprese importatrici ed esportatrici rispondenti all'indagine sul totale delle imprese associate a Unindustria Rimini



I dati sulle sole imprese esportatrici per classe dimensionale di impresa riportati in Figura 2.5 confermano questo andamento crescente in tutte le categorie. A partire dal 2005 il peso delle micro e medio-grandi imprese esportatrici e rispondenti all'indagine sul totale delle imprese associate a Unindustria cresce in modo costante, mentre la quota di imprese piccole, pressoché costante nei primi anni del periodo, cresce marcatamente negli ultimi anni.

Figura 2.5. Percentuale delle imprese esportatrici rispondenti all'indagine sul totale delle imprese associate a Unindustria Rimini per classe dimensionale



2.3 Persistenza e intensità delle esportazioni

Nel campione delle imprese analizzato dal 2005 al 2015 l'insieme delle imprese osservate non è sempre lo stesso, per cui può accadere che un'azienda non risponda al questionario ma che sia comunque attiva con l'estero, oppure che un'impresa non risponda in maniera costante tutti gli anni.

Nel periodo analizzato hanno risposto al questionario dichiarando di avere contatti con l'estero un totale di 311 imprese, di cui 272 esportatrici. Risulta evidente che il campione delle imprese varia di anno in anno, ma ci sono un insieme di imprese che in modo continuo hanno risposto alle indagini e attuato processi di internazionalizzazione.

La Tabella 2.2 mette in evidenza il numero di anni in cui la stessa impresa partecipa all'indagine dichiarando di avere contatti con l'estero o di esportare. In particolare, la Tabella illustra il numero e la percentuale di imprese che sono presenti pochi anni in modo occasionale o discontinuo, ed il numero e la quota di imprese attive in modo più continuo nel tempo. Si può osservare che una elevata quota di imprese è presente solo un anno o pochi anni. Il 22,4% delle imprese esportatrici ha partecipato all'indagine solo 1 anno, mentre il 64 % delle imprese risulta esportatrice per meno di 5 anni. Queste imprese rappresentano *esportatori occasionali*, imprese associate che si

affacciano per la prima volta ai mercati internazionali negli ultimi anni, nuove imprese associate oppure imprese che semplicemente rispondono all'indagine in maniera discontinua.

Una quota consistente di imprese risulta invece persistente nel tempo sia nei contatti con l'estero che come esportatrice. Infatti 91 imprese, corrispondenti al 33,5 % del campione totale, risultano esportatrici per almeno 6 anni, e circa il 10% delle imprese esporta in modo persistente ogni anno dal 2005 al 2015.

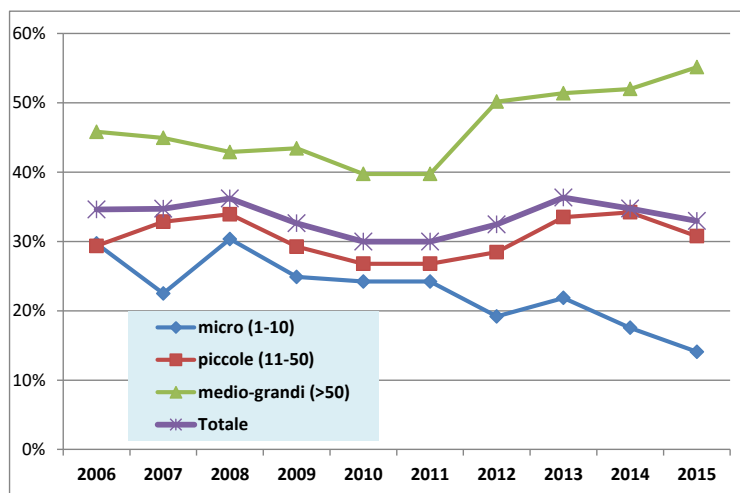
Tabella 2.2. Numero di anni in cui le imprese esportatrici e con contatti con l'estero partecipano all'indagine

N anni	N imprese con contatti con l'estero	N imprese esportatrici	% imprese con contatti con l'estero	% imprese esportatrici
1	72	61	23.2%	22.4%
2	60	54	19.3%	19.9%
3	33	29	10.6%	10.7%
4	40	30	12.9%	11.0%
5	9	7	2.9%	2.6%
6	13	12	4.2%	4.4%
7	18	16	5.8%	5.9%
8	16	16	5.1%	5.9%
9	9	10	2.9%	3.7%
10	13	10	4.2%	3.7%
11	28	27	9.0%	9.9%
Numero di imprese del campione	311	272	100%	100%

Per comprendere meglio la popolazione di imprese occasionali o persistenti ed il grado di intensità delle esportazioni è stato esaminato il peso del fatturato proveniente dalle esportazioni sul fatturato totale delle singole imprese per ogni anno preso in esame. La Figura 2.6 illustra *la media del rapporto tra esportazioni e fatturato totale dal 2006 al 2015, che risulta pressoché costante nel tempo, con qualche oscillazione, attestandosi fra il 30 ed il 36%.*

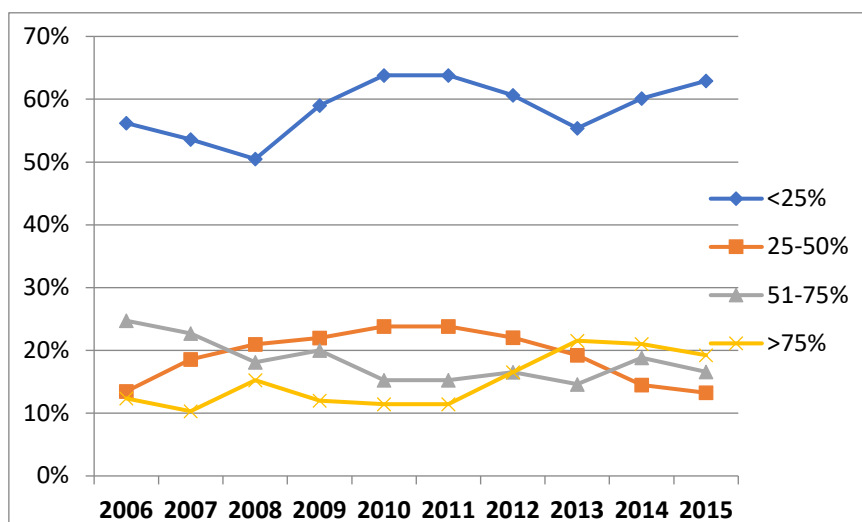
Le imprese medio-grandi registrano incrementi nel tempo dell'intensità media delle esportazioni sul fatturato raggiungendo quote del 55% nel 2015. Al contrario il valore medio della quota del fatturato dall'export sul fatturato totale diminuisce nel tempo passando da punte del 30,4% nel 2008 al 14,1% del 2015. Questo risultato è coerente con il crescente peso di esportatori occasionali negli anni più recenti.

Figura 2.6. Media del rapporto export/fatturato totale delle imprese esportatrici per classe dimensionale



Indicazioni utili sono fornite dalla Figura 2.7 che mostra la quota di imprese che hanno un rapporto export/fatturato minore del 25%, compreso tra il 25 e il 50%, tra il 50 e il 75% e maggiore del 75%. La figura evidenzia che una quota di imprese compresa fra il 50 ed il 60% delle imprese esportatrici registra ogni anno una intensità del fatturato minore del 25%. Questo dato è coerente con la presenza di esportatori occasionali primariamente orientati ai mercati nazionali.

Figura 2.7. Andamento della distribuzione delle imprese per categorie di intensità dell'export sul fatturato totale



All'opposto la percentuale di imprese con una quota di export sul fatturato superiore al 75% è compresa tra il 10 ed il 20% registrando un aumento nel tempo ed attestando la crescente vocazione

all'internazionalizzazione delle imprese esaminate. Quote consistenti di imprese registrano inoltre fatturati con l'estero intorno alla media (tra il 25 e il 50%) o superiori (tra il 50 ed il 75%). I dati dettagliati sono illustrati in Tabella 2.3.

Tabella 2.3. Distribuzione delle imprese per categorie di intensità dell'export sul fatturato totale

	<25%	25-50%	51-75%	>75%
2006	56.2%	13.5%	24.7%	12.4%
2007	53.6%	18.6%	22.7%	10.3%
2008	50.5%	21.0%	18.1%	15.2%
2009	59.0%	22.0%	20.0%	12.0%
2010	63.8%	23.8%	15.2%	11.4%
2011	63.8%	23.8%	15.2%	11.4%
2012	60.6%	22.0%	16.5%	16.5%
2013	55.4%	19.2%	14.6%	21.5%
2014	60.1%	14.5%	18.8%	21.0%
2015	62.9%	13.2%	16.6%	19.2%

Le Figure 2.8, 2.9 e 2.10 mostrano infine la distribuzione delle imprese per categorie di intensità delle esportazioni nelle tre diverse classi dimensionali considerate.

E' interessante osservare che nelle micro imprese (Figura 2.8) la quota di imprese con meno del 25% di fatturato proveniente dalle esportazioni cresce in modo continuo nel tempo passando dal 43% del 2006 all'82,5% nel 2015. Un andamento opposto si osserva per le micro imprese con un'intensità dell'export del 25-50%. Solo pochissime micro imprese (fra 2 e 5 imprese) registrano una netta vocazione all'export con fatturati maggiori del 50%.

Le piccole imprese mostrano una dinamica più stabile caratterizzata da una presenza prevalente di imprese con meno del 25% di fatturato proveniente dalle esportazioni (fra il 52 e il 65% negli anni) e da quote fra il 10 ed il 20% circa che oscillano negli anni di imprese con vocazione all'estero più marcata e definita.

Nelle imprese medio-grandi si registra invece una riduzione della quota di imprese con meno di 25% di fatturato dall'export a vantaggio delle imprese con più del 75% di fatturato, segnale di *consolidamento di queste imprese nei mercati internazionali.*

Figura 2.8. Andamento della distribuzione delle *micro imprese* per categorie di intensità dell'export sul fatturato totale

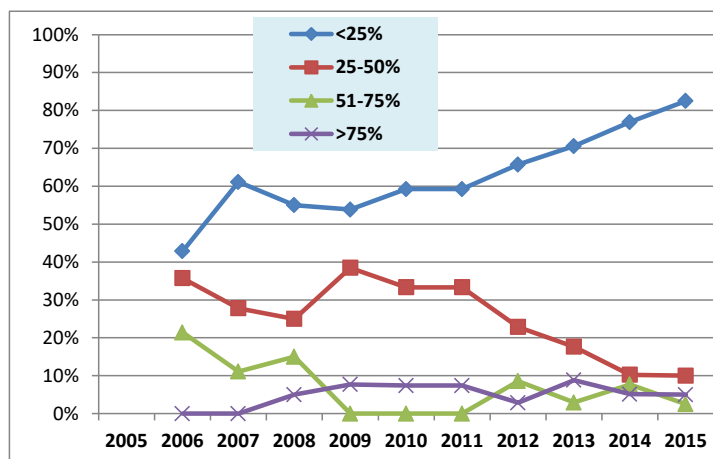


Figura 2.9. Andamento della distribuzione delle *piccole imprese* per categorie di intensità dell'export sul fatturato totale

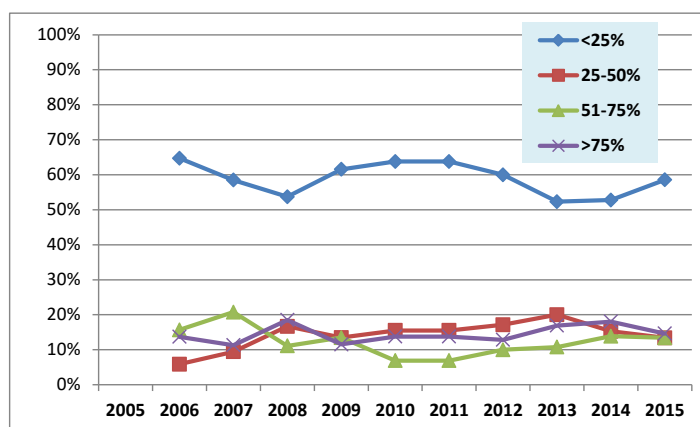
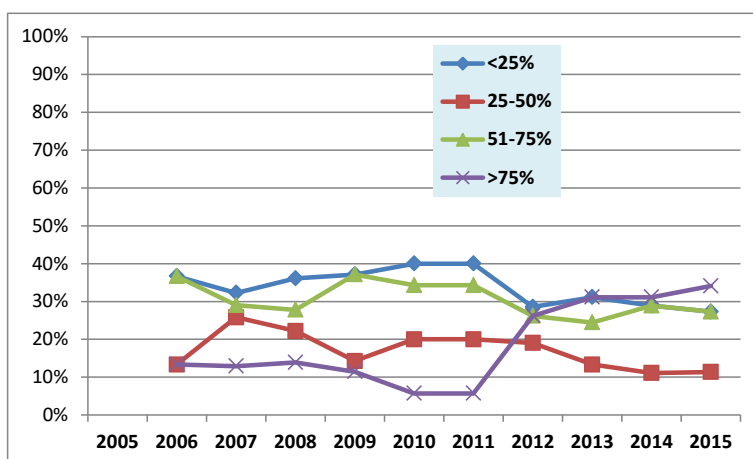


Figura 2.10. Andamento della distribuzione delle imprese medio-grandi per categorie di intensità dell'export sul fatturato totale

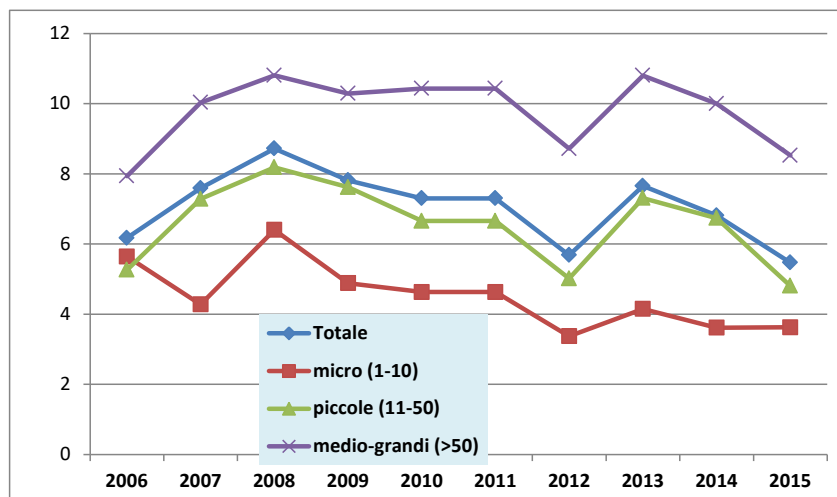


2.4 Analisi geografica delle esportazioni

Un ulteriore elemento distintivo dell'intensità e penetrazione delle imprese nei mercati internazionali è rappresentato dalla numerosità e distanza geografica e culturale dei Paesi in cui le imprese esportano.

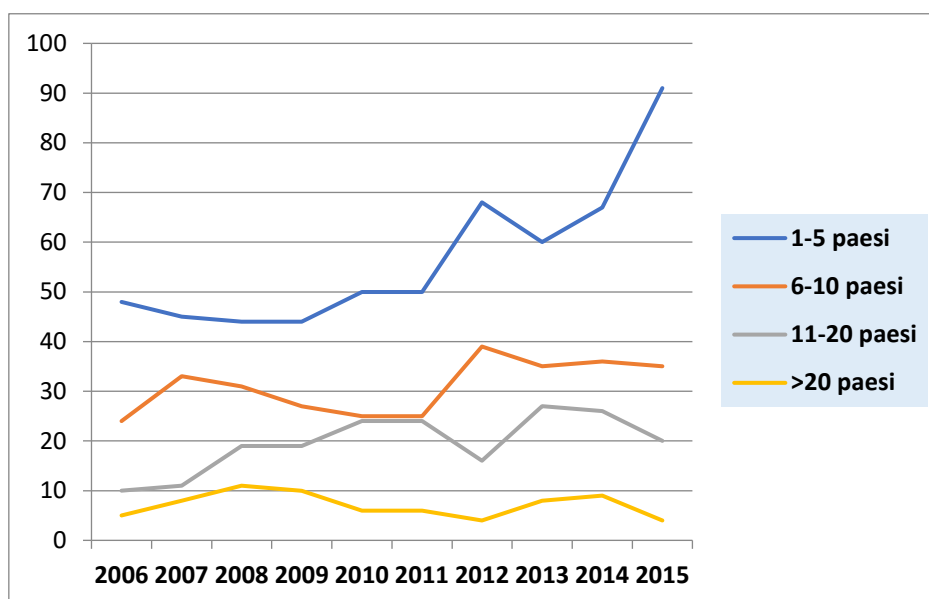
La Figura 2.11 riporta il numero medio di paesi di destinazione delle esportazioni del totale delle imprese del campione e distinte per classi dimensionali. In linea con le aspettative il numero medio di Paesi in cui le imprese esportano aumenta con la dimensione aziendale. Per le imprese medio grandi il numero medio di Paesi varia approssimativamente tra 8 e 11, per le imprese piccole tra 5 e 8 e per le imprese micro tra 6 e 4.

Figura 2.11. Numero medio di paesi di destinazione delle esportazioni



La Figura 2.12 illustra invece il numero di imprese che esportano in uno o più Paesi nel mondo. Come si può osservare dal grafico, *il numero di imprese che esporta in pochi paesi (da 1 a 5) è piuttosto elevato ed aumenta nel tempo in particolar modo nel 2014 e 2015, passando da meno di 50 imprese fino al 2010 a oltre 90 imprese nel 2015*. Questo dato è ancora una volta coerente con *la presenza di esportatori occasionali, con una intensità di export sul fatturato ridotta o che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali con strategie di penetrazione prudenti, considerato il rischio e l'impegno elevato associato a nuovi processi di internazionalizzazione*.

Figura 2.12. Numero di imprese esportatrici per numero di Paesi in cui esportano



La Figura 2.13 fornisce un quadro più dettagliato e comparativo mostrando la percentuale di imprese per numero di Paesi sul totale delle imprese esportatrici ogni anno. Inoltre si distinguono fra gli esportatori in pochi Paesi, quelli attivi in 1-2 Paesi da quelli che esportano in 3-5 Paesi. La Figura ricalca in buona parte il pattern osservato in precedenza, mostrando però che *la quota di esportatori concentrati in 1-2 paesi*, compresa tra il 13 ed il 19 % dei primi anni e il 25 % del 2015, è *comunque minore di quella di esportatori che si concentrano su 3-5 Paesi* (fra il 25 ed il 36% con oscillazioni prima in diminuzione e poi in aumento). Questo risultato segnala che *un elevato grado di occasionalità è presente ma non preponderante* nel campione analizzato.

Un'analisi più approfondita dei dati sulle aree geografiche di destinazione delle esportazioni segnala diversi elementi. In primo luogo, la maggior parte delle imprese esporta in Europa occidentale: oltre il 90% delle imprese nel periodo 2007-2011 e l'80-85% negli ultimi anni. Si osserva infatti una *leggera riduzione della percentuale di imprese che esportano in Europa occidentale accompagnata da variazioni in tendenziale e leggero aumento di altri Paesi* (Figura 2.14). La seconda area in cui le imprese esportano è l'Europa dell'Est. Con alcune oscillazioni fra il 57 ed il 71% delle imprese è attiva nei Paesi dell'Europa Orientale. Questi risultati confermano la *preferenza delle imprese verso Paesi di destinazione geograficamente vicini*. Circa il 30-35% delle imprese esporta in Africa, Asia, USA o Medio Oriente, mentre fra il 10 ed il 20% delle imprese esporta in Centro-sud America ed Oceania.

Figura 2.13. Percentuale di imprese esportatrici per numero di Paesi in cui esportano

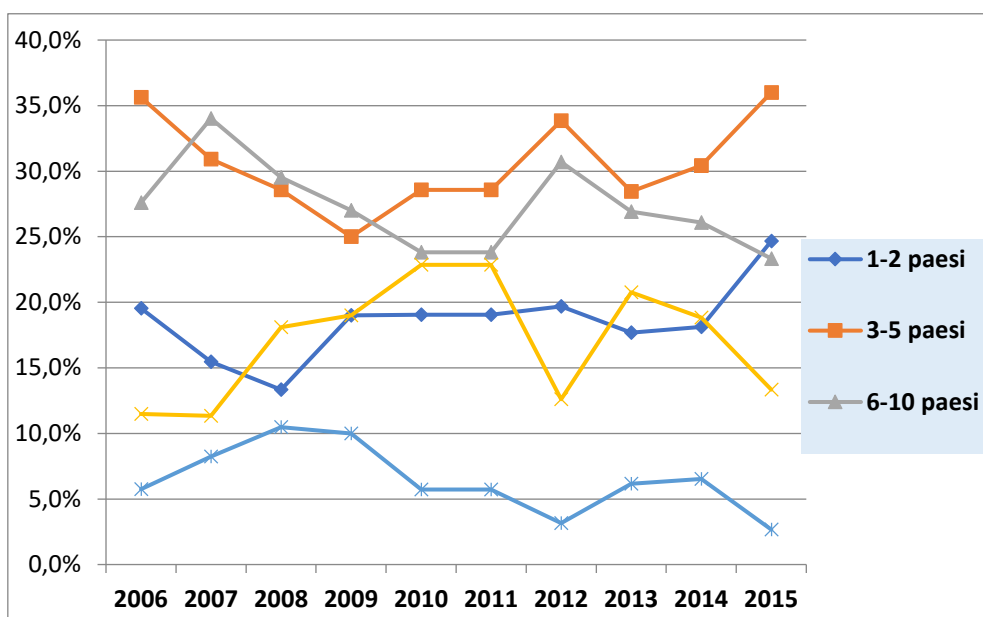
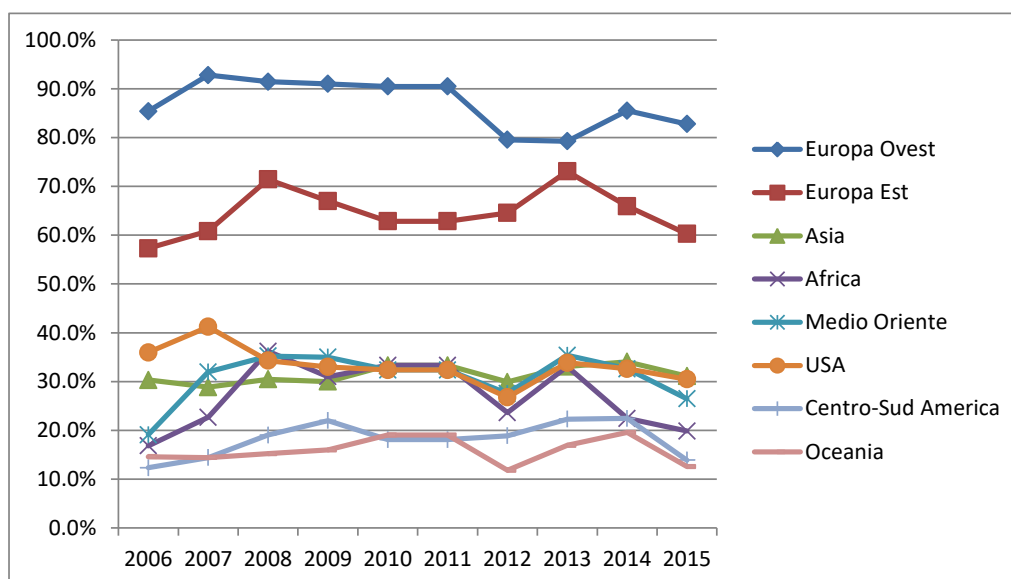


Figura 2.14. Percentuale di imprese per area geografica di destinazione delle esportazioni



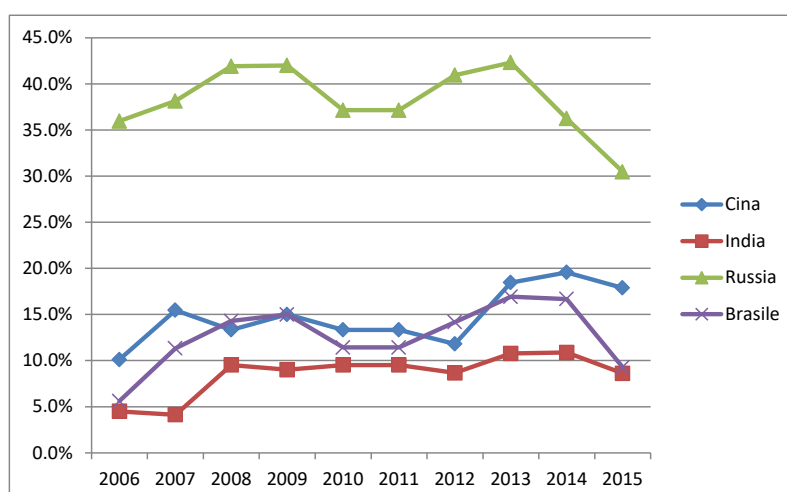
La Tabella 2.4 riporta i dati dettagliati sul *numero di imprese che esportano in ogni area geografica*, in aumento in quasi tutte le aree, con alcune lievi diminuzioni negli ultimi anni in Oceania e Medio Oriente.

Tabella 2.4. Numero di imprese esportatrici per aree geografiche di destinazione delle esportazioni

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Europa Ovest	76	90	96	91	95	95	101	103	118	125
Europa Est	51	59	75	67	66	66	82	95	91	91
Asia	27	28	32	30	35	35	38	43	47	47
Africa	15	22	38	31	35	35	30	43	31	30
Medio Oriente	17	31	37	35	34	34	35	46	45	40
USA	32	40	36	33	34	34	34	44	45	46
Centro-Sud America	11	14	20	22	19	19	24	29	31	21
Oceania	13	14	16	16	20	20	15	22	27	19
Cina	9	15	14	15	14	14	15	24	27	27
India	4	4	10	9	10	10	11	14	15	13
Russia	32	37	44	42	39	39	52	55	50	46
Brasile	5	11	15	15	12	12	18	22	23	14
<i>Numero di Imprese esportatrici</i>	<i>89</i>	<i>97</i>	<i>105</i>	<i>100</i>	<i>105</i>	<i>105</i>	<i>127</i>	<i>130</i>	<i>138</i>	<i>151</i>

La Figura 2.15 mostra invece la percentuale di imprese che esportano nei Paesi BRICs. Una percentuale di imprese fra il 26 ed il 42% esporta in Russia fino al 2013, con un calo evidente negli ultimi anni derivante da fattori socio-politici. Una quota crescente di imprese esporta in Cina, India e Brasile, con una riduzione in quest'ultimo caso solo nel 2015.

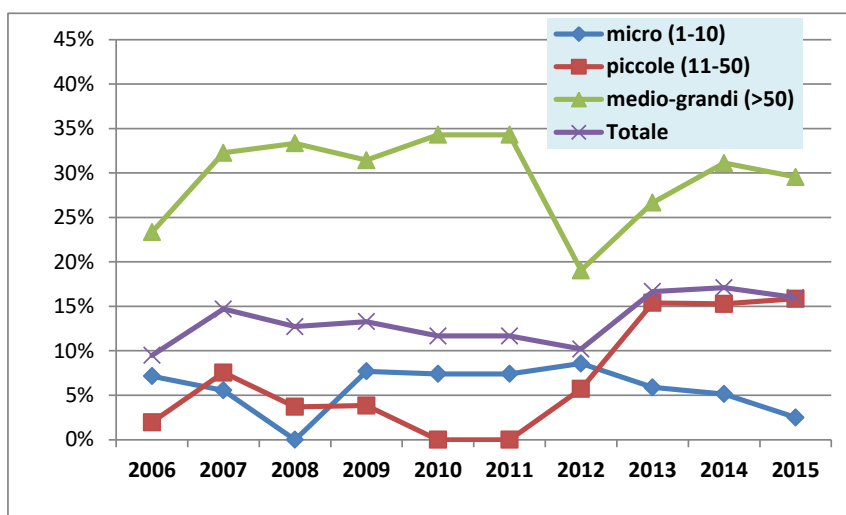
Figura 2.15. Percentuale di imprese che esporta in Brasile, Russia, India e Cina



Da questi dati risulta quindi evidente che le imprese stanno allargando l'orizzonte geografico delle esportazioni aprendosi verso i principali Paesi emergenti, anche se distanti geograficamente e culturalmente. Restano preponderanti le esportazioni in Europa occidentale e dell'Est.

La Figura 2.16 mostra infine solo per la Cina la distribuzione delle imprese esportatrici per classi dimensionali. Risulta evidente che le imprese medio grandi sono quelle che maggiormente esportano in Cina. La presenza delle imprese piccole in Cina è invece cresciuta notevolmente a partire dal 2012 passando da nessuna impresa nel 2010-2011 al 15% delle imprese che esportano in Cina nel 2015. Il peso delle micro imprese è invece diminuito negli ultimi anni.

Figura 2.16. Percentuale di imprese che esporta in Cina, per classi dimensionali



2.5 Ostacoli all'internazionalizzazione

Il questionario ha rilevato nel tempo gli ostacoli al processo di internazionalizzazione ritenuti più significativi dalle imprese. Le Figure 2.17- 2.21 illustrano la quota di imprese che per ogni anno considera significativi l'insieme di ostacoli contemplati nell'indagine e raggruppati in diverse categorie: i) ostacoli conoscitivi; ii) ostacoli legati alla dimensione delle imprese o specifici delle piccole e medie imprese; iii) ostacoli finanziari e/o di supporto; iv) ostacoli socio-politici o legati alla distanza/diversità dei Paesi; v) ostacoli strutturali e/o di servizio.

