



WELFARE
INDEX
PMI



Rapporto 2024

L'età adulta del welfare aziendale

Le PMI pronte per il rinnovamento
del welfare del Paese



WELFARE 
INDEX 
PMI 

Indice

Prefazione	04
di Giancarlo Fancel	
 Rapporto 2024	
1. Il welfare aziendale nell'età adulta	08
2. Profili d'impresa e impatto sociale del welfare aziendale	42
FOCUS Terzo settore	62
3. Aree di impatto sociale	68
4. Gli impatti del welfare aziendale sui risultati di business	118
 Appendici	
Il progetto Welfare Index PMI	134
La ricerca: campione e metodo	135
Il modello Welfare Index PMI	137
Rating Welfare Index PMI e i servizi alle imprese	139
 I migliori esempi di welfare aziendale	148

Prefazione

Giancarlo Fancel
Country Manager & CEO Generali Italia



Il Rapporto Welfare Index PMI, giunto alla sua ottava edizione, è ormai talmente ricco di storia e di dati che non si limita a misurare il presente ma intende indicare una strada da percorrere insieme in materia di welfare aziendale inquadrando i trend evolutivi nel contesto più ampio del welfare state del nostro Paese.

Quello che ci racconta l'edizione 2024 del Rapporto è che una parte sempre più rilevante delle PMI utilizza il welfare aziendale in chiave strategica estendendolo ai dipendenti, ai loro familiari, fino all'intera comunità in cui opera: dalle politiche di conciliazione vita-lavoro alla salute e all'assistenza per i familiari, dalla previdenza integrativa alla tutela dei diritti e delle pari opportunità, fino alla promozione dell'istruzione e della mobilità sociale per le nuove generazioni.

Ecco così che le PMI assumono un ruolo sociale importante e diventano punto di riferimento sul territorio. Basti pensare che in questi otto anni le imprese che hanno raggiunto un livello elevato di welfare sono triplicate superando il 33%.

E questo aspetto diventa tanto più importante se si considera che le famiglie italiane si fanno sempre più cariche di oneri sociali in un contesto di crescente difficoltà dei sistemi pubblici di welfare.

Il terzo settore svolge un duplice e importante ruolo nel welfare aziendale: da un lato in maniera diretta per i propri lavoratori dipendenti, dall'altro offrendo servizi di grande valore sociale alla pubblica amministrazione e alle imprese.

Ma nessuno può farcela da solo.

Per rinnovare il welfare state del nostro Paese, stato, enti territoriali, famiglie, imprese e terzo settore possono e devono lavorare insieme.

È possibile? Il Rapporto ci dice che mai come oggi i tempi sono maturi. E ci dice anche da dove cominciare.

Buona lettura.

Rapporto



1. Il welfare aziendale nell'età adulta



Il progetto Welfare Index PMI, giunto all'ottava edizione, ha arricchito le analisi e rafforzato le proprie attività entrando nel territorio. Abbiamo presentato negli ultimi mesi rapporti regionali in Lombardia, Veneto e Toscana, con eventi pubblici a cui hanno partecipato le autorità regionali e locali e che hanno coinvolto centinaia di imprese, e proseguiremo con analoghe iniziative nelle altre regioni italiane. Contemporaneamente il rapporto nazionale ha assunto cadenza biennale¹.

Questa scelta è motivata dalla maturità raggiunta dal welfare aziendale. Come sostenevamo in un position paper pubblicato col Rapporto 2022², la consapevolezza del ruolo sociale delle imprese e l'estensione delle attività di welfare aziendale hanno raggiunto livelli tali da rendere possibile far leva su di esse per attuare un rinnovamento più generale dell'intero sistema di welfare del nostro Paese.

La maturità raggiunta dal welfare aziendale rende possibile fare leva sulle imprese per rinnovare il sistema di welfare del nostro Paese

Il welfare italiano è in larga misura di competenza delle regioni, e assegna un ruolo importante agli stessi comuni. Rivolgendosi a queste istituzioni, oltre che alle autorità centrali di governo, Welfare Index PMI intende contribuire a rendere possibile una nuova generazione di politiche basate sulla partnership tra soggetti pubblici e privati. Da un lato i rapporti regionali forniscono una conoscenza circostanziata dei bisogni sociali e del grado di sviluppo del welfare aziendale nel territorio; dall'altro offrono occasioni di incontro tra le imprese e le istituzioni, stimolando la riflessione sugli obiettivi e sulle cose da fare.

Le imprese, con le loro iniziative di welfare, agiscono come aggregatori della domanda di servizi.

1. Il Rapporto 2024 - Welfare Index PMI è stato presentato a Roma il 13 giugno 2024.

2. "Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano", di Mario Calderini, Enea Dallaglio, Marco Magnani, Andrea Mencattini. In Welfare Index PMI - Rapporto 2022.

Una quota significativa della spesa di welfare nel nostro paese è a carico delle famiglie. Esse sostengono in modo diretto il 22% della spesa sanitaria italiana, il 71% di quella assistenziale per la cura dei figli e degli anziani, il 16% della spesa per l'istruzione. L'importo totale della spesa sociale a carico diretto delle famiglie è stato nel 2023 di 140 miliardi, pari mediamente a 5.600 euro l'anno per nucleo familiare³.