Nei primi anni del periodo analizzato una quota più elevata di imprese percepiva come significativi molti ostacoli. Dopo una riduzione nel 2007, per la maggior parte delle barriere analizzate si è osservato un aumento della quota di imprese che le ha selezionate come significative. Solo negli ultimi due anni si è registrata una diminuzione delle quote delle imprese che considera rilevanti gli

ostacoli analizzati. Questo andamento suggerisce la presenza di una fase temporale nel processo di internazionalizzazione delle imprese analizzate in cui le difficoltà ed i problemi percepiti nel processo di internazionalizzazione erano consistenti e significativi. Negli ultimi anni si può ritenere che *le imprese abbiano acquisito esperienza nei processi di internazionalizzazione, e allo stesso tempo le istituzioni e le associazioni, tra cui Unindustria per le imprese associate, hanno fornito servizi sempre più utili ed efficaci per l'apertura ai mercati internazionali delle imprese del territorio.*

Osservando i singoli ostacoli, si evidenzia chiaramente che *la principale barriera ai processi di internazionalizzazione, ritenuta significativa dalla maggioranza delle imprese (tra il 50 ed il 60% circa negli anni), risulta l'individuazione di partner stranieri* (Figura 2.17).

Il secondo ostacolo rilevante è rappresentato dalla *complessità delle operazioni legali, burocratiche e amministrative nelle operazioni con l'estero* (Figura 2.18), ritenuto importante soprattutto negli ultimi anni da una quota di imprese che arriva al 42% nel 2014.

Fra gli ostacoli finanziari e di supporto (Figura 2.19) *l'inadeguatezza delle risorse finanziarie e l'assicurazione al credito all'export* rappresentano barriere ritenute rilevanti soprattutto nel periodo 2010-2014 da oltre il 25% delle imprese.

Figura 2.17. Ostacoli conoscitivi

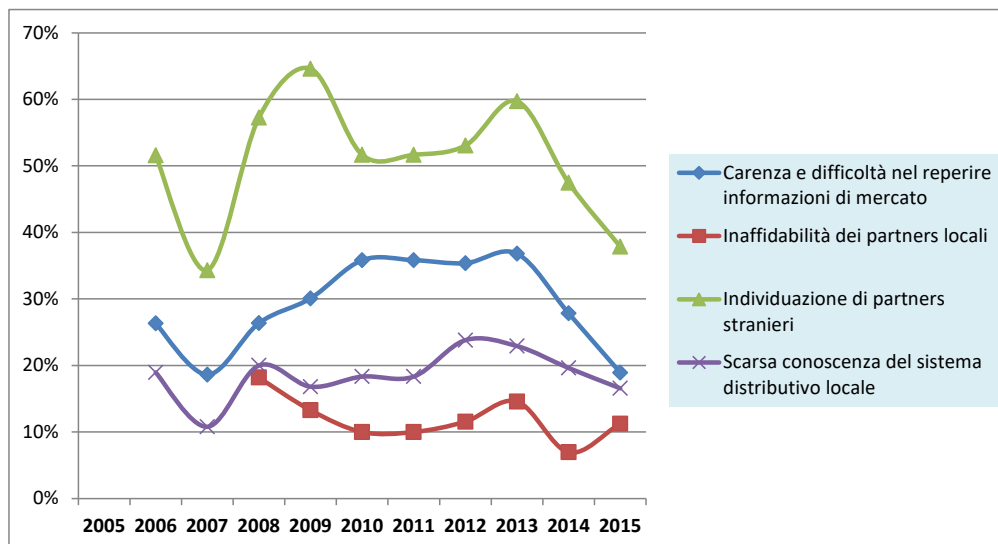


Figura 2.18. Ostacoli delle PMI o Dimensionali

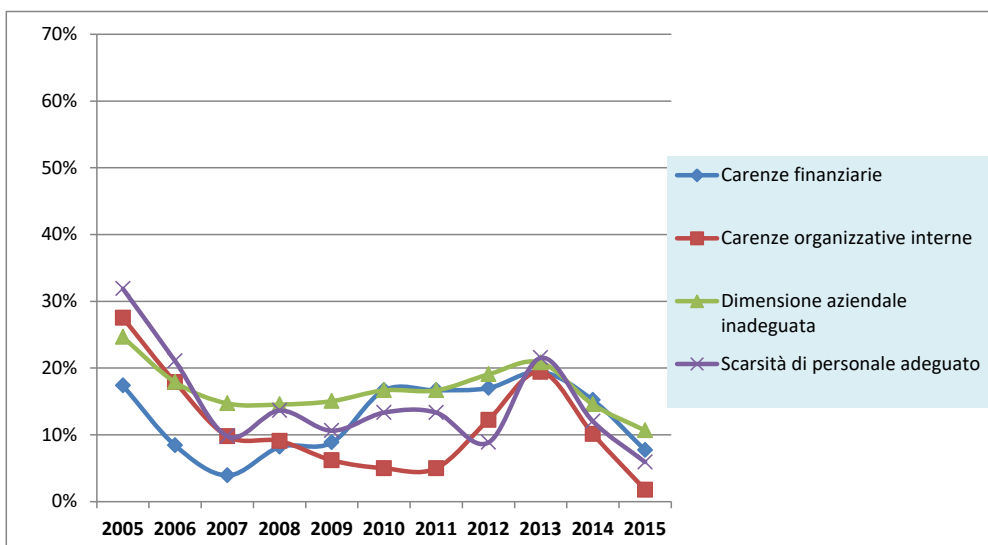
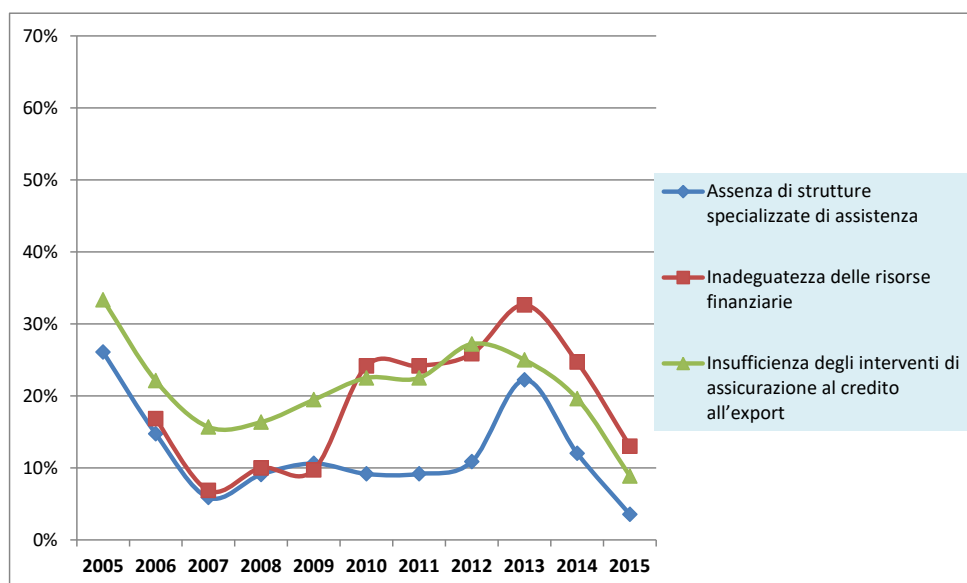


Figura 2.19. Ostacoli finanziari e/o di Supporto



Fra le barriere conoscitive, oltre all'individuazione di partner stranieri, risultano critiche *le carenze e difficoltà nel reperimento di informazioni sui mercati stranieri e la scarsa conoscenza dei sistemi distributivi locali*, denotando un aspetto fondamentale dei processi di esportazione che riguarda la *necessità di contatti ed esperienze sui mercati di destinazione (concorrenti, sistema distributivo, preferenze della domanda) che richiede investimenti sia nella sede dell'impresa che si internazionalizza sia attraverso rapporti con soggetti nei Paesi di destinazione.*

Tutti gli altri ostacoli sono considerati significativi da circa il 10-20% delle imprese. Questo non significa che non siano rilevanti, ma invece che questi non riguardano la maggioranza delle imprese o che rispondono ad aspetti specifici, oppure che nel tempo sono stati superati sviluppando competenze ed esperienza nei processi di internazionalizzazione.

Figura 2.20. Ostacoli socio-economici / Distanza culturale

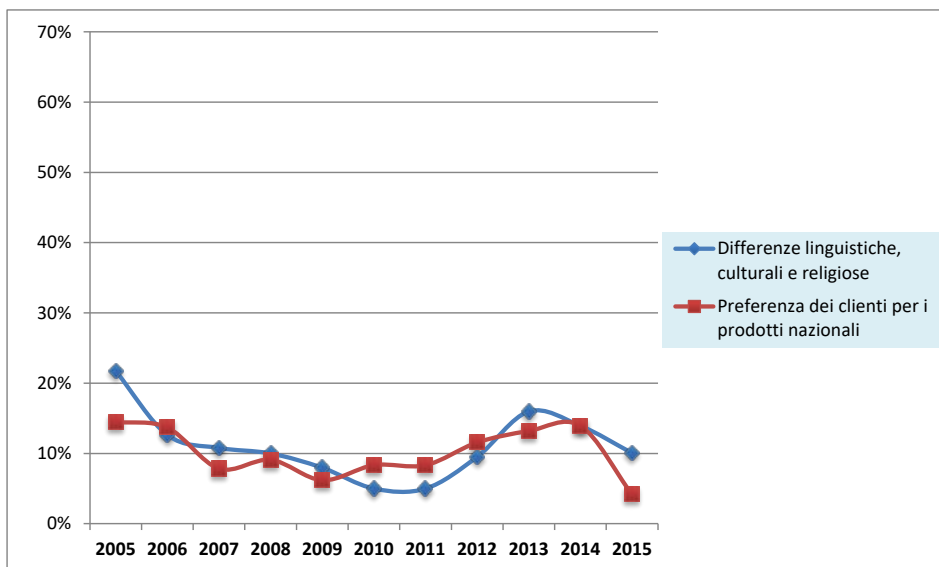
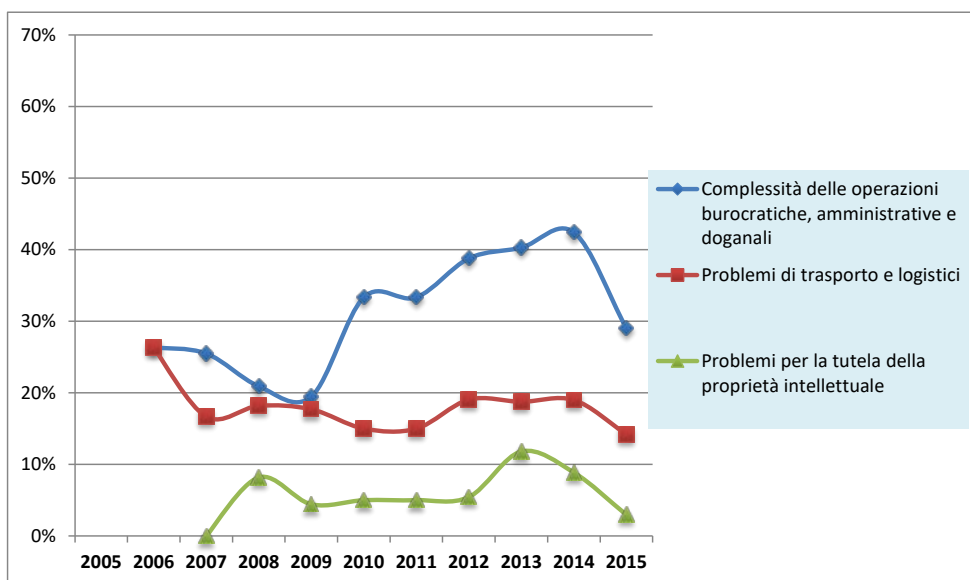


Figura 2.21. Ostacoli strutturali e/o di Servizio



Le Figure 2.22, 2.23 e 2.24 rappresentano infine l'importanza di alcune fra le principali barriere all'esportazione nelle diverse classi dimensionali di impresa.

È interessante osservare in Figura 2.22 che dopo una fase di crescita della percezione di importanza della mancanza di informazioni sui mercati internazionali e della difficoltà nel reperirle, negli ultimi anni, in linea con i dati generali relativi agli altri ostacoli, l'importanza di questa barriera diminuisce, prima nelle imprese medio-grandi e poi nelle piccole, mentre nelle micro imprese si osservano oscillazioni e crescita dell'importanza della barriera analizzata.

Questo risultato suggerisce che le medio-grandi imprese hanno intrapreso prima rispetto alle imprese piccole processi di apprendimento nel reperimento di informazioni raggiungendo anche l'efficacia di questi processi, segnalata dalla sensibilmente minore percezione di questa difficoltà come ostacolo all'internazionalizzazione. Per le imprese piccole l'andamento decrescente è più ritardato mentre per le micro-imprese che si affacciano più di recente nei mercati internazionali e che dispongono di minori risorse interne l'andamento è fluttuante con un aumento nell'ultimo anno, segnale che i processi di apprendimento sulle modalità di ricerca di informazioni sui mercati internazionali sono ancora in fase nascente.

Per quanto riguarda l'individuazione di partner stranieri, il problema è sentito maggiormente dalle imprese medio-grandi, più spesso impegnate anche in operazioni commerciali e solo talvolta produttive più complesse che richiedono collaborazioni con soggetti partner nei paesi di destinazione. Questo è comunque un ostacolo rilevante nel tempo per gran parte delle imprese piccole e micro, la cui urgenza si è ridotta negli ultimi anni.

Figura 2.22. Carenza e difficoltà nel reperire informazioni di mercato

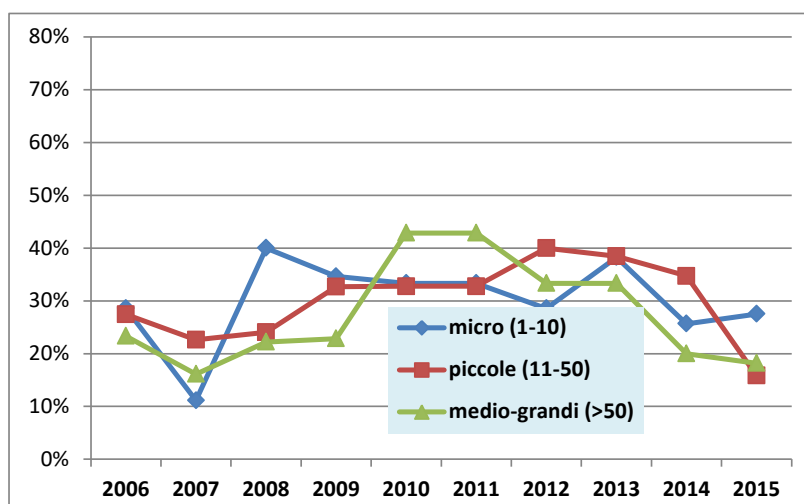


Figura 2.23. Individuazione di partner stranieri

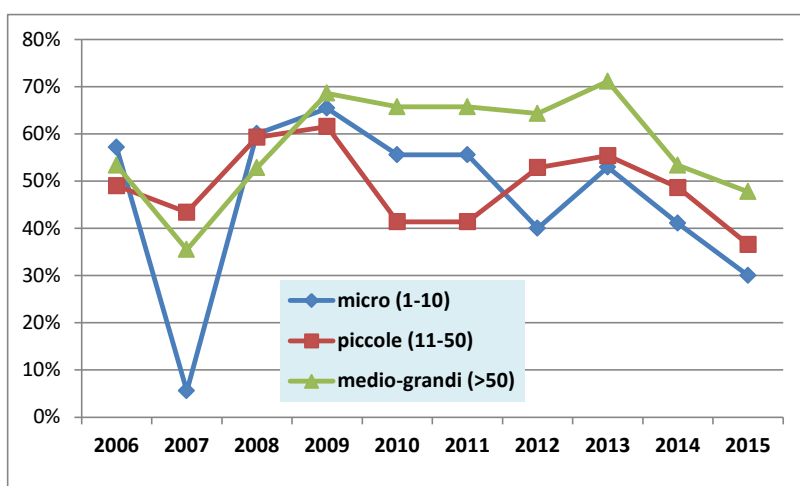
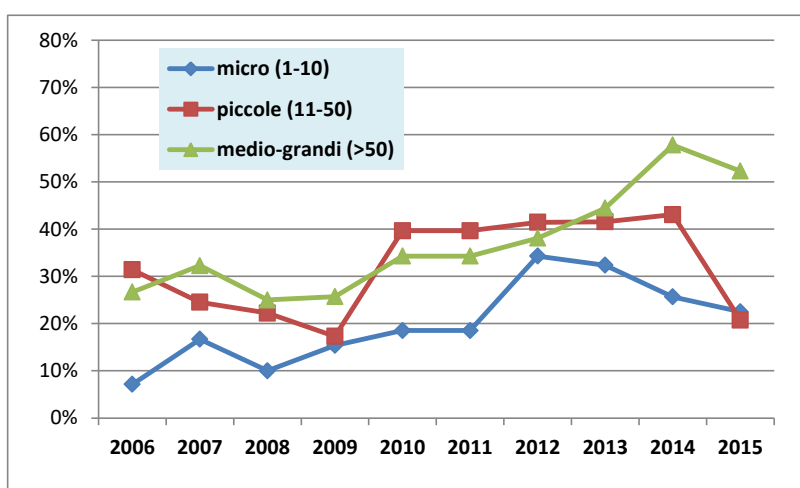


Figura 2.24. Complessità delle operazioni burocratiche, amministrative e doganali



Infine, la complessità delle operazioni burocratiche, amministrative e doganali è percepita come un ostacolo sempre più frequente dalle imprese medio-grandi, impegnate su più Paesi e con una intensità e complessità delle operazioni più ampia. Anche per circa il 40 % delle piccole imprese questo rappresenta un ostacolo di rilievo fra il 2010 e il 2014, un periodo in cui si sono intensificate attività con l'estero. Un peso minore anche se crescente per alcuni anni si può riscontrare per le micro imprese, attive più occasionalmente, in pochi paesi e quindi con minore complessità delle strategie e operazioni complessive.

Tabella 2.5. Ostacoli all'internazionalizzazione

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ostacoli conosciuti											
Carenza e difficoltà nel reperire informazioni di mercato		26.3%	18.6%	26.4%	30.1%	35.8%	35.8%	35.4%	36.8%	27.8%	18.9%
Inaffidabilità dei partner locali				18.2%	13.3%	10.0%	10.0%	11.6%	14.6%	7.0%	11.2%
Individuazione di partner stranieri		51.6%	34.3%	57.3%	64.6%	51.7%	51.7%	53.1%	59.7%	47.5%	37.9%
Scarsa conoscenza del sistema distributivo locale		18.9%	10.8%	20.0%	16.8%	18.3%	18.3%	23.8%	22.9%	19.6%	16.6%
Ostacoli delle PMI o Dimensionali											
Carenze finanziarie	17.4%	8.4%	3.9%	8.2%	8.8%	16.7%	16.7%	17.0%	19.4%	15.2%	7.7%
Carenze organizzative interne	27.5%	17.9%	9.8%	9.1%	6.2%	5.0%	5.0%	12.2%	19.4%	10.1%	1.8%
Dimensione aziendale inadeguata	24.6%	17.9%	14.7%	14.5%	15.0%	16.7%	16.7%	19.0%	20.8%	14.6%	10.7%
Scarsità di personale adeguato	31.9%	21.1%	9.8%	13.6%	10.6%	13.3%	13.3%	8.8%	21.5%	12.0%	5.9%
Ostacoli finanziari e/o di Supporto											
Assenza di strutture specializzate di assistenza	26.1%	14.7%	5.9%	9.1%	10.6%	9.2%	9.2%	10.9%	22.2%	12.0%	3.6%
Inadeguatezza delle risorse finanziarie		16.8%	6.9%	10.0%	9.7%	24.2%	24.2%	25.9%	32.6%	24.7%	13.0%
Insufficienza degli interventi di assicurazione al credito all'export	33.3%	22.1%	15.7%	16.4%	19.5%	22.5%	22.5%	27.2%	25.0%	19.6%	8.9%
Ostacoli socio-economici / Distanza culturale											
Differenze linguistiche, culturali e religiose	21.7%	12.6%	10.8%	10.0%	8.0%	5.0%	5.0%	9.5%	16.0%	13.9%	10.1%
Preferenza dei clienti per i prodotti nazionali	14.5%	13.7%	7.8%	9.1%	6.2%	8.3%	8.3%	11.6%	13.2%	13.9%	4.1%
Ostacoli strutturali e/o di Servizio											
Complessità delle operazioni burocratiche, amministrative e doganali		26.3%	25.5%	20.9%	19.5%	33.3%	33.3%	38.8%	40.3%	42.4%	29.0%
Problemi di trasporto e logistici		26.3%	16.7%	18.2%	17.7%	15.0%	15.0%	19.0%	18.8%	19.0%	14.2%
Problemi per la tutela della proprietà intellettuale			0.0%	8.2%	4.4%	5.0%	5.0%	5.4%	11.8%	8.9%	3.0%
<i>Numero imprese rispondenti</i>	69	95	102	110	113	120	120	147	144	158	169

2.6 Servizi all'internazionalizzazione

L'ultima parte di questo capitolo analizza i servizi ritenuti prioritari dalle imprese nei processi di internazionalizzazione. L'insieme dei servizi contemplati nel questionario sono stati raggruppati in tre categorie: i) servizi finanziari, assicurativi e per la qualità; ii) servizi legati alla ricerca dei mercati, partner e personale nei paesi esteri; iii) servizi di assistenza e informazione di tipo amministrativo-legislativo. Le Figure 2.25, 2.26 e 2.27 illustrano la percentuale di imprese che ha ritenuto prioritari questi servizi dal 2005 al 2015. In linea con i risultati relativi alle barriere all'internazionalizzazione, *i servizi più urgenti per le imprese riguardano la ricerca di partner stranieri*, considerati prioritari da una percentuale di imprese che raggiunge il 50 per cento nel 2009 e nel 2013. *L'assicurazione dei crediti all'esportazione ed i finanziamenti del processo di internazionalizzazione sono ritenuti sempre più importanti fino al 2013*, ma meno rilevanti nel 2014 e 2015. Questo risultato è in linea anche con la riduzione della percezione di importanza di molte barriere negli ultimi due anni.

La ricerca dei mercati e l'analisi dei clienti internazionali sono servizi prioritari per un numero crescente di imprese, che arriva a oltre il 30 %, nel periodo 2010 -2013. Questo è un segnale di crescente interesse verso l'apertura ai mercati internazionali di molte imprese che intendono ampliare i mercati di sbocco, ma che allo stesso tempo percepiscono la difficoltà di potersi muovere senza servizi di supporto in queste fasi. Questi risultati sono in linea anche con la crescente presenza di esportatori che abbiamo definito occasionali, presenti in uno o più paesi, o con una percentuale di export sul fatturato minore del 25%.

Osservando con attenzione i dati sui servizi possiamo ritenere che i nuovi esportatori che percepiscono gli ostacoli e la necessità di servizi per superarli, iniziano ad entrare nei mercati internazionali negli ultimi anni con un approccio prudente e, grazie *all'esperienza nei processi di internazionalizzazione e nell'utilizzo dei servizi e supporto offerti da enti esterni e associazioni territoriali*, inclusa Unindustria, iniziano a percepire come meno rilevanti gli ostacoli e a sentire meno la necessità di alcuni servizi nel 2014 e 2015.

L'ultimo insieme di servizi prioritari per le imprese riguarda l'assistenza in materia di contrattualistica e normativa estera, la formazione, orientamento ed assistenza in materia di commercio estero, le informazioni commerciali e di mercato, e la legislazione doganale. La necessità di questi servizi è sempre più sentita dalle imprese a partire dal 2007 fino al 2013, raggiungendo punte del 60% delle imprese che considerano prioritari servizi informativi sui mercati internazionali e sulla legislazione doganali, e del 50% per la formazione e assistenza al commercio estero e per la predisposizione di contratti con l'estero. Anche le informazioni e l'assistenza sulle modalità di accesso ai programmi comunitari è ritenuto importante da quasi il 30% delle imprese nel 2012 e nel 2013.

Figura 2.25. Servizi finanziari, assicurativi e per la qualità

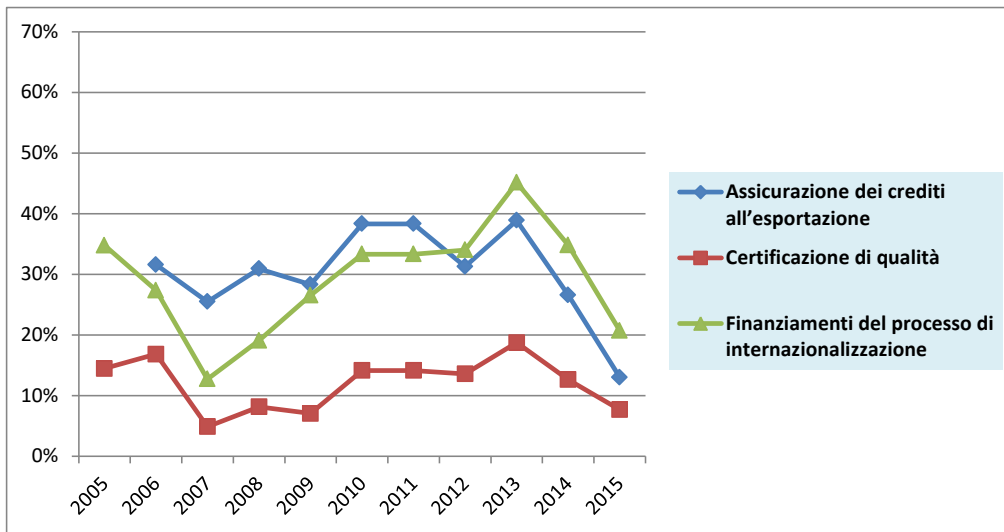


Figura 2.26. Servizi legati alla ricerca dei mercati, partner e personale nei paesi esteri

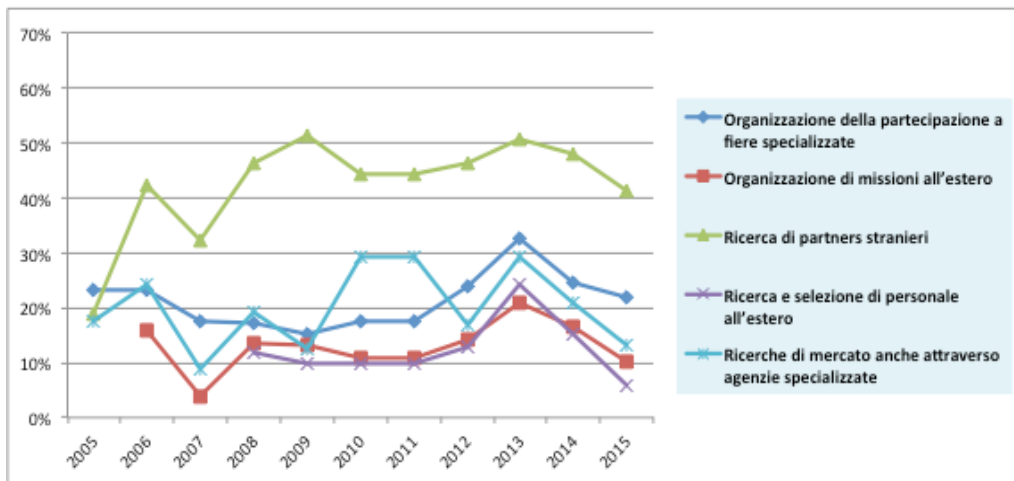


Figura 2.27. Servizi di assistenza e informazione di tipo amministrativo-legislativo

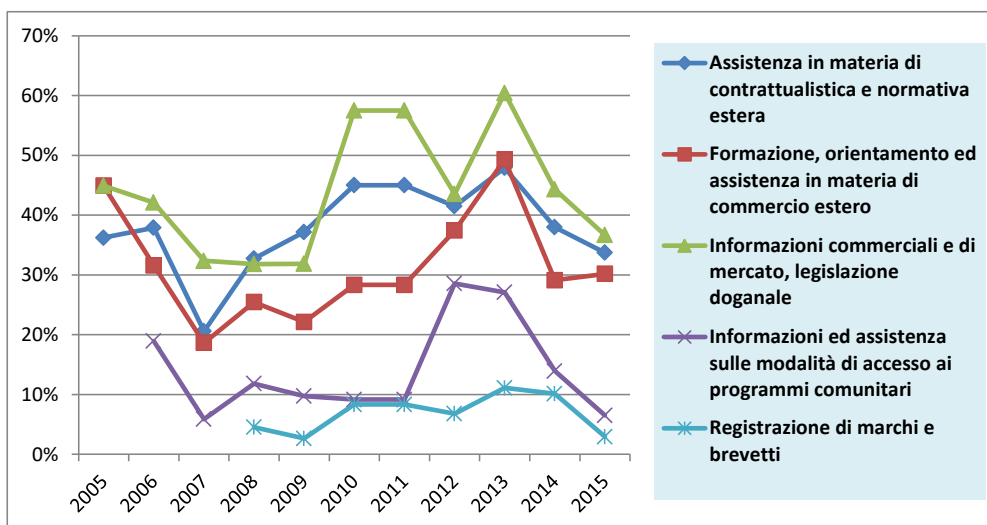


Tabella 1. Servizi per l'internazionalizzazione ritenuti prioritari dalle imprese.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Servizi finanziari, assicurativi e per la qualità											
Assicurazione dei crediti all'esportazione		31.6%	25.5%	30.9%	28.3%	38.3%	38.3%	31.3%	38.9%	26.6%	13.0%
Certificazione di qualità	14.5%	16.8%	4.9%	8.2%	7.1%	14.2%	14.2%	13.6%	18.8%	12.7%	7.7%
Finanziamenti del processo di internazionalizzazione	34.8%	27.4%	12.7%	19.1%	26.5%	33.3%	33.3%	34.0%	45.1%	34.8%	20.7%
Servizi legati alla ricerca dei mercati, partner e personale nei paesi esteri											
Organizzazione della partecipazione a fiere specializzate	23.2%	23.2%	17.6%	17.3%	15.0%	17.5%	17.5%	23.8%	32.6%	24.7%	21.9%
Organizzazione di missioni all'estero		15.8%	3.9%	13.6%	13.3%	10.8%	10.8%	14.3%	20.8%	16.5%	10.1%
Ricerca di partner stranieri	18.8%	42.1%	32.4%	46.4%	51.3%	44.2%	44.2%	46.3%	50.7%	48.1%	41.4%
Ricerca e selezione di personale all'estero				11.8%	9.7%	10.0%	10.0%	12.9%	24.3%	15.2%	5.9%
Ricerche di mercato anche attraverso agenzie specializzate	17.4%	24.2%	8.8%	19.1%	12.4%	29.2%	29.2%	17.0%	29.2%	20.9%	13.0%
Servizi di assistenza e informazione di tipo amministrativo-legislativo											
Assistenza in materia di contrattualistica e normativa estera	36.2%	37.9%	20.6%	32.7%	37.2%	45.0%	45.0%	41.5%	47.9%	38.0%	33.7%
Formazione, orientamento ed assistenza in materia di commercio estero	44.9%	31.6%	18.6%	25.5%	22.1%	28.3%	28.3%	37.4%	49.3%	29.1%	30.2%
Informazioni commerciali e di mercato, legislazione doganale	44.9%	42.1%	32.4%	31.8%	31.9%	57.5%	57.5%	43.5%	60.4%	44.3%	36.7%
Informazioni ed assistenza sulle modalità di accesso ai programmi comunitari		18.9%	5.9%	11.8%	9.7%	9.2%	9.2%	28.6%	27.1%	13.9%	6.5%
Registrazione di marchi e brevetti				4.5%	2.7%	8.3%	8.3%	6.8%	11.1%	10.1%	3.0%
<i>Numero imprese rispondenti</i>	69	95	102	110	113	120	120	147	144	158	169

2.7 Conclusioni

Questo capitolo ha messo in evidenza alcuni fenomeni interessanti relativi alla dinamica dell'internazionalizzazione e delle esportazioni delle imprese associate a Unindustria e partecipanti all'indagine.

Un primo elemento riguarda il crescente interesse delle imprese verso l'internazionalizzazione, mostrato dalla crescita del peso delle imprese che esportano ed importano fra le imprese della provincia di Rimini. Una quota delle imprese, soprattutto le più piccole, rappresentano esportatori occasionali o che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali. Tuttavia, una quota consistente di imprese esporta in modo persistente in tutto il periodo analizzato, mostrando anche un aumento dell'intensità delle esportazioni ed una vocazione marcatamente internazionale.

Coerentemente, le imprese più piccole tendono ad esportare in pochi paesi, anche a causa dell'elevato rischio e investimento associato a nuovi processi di internazionalizzazione.

Le imprese stanno inoltre allargando l'orizzonte geografico delle esportazioni aprendosi verso i principali Paesi emergenti, anche se distanti geograficamente e culturalmente. Restano preponderanti le esportazioni in Europa occidentale e dell'Est.

Analizzando infine la percezione degli ostacoli e la necessità dei servizi ritenuti prioritari dalle imprese per i processi di internazionalizzazione si può ritenere che le imprese abbiano acquisito esperienza nei processi di internazionalizzazione, e allo stesso tempo le istituzioni e associazioni territoriali hanno fornito servizi sempre più utili ed efficaci per l'apertura ai mercati internazionali delle imprese del territorio, che continuano ad essere rilevanti per sostenere la crescita delle imprese con presenza consolidata sui mercati internazionali e in particolar modo per le imprese piccole e che intraprendono processi di esportazione.

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

Francesco Maria Barbini, Università di Bologna

Luca D'Ubaldo, SGR

Paola Giuri, Università di Bologna

Daniele Mascia, LUISS

3.1 Dall'innovazione sociale al welfare aziendale

L'innovazione sociale può essere definita come una nuova soluzione ad un problema sociale che si distingue dalle soluzioni esistenti perché più efficace, più sostenibile o più equa e grazie alla quale il valore creato ricade sulla società nel suo complesso più che sui singoli individui⁵. Alla base dell'innovazione sociale vi sono le relazioni, le connessioni tra diversi soggetti apparentemente appartenenti a diverse comunità. Lo scopo è quello di coinvolgere ed includere più persone possibili per far in modo che tutti questi possano godere di un'allocatione delle risorse più efficace.

Il tema delle innovazioni sociali nelle imprese è diventato attrattivo fin dagli anni '90 come una possibile soluzione per affrontare le conseguenze della ristrutturazione economica, dello sviluppo della tecnologia e della crescente disoccupazione⁶. La sfida odierna per le imprese consiste

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

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

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

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

La promozione del benessere dei dipendenti può essere qualificata come una strategia HR diretta a generare innovazioni sociali attraverso interventi di workplace innovation. Gli interventi diretti a migliorare il benessere dei dipendenti possono assumere forme e contenuti molto differenti⁸, e traggono origine dalla constatazione che bassi livelli di benessere dei dipendenti possano comportare la diminuzione della produttività e della qualità del lavoro. Per queste ragioni sembra che si possano ottenere vantaggi significativi dall'introduzione di strategie di salute e benessere sul posto di lavoro⁹. Gli studi indicano che sia la direzione sia i dipendenti ritengono che i lavoratori più felici e più sani aumentino il loro impegno, contributo e produttività¹⁰. In senso lato, il benessere dei lavoratori consiste non solo nella loro felicità, ma anche nella soddisfazione e nella qualità verso la vita e il lavoro¹¹.

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

⁷ Commissione Europea, 2017

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 La popolazione e il campione

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

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

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

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

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

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

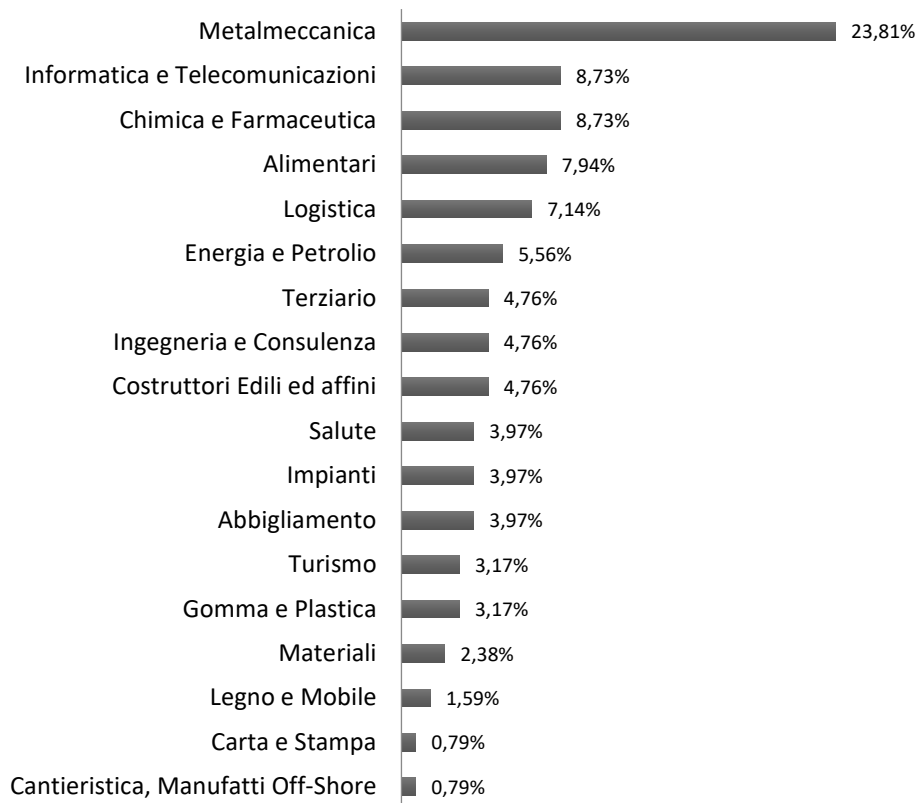
Tabella 3.2. Popolazione totale e campione delle imprese osservate suddivisi in base al numero di dipendenti. (Popolazione: 750; campione: 126)

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

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

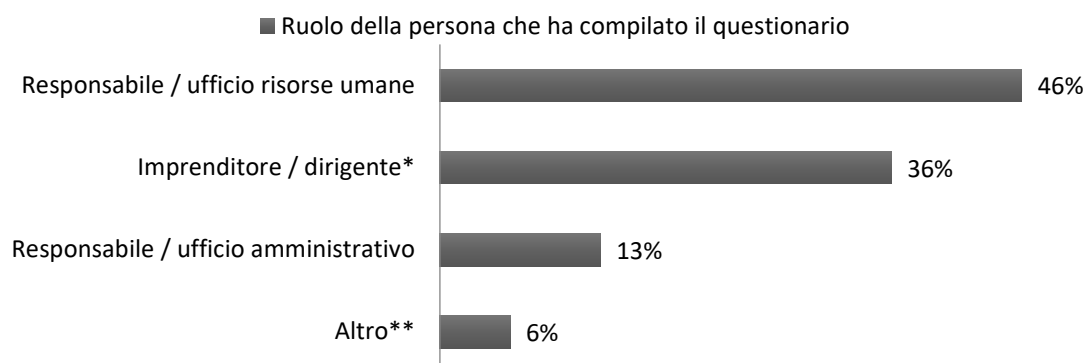
umane, o comunque appartenente al relativo ufficio, per il 46%, imprenditore/dirigente per il 36%, responsabile/ufficio amministrativo per il 13% e altro il 6%.

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



Rispondenti: 126

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



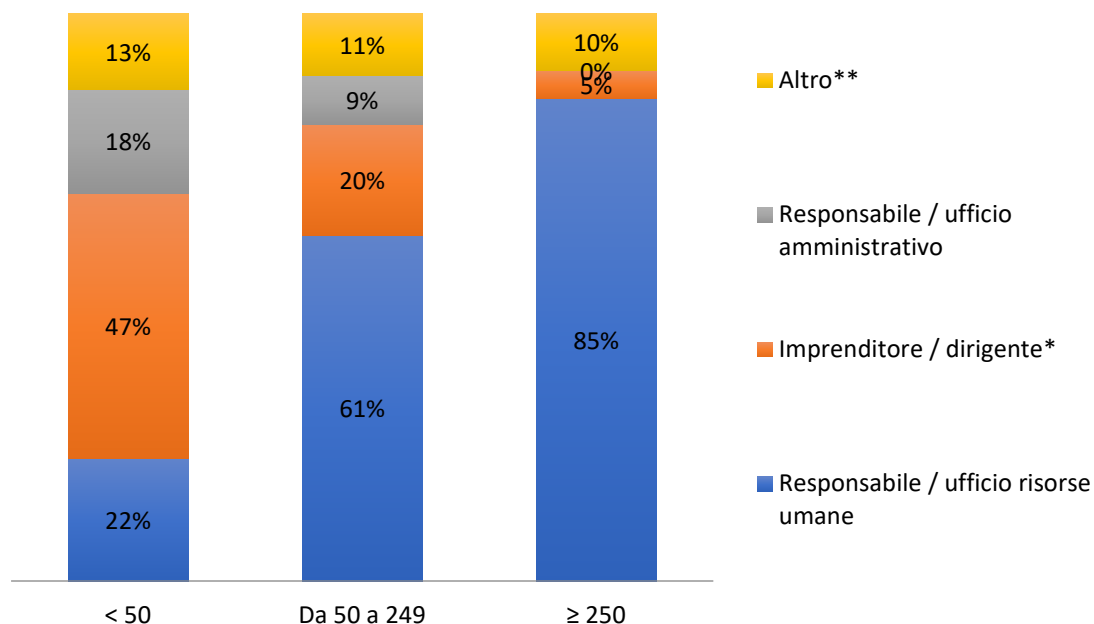
Rispondenti: 126

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

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

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

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



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

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

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

3.3 Diffusione delle iniziative di welfare aziendale

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

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

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

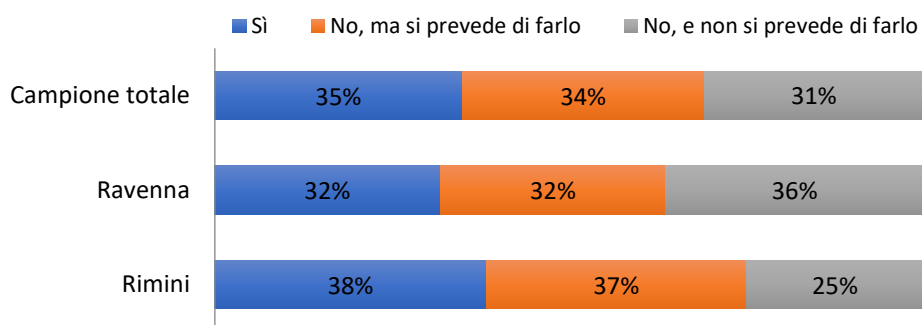
	Campione totale		Rimini		Ravenna	
	N. imprese	%	N. imprese	%	N. imprese	%
Si	44	35%	23	38%	21	32%
No, ma si prevede di farlo	43	34%	22	37%	21	32%
No, e non si prevede di farlo	39	31%	15	25%	24	36%
	126	100%	60	100%	66	100%

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

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

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

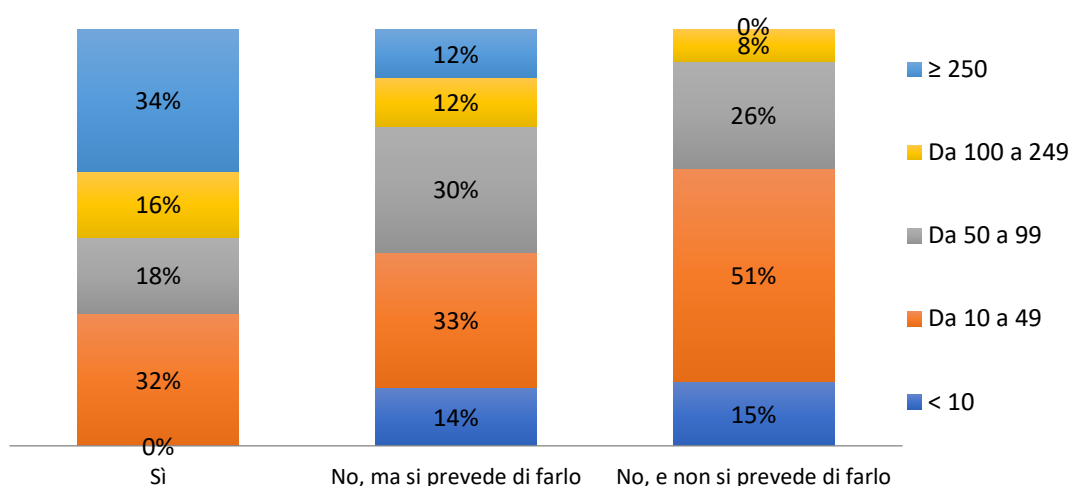
Figura 3.4. “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?” – distinzione tra imprese di Rimini e Ravenna.



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

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

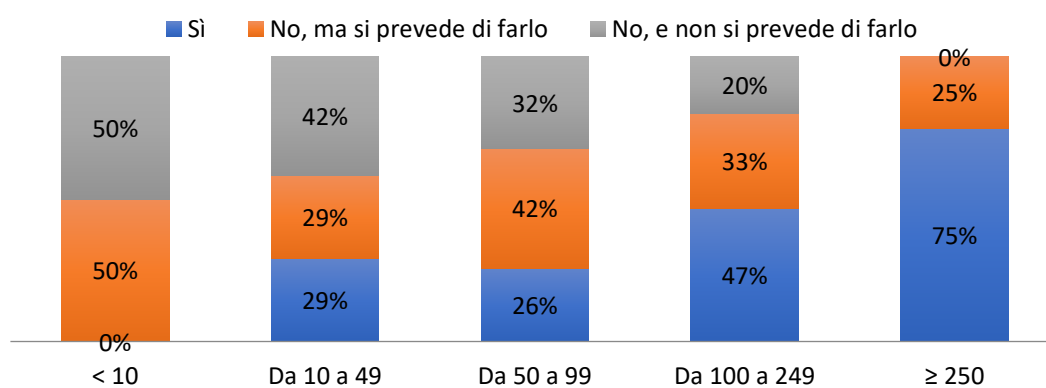
Figura 3.5. Imprese suddivise in base al numero di dipendenti e alla risposta alla domanda “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?”



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

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

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

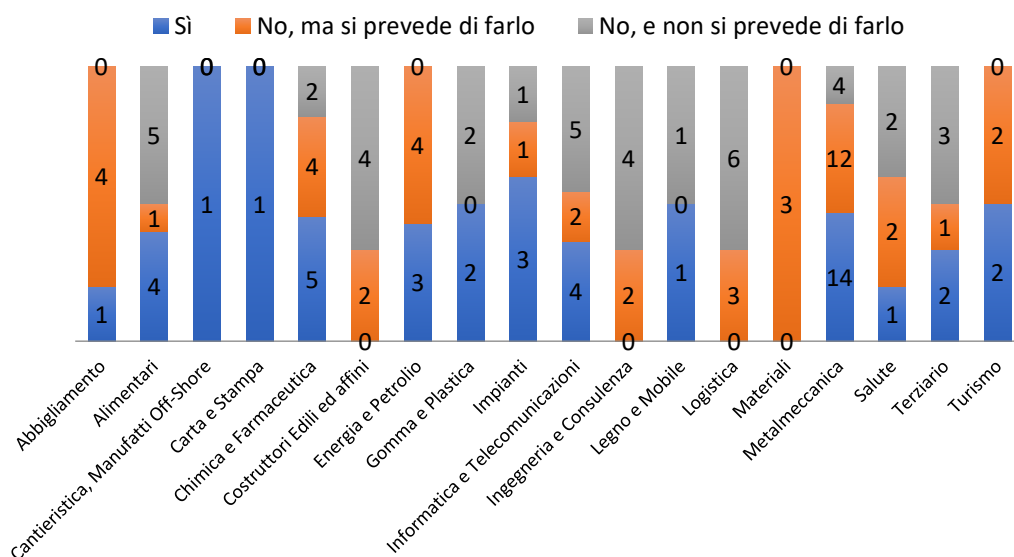


% calcolata sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti.

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

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

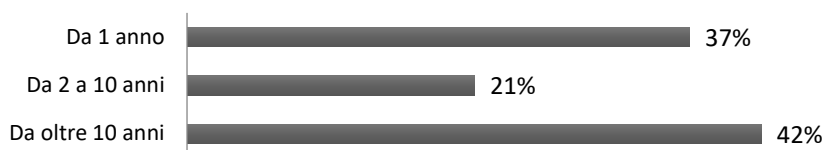
Figura 3.7. Numero di imprese suddivise in funzione della risposta alla domanda “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?” e al settore merceologico.



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

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

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

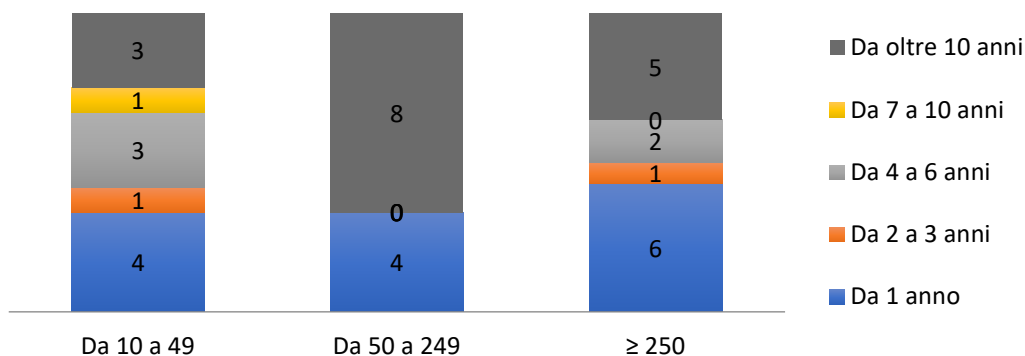


Rispondenti: 38 delle 44 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale.

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

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

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

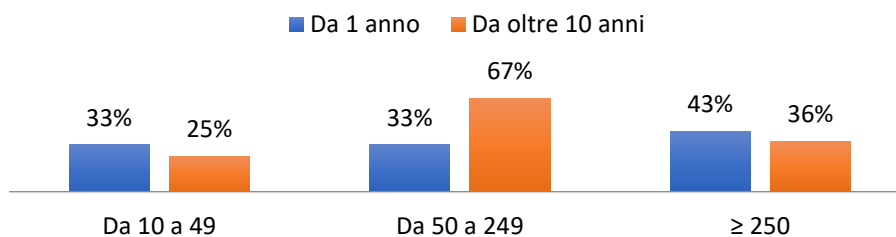


Rispondenti: 38 delle 44 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale.

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

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

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



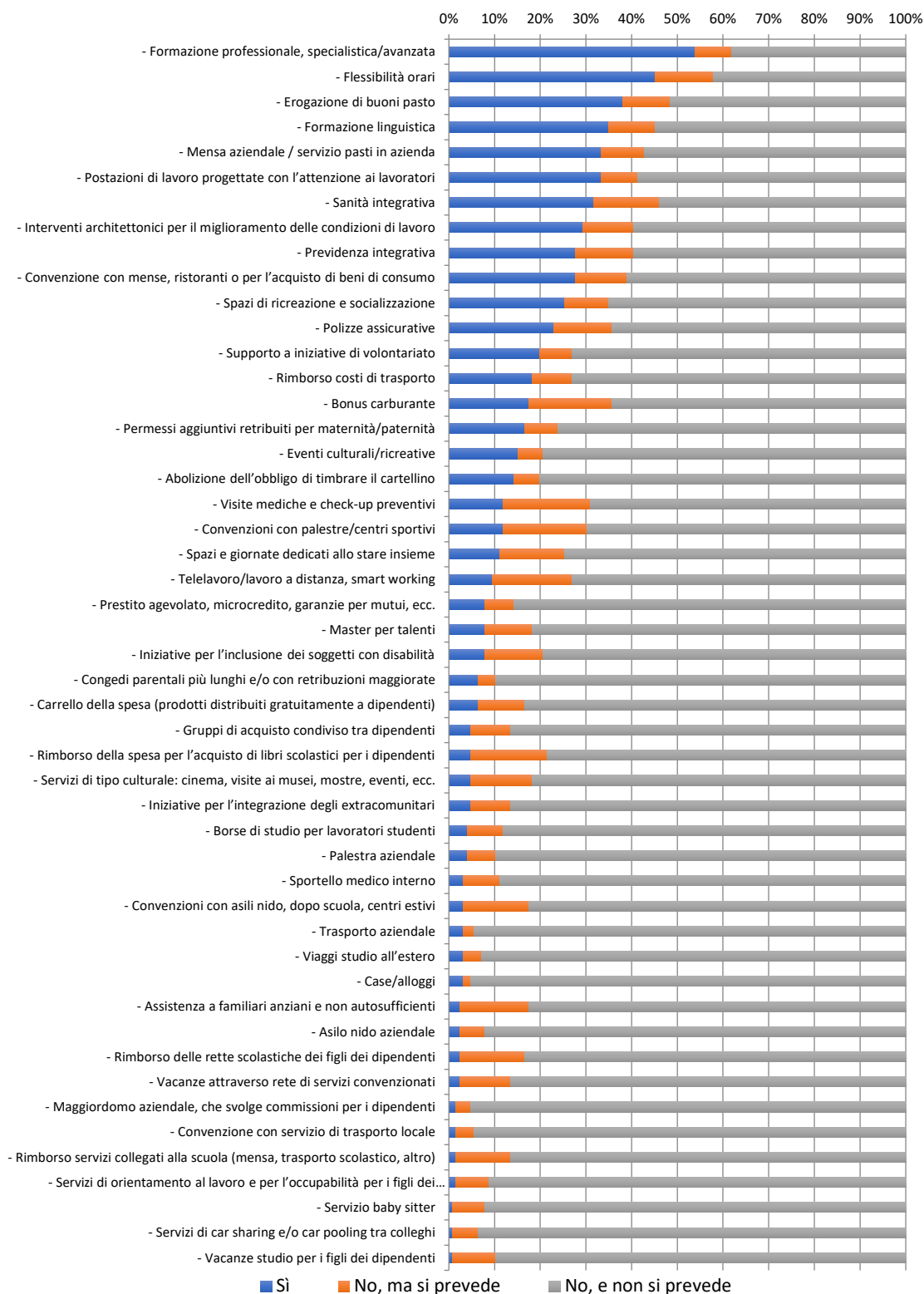
% calcolata sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti.

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

3.4 Iniziative di welfare aziendale offerte e programmate

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

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



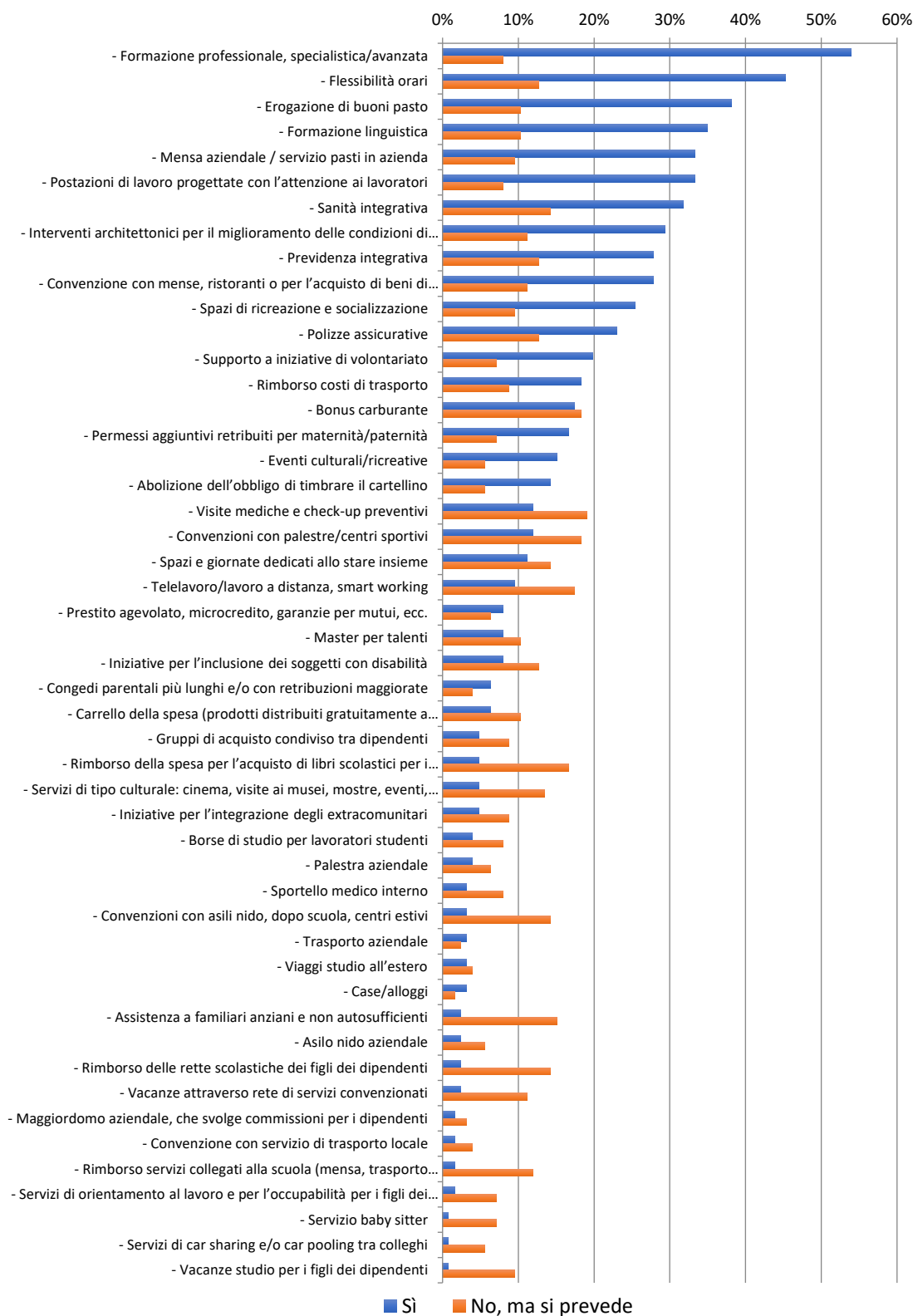
Rispondenti: 126

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

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

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

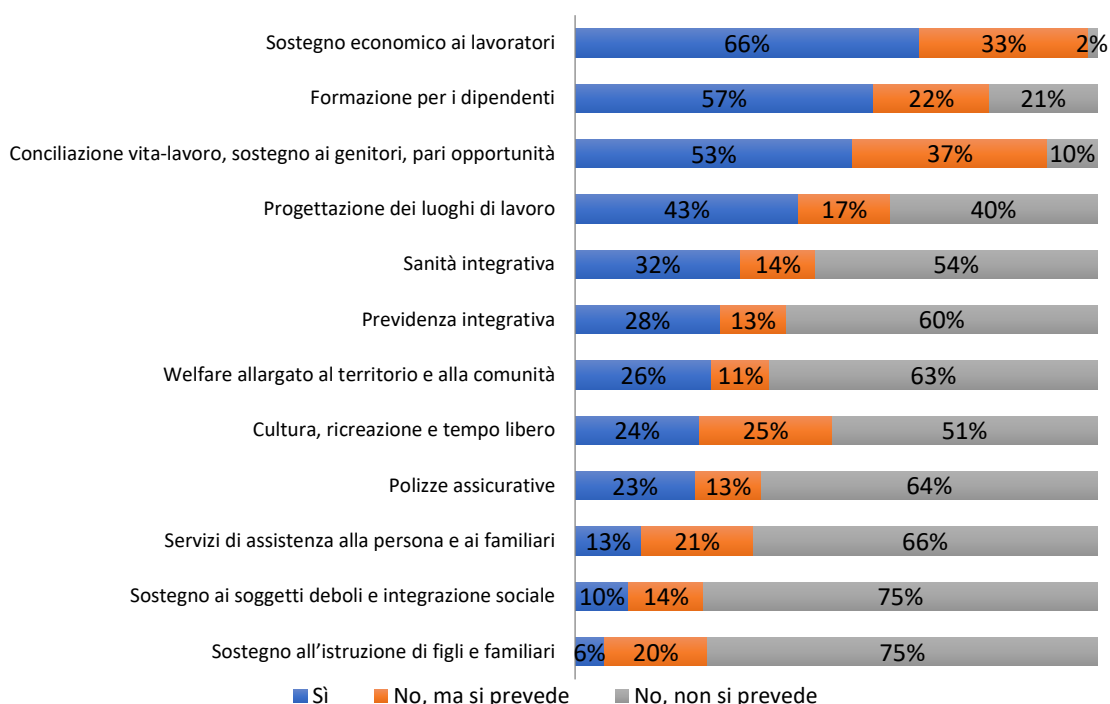
Figura 3.12. Confronto tra percentuale di imprese che offrono e percentuale di quelle che non offrono ma prevedono di farlo per ciascuno dei servizi di welfare aziendale.