Il carattere individuale di questa spesa la rende inefficiente, provoca costi elevati e difficoltà di accesso ai servizi per gli utenti. Ed è causa di iniquità, poiché pesa maggiormente sulle famiglie meno abbienti. Queste spendono per i bisogni sociali il 21% del proprio reddito netto, mentre la media è del 17%. Ciò ha provocato nelle fasce più vulnerabili della popolazione italiana, negli ultimi anni, un forte aumento della rinuncia a prestazioni essenziali per la salute, la qualità della vita (specie degli anziani), l'istruzione⁴.

Il welfare aziendale, trasferendo parte di questa spesa dalle famiglie alle imprese, e trasformandola da individuale a collettiva, agisce quindi come fattore di efficienza e di equità.

È opinione diffusa che una quota così rilevante di spesa familiare sia provocata esclusivamente dalle difficoltà del welfare pubblico. Certamente il deperimento delle prestazioni dei servizi pubblici è un fenomeno reale e preoccupante, soprattutto in alcune aree del Paese. Ma l'Italia, rispetto alle maggiori nazioni europee, si è sempre caratterizzata per una quota elevata di spesa sociale a carico delle famiglie. È un carattere strutturale del nostro sistema di welfare, che possiamo comprendere solo se lo consideriamo in un più ampio quadro sociale.

La famiglia è da sempre la rete primaria di protezione sociale, di solidarietà tra i generi e le generazioni. E le trasformazioni sociali e demografiche degli ultimi decenni, accelerate negli ultimi anni, hanno messo in tensione le responsabilità familiari, sovraccaricandole di oneri. Fattori determinanti sono l'instabilità e la frammentazione dei nuclei familiari, un terzo dei quali sono monocomponente e per il 10,7% costituiti da genitori soli con figli a carico. L'invecchiamento demografico ha destabilizzato l'equilibrio tra le generazioni, mentre il lavoro di cura degli anziani è rimasto per il 67% a carico dei familiari senza l'ausilio di adeguati servizi di assistenza domiciliare. Un altro problema tra i prin-

3. La fonte dei dati sulla spesa sociale e sui bisogni familiari utilizzati in questo capitolo è: Bilancio di welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation Team – MBS Consulting, Gruppo Cerved.

4. Nel 2023 il 47,9% delle famiglie hanno rinunciato a prestazioni sanitarie (15% rinunce rilevanti), il 57,3% delle famiglie con anziani hanno rinunciato a servizi di assistenza (20% in modo rilevante), il 34,6% di famiglie con figli in età scolastica hanno rinunciato a spese per l'istruzione (17% in modo rilevante).

cipali per il futuro del nostro paese, la distanza dagli standard europei di istruzione, non mette in causa solo il sistema scolastico e universitario ma anche l'accresciuta difficoltà delle famiglie a sostenere il percorso educativo dei figli.

La crisi del welfare, dunque, non è determinata solamente dalle limitazioni del bilancio pubblico ma trova la sua radice nelle trasformazioni della società, il cui epicentro è il cambiamento delle strutture e degli stili di vita familiari.

Per questo motivo il tema della conciliazione tra le esigenze della vita personale e il lavoro assume un'importanza centrale nel permettere alle famiglie di garantire la propria funzione sociale. Il welfare aziendale facilita la conciliazione tra la vita e il lavoro agendo su numerosi fattori, come vedremo nel capitolo dedicato a questo tema⁵: introducendo maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro, facilitando gli impegni familiari dei dipendenti, offrendo servizi alle famiglie, diffondendo culture aziendali centrate sul valore delle persone. E tutto ciò è determinante nel promuovere le pari opportunità, in un paese in cui il tasso di occupazione femminile (52,5%), è di 18 punti inferiore a quello maschile, e le retribuzioni delle lavoratrici sono inferiori del 19,7% a quelle degli uomini. Come vedremo nel capitolo 3.2, le imprese a livello elevato di welfare aziendale promuovono l'affermazione professionale delle donne e raggiungono una quota del 38,7% di donne in ruoli di responsabilità: 9 punti più delle aziende a livello di welfare iniziale⁶.

Queste considerazioni indicano una strada per la possibile innovazione dei modelli di servizio: se la famiglia è centrale nella coesione sociale e se il suo ruolo è in forte difficoltà, in tutti gli ambiti del sistema di welfare occorre diffondere nuovi servizi di prossimità per rispondere alle molteplici esigenze dei nuclei familiari.

Le imprese possono costituire la base di un nuovo welfare di prossimità perché largamente diffuse nel territorio italiano: le PMI da 6 a 1.000 addetti, oggetto della nostra indagine, sono 661.000.

Ma non si tratta solo di vicinanza fisica. L'esperienza del welfare aziendale ha accresciuto la consapevolezza sociale delle imprese, come dimostrano i primi due capitoli di questo rapporto. E il terzo capitolo,

La famiglia è la rete primaria di protezione sociale, di solidarietà tra i generi e le generazioni

5. Capitolo 3.2 – Pari opportunità, conciliazione, diritti.

6. Figura 81 a pagina 90.

dedicato alle aree del welfare aziendale, evidenzia la capacità delle imprese di rispondere ai bisogni delle famiglie con una gamma molto ricca di iniziative. Inoltre, ancor più dei dati statistici, le storie delle best practice forniscono esempi concreti di questo impegno, con soluzioni in molti casi originali che raccontano della cura dedicata dalle aziende al benessere dei dipendenti e delle loro famiglie⁷.