Rispondenti: 126

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

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



Rispondenti: 126

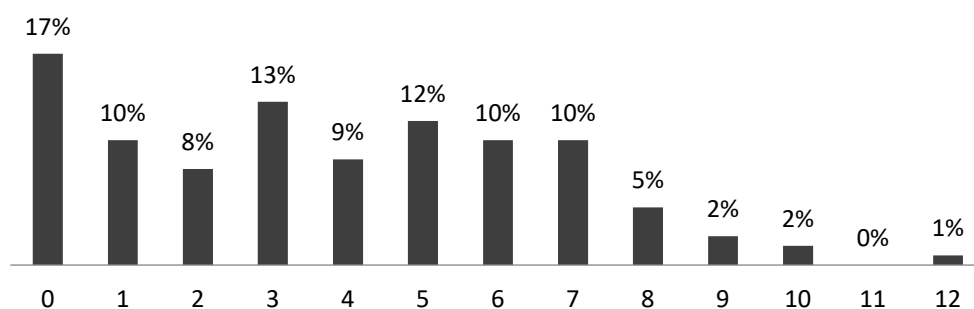
Come si può vedere, la categoria di servizi di welfare aziendale più diffusa nell'offerta delle imprese del campione è quella del Sostegno economico ai lavoratori (66%), seguita dalla Formazione (57%) e dagli interventi di Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità (53%). Anche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

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

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

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

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

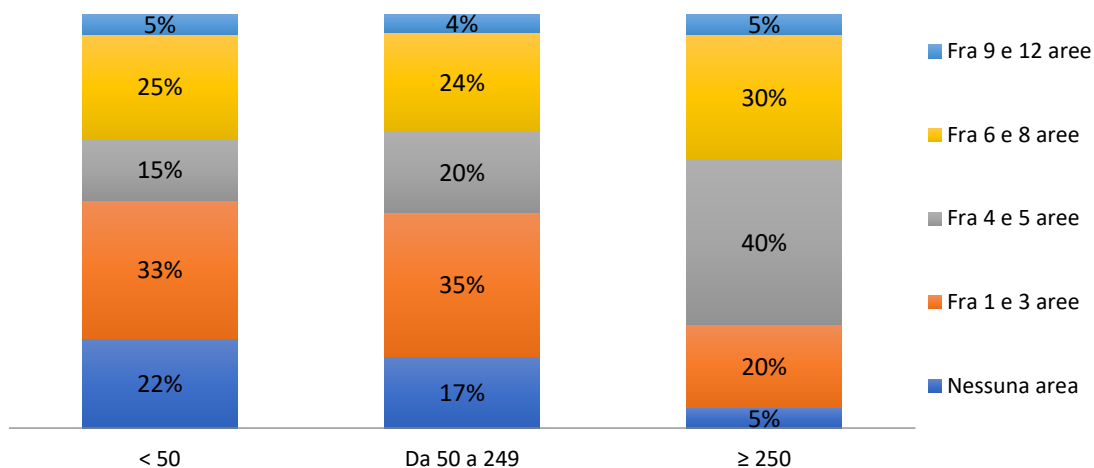


Rispondenti: 126

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

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

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



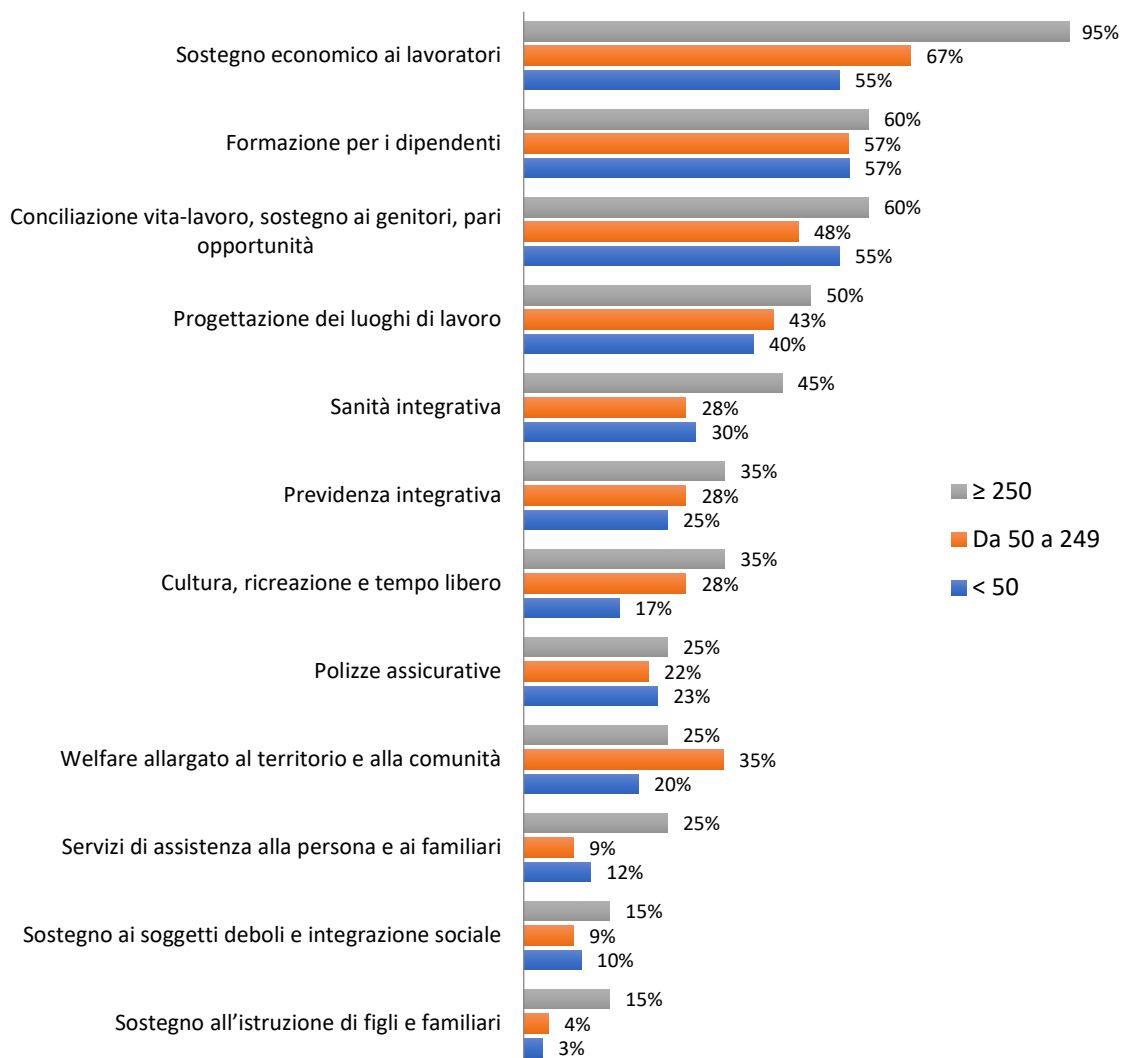
% calcolata sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti. Rispondenti: 60, imprese con meno di 50 dipendenti; 46, imprese con dipendenti da 50 a 250; 20, imprese con 250 e più dipendenti.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rispondenti: 126.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rispondenti: 126

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

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

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

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

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

Rispondenti: 126

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rispondenti: 126

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

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

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

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

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

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

Rispondenti: 126

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

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

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

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

3.5 Destinatari delle iniziative di welfare aziendale e loro percezione

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

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

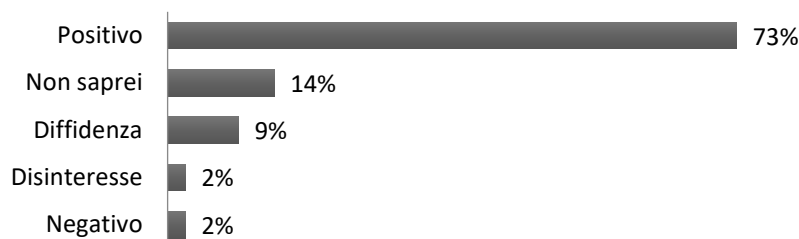


Rispondenti: 44, imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale

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

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

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



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

3.6 Investimenti futuri

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

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

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



Rispondenti: 101

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

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

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

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

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

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

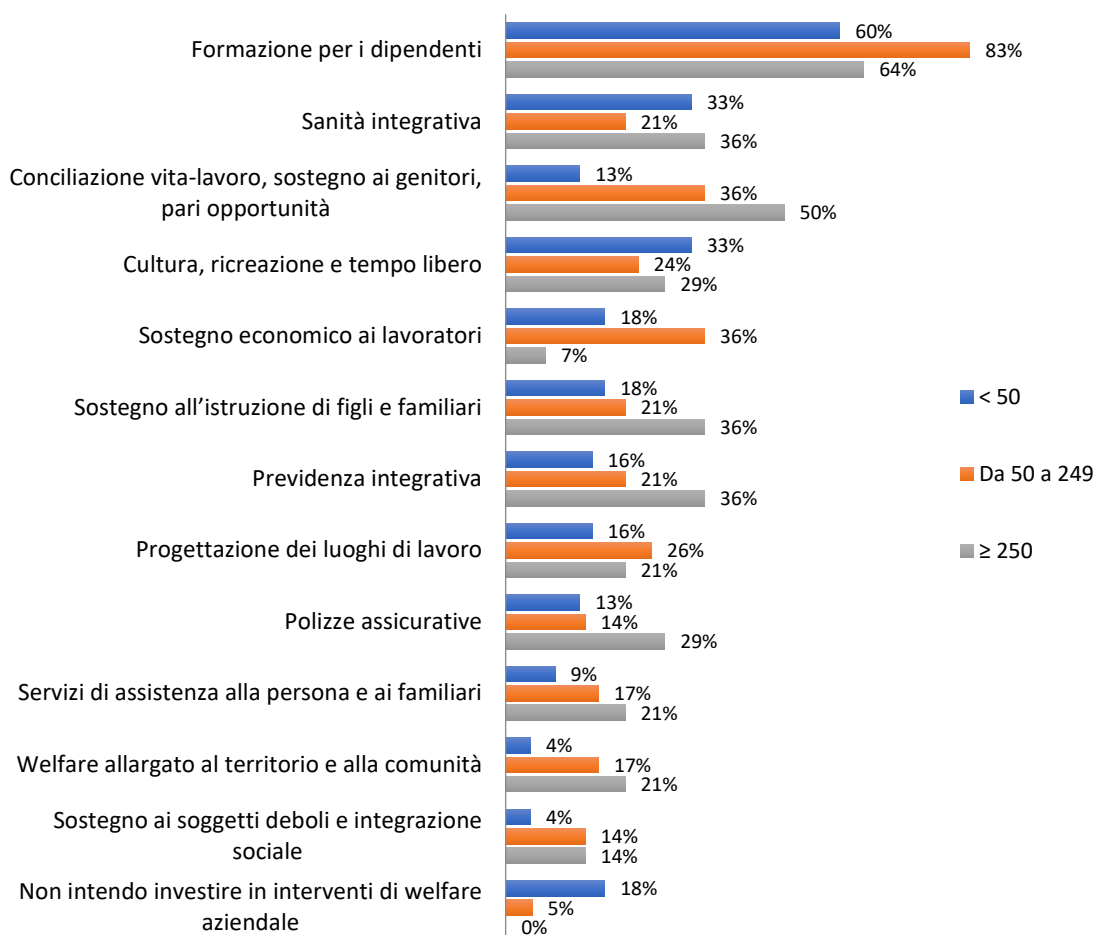
È interessante anche osservare come solo il 9% delle imprese con dipendenti da 50 a 249 non abbia risposto a questo quesito, a differenze delle più alte percentuali delle imprese appartenenti alle altre due classi dimensioni. Il 20% delle imprese del campione non ha risposto a questo quesito: questo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

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

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

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

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



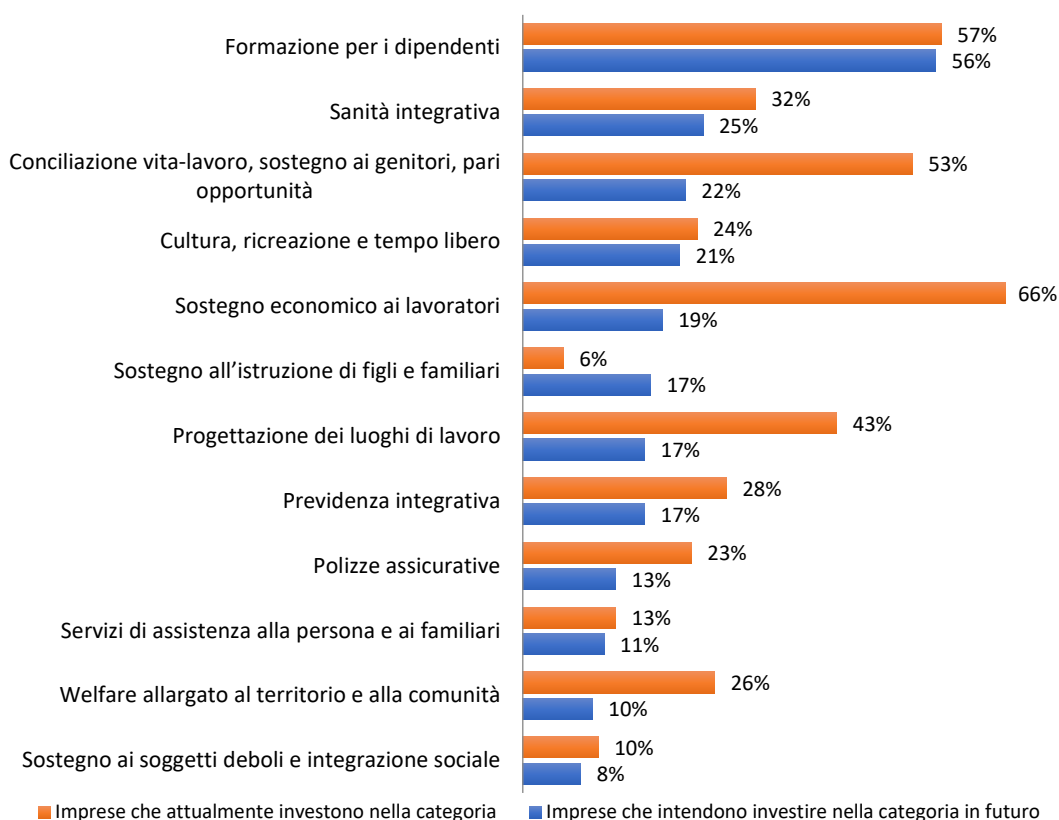
% calcolate sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti

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

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

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

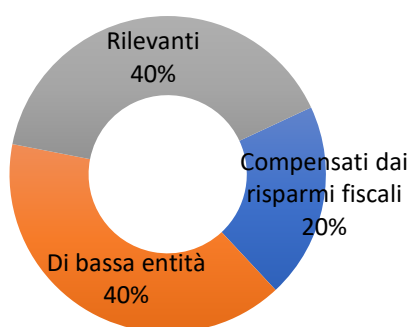
Figura 3.21. Imprese del campione che vogliono investire in futuro nelle diverse categorie di interventi di welfare aziendale in confronto con la % di imprese che nella stessa categoria già offrono alcuni servizi.



3.7 Costi del welfare aziendale, difficoltà di progettazione e sviluppo

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

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



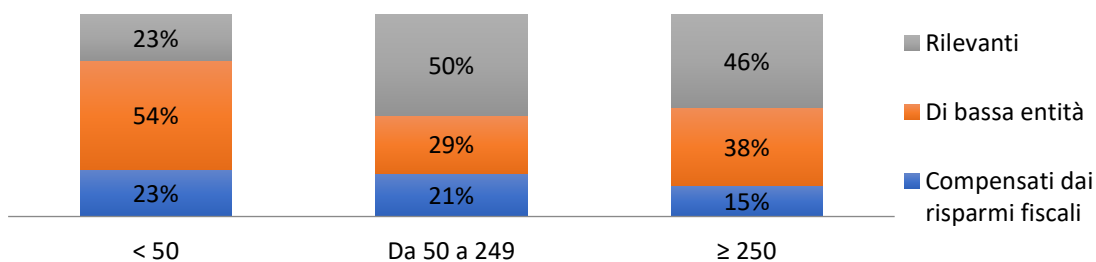
Rispondenti: 40 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale

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

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

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

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



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

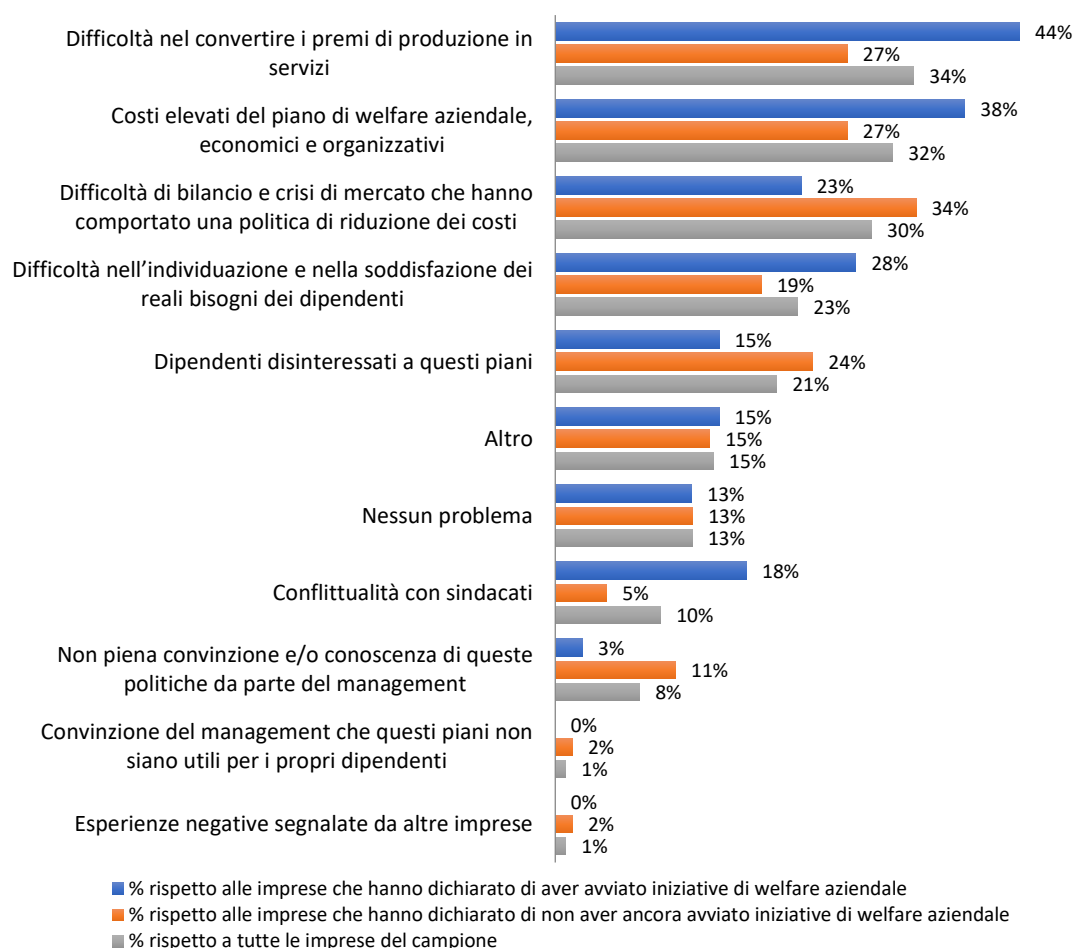
Con il questionario sono state indagate le problematiche scaturite nella progettazione e/o nella realizzazione di un progetto di welfare aziendale per le imprese che hanno dichiarato di aver già avviato delle iniziative; per quanto riguarda le imprese che hanno dichiarato di non aver ancora un'offerta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

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

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

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

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



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

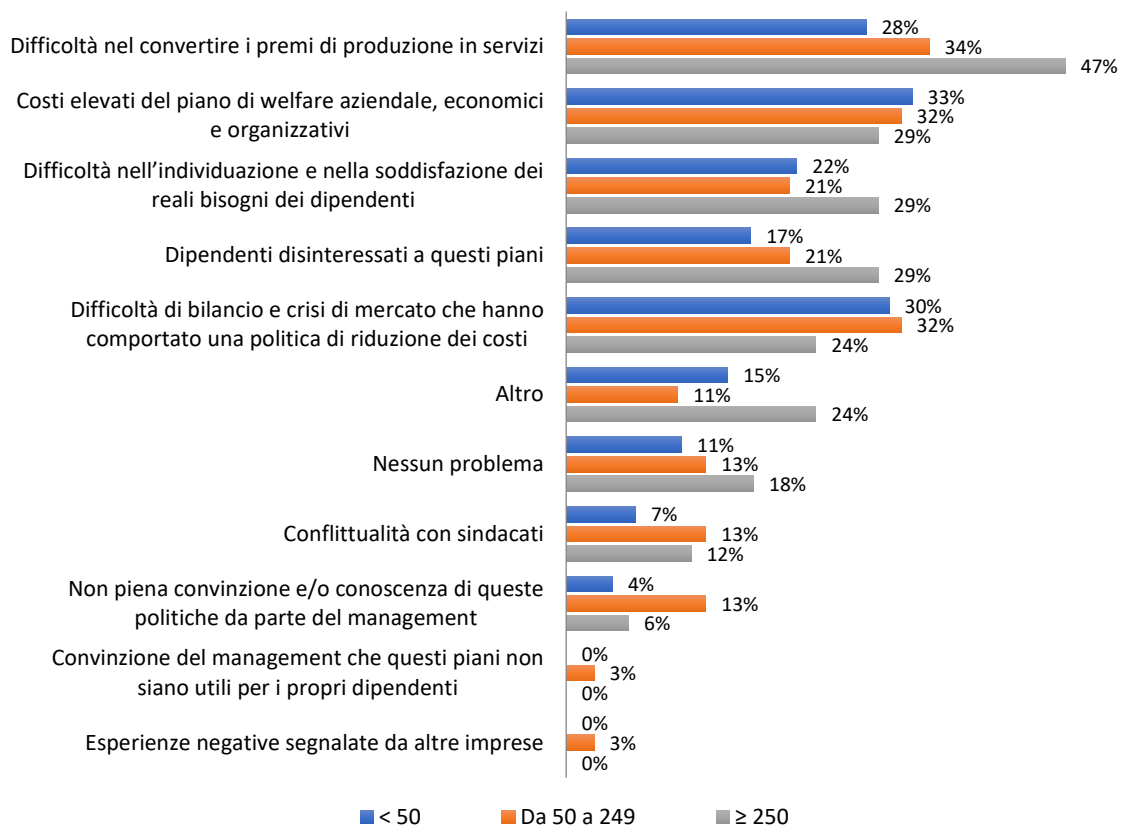
Nella Figura 3.25 vengono riportati i risultati relativi alla risposta al quesito facendo un'analisi per vedere le differenze che scaturiscono in funzione del numero di dipendenti delle imprese.

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

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

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

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

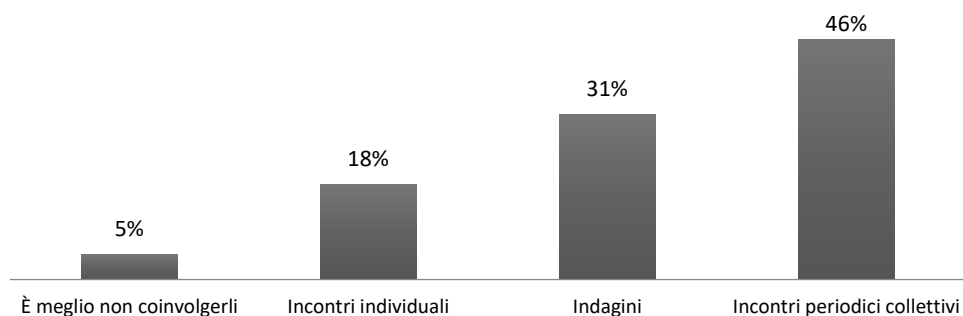


Rispondenti: 101 imprese del campione; di cui 46 con dipendenti fino a 50, 38 con dipendenti da 50 a 249, 17 con dipendenti da 250 in poi.