È possibile innovare i modelli di welfare diffondendo servizi di prossimità per le famiglie

Una nuova generazione di servizi può essere sviluppata in modo efficiente nel territorio, riducendo la pressione sui grandi sistemi del welfare pubblico, secondo il principio europeo della sussidiarietà: affidando l'iniziativa in prima istanza ai soggetti più vicini alle famiglie, riservando in seconda istanza alle strutture territoriali intermedie e infine

alle istituzioni centrali dello stato le prestazioni che richiedono grandi investimenti di risorse. È un principio che permette di rispondere alla crisi del modello tradizionale del welfare state, concepito nel '900 in un contesto, ben diverso dall'attuale, di straordinaria espansione demografica ed economica.

È possibile estendere il welfare aziendale sino a farne il nucleo di un più ampio sistema di welfare fondato sul principio di sussidiarietà? È una domanda che proponiamo alle autorità, agli studiosi e ai centri di ricerca, alle imprese protagoniste di queste esperienze e all'opinione pubblica, offrendo con questo rapporto numerosi dati e spunti di riflessione. La complessità del tema è tale da rendere forse impossibile una risposta unica e generale. Probabilmente la soluzione più saggia è procedere per gradi, sperimentando soluzioni locali e settoriali integrative ai servizi pubblici.

Un'ulteriore espansione del welfare aziendale è certamente possibile perché le imprese sono interessate a migliorare la propria capacità di gestire le leve sociali di sostenibilità del business. Come vedremo nel capitolo 4 - L'impatto del welfare aziendale sui risultati economici delle imprese, l'analisi di un ampio campione di bilanci negli ultimi tre anni di esercizio dimostra che le politiche di welfare sono fattori di successo per la produttività e la crescita di valore delle aziende. Il carattere innovativo del welfare aziendale consiste anche in questo: è un modello non solo distributivo ma che contribuisce alla generazione di risorse.

Tuttavia non possiamo pensare che la crescita del welfare aziendale sia sufficiente a rinnovare il sistema di welfare nel suo insieme. Un tale

7. I migliori esempi di welfare aziendale sono pubblicati nella sezione conclusiva di questo rapporto. Per maggiori informazioni si visiti il sito www.welfareindexpmi.it.

obiettivo richiede un ruolo attivo delle istituzioni pubbliche, soprattutto ai livelli regionale e locale, nella realizzazione di servizi per le comunità basati sulla partnership tra soggetti pubblici e privati. Un'iniziativa che dovrebbe associare le imprese, tramite le loro rappresentanze, non solo nell'attuazione dei progetti ma anche nella co-progettazione delle iniziative.

L'iniziativa degli enti pubblici può altresì aiutare a superare i limiti strutturali del welfare aziendale. Il principale è la frammentazione del sistema produttivo, prevalentemente costituito da piccole e piccolissime aziende, molto distanti dalla dimensione necessaria a gestire con efficienza i servizi. Associare le imprese nel territorio e offrire servizi comuni è la condizione che permette al welfare delle piccole aziende di raggiungere la massa critica⁸.

È necessario un ruolo attivo delle istituzioni per progettare nuovi servizi di comunità basati sulla partnership tra soggetti pubblici e privati

Associare le imprese è anche la condizione per aprire i servizi del welfare aziendale alle comunità locali. A questo scopo spetta agli enti pubblici finalizzare le iniziative delle aziende alle priorità sociali, analizzando i bisogni del territorio e indicando gli obiettivi per progetti di pubblica utilità.

Abbiamo alle spalle otto anni di evoluzione del welfare aziendale. Gli employee benefit, che caratterizzavano il sistema premiante delle grandi aziende per limitate categorie di manager, grazie alla riforma del 2016 hanno assunto una funzione sociale a beneficio delle intere popolazioni aziendali e delle loro famiglie offrendo ad esse una gamma molto vasta di prestazioni, e si sono estesi alle imprese di tutte le dimensioni affermandosi come una delle principali materie di negoziazione tanto nei contratti collettivi quanto in quelli integrativi.

Ora è possibile pensare a un secondo ciclo del welfare aziendale, nel quale la cooperazione tra istituzioni pubbliche e imprese possa determinare un salto di scala, diffondendo nuovi servizi per le comunità negli ambiti dell'assistenza sanitaria, della prevenzione (screening, vaccini, cultura della salute), dell'assistenza agli anziani, asili nido e facilitazioni per la genitorialità, campagne e servizi di informazione per rilanciare la previdenza complementare, progetti di formazione e facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, di collabora-

8. Le alleanze tra imprese e i servizi comuni sono tuttora poco diffusi. Sulla loro importanza per il welfare aziendale si vedano le figure 22 e 23, a pag. 31 e 32.

zione tra scuola, università e imprese, di promozione dei diritti e delle pari opportunità, di inclusione sociale.

Aggregando la domanda, il welfare aziendale agisce anche come facilitatore dell'offerta, in grado di accelerare l'innovazione e la diffusione di servizi non ancora presenti o presenti in modo solo iniziale nel mercato italiano. Pensiamo per esempio ai sistemi di assistenza personale sanitaria e di telemedicina, o di assistenza domiciliare qualificata per gli anziani.

In questa prospettiva il terzo settore può recitare una parte di primo piano. La recente riforma ha definito un nuovo quadro normativo e istituito un Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), al

quale sono attualmente iscritti 125.000 enti. Si tratta di una grande e dinamica realtà dell'economia e della società italiana, alla quale abbiamo dedicato un focus di approfondimento nel secondo capitolo di questo rapporto.

Il terzo settore può giocare un ruolo di primo piano offrendo servizi al welfare aziendale e di comunità

Il terzo settore esercita un doppio ruolo nel welfare aziendale. Da un lato verso i propri lavoratori: in tutte le aree del welfare aziendale gli enti non profit con lavoratori dipendenti raggiungono livelli di iniziativa decisamente superiori alla media delle imprese⁹.

Ma questi enti sono anche protagonisti dell'offerta di servizi alla pubblica amministrazione e alle imprese su uno spettro molto vasto di prestazioni: sanità, assistenza, inclusione sociale, educazione, sport e cultura. I progetti pubblici e privati possono dunque avvalersi delle competenze e delle energie del terzo settore per generare nuovi servizi di welfare per le comunità.

9. Capitolo 2 – Focus Terzo settore, figure 54 e seguenti.

661.000

PMI da 6 a 1.000 addetti
oggetto dell'indagine



Le imprese partecipanti al progetto Welfare Index PMI sono in continua crescita **FIGURA 1**, e nell’ultima edizione hanno superato le 6.900 unità. Il campione di ricerca è molto robusto, rappresentativo di tutti i settori produttivi, le classi dimensionali, le aree geografiche¹⁰.

Oltre che monitorare l’evoluzione del welfare aziendale, il progetto produce una misura del livello di welfare di ogni azienda partecipante: l’indice Welfare Index PMI.

Il modello di analisi, rappresentato nella **FIGURA 2**, si basa su 159 variabili afferenti alle dieci aree in cui Welfare Index PMI classifica il welfare aziendale, e produce una serie di misure: l’indice di iniziativa (che considera l’ampiezza e l’intensità delle iniziative di welfare in ogni area), l’indice di capacità gestionale (come vengono gestite le politiche di welfare, con quali competenze e quale coinvolgimento dei lavoratori), l’indice di

impatto sociale (i risultati per i lavoratori e gli altri beneficiari delle iniziative di welfare). L’indice Welfare Index PMI è la sintesi di queste misure, su una scala da zero a cento.

La **FIGURA 3** mostra la stratificazione delle PMI italiane in base all’indice: 25,5% sono al livello iniziale, limitandosi sostanzialmente ad applicare le misure di welfare previste dai contratti collettivi; la maggior parte, 41,2%, si posiziona

a livello medio (indice da 15 a 25), e il 24,3% a livello alto (indice da 25 a 35); infine il 9% raggiungono un livello molto alto. Tra queste ultime abbiamo individuato ed esaminato più approfonditamente le best practices.

Il progetto offre alle imprese un servizio riservato di valutazione analitica, Welfare Assessment, ed un rating espresso in forma simbolica (da una a cinque W) per comunicare pubblicamente il proprio livello di welfare aziendale. Il livello più alto, 5W, è raggiunto nel 2024 dalle 142 imprese nominate Welfare Champion.

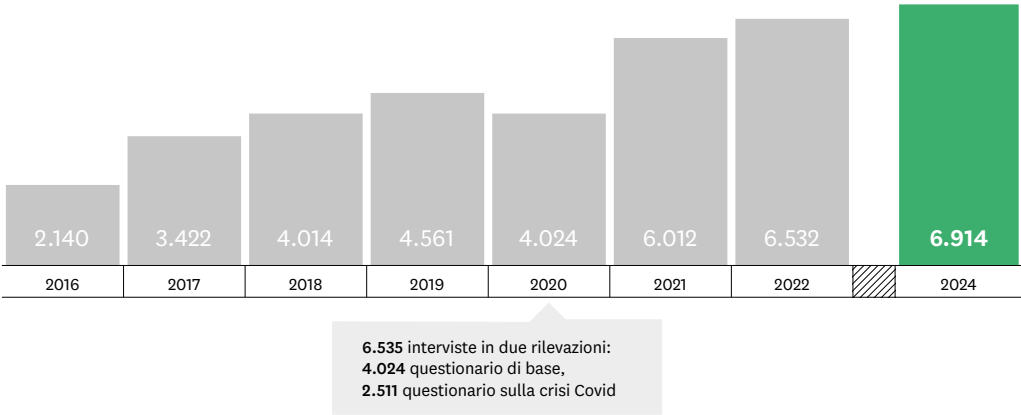
Il welfare aziendale ebbe una svolta nel nostro paese nel 2016, quando la Legge di Stabilità e i successivi decreti incentivarono una vasta gamma di servizi delle aziende a sostegno del benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Da allora le iniziative del welfare aziendale si sono diffuse, raggiungendo anche le imprese minori, per effetto sia dell’iniziativa unilaterale dei datori di lavoro sia della negoziazione, diventando uno dei principali ambiti di interesse tanto dei contratti collettivi nazionali quanto di quelli integrativi, aziendali e locali.

10. Oggetto dell’indagine sono le piccole e medie imprese da 6 a 1.000 addetti. La composizione del campione, il metodo di indagine, il modello di calcolo dell’indice Welfare Index PMI e i servizi offerti alle imprese sono descritti in appendice al termine del rapporto.