3.8 Definizione e realizzazione di un piano di welfare aziendale

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

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



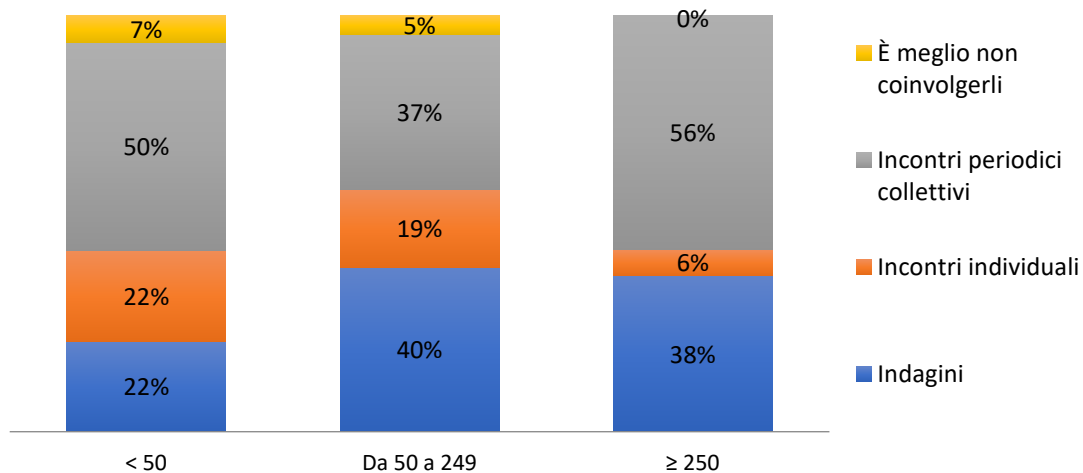
Rispondenti: 105

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

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

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

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



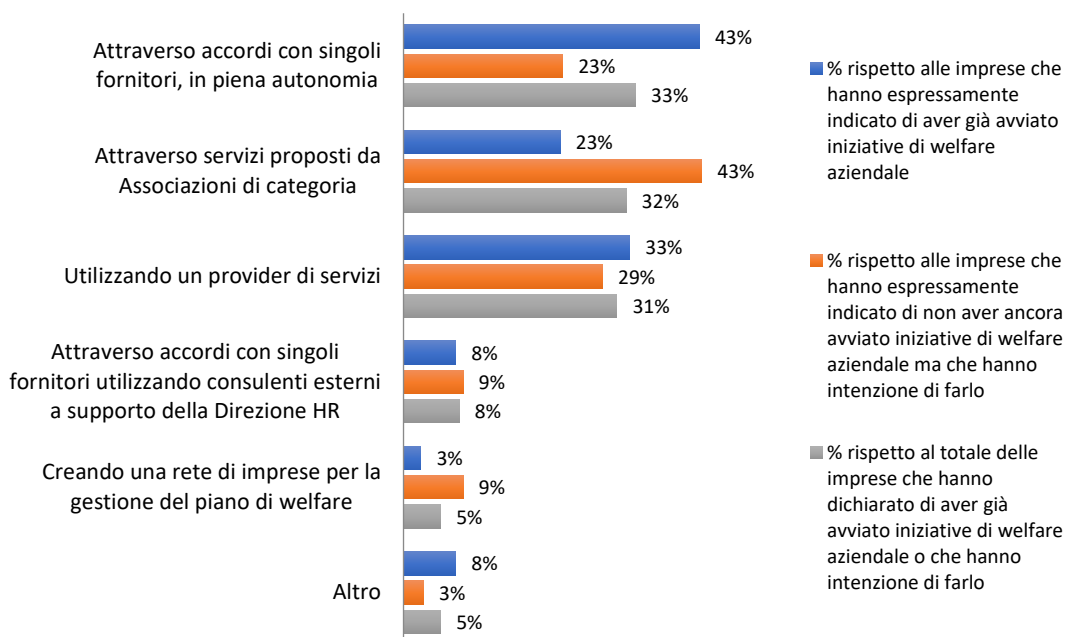
Rispondenti: 105 imprese del campione; di cui 46 con dipendenti fino a 50, 43 con dipendenti da 50 a 249, 13 con dipendenti da 250 in poi.
% calcolate sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti.

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

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

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

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



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

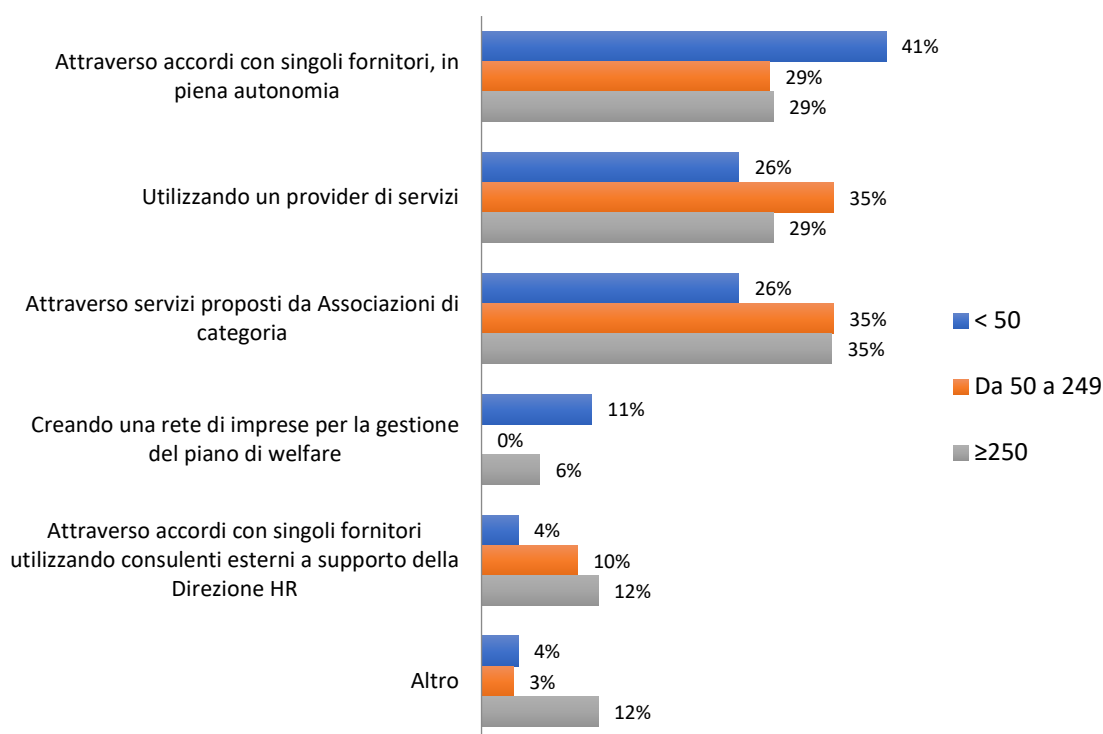
Alle imprese che non hanno ancora iniziative di welfare ma hanno intenzione di svilupparle è stato chiesto come pensano di procedere e la maggior parte delle imprese ha risposto nel seguente modo: il 43% ha indicato che preferirebbe utilizzare i servizi proposti da Associazioni di categoria; il 29% di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

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

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

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

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



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

3.9 Obiettivi perseguiti con i piani di welfare

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

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

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

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

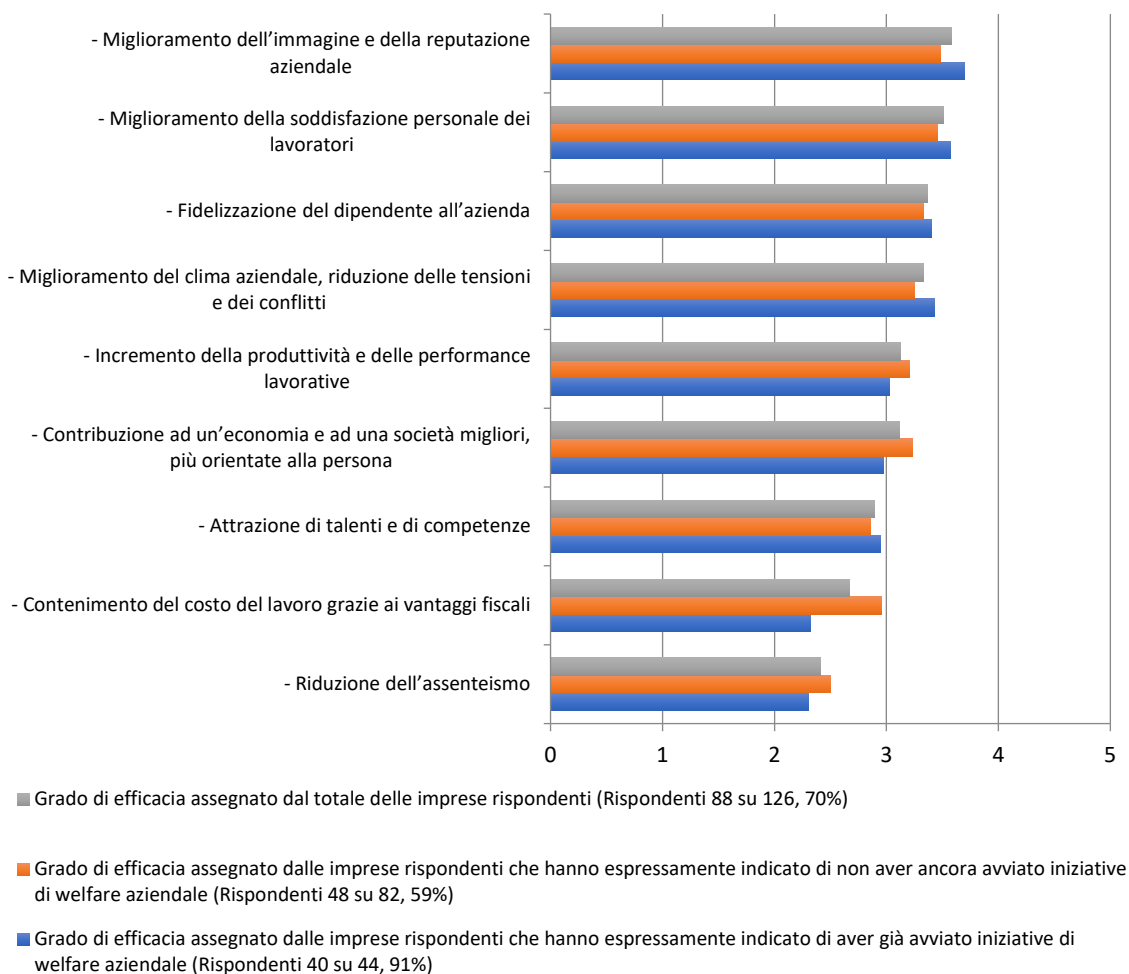
% riferita a tutte le imprese rispondenti al quesito.

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

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

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

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

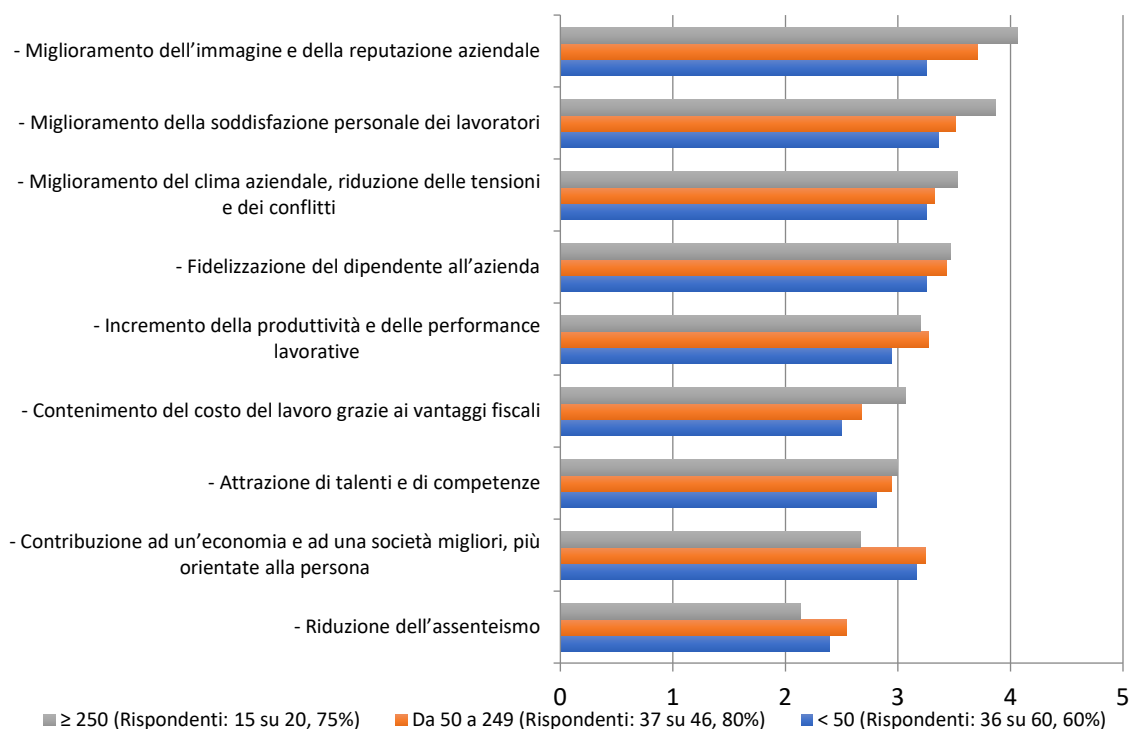


Rispondenti: 88; di queste, 40 hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale, 48 hanno dichiarato di non averlo ancora fatto.

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

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

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



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

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

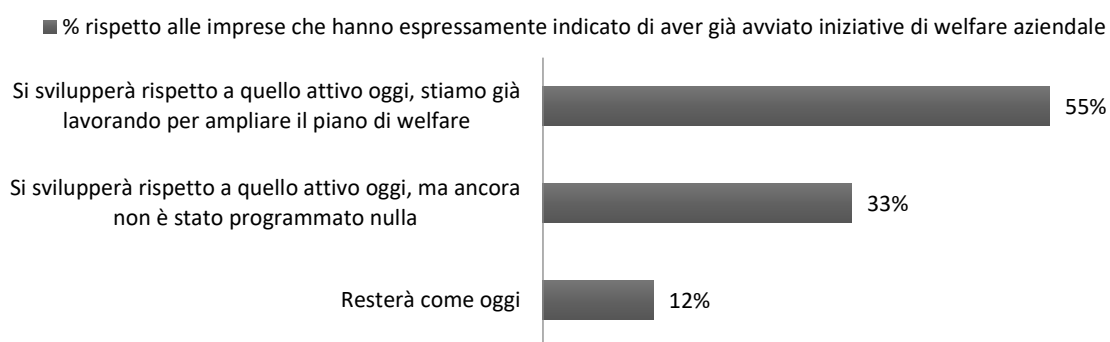
In sintesi, si può dire che la maggior parte delle imprese pensa che gli interventi di welfare aziendale abbiano soprattutto effetto sull'immagine aziendale, sul livello di soddisfazione personale del lavoratore e sul benessere sul luogo di lavoro. In tutti i casi analizzati, ai risultati relativi al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

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

3.10 Previsione di sviluppo futuro dei programmi di welfare aziendale

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

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



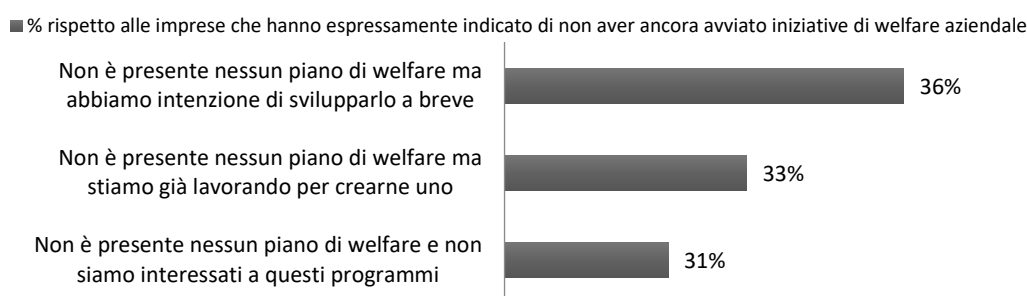
Rispondenti: 42 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale.

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

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

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

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



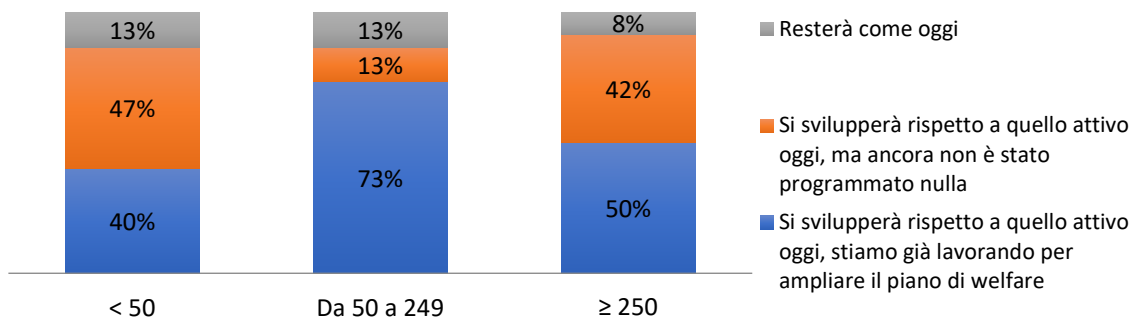
Rispondenti: 64 imprese che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale.

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

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

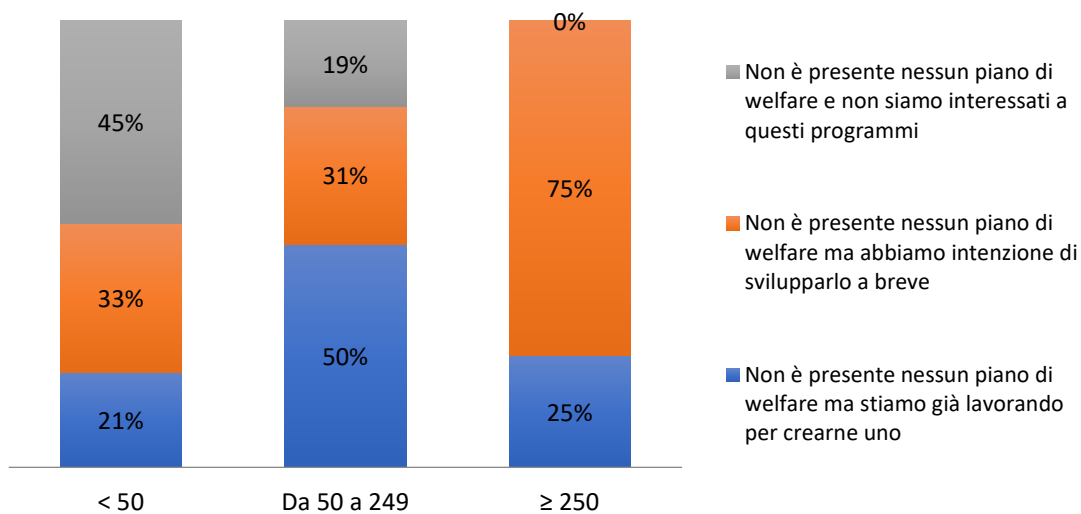
aziendale. Anche in questo caso la categoria di imprese con dipendenti da 50 a 249 è quella con la percentuale più alta di imprese che stanno già lavorando allo sviluppo del piano di welfare aziendale.

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



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

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



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

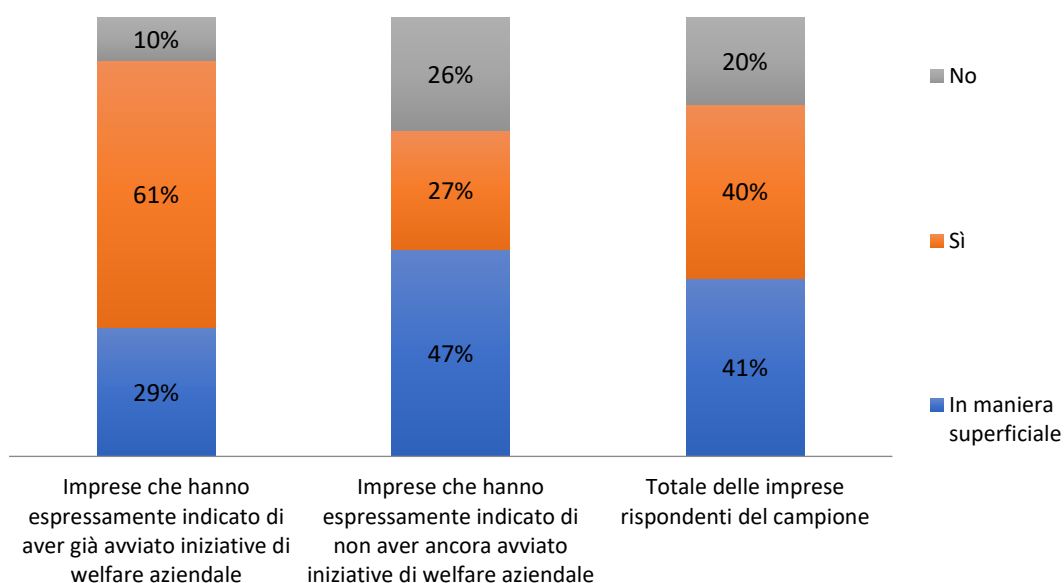
3.11 La conoscenza dell'articolo 51 del TUIR e la definizione di welfare aziendale

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

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

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

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

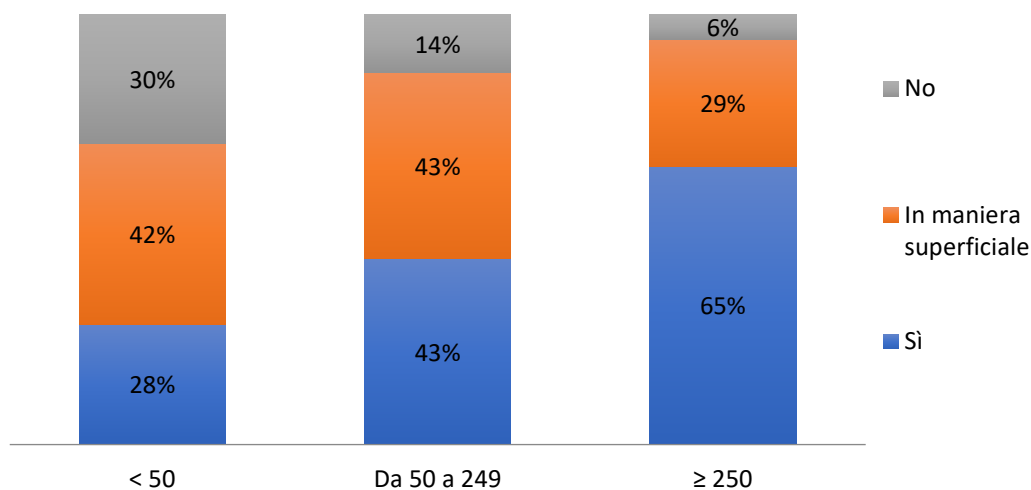


Rispondenti: 111; di cui 41 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale; 70 imprese che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale

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

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

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



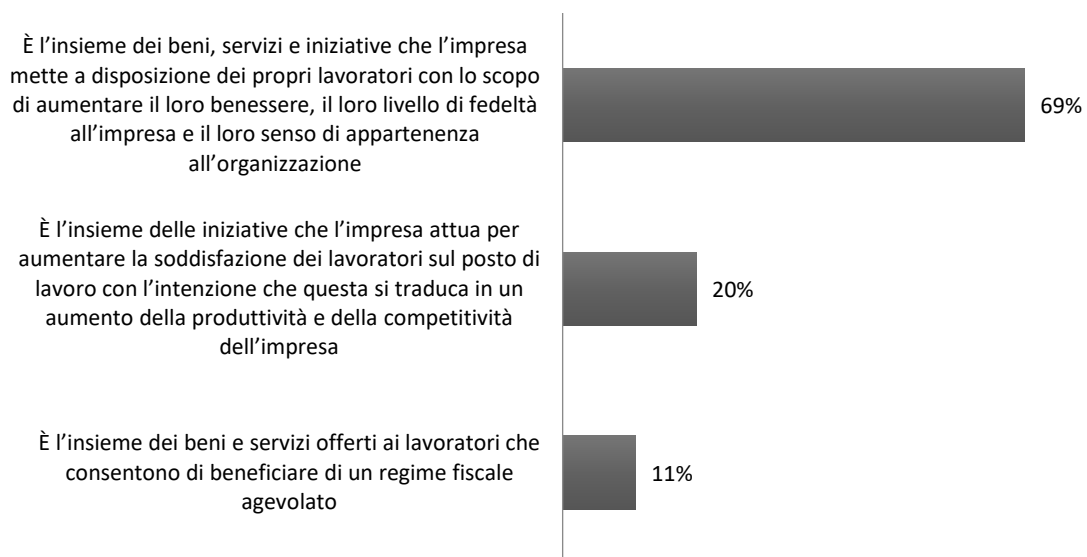
Rispondenti: 111; di queste, 50 con dipendenti fino a 50, 44 con dipendenti da 50 a 249, 17 con dipendenti da 250 in poi

3.12 La definizione di welfare aziendale

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

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

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



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

3.13 Conclusioni

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capitolo 4 Tendenze nell'implementazione del welfare aziendale e nello sviluppo di nuove professioni

Francesco Maria Barbini, Università di Bologna

Paola Giuri, Università di Bologna

Renato Medei, Università di Bologna

4.1 Introduzione

Questo capitolo illustra i principali risultati della seconda indagine sul capitale umano e welfare aziendale, svolta nel 2019 in collaborazione col Centro studi di Confindustria Romagna.

A distanza di due anni dalla precedente rilevazione, la presente indagine è stata diretta a evidenziare le dinamiche evolutive nell'implementazione di soluzioni di welfare aziendale e a comprendere le aspettative dei dirigenti aziendali sulle professioni emergenti nel medio-lungo termine.

In particolare, con riferimento all'implementazione di strategie di welfare aziendale, questa indagine si è posta l'obiettivo di comprendere non solo l'ampiezza del fenomeno, ma anche le tendenze evolutive rispetto al 2017. Tali tendenze risultano particolarmente interessanti poiché danno conto del sedimentarsi delle azioni implementate nel 2017 e, soprattutto, permettono di comprendere se e quanto l'attenzione al benessere dei dipendenti si sia sedimentata, acquisendo respiro strategico al di là delle opportunità derivanti dal favor legis fiscale.

Inoltre, un particolare focus è stato assegnato all'esplorazione delle percezioni dei manager rispetto alle tendenze di sviluppo delle professioni, e quindi del capitale umano, nel lungo termine. Partendo da un report del World Economic Forum¹² che classifica le professioni in "emergenti", "stabili", e

¹² World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2018. Disponibile online: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

“ridondanti”, ai manager è stato chiesto di indicare quali professioni sono presenti attualmente in impresa e quali si prevede di acquisire in futuro. In tal modo, è stato possibile rappresentare una interessante, seppur grezza e preliminare, discussione circa le prospettive di crescita in ambito locale delle occupazioni e professioni considerate più critiche e innovative.

L'indagine è stata realizzata sottoponendo un questionario alle imprese associate a Confindustria Romagna e Confindustria Forlì-Cesena.

4.2 Welfare e benessere dei dipendenti

La crescente popolarità degli interventi di welfare aziendale impone una riflessione sull'impatto che tali interventi generano sul benessere dei dipendenti.

Storicamente, le iniziative di promozione del benessere dei dipendenti erano appannaggio di poche grandi imprese che disponevano di risorse e capacità tali da poter operare investimenti in progetti caratterizzati da tempi di rientro degli investimenti piuttosto lunghi. L'interesse creatosi nei primi anni Duemila attorno al tema della *responsabilità sociale d'impresa* ha contribuito ad aumentare il numero di imprese coinvolte in tali iniziative.

Esistono poi esperienze di imprese che tentano di porre le persone al centro dell'organizzazione, sin dalle scelte di progettazione¹³: il cosiddetto *management umanistico* propone che il management delle imprese estenda la sua attenzione ai bisogni umani e si orienti allo sviluppo della virtù umana, in tutte le sue forme e nella sua piena ampiezza. L'organizzazione è intesa come una comunità di persone¹⁴ e dovrebbe pertanto promuovere l'unità e lo sviluppo delle virtù umane. In tal modo, anche l'efficienza organizzativa dovrebbe crescere in maniera consistente¹⁵. Nella pratica aziendale, un esempio molto popolare di questo approccio riguarda Brunello Cucinelli e la sua impresa. Altro caso esemplare, spesso citato, riguarda Adriano Olivetti e l'esperienza della Olivetti negli anni successivi al secondo conflitto mondiale.

¹³ Barbini F.M., 2021, La persona al centro dell'organizzazione, in Neri M. (a cura di), *Humans, resources, or what else*, Bologna: TAO Digital Library.

¹⁴ Fortier M., Albert M.N., 2015, *From resource to human being: Toward persons management*, Sage Open, 5, 3: 1-13.

¹⁵ Melé D., Cantón C.G., 2014, *Human foundations of management. Understanding the homo humanus*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

In questo contesto, la legge di stabilità 2016 ha stimolato una massiccia ed estesa implementazione di interventi di welfare aziendale: apportando modifiche e integrazioni al Testo Unico delle Imposte sui Redditi (in particolare all'art. 51 del TUIR), ha nella sostanza defiscalizzato i premi di produzione resi ai dipendenti nella forma di servizi di welfare, anziché in denaro. In seguito al consistente taglio del cuneo fiscale indotto da tale modifica normativa (poi ampliata e rafforzata nelle successive leggi di bilancio), molte imprese hanno avviato politiche di promozione del benessere dei dipendenti, inteso come welfare aziendale. Grazie a questo *favor legis* fiscale, inoltre, molte imprese di dimensioni più piccole hanno avviato politiche di welfare aziendale.

I dati disponibili¹⁶ evidenziano la grande espansione delle misure di welfare aziendale nell'ambito della contrattazione di primo e secondo livello; per quanto concerne i principali servizi di welfare derivanti da tali contrattazioni: il 63% degli accordi prevede erogazione di servizi attraverso convenzioni (spese scolastiche, mensa, carrello della spesa, trasporti, asili, borse di studio), il 49% opera stimolando previdenza complementare e/o assistenza sanitaria integrativa, il 23% si indirizza al sostegno delle attività di supporto alla persona (principalmente attraverso congedo parentale, accordi per malattia e infortuni, permessi aggiuntivi, conciliazione vita-lavoro). In effetti, molti dei benefici generati dal welfare aziendale consistono in una sostituzione di premi in denaro (che sarebbero tassati) con premi in natura (detassati) aventi comunque valore monetario immediato: ad esempio, invece di riconoscere 100 euro lordi al dipendente, è pagata la retta dell'asilo per il figlio (fino a un valore equivalente a 100 euro netti).