Il welfare aziendale è un fenomeno complesso, componente del sistema premiante e leva strategica per la sostenibilità dell’impresa

Imprese partecipanti a Welfare Index PMI

FIGURA 1



Le dieci aree del welfare aziendale

FIGURA 2

159 VARIABILI

1	Previdenza e protezione	6	Sostegno per educazione e cultura
2	Salute e assistenza	7	Diritti, diversità e inclusione
3	Conciliazione vita-lavoro	8	Condizioni lavorative e sicurezza
4	Sostegno economico ai lavoratori	9	Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori
5	Sviluppo del capitale umano	10	Welfare di comunità

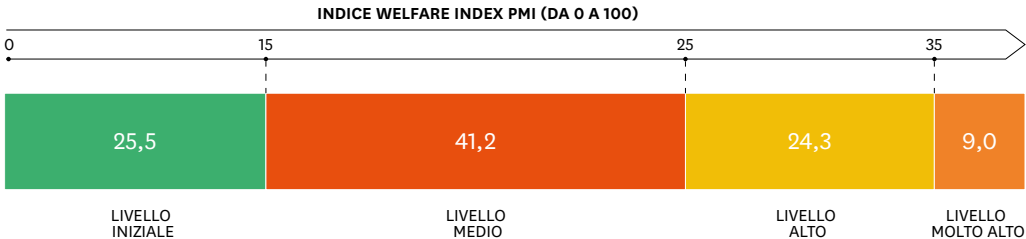
Criteri di misurazione

INIZIATIVA Indicatori di ampiezza e intensità delle iniziative di welfare aziendale nelle 10 aree.	CAPACITÀ GESTIONALE Indicatori di gestione delle iniziative di welfare aziendale: fonti istitutive, modalità di erogazione delle prestazioni, formalizzazione delle iniziative...	IMPATTO SOCIALE Indicatori di risultati delle iniziative di welfare aziendale dal punto di vista attuativo.
--	---	---

Livelli di welfare aziendale

FIGURA 3

QUOTE % DI IMPRESE



Il welfare aziendale è oggi un fenomeno complesso, non solo per la pluralità delle fonti istitutive e per la molteplicità degli strumenti che lo sostanziano ma anche per la posizione che esso ha assunto nelle culture d’impresa e nelle politiche aziendali. Possiamo distinguere due orientamenti prevalenti o due “anime” del welfare aziendale, inteso da un lato come componente del sistema retributivo e premiante, dall’altro come fattore delle strategie di sostenibilità e di responsabilità sociale dell’impresa. In questa seconda accezione il welfare aziendale è la principale leva di cui l’impresa dispone per gestire il proprio impatto sociale sugli stakeholder: in primo luogo i lavoratori e le loro famiglie,

Il 2024 ha segnato una svolta: il 75% delle imprese hanno raggiunto un livello almeno medio di welfare aziendale

beneficiari diretti delle misure di welfare, ma nei casi più avanzati anche le comunità locali (il territorio in cui l’impresa opera), i fornitori e in generale le aziende dell’indotto (di cui le imprese verificano l’adozione di standard minimi di tutela dei diritti e delle condizioni di lavoro) e gli stessi clienti, per i quali l’adozione di comportamenti socialmente sostenibili è un fattore reputazionale

di crescente importanza. Nel secondo capitolo proporremo una profilazione delle aziende in relazione a questi orientamenti e ne analizzeremo i risultati. Ma qui vogliamo anticipare che le due anime del welfare aziendale non si escludono reciprocamente, si presentano quasi sempre intrecciate, e questa interazione ha incoraggiato l’espansione delle iniziative. Le aziende hanno adottato misure di welfare per integrare le remunerazioni beneficiando dei vantaggi fiscali, e ciò ha favorito la consapevolezza del ruolo sociale dell’impresa e dell’importanza delle politiche sociali per migliorare la sostenibilità del business.

La crescita del welfare aziendale è illustrata dalla **FIGURA 4**. In questi otto anni le imprese che hanno raggiunto un livello elevato (alto o molto alto) di welfare sono triplicate, dal 10,3% al 33,3%, mentre quelle a livello iniziale si sono dimezzate, dal 48,9% al 25,5%.

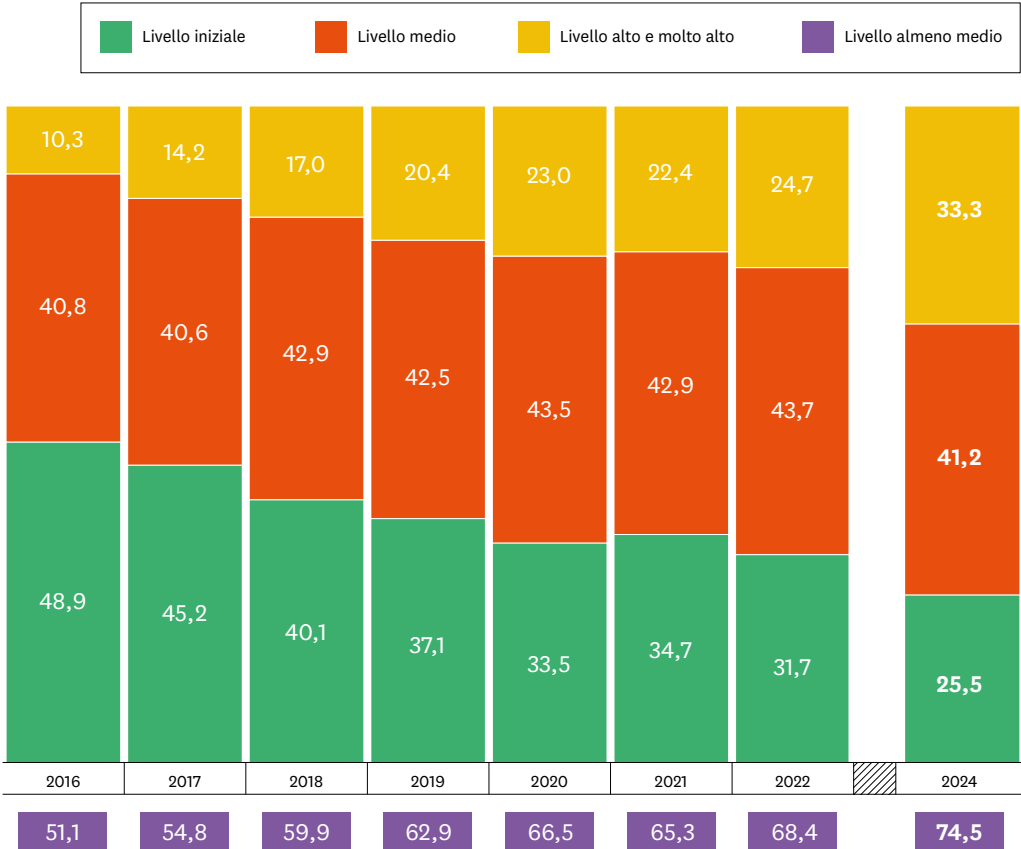
Il grafico aiuta a distinguere tre periodi:

- i primi quattro anni, fino al 2019, di avvio e crescita continua del welfare aziendale, con il raddoppio delle imprese a livello elevato;
- il periodo segnato dal Covid, dal 2020 al 2022: il primo anno di emergenza imprese un salto di qualità alla consapevolezza del ruolo sociale delle imprese, molte delle quali si proposero come soggetti di riferimento per la sicurezza e la salute dei lavoratori, mentre nei due anni successivi l’iniziativa si stabilizzò, con un trend di crescita molto graduale;
- infine la svolta decisiva del 2024: in questo periodo tre imprese su quattro hanno raggiunto un livello almeno medio di welfare aziendale e il 33,3% un livello elevato, con una crescita di più di 8 punti sul 2022.

Evoluzione dei livelli di welfare aziendale – Trend storico

FIGURA 4

QUOTE % DI IMPRESE



Nota: i dati 2016-2021 sono stati stimati applicando i criteri adottati nell'indagine 2022 sulla base del set di dati comuni a tutte le indagini.

Possiamo dire che il welfare aziendale è entrato nell’età adulta, integrandosi nella gestione della maggior parte delle imprese.

Questa maturità è testimoniata anche da altri dati. La forte crescita delle imprese a livello elevato di welfare aziendale è un trend che abbiamo registrato senza eccezioni in tutti i settori produttivi, le classi dimensionali, le aree geografiche (**FIGURA 5**). Certo le aziende grandi e medie sono favorite dall’ampiezza dei bacini di utenza, dalla disponibilità di maggiori risorse e di figure professionali dedicate. Ma anche nelle imprese più piccole, con meno di dieci addetti, più del 20% raggiungono un livello elevato di iniziativa. E le distanze tra Nord e Sud non sono grandi come in altri ambiti della vita economica e sociale.

Imprese con livello di welfare alto e molto alto per settore, classe dimensionale, area geografica

FIGURA 5

QUOTE % DI IMPRESE



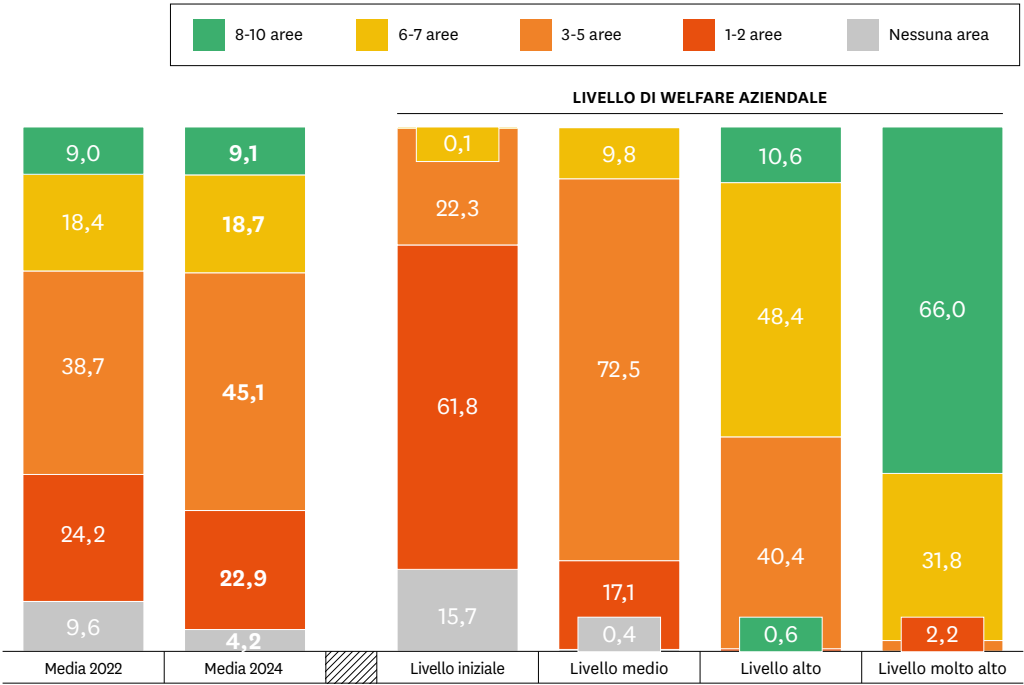
L'indice Welfare Index PMI non è l'unico modo di misurare lo sviluppo del welfare aziendale. Nelle **FIGURE 6 E 7** mostriamo altri due criteri: l'ampiezza, ovvero il numero di aree del welfare aziendale in cui le imprese svolgono almeno una iniziativa, e l'intensità, ovvero il numero totale di iniziative attuate tra tutte le aree. In entrambi i grafici si può osservare la forte diminuzione delle imprese inattive o poco attive, e la crescita soprattutto dei segmenti a livello medio di iniziativa.