Si tratta certamente di interventi di valore e aventi benefici diretti per i dipendenti. Tuttavia, molti di tali benefici generano vantaggi natura economica (taglio del cuneo fiscale) più che un concreto miglioramento del benessere dei dipendenti¹⁷.

La promozione del benessere dei dipendenti rappresenta un obiettivo strategico per le imprese poiché, oltre a ridurre l'assenteismo e il turnover dei dipendenti, promette di migliorare la produttività del lavoro. Inoltre, le imprese maggiormente capaci di garantire il benessere ai dipendenti si dimostrano in grado di attrarre e fidelizzare talenti, e di migliorare la reputazione del proprio brand sul mercato del lavoro.

Questo Capitolo propone un'analisi dell'evoluzione degli interventi di welfare aziendale applicati dalle imprese al fine di comprendere se e quanto gli interventi stimolati dalle politiche fiscali siano in

¹⁶ CENSIS-Eudaimon, 2019, Secondo rapporto sul welfare aziendale in Italia, Roma: Censis.

¹⁷ Barbini F.M., 2020, Salute e sicurezza nelle imprese, in Barbini F.M. (a cura di), Lavoro e salute. Trenta anni dalla direttiva 89/391/CEE, Bologna: TAO Digital Library.

grado di consolidarsi e di favorire lo sviluppo di un approccio strategico diretto al miglioramento del benessere dei dipendenti.

4.3 Dati e campione

Il questionario è stato sottoposto alle 900 imprese associate a Confindustria Romagna e Confindustria Forlì-Cesena nel luglio 2019. L'estensione dell'indagine al territorio di Forlì-Cesena segna una prima, importante differenza rispetto all'indagine svolta nel 2017 e implica un ampliamento del 20% nella popolazione di riferimento (da 750 a 900 imprese).

Al primo invio, nel periodo settembre-ottobre 2019, sono seguiti contatti telefonici e solleciti via email per stimolare la compilazione del questionario

Il questionario si componeva di due sezioni: la prima, più ampia, era focalizzata sul welfare aziendale; la seconda indagava invece le prospettive locali delle nuove professioni. Con riferimento all'applicazione degli strumenti di welfare aziendale, il questionario ha ricalcato quello utilizzato per la rilevazione 2017, in modo da favorire il confronto dei risultati. Il focus tematico sulle nuove professioni è stato invece implementato ex-novo, al fine di raccogliere percezioni e intenzioni manageriali sulle professioni menzionate nel report del WEF.

Nel dettaglio, il questionario si struttura in cinque parti: la prima orientata a raccogliere dati anagrafici sul rispondente e sull'impresa e le sue dimensioni più significative, la seconda raccoglie informazioni sulla configurazione organizzativa e sulle tecniche in atto per la gestione delle risorse umane, la terza indaga le strategie e le pratiche di welfare attuate e progettate per il futuro prossimo, la quarta raccoglie informazioni su variabili potenzialmente in grado di influire sulla diffusione delle politiche di welfare e, infine, la quinta si focalizza sulle tendenze delle professioni.

Al termine della rilevazione, sono stati raccolti 195 questionari compilati in modo valido (di cui 63 da imprese che avevano partecipato alla rilevazione del 2017), con un tasso di risposta del 21,7%.

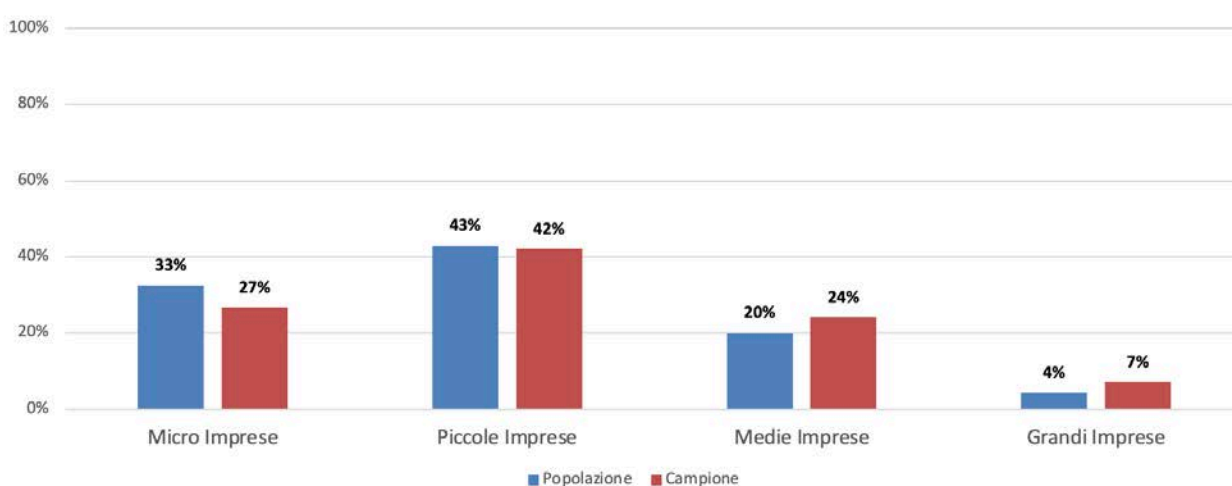
La distribuzione geografica dei rispondenti in relazione alle province di appartenenza (Forlì-Cesena, Ravenna, e Rimini) è rappresentata in Tabella 4.1.

Il campione così generato è rappresentativo della popolazione delle imprese, sia in termini dimensionali (Figura 4.1), sia in termini di settore industriale (Figura 4.2).

Tabella 4.1. Distribuzione geografica dei rispondenti

	Popolazione		Campione		Tasso di risposta
	N	%	N	%	%
Forlì-Cesena	313	34.78%	56	28.72%	17.9%
Ravenna	284	31.56%	81	41.54%	28.5%
Rimini	303	33.67%	58	29.74%	19.1%
Totale	900	100%	195	100%	21.7%

Figura 4.1. Distribuzione delle imprese per classi dimensionali e confronto fra campione e popolazione



Per quanto concerne la dimensione, si evidenzia una maggiore rappresentazione delle imprese medie e, soprattutto, grandi rispetto alla popolazione. Le micro imprese risultano leggermente sottodimensionate. In relazione al settore industriale di appartenenza, all'indagine hanno partecipato in prevalenza le aziende metalmeccaniche, che rappresentano il comparto più numeroso tra le imprese associate. Il settore costruzioni ha partecipato in misura minore.

Con riferimento al rispondente al questionario, dai dati emerge che nelle imprese di grandi e medie dimensioni hanno risposto in prevalenza i Responsabili delle risorse umane, mentre nelle piccole e micro imprese il questionario sia stato compilato in prevalenza dai Responsabili amministrativi (Figura 4.3). In sostanza, all'aumentare delle dimensioni aziendali cresce la specializzazione del rispondente in merito alle questioni trattate. Questo dato evidentemente è influenzato dalla maggiore sofisticazione organizzativa collegata alla dimensione aziendale e alla presenza di un più ampio numero di manager di linea e di staff nelle imprese più grandi.

Figura 4.2. Distribuzione delle imprese per settore industriale e confronto fra campione e popolazione

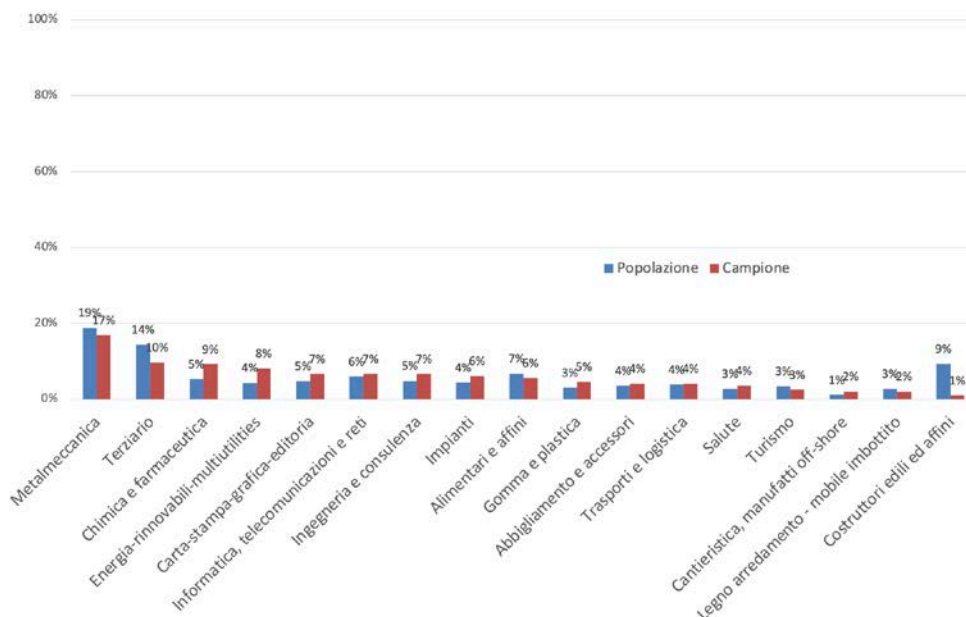
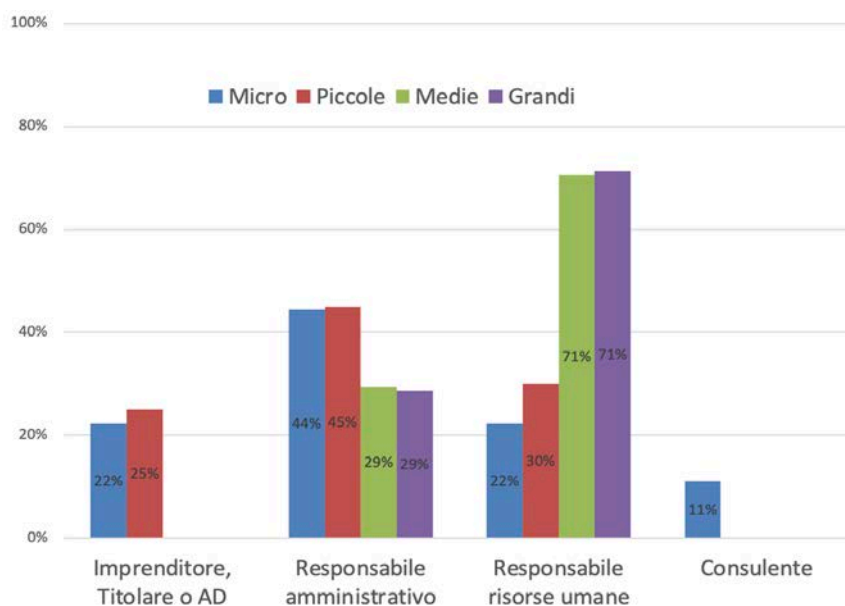


Figura 4.3. Ruolo del rispondente per dimensione di impresa

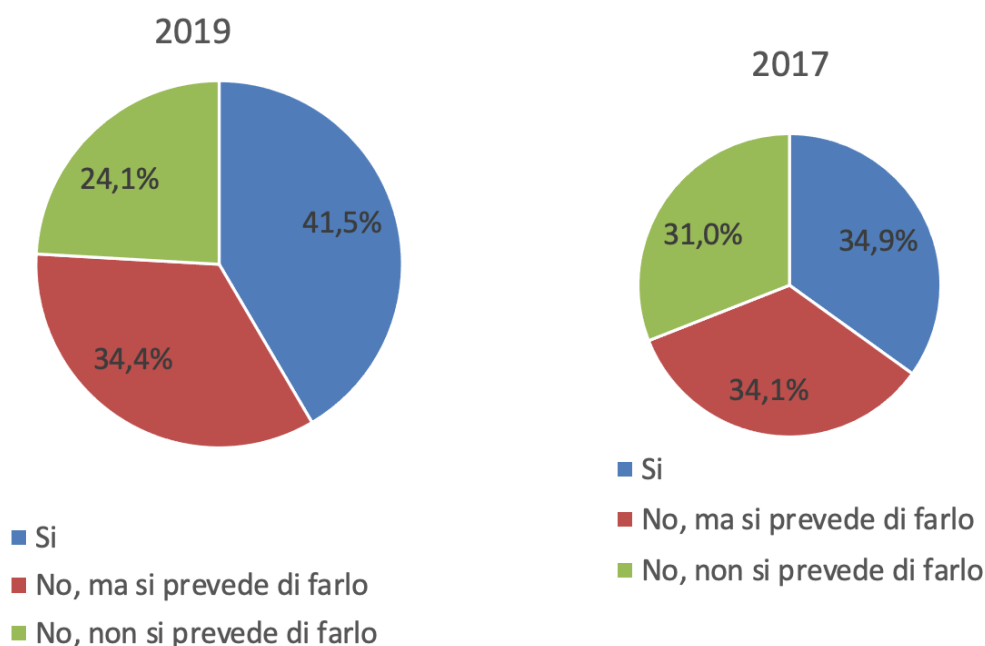


È interessante notare che, nelle micro imprese, un non trascurabile numero di rispondenti (pari all'11%) si configuri come consulente esterno. Si tratta di un dato evocativo circa la rilevanza del ruolo attribuito a soggetti esterni all'impresa in merito alle scelte relative alla gestione delle persone.

4.4 Il welfare aziendale nel 2019

Come evidenziato nella Figura 4.4, il 41,5% delle aziende rispondenti all'indagine 2019 ha implementato piani di welfare aziendale (era il 34,9% nel 2017). Circa il 35 % prevede di farlo nel breve-medio termine. È interessante inoltre notare la diminuzione (dal 31% al 24%) del numero di imprese disinteressate all'implementazione qualsivoglia iniziativa di welfare per i dipendenti, a dimostrazione di una crescente percezione positiva nei confronti della questione.

Figura 4.4. L'adozione dei piani di welfare aziendale e confronto col 2017



I dati dimostrano (Figura 4.5) inoltre come l'adozione dei piani di welfare cresca all'aumentare della dimensione aziendale: si va da un tasso di adozione dell'85,7% nelle grandi imprese al 17,3% nelle micro, mentre le piccole e le medie segnano rispettivamente 42,7% e 53,2%. Risultano tuttavia incoraggianti i dati prospettici, con il 46,2% delle micro e il 32,9% delle piccole che prevedono di avviare piani di welfare aziendale nel breve-medio termine. La percentuale di disinteresse assoluto verso pratiche di welfare aziendale diminuisce in modo rilevante al crescere della dimensione aziendale, fino ad azzerarsi nelle grandi imprese.

E' interessante notare (Figura 4.6) come il favor legis fiscale abbia stimolato l'adozione diffusa di piani di welfare aziendale: il 75% delle imprese ha infatti avviato iniziative negli ultimi tre anni, cioè successivamente agli interventi sull'art. 51 del TUIR operati con la legge di stabilità 2016. Il restante

25% è composto da imprese che dimostrano un più spiccato orientamento strategico verso il welfare aziendale. In particolare, il 14% delle imprese che offrono servizi di welfare aziendale hanno avviato tali iniziative da oltre dieci anni, a dimostrazione della rilevanza strategica attribuita al tema.

Figura 4.5. L'adozione dei piani di welfare aziendale in base alla dimensione aziendale

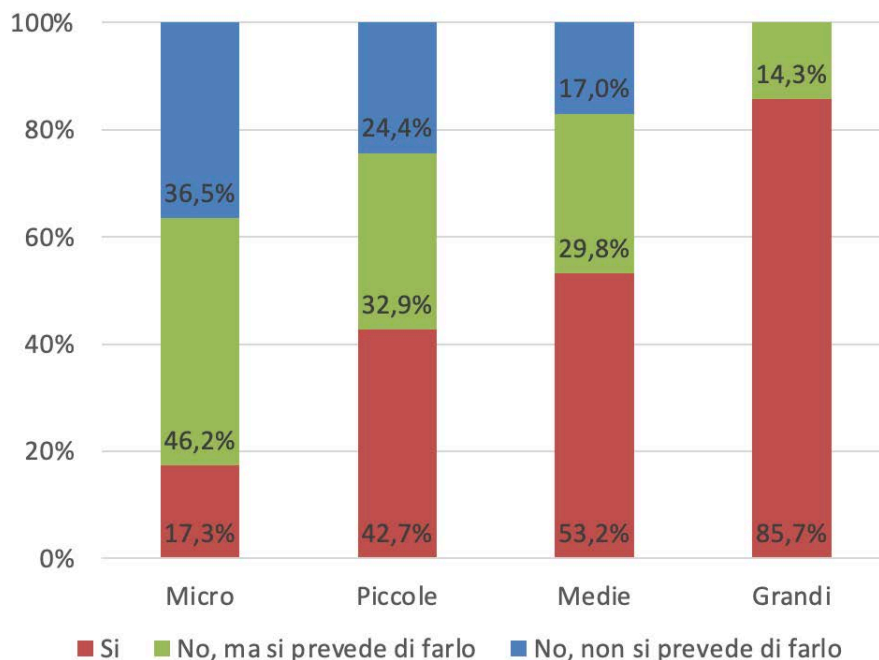
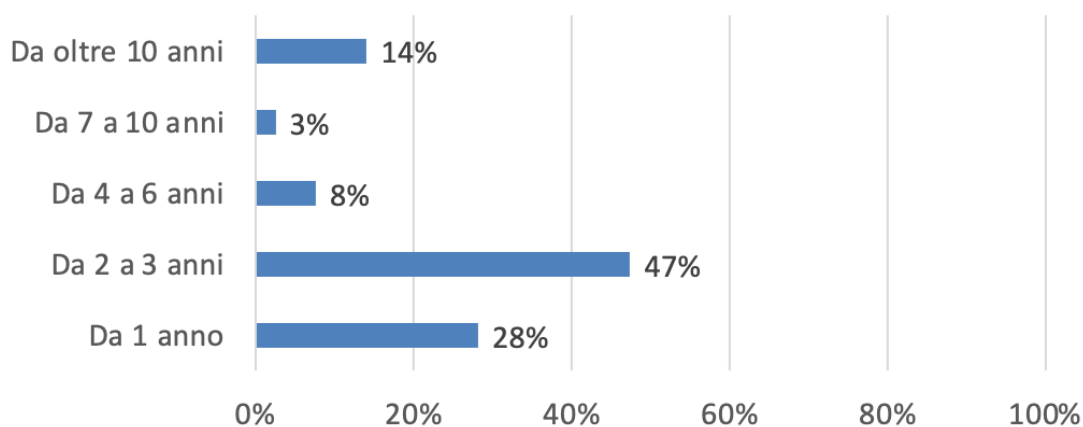


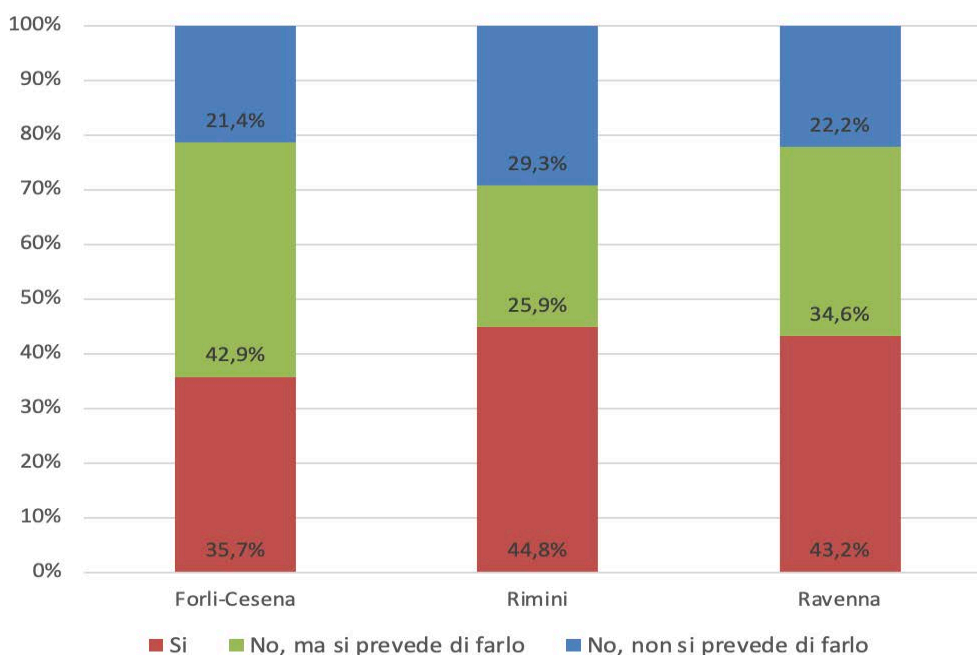
Figura 4.6. Anni di applicazione di piani di welfare aziendale in impresa



L'analisi delle percentuali di applicazione di piani di welfare aziendale per provincia di appartenenza, mostrate nella Figura 4.7, dell'impresa segnala un ritardo per le imprese di Forlì-Cesena. Le imprese

di tale provincia dimostrano tuttavia elevata sensibilità sul tema e si dichiarano pronte a colmare il gap (il 42,9% delle imprese di Forlì-Cesena dichiara di prevedere di sviluppare piani di welfare nel breve-medio termine). La provincia di Rimini, malgrado dimostri i dati migliori in relazione all'implementazione effettiva di pratiche di welfare, segnala anche un più ampio zoccolo duro (29,3%) di imprese non intenzionate a muoversi in tale direzione.

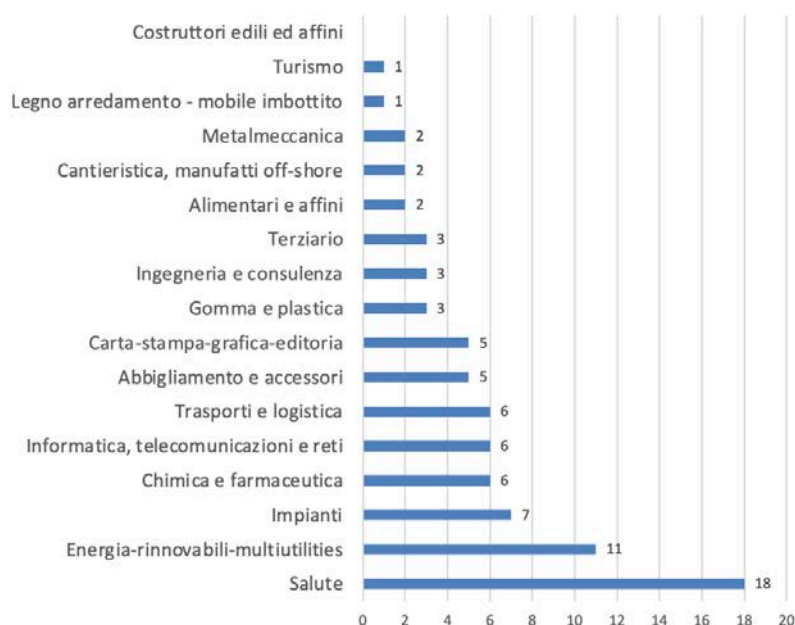
Figura 4.7. Applicazione di piani di welfare aziendale per provincia



Elementi interessanti emergono in relazione alla distribuzione settoriale delle imprese che hanno adottato piani di welfare aziendale, dettagliate nella Figura 4.8. In particolare, a fronte di una limitata penetrazione nei settori delle costruzioni e metalmeccanici, si dimostra un rilevante ricorso agli strumenti del welfare aziendale nelle imprese del settore della salute e dell'energia e multiutilities.

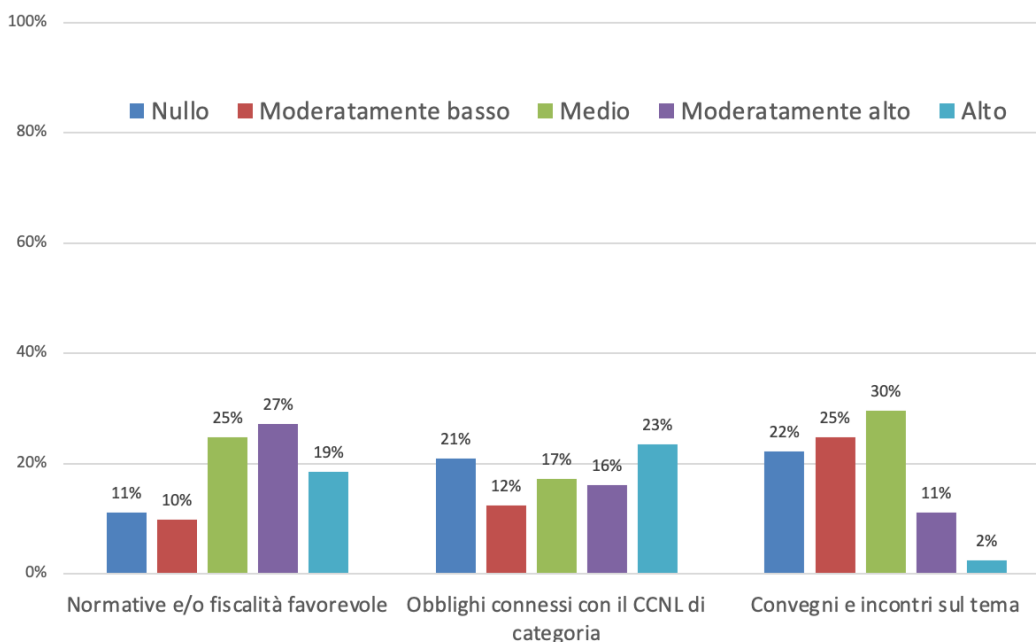
Queste evidenze possono essere spiegate, oltre che con riferimento a caratteristiche peculiari della gestione delle risorse umane in tali settori, anche ipotizzando l'emergere di fenomeni isomorfici in specifici ambiti. L'isomorfismo istituzionale implica l'affermazione di soluzioni organizzative e gestionali simili in imprese che si trovano ad operare nel medesimo *organizational field*. Tali scelte non sono spiegabili in relazioni a elementi di efficienza economico, ma sono piuttosto riconducibili alla ricerca della legittimazione e potere politico.

Figura 4.8. Numero di imprese che adottano piani di welfare aziendale per settore industriale



Quanto ai fattori che hanno stimolato l'adozione di piani di welfare aziendale (Figura 4.9), la fiscalità favorevole appare come l'elemento critico per la decisione. Anche la contrattazione collettiva, e i vincoli da essa derivanti, hanno svolto un ruolo molto importante. Meno importante, seppur utile, il ruolo svolto da interventi di informazione e sensibilizzazione derivanti da convegni e workshop organizzati sul tema del welfare aziendale.

Figura 4.9. Fattori che hanno indotto alla adozione di piani di welfare aziendale



Analizzando i piani di welfare implementati (dettagliati nelle Figure 4.10, 4.11, 4.12, 4.13), emerge che le imprese romagnole propongono tipicamente ai loro dipendenti servizi di sostegno economico (in particolare, il bonus carburante è presente nel 92,6% dei piani di welfare analizzati), di formazione (professionale nel 74,1% dei casi e linguistica nel 54,3%), e di conciliazione vita-lavoro (in particolare, interventi a favore della flessibilità degli orari sono attuati dal 71,8% delle imprese). Molto diffusi sono anche gli interventi diretti a favorire la sanità e la previdenza integrative (rispettivamente, 54,3% e 51,9%).