In quali aree del welfare aziendale le imprese sono più attive? La **FIGURA 8** mostra il tasso di iniziativa, ovvero la quota di imprese che in ogni area attuano almeno una misura di welfare. Quattro aree sono più mature, con un tasso di iniziativa superiore al 50%: conciliazione vita-lavoro, salute e assistenza, previdenza e protezione, tutela dei

Ampiezza del welfare aziendale

FIGURA 6

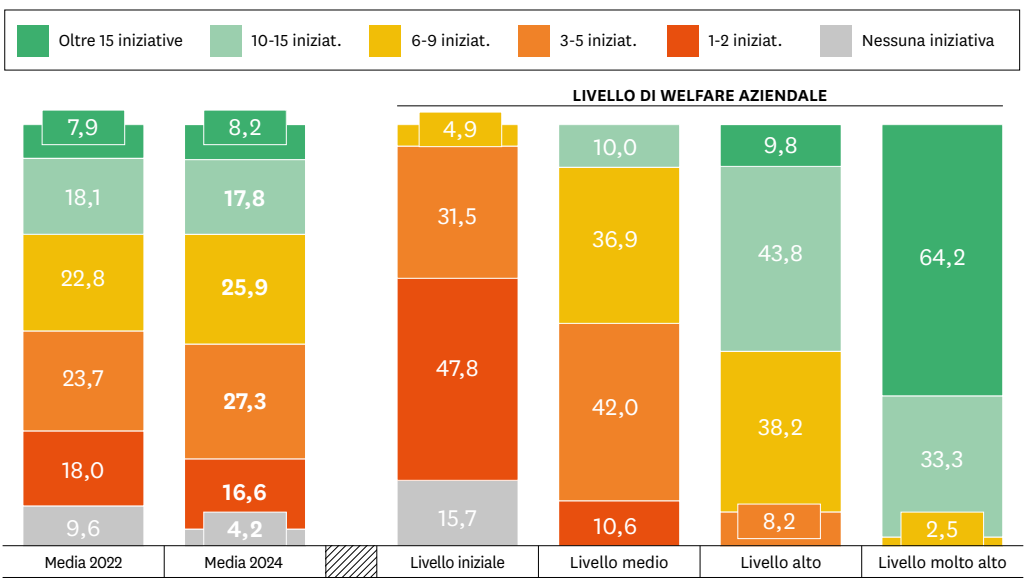
QUOTE % DI IMPRESE PER NUMERO DI AREE COPERTE (CONSIDERATA ALMENO UNA INIZIATIVA PER AREA)



Intensità del welfare aziendale

FIGURA 7

QUOTE % DI IMPRESE PER NUMERO COMPLESSIVO DI INIZIATIVE DI WELFARE ATTIVATE



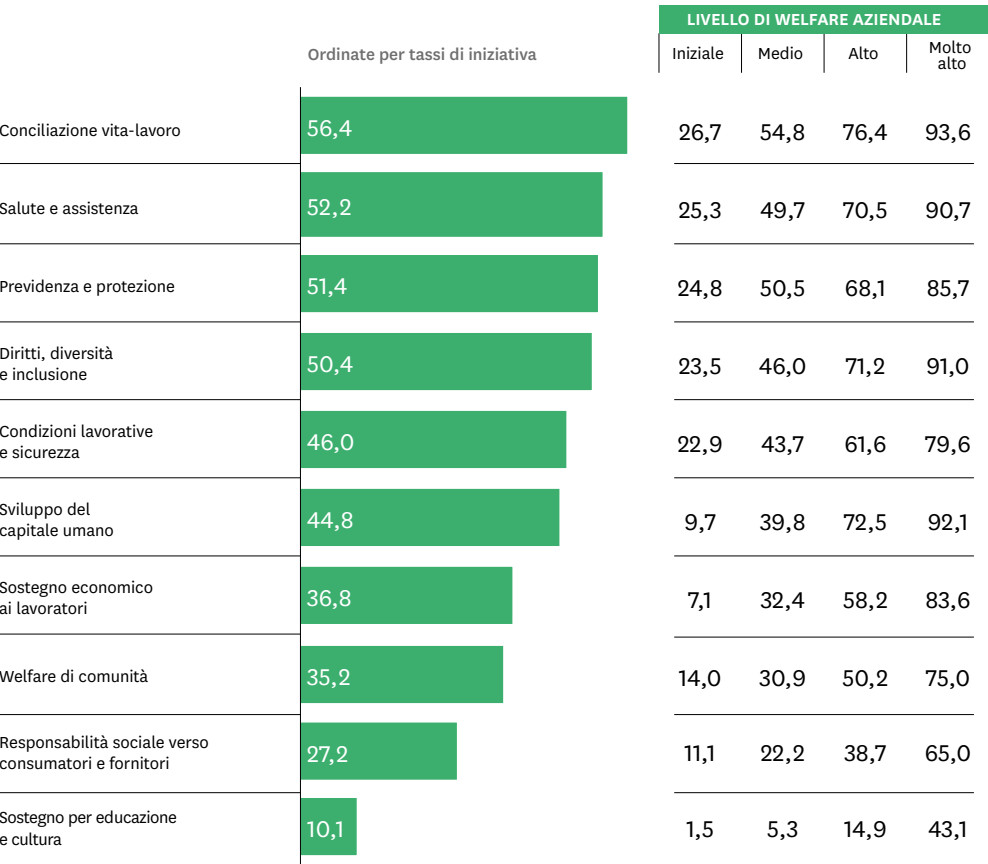
diritti, delle diversità e inclusione delle persone fragili. L'area meno matura, in cui le aziende stanno muovendo i primi passi, è quella del sostegno alle famiglie per la cultura e l'istruzione dei figli, con un tasso di iniziativa di poco superiore al 10%.