Figura 4.10. Composizione dei piani di welfare: i dieci servizi più offerti nel 2019

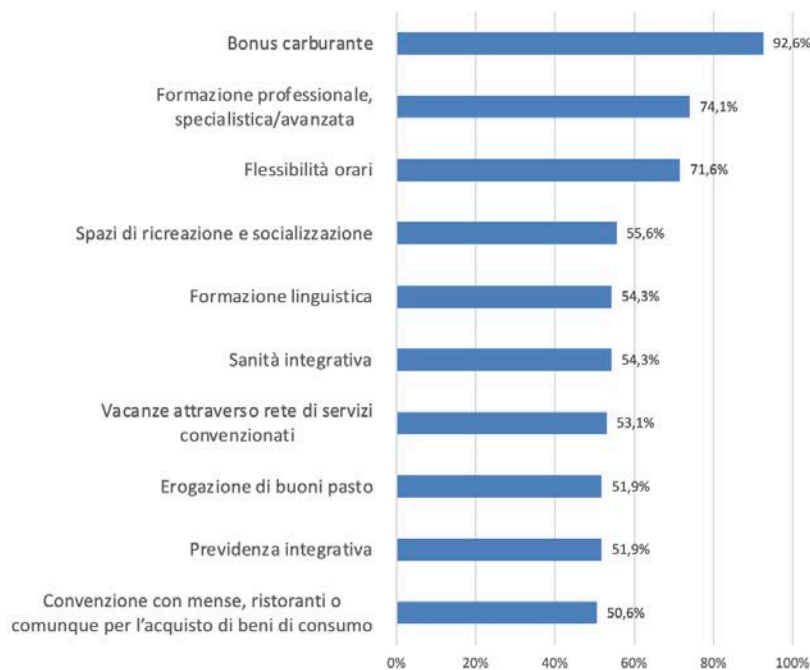


Figura 4.11. Composizione dei piani di welfare: i dieci servizi meno offerti nel 2019

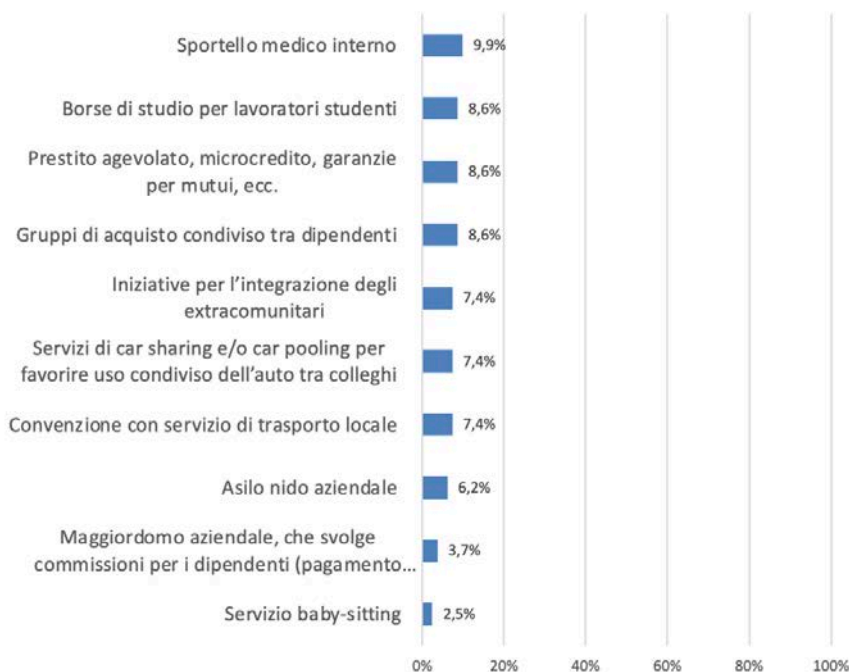


Figura 4.12. Composizione dei piani di welfare: dettaglio degli altri servizi offerti (prima parte)

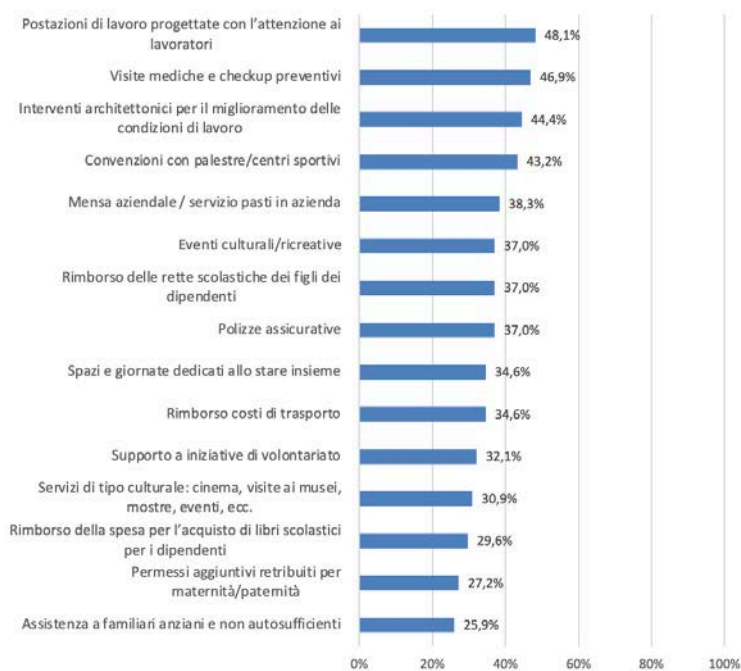


Figura 4.13. Composizione dei piani di welfare: dettaglio degli altri servizi offerti (seconda parte)

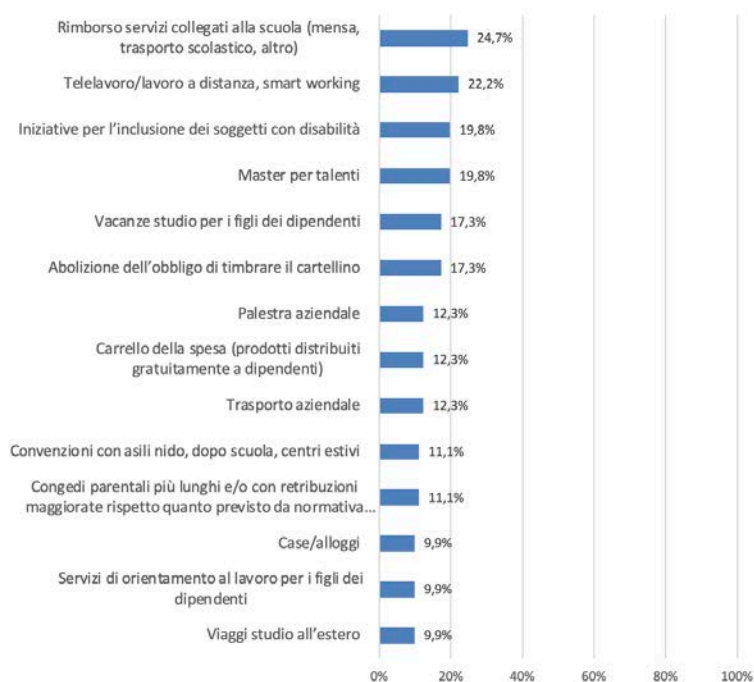
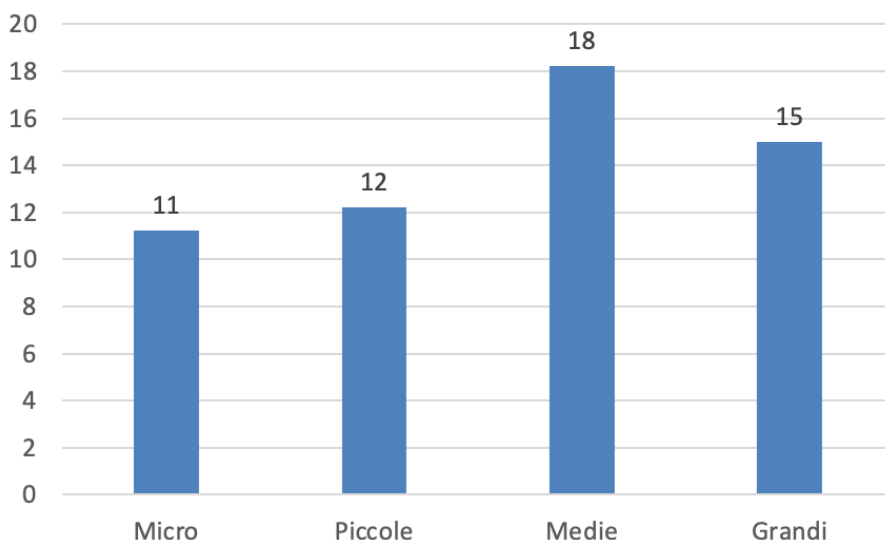


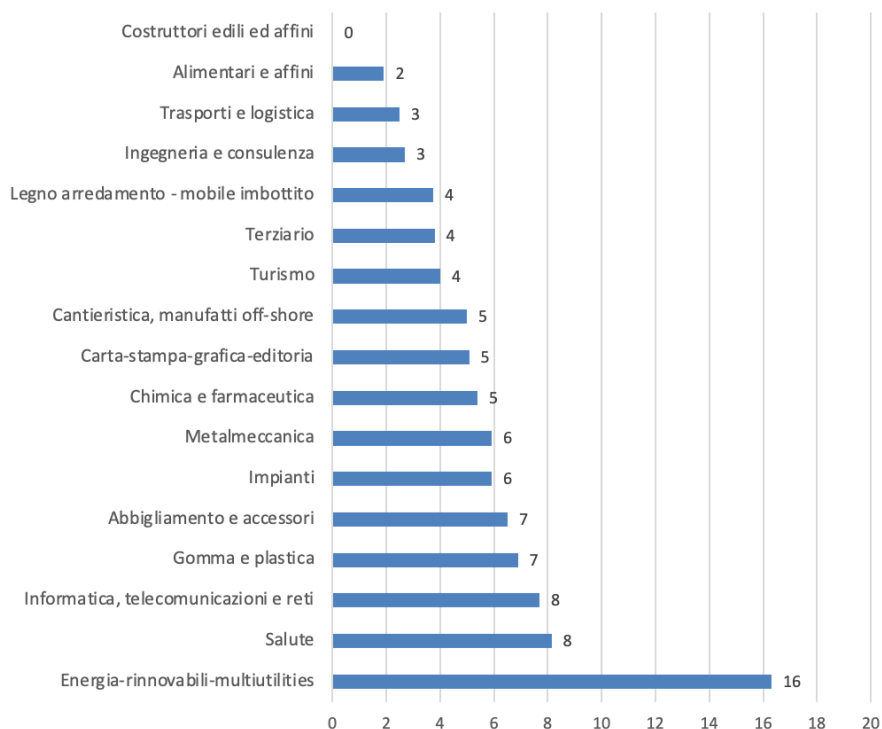
Figura 4.14. Numero medio di servizi di welfare offerti dalle imprese, dettaglio per dimensione aziendale



In media, i piani di welfare offerti dalle imprese ai propri dipendenti sono composti da un numero di servizi che va dagli 11 delle micro ai 15 delle grandi, con un massimo di 18 offerto dalle medie imprese (Figura 4.14). Differenze in termini di composizione del paniere di servizi offerti emergono anche in relazione al settore industriale dell'impresa (Figura 4.15). Ancora una volta, le imprese del

settore energia-rinnovabili-multiutilities dimostrano un elevato livello di sofisticazione e articolazione dei servizi offerti, ben superiore a tutti gli altri settori.

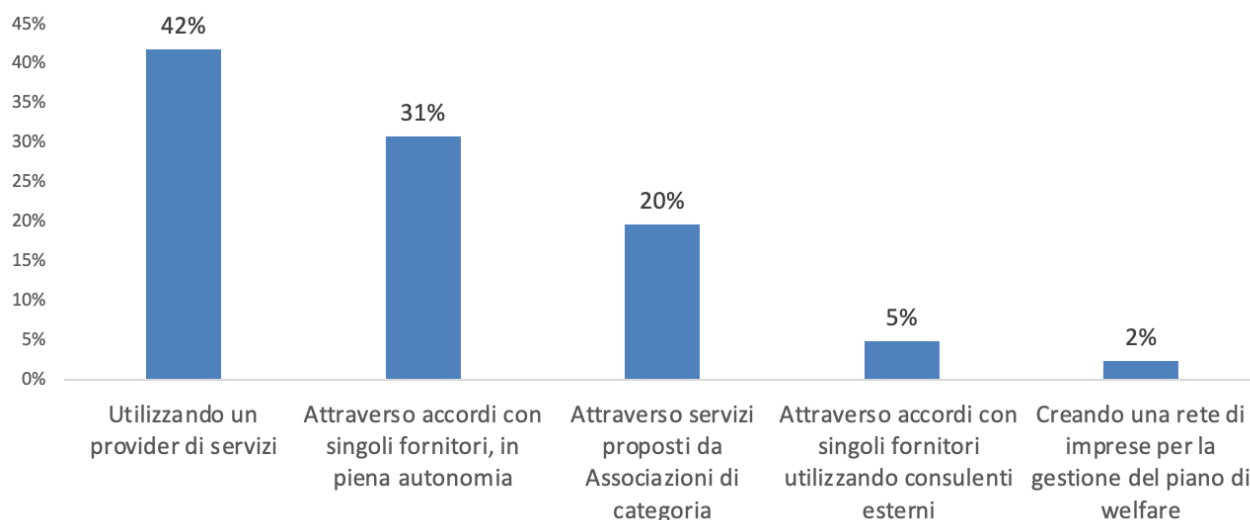
Figura 4.15. Numero medio di servizi di welfare offerti dalle imprese, dettaglio per settore industriale



La Figura 4.16 permette di notare come i piani di welfare vengano principalmente implementati (nel 42% delle imprese) attraverso la definizione di collaborazioni con un provider di servizi (ossia un soggetto terzo che mette a disposizione dell'impresa un paniere di servizi da proporre ai dipendenti) oppure (nel 31% delle imprese) creando in modo autonomo un bouquet di servizi per i propri dipendenti (attraverso accordi con fornitori di singoli servizi).

Rilevante, specie per le imprese di più piccole dimensioni, anche il ruolo delle Associazioni di categoria che, nel 20% dei casi, fungono da aggregatori di servizi che poi mettono a disposizione degli associati. Estremamente limitato è invece il ricorso a consulenti esterni (5%) e allo sviluppo di reti di collaborazioni con altre imprese (2%).

Figura 4.16. Modalità di implementazione e realizzazione dei piani di welfare aziendale



I costi degli interventi di welfare sono considerati rilevanti solo dal 35% delle imprese (Figura 4.17). Sembra tuttavia emergere una percezione in parte distorta in relazione ai costi. Confrontando comportamenti e risultati delle imprese che hanno adottato piani di welfare negli ultimi tre anni con quelli di imprese aventi una storia di welfare aziendale più consolidata, emergono infatti delle differenze interessanti. Con riferimento ai costi dei piani di welfare aziendale, la maggioranza (56%) delle imprese con una storia più consolidata dichiara di sostenere costi rilevanti mentre i tre quarti delle imprese che hanno iniziato negli ultimi tre anni dichiarano di sostenere costi limitati o comunque compensati dai benefici fiscali (Figura 4.18). Se ci concentriamo sulle stime dei rispondenti sia al questionario 2017, sia a quello 2019, emerge un importante aumento, dal 36% al 44%, di coloro che stimano in rilevanti i costi connessi con lo sviluppo dei piani di welfare (Figura 4.19). Una duplice spiegazione è possibile per queste evidenze: si potrebbe in primo luogo ipotizzare che le percezioni iniziali celano un eccesso di ottimismo rispetto alla complessità di gestione dei piani di welfare; alternativamente, si potrebbe individuare la causa dell'aumento di complessità, e quindi di costi, nella tendenza ad ampliare ed arricchire l'offerta di servizi di welfare e la sua rilevanza strategica.

I maggiori investimenti effettuati sembrano in ogni caso premiare le imprese che da più tempo implementano piani di welfare. Ciò è vero in particolar modo con riferimento ai tassi di turnover dei dipendenti, rispetto ai quali le imprese con maggiore esperienza dimostrano dati significativamente migliori.

In generale, l'investimento in welfare aziendale genera effetti positivi, anche se di magnitudine variabile, in termini di aumento della soddisfazione dei lavoratori (Figura 4.20), incremento della

produttività del lavoro (Figura 4.21), e fidelizzazione dei dipendenti (Figura 4.22). Fra gli impatti positivi individuati dai rispondenti, risulta rilevante anche il supporto allo sviluppo di una società migliore, più orientata alla persona (Figura 4.23).

Come mostrato nella figura 4.24, i maggiori ostacoli riscontrati dalle imprese che hanno adottato piani di welfare sono relativi all'identificazione dei bisogni reali dei dipendenti (22,2%) e quindi al limitato tasso di conversione dei premi di produzione in servizi di welfare aziendale (19,4%). Anche i costi economici e organizzativi vengono citati come elementi di ostacolo nel 19,4% dei casi.

Un ulteriore ostacolo citato dai rispondenti (18,5%) riguarda l'apparente disinteresse mostrato dai dipendenti verso i piani di welfare aziendale: si tratta di una criticità nota, che può essere facilmente collegata al problema della identificazione dei reali bisogni dei dipendenti. Tuttavia, le origini più profonde di tale scarso interesse, malgrado l'indubbio beneficio economico, possono essere ricondotte alla strategia globale di gestione delle persone all'interno della quale le politiche di welfare aziendale vengono implementate.

Se è vero infatti che sempre più imprese negli ultimi tre anni stanno proponendo piani di welfare ai propri dipendenti, occorre distinguere fra le applicazioni estemporanee e basate su opportunità di risparmio fiscale da quelle inserite in specifiche strategie dirette al miglioramento del benessere dei dipendenti.

Di conseguenza, la sfida per le imprese, specie per quelle che più recentemente hanno intrapreso iniziative di welfare aziendale, consiste nello sviluppare strategie orientate alla promozione del benessere dei dipendenti nelle quali i servizi di welfare aziendali siano integrati in modo coerente con le esigenze dei propri dipendenti, in modo da poter migliorare il clima e la reputazione aziendale e quindi generare concreti impatti sulla performance complessiva.

In questo senso, risulta incoraggiante il dato relativo all'intenzione di ampliare il paniere dei servizi offerti, mostrato in Figura 4.25: il 60% delle imprese che già hanno un piano di welfare prevede di svilupparlo e ampliarlo in futuro.

Figura 4.17. Rilevanza dei costi sostenuti per i piani di welfare aziendale

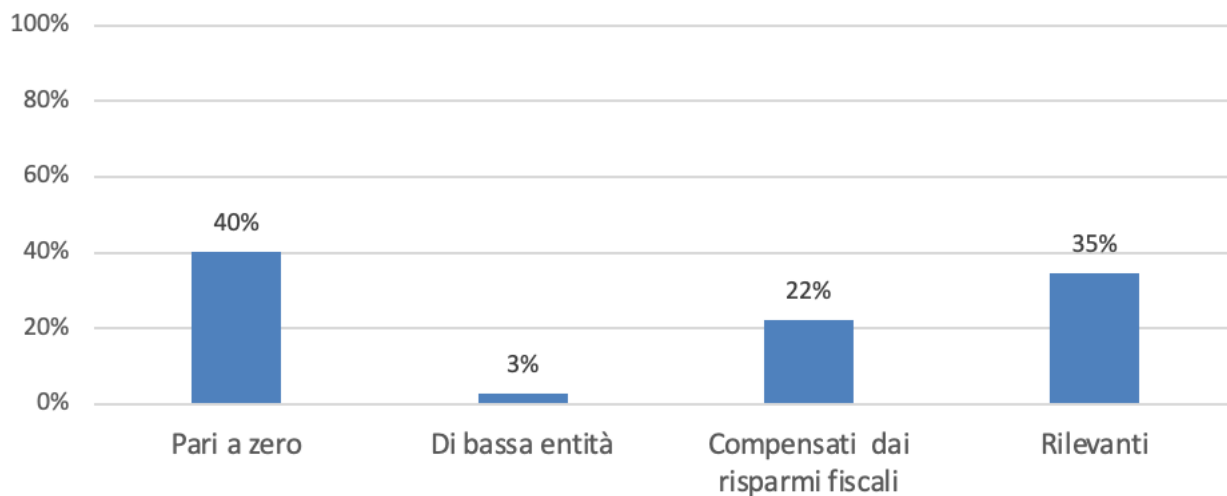


Figura 4.18. Rilevanza dei costi sostenuti per i piani di welfare aziendale, dettagliata per tempo di avvio delle azioni di welfare

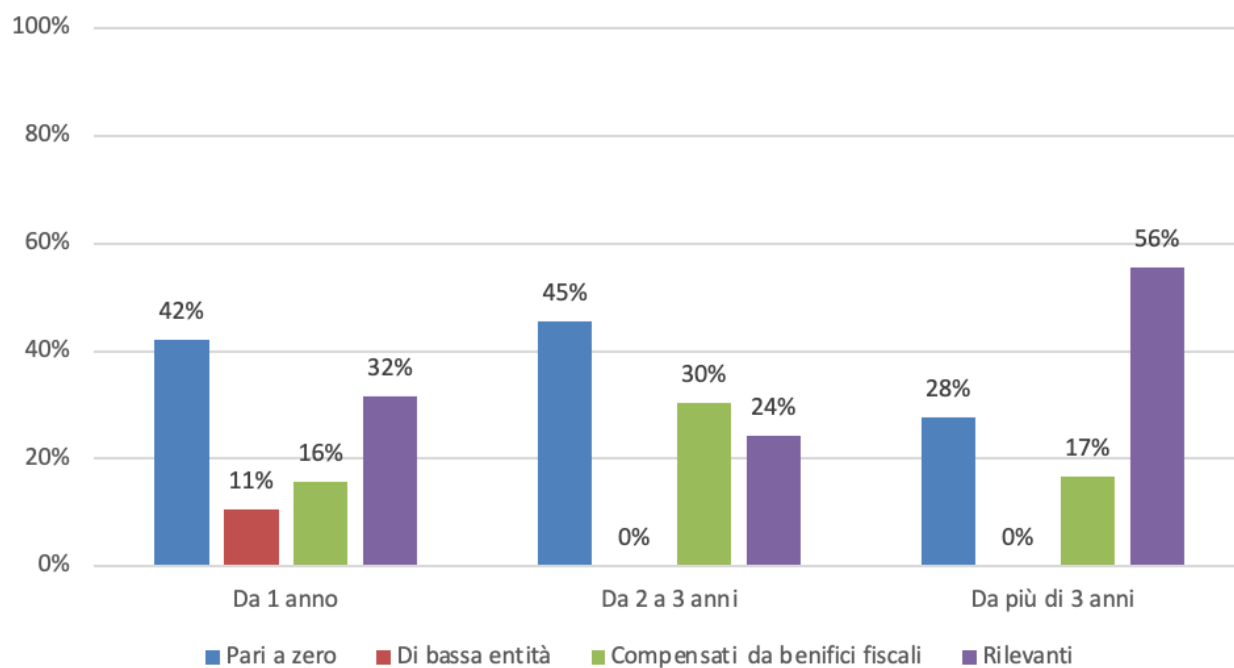


Figura 4.19. Rilevanza dei costi sostenuti per i piani di welfare aziendale con focus sulle 63 imprese che hanno risposto al questionario sia nel 2017, sia nel 2019

	2019	2017
Pari a zero/Di bassa entità	38%	46%
Compensati da benefici fiscali	19%	18%
Rilevanti	44%	36%

Figura 4.20. Benefici percepiti in conseguenza dell'applicazione di interventi di welfare aziendale: miglioramento della soddisfazione dei lavoratori

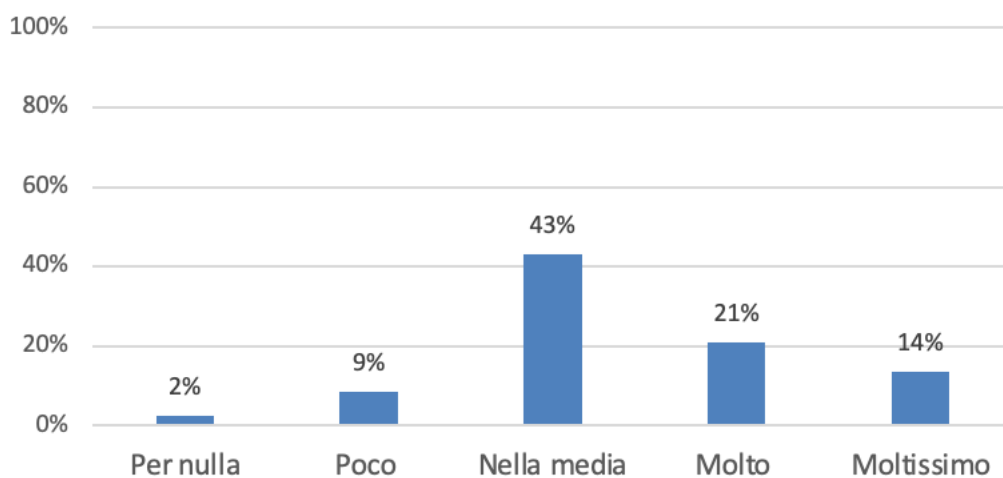


Figura 4.21. Benefici percepiti in conseguenza dell'applicazione di interventi di welfare aziendale: incremento della produttiva e delle performance lavorative.

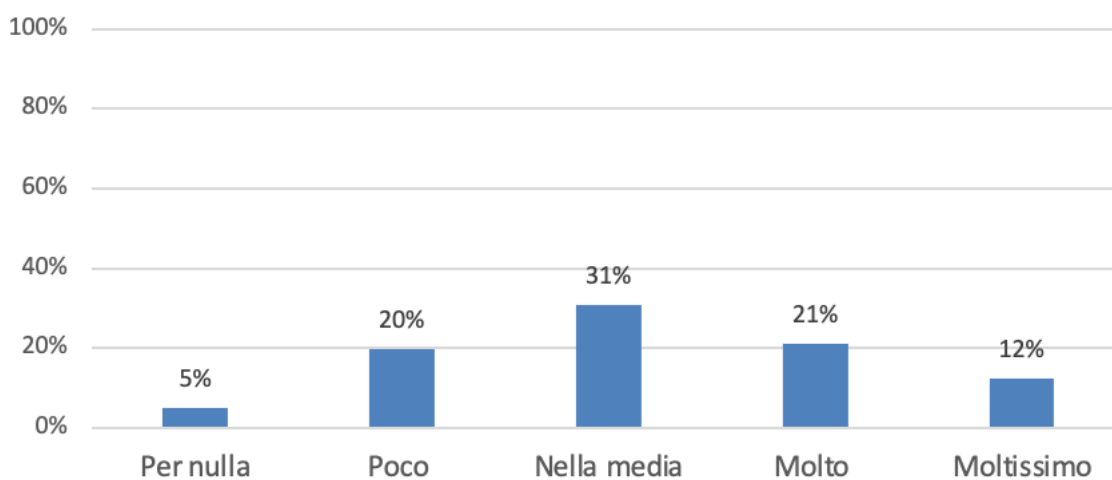


Figura 4.22. Benefici percepiti in conseguenza dell'applicazione di interventi di welfare aziendale: fidelizzazione del personale

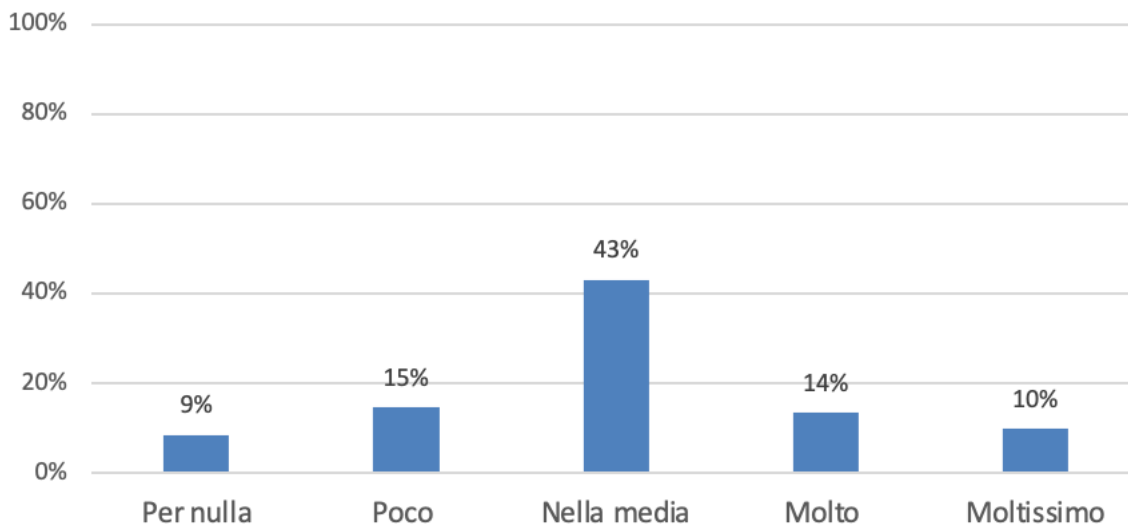


Figura 4.23. Benefici percepiti in conseguenza dell'applicazione di interventi di welfare aziendale: contributo a un'economia e a una società migliori, più orientate alle persone

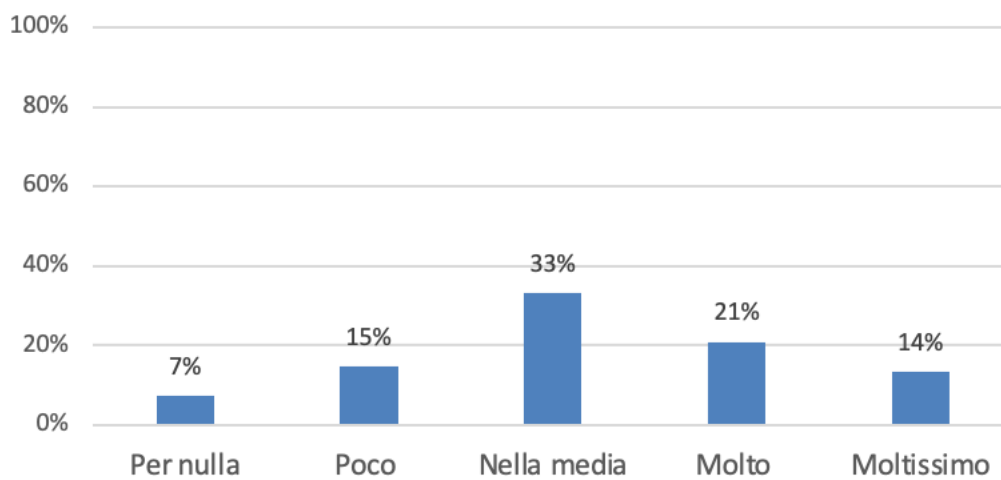


Figura 4.24. Difficoltà incontrate nell'adozione dei piani di welfare aziendale

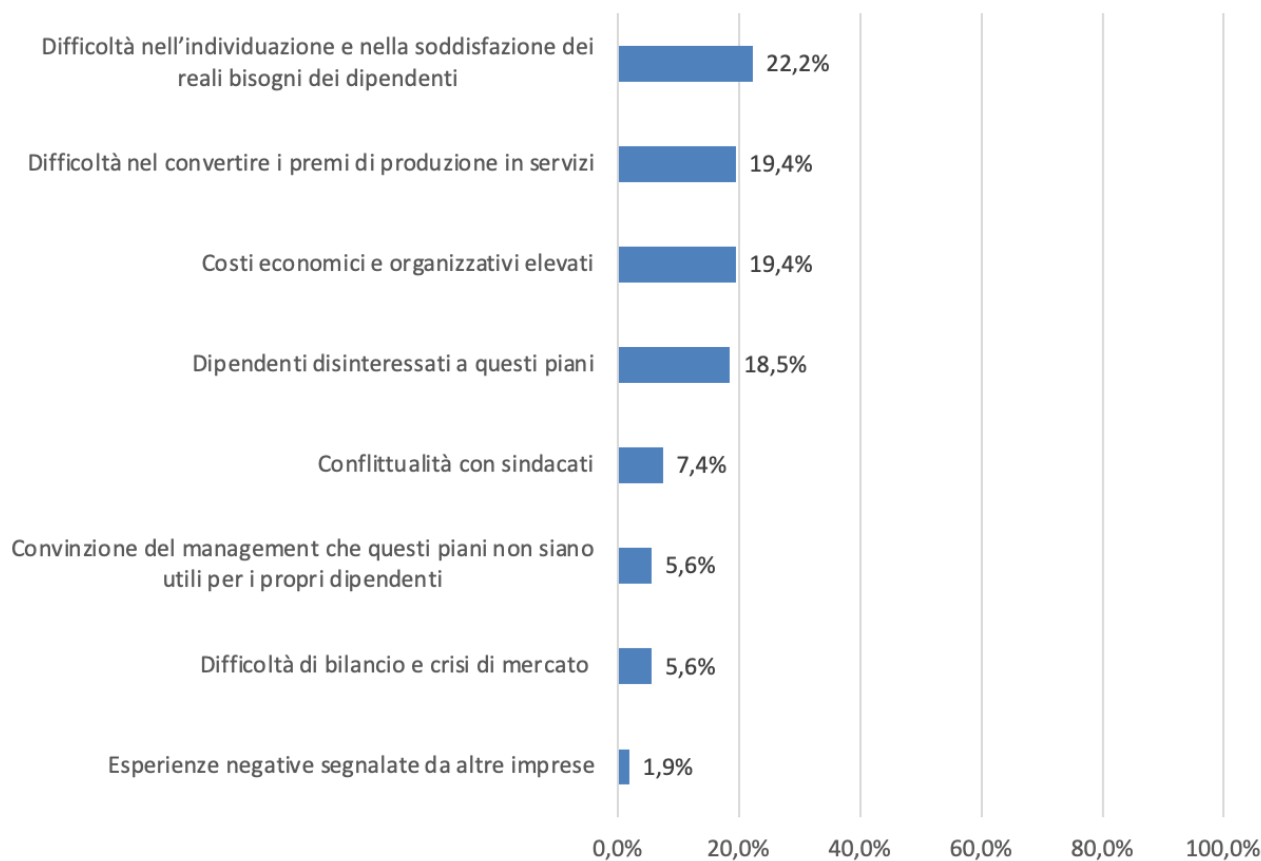
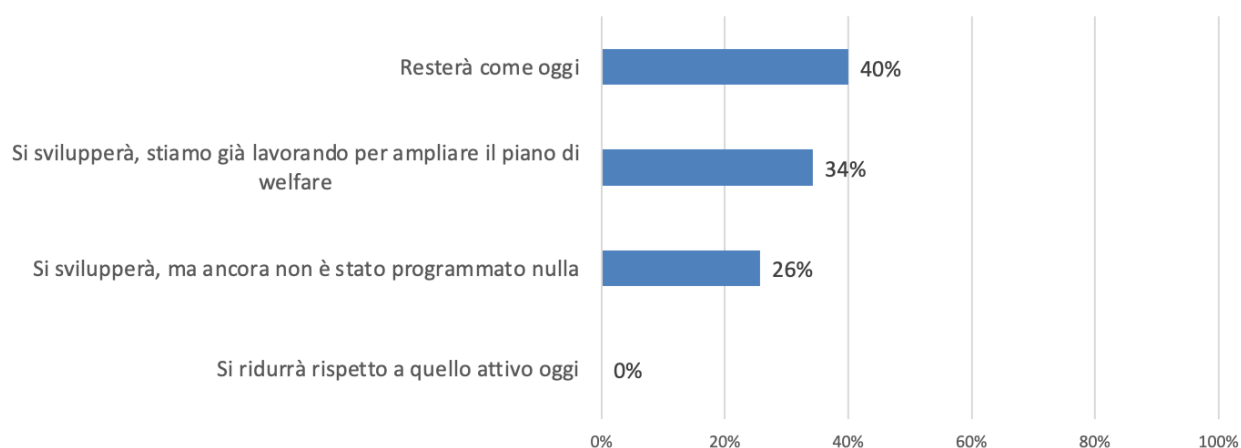


Figura 4.25. Previsioni di sviluppo dei piani di welfare nelle imprese che già offrono ai dipendenti servizi di welfare.



Complessivamente, nel 2019, l'adozione dei piani di welfare conferma la sua crescita sia nel numero di imprese, sia nell'ampiezza dei piani offerti ai dipendenti.

Si conferma anche il ruolo fondamentale svolto dal «favor legis» fiscale nello stimolare l'adozione diffusa di piani di welfare aziendale. La motivazione fiscale è comunque rafforzata dai benefici che le imprese traggono dal miglioramento della relazione con i dipendenti. Se dunque i benefici fiscali fungono da motivazione a intraprendere iniziative di welfare, la comprensione dei benefici attivabili sembra essere un importante stimolo ad ampliare e approfondire i servizi offerti e, più in generale, la valenza strategica di tali strumenti per la gestione delle risorse umane.

I piani welfare aziendale si dimostrano infatti capaci di migliorare il clima aziendale e di rafforzare la reputazione e, quindi, la capacità dell'impresa di attrarre e fidelizzare i talenti. Le principali difficoltà nello sviluppo di piani di welfare riguardano la comprensione dei bisogni dei dipendenti e la conversione dei premi economici in servizi, oltre al costo economico dell'attuazione dei piani stessi. Altro tema che richiede attenzione è la comunicazione e il coinvolgimento dei dipendenti rispetto a queste iniziative

Alla luce di quanto presentato, emergono forti attese in merito alla ulteriore diffusione del welfare aziendale. La sfida per le imprese si sposterà sulla capacità di rafforzare e tarare i piani di welfare in modo da contribuire in modo sostanziale al miglioramento del benessere dei dipendenti.

4.5 Le tendenze di occupazioni e professioni

La cosiddetta Quarta Rivoluzione Industriale, caratterizzata da innovazioni che investono la tecnologica, la società e la protezione dell'ambiente naturale, promette di alterare i modelli di business dominanti in quasi tutti i settori industriali e di alterare in modo permanente occupazioni e professioni.

Ampio e molto articolato è il dibattito in merito alla portata e alle tendenze dei cambiamenti ai vari livelli. Tale dibattito non è in effetti particolarmente recente, ad esempio, già nel 1950 Georges Friedmann, uno dei padri della Sociologia del lavoro francese, intitolava si domandava “dove va il lavoro umano?”¹⁸. Fra gli anni Ottanta e i primi anni Duemila, molto rilevante è stata la disputa fra le visioni ottimistiche (che ipotizzavano un generalizzato *upskilling* dei lavoratori) dell'impatto delle

¹⁸ Friedmann G., 1950, *Où va le travail humain?*, Paris: Gallimard; 1955 ed. it., *Dove va il lavoro umano?*, Milano: Comunità.

innovazioni tecnologiche sulle condizioni di lavoro e le visioni pessimistiche (che identificavano forti tendenze verso il *deskilling* dei lavoratori). Sarebbe troppo ambizioso ai nostri fini tentare di mettere ordine nella moltitudine di previsioni che alimentano la corrente discussione nella teoria e nella pratica aziendale.

È tuttavia utile riflettere su possibili scenari futuri, principalmente al fine di orientare le scelte di sviluppo delle competenze e di progettazione delle mansioni organizzative. Infatti, le recenti tendenze verso la servitizzazione, la fabbrica intelligente, la crescente disponibilità di dati, le innovazioni nella capacità computazionale, la possibilità di sviluppare strumenti di supporto alle decisioni (e anche strumenti aventi autonomia decisionale) per mezzo di sistemi di intelligenza artificiale pongono immediate questioni in merito alle scelte che le imprese dovranno assumere in termini di cambiamento organizzativo, reclutamento, selezione, e sviluppo del personale.

Per indagare tali tendenze, abbiamo preso a riferimento la classificazione delle professioni proposta dal World Economic Forum nel “The Future of Jobs Report 2018”. In tale rapporto, vengono elencate una serie di professioni che vengono classificate come “emergenti”, “stabili”, e “ridondanti”. Evidentemente, tale classificazione tende a proporre le professioni “emergenti”, e le competenze ad esse collegate, come fattori critici per il successo delle imprese nei prossimi decenni. Allo stesso modo, le professioni “ridondanti”, e le competenze da esse richieste, sono segnalate come scarsamente generatrici di valore e destinate a essere soppiantate.

Altrettanto evidentemente, le previsioni avanzate nel Report del WEF non devono essere considerate come dei dati di fatto e sono esposte a soggettività e miopia. In altri termini, esse vanno considerate come un’occasione per riflettere sulle dinamiche del lavoro nei prossimi decenni.

A partire dalla classificazione presentata nel Report, abbiamo quindi definito tre batterie di professioni (emergenti, stabili, ridondanti) e abbiamo chiesto ai rispondenti di elencare quali di queste professioni sono attualmente presenti nelle imprese e quali si prevede siano oggetto di crescita occupazionale nel prossimo periodo. La Figura 4.26 mostra come, coerentemente con la struttura economica locale, molte professionalità «*ridondanti*» siano largamente presenti nelle imprese del territorio romagnolo.

Le professionalità stabili presenti sono principalmente collegate a specializzazioni specifiche, ad esempio, progettazione e gestione di basi di dati e reti, gestione delle risorse umane, gestione della qualità, gestione dei rischi (Figura 4.27).

Figura 4.26. Presenza di professionalità “ridondanti” nelle imprese romagnole

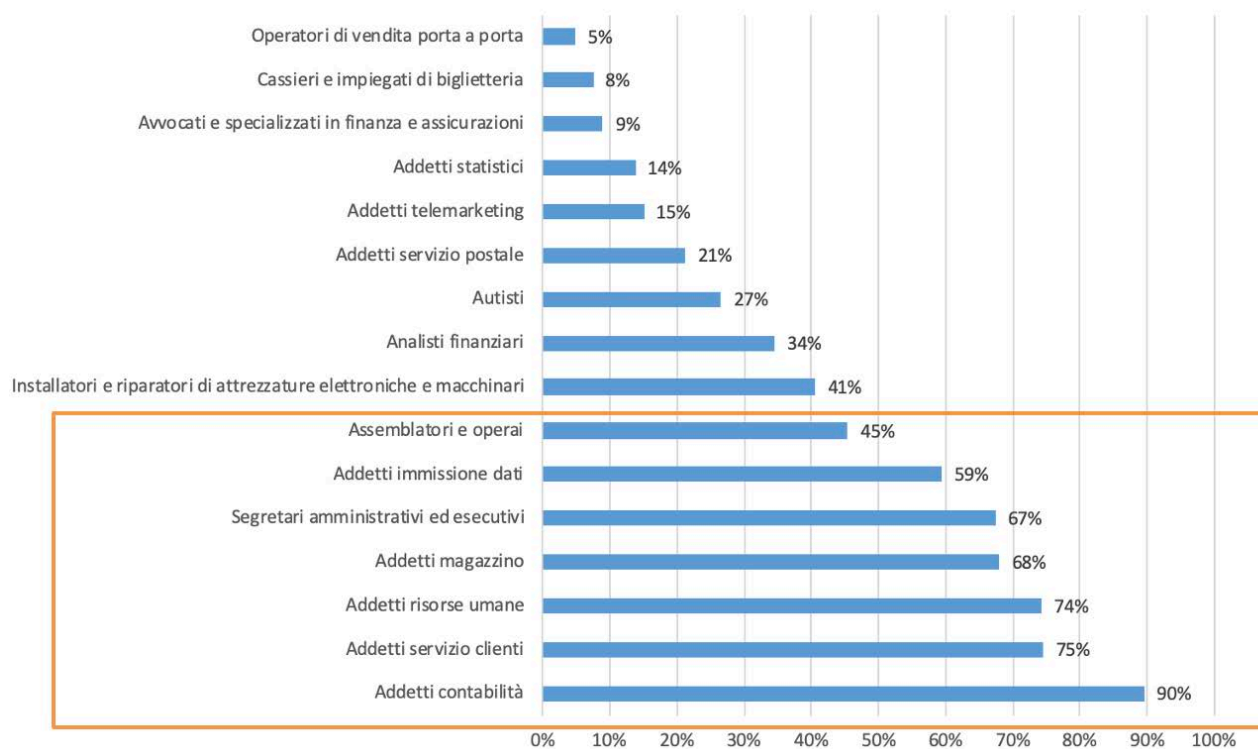
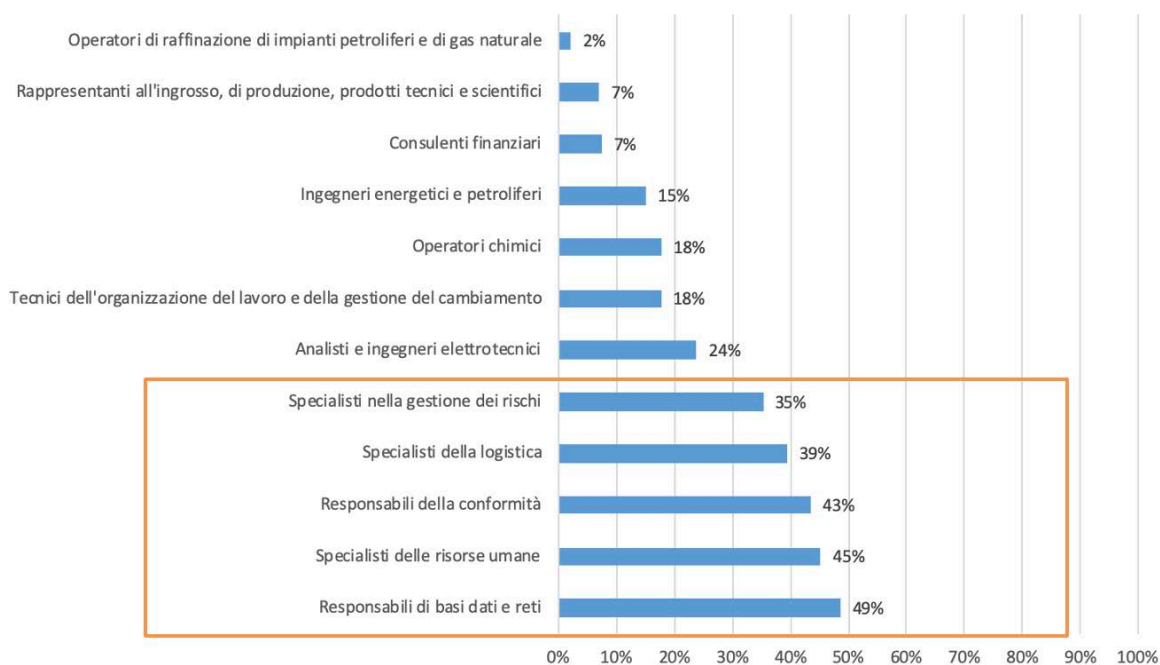
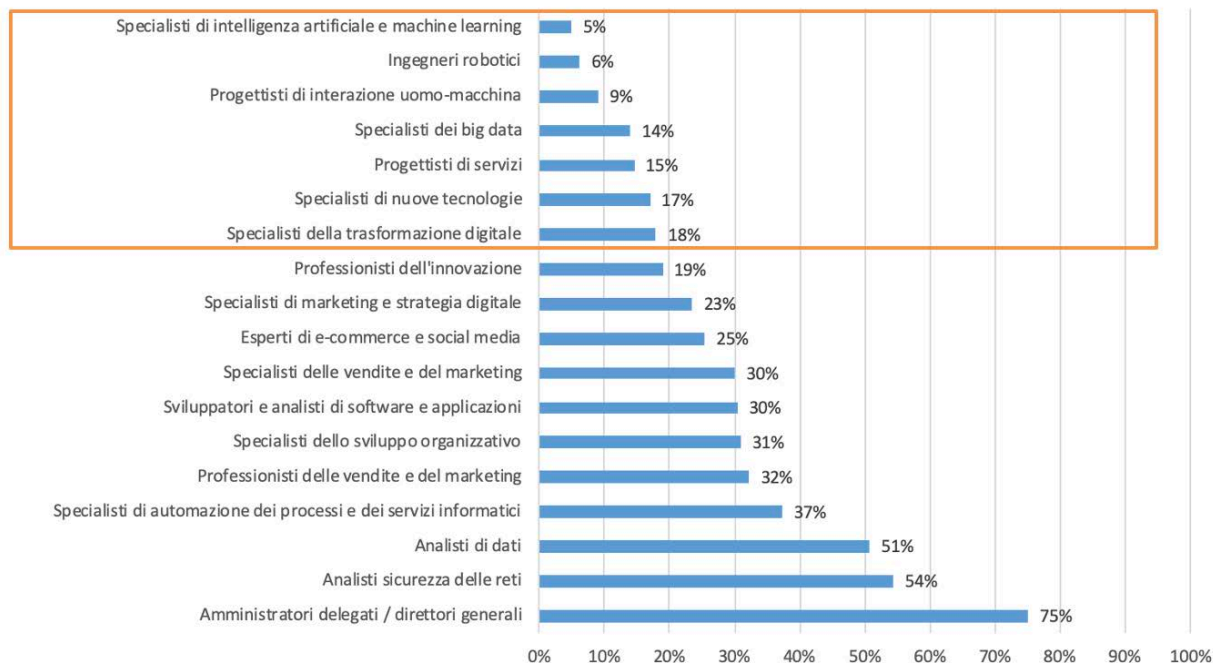


Figura 4.27. Presenza di professionalità “stabili” nelle imprese romagnole



La Figura 4.28 evidenzia come alcune professioni emergenti siano molto presenti nelle imprese romagnole, in particolare nelle imprese di maggiore dimensione. Colpisce tuttavia la ridotta presenza di professionalità connesse con ambiti peculiari della cosiddetta Industria 4.0: intelligenza artificiale, big data, trasformazione digitale, servitizzazione.

Figura 4.28. Presenza di professionalità “emergenti” nelle imprese romagnole



Per quanto concerne le previsioni di sviluppo delle professionalità, risultano tuttora rilevanti le prospettive occupazionali in mansioni ritenute ridondanti, in particolare in relazione ad amministrazione delle risorse umane, servizio clienti, contabilità e gestione magazzino (Figura 4.29).

La Figura 4.30 evidenzia come le professionalità stabili segnino dei trend di crescita non particolarmente rilevanti. In questo ambito, oltre alla gestione delle risorse umane e della logistica, le imprese si dirigono verso professionalità connesse con la gestione dei dati, il risk management, e la gestione del cambiamento organizzativo.

Infine, le professionalità emergenti (Figura 4.31) dimostrano prospettive di crescita significative, a ulteriore dimostrazione dell'importante sensibilità all'innovazione delle imprese del territorio.

Anche in questo caso, tuttavia, sorprende che le professionalità più spiccatamente connesse con i trend dell'Industria 4.0 risultino limitatamente rilevanti in termini di prospettive di crescita. Elemento degno di nota è lo spiccato interesse delle micro imprese verso lo sviluppo di queste professionalità.

Figura 4.29. Prospettive di crescita occupazionale in Romagna per professionalità “ridondanti”

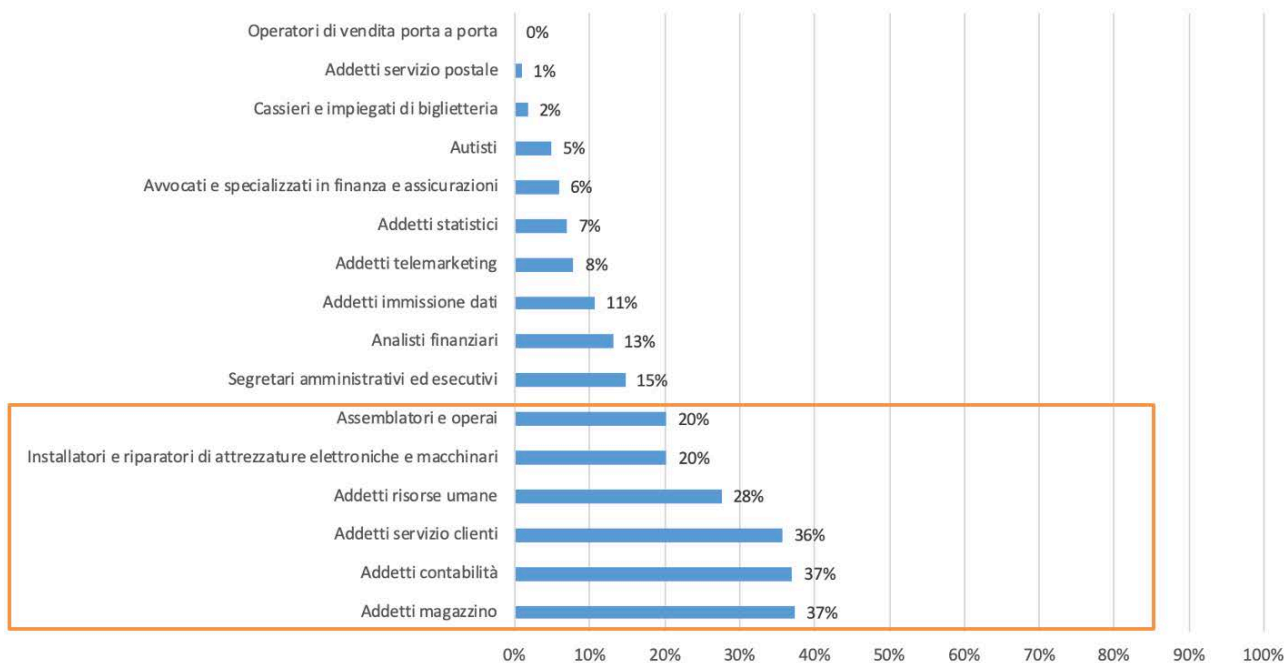


Figura 4.30. Prospettive di crescita occupazionale in Romagna per professionalità “stabili”

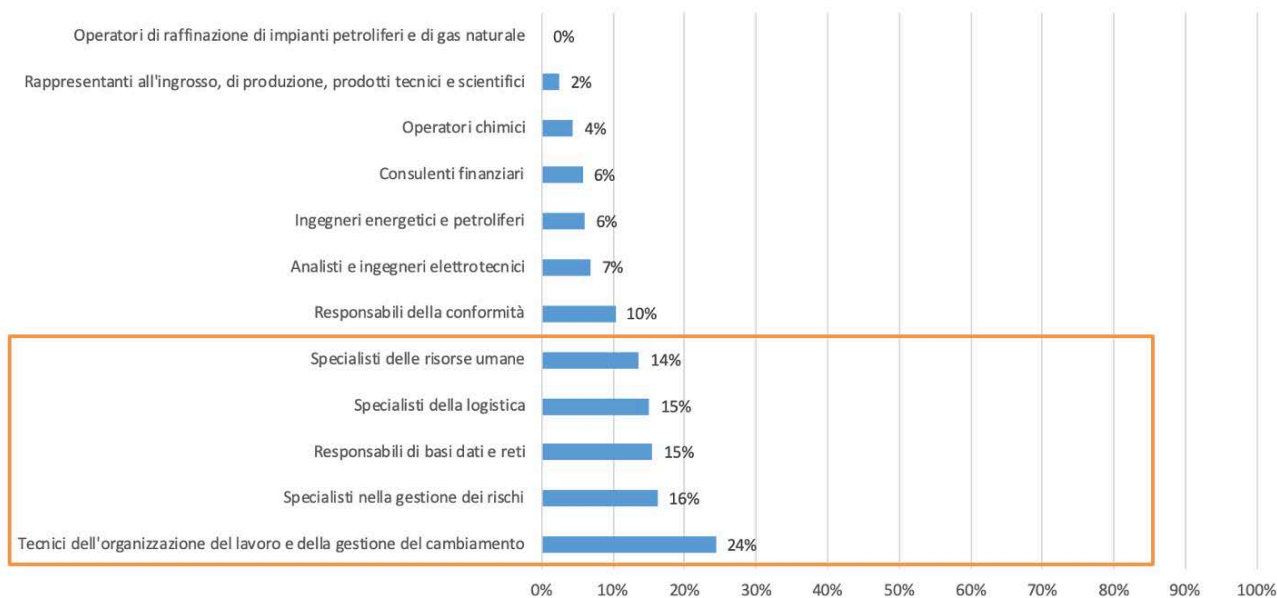
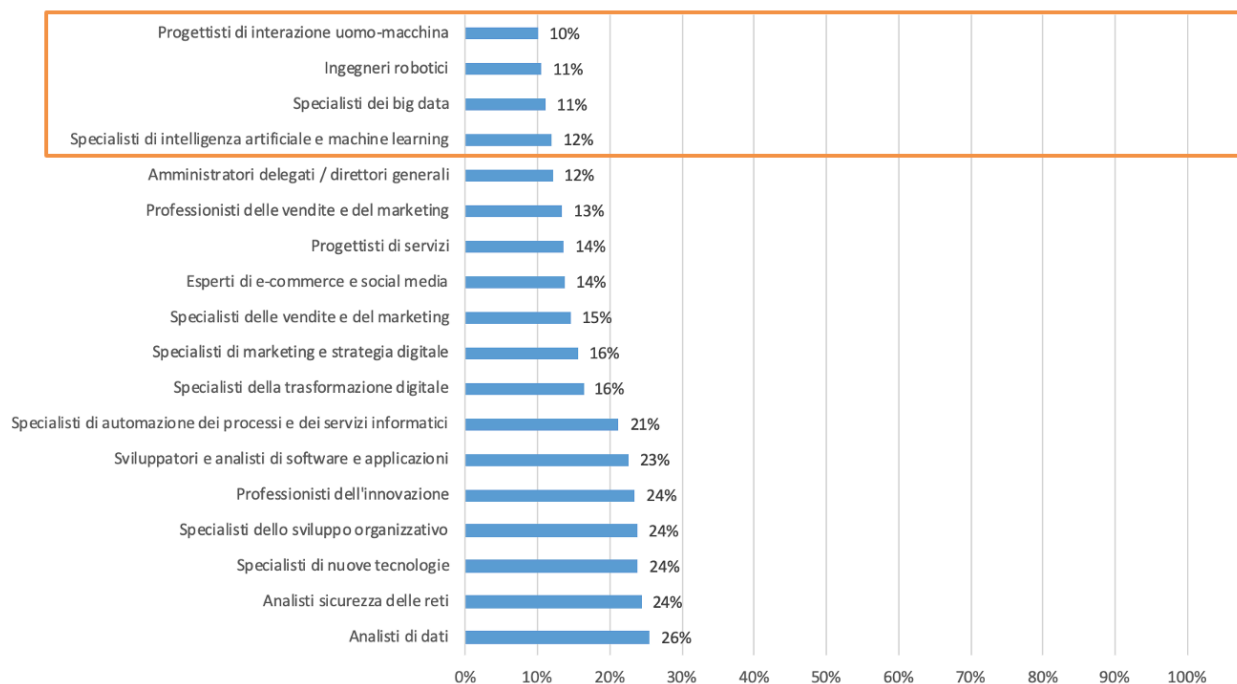


Figura 4.31. Prospettive di crescita occupazionale in Romagna per professionalità «emergenti»



Nel complesso, l'analisi esplorativa evidenzia come le imprese del territorio presentino una composizione tendenzialmente equilibrata di professionalità «emergenti», «ridondanti» e «stabili». Le imprese di dimensioni più grandi presentano già da oggi quote superiori di professionalità «emergenti», dimostrando quindi una pianificazione del personale sensibile alle tendenze evolutive dei modelli di business.

Malgrado nel complesso e maggiori aspettative di crescita occupazionale riguardino principalmente le professionalità «ridondanti» (coerentemente con la struttura economica locale), le aspettative di investimento in professionalità «emergenti» risultano comunque significative.

In particolare, le micro imprese si dimostrano proporzionalmente più propense a investire nello sviluppo di nuove professioni connesse con i trend Industria 4.0.

Il quadro che emerge da questa esplorazione testimonia un approccio prudente e maturo verso le professioni più avanzate, che si traduce in politiche del personale che assecondano le mutazioni del contesto competitivo, senza tentare di anticiparle in modo aggressivo. D'altro canto, la presenza di piccole imprese molto aperte all'innovazione e al cambiamento rappresenta un prezioso elemento di dinamicità, capace di stimolare la creazione e l'attrazione di competenze coerenti con le esigenze delle nuove professioni.