Le **FIGURE 9 E 10** illustrano il livello di welfare aziendale in ogni area, misurato con l'indice Welfare Index PMI: le quote di imprese con indice medio ed elevato, e la loro evoluzione negli otto anni. Le aree con la maggiore quota di imprese a livello di welfare elevato sono la tutela delle condizioni lavorative e della sicurezza, il welfare di comunità (ovvero il contributo dell'impresa alle iniziative sociali nel territorio), la tutela dei diritti, delle diversità e l'inclusione delle persone fragili. Le aree in mag-

Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale

FIGURA 8

QUOTE % DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA NELL'AREA



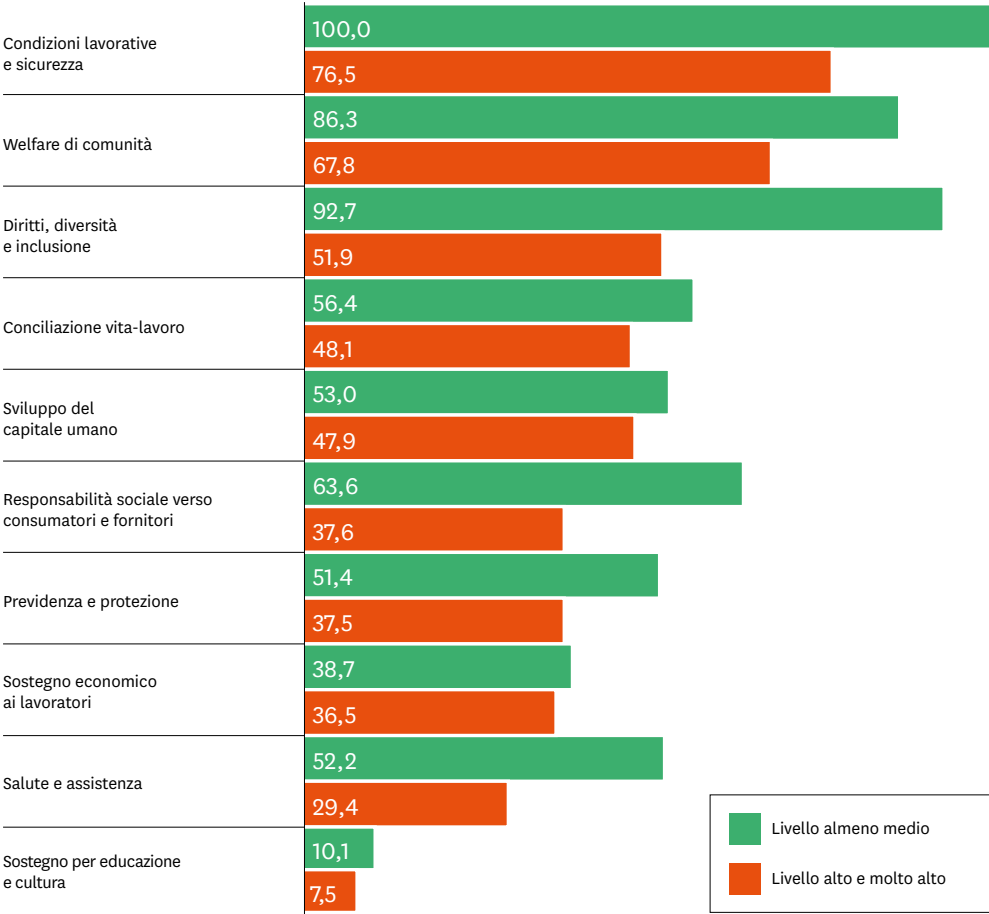
giore crescita sono quelle della conciliazione vita-lavoro, dei sostegni economici ai lavoratori, dello sviluppo del capitale umano.

L'indagine ha inoltre esaminato la condivisione dei valori che motivano l'iniziativa di welfare delle imprese. Si osservi la **FIGURA 11**. L'idea che l'impegno per la salute e la sicurezza dei lavoratori sia fondamentale per l'azienda ha raggiunto il massimo consenso (92,2%) nel 2021, nel contesto dell'emergenza Covid, ed oggi mantiene un rilievo primario (87,2%). Al secondo posto (81,4%) l'idea che aumenterà l'interesse dei lavoratori per i servizi di welfare aziendale e che le imprese debbano rispondere a questa domanda. Terza e in forte crescita (75,7%, +9,8 punti percentuali) la convinzione che si dovrà rafforzare il ruolo

Livelli di welfare per aree del welfare aziendale

FIGURA 9

QUOTE % DI IMPRESE



Imprese con livello di welfare alto e molto alto per aree del welfare aziendale - Trend storico

FIGURA 10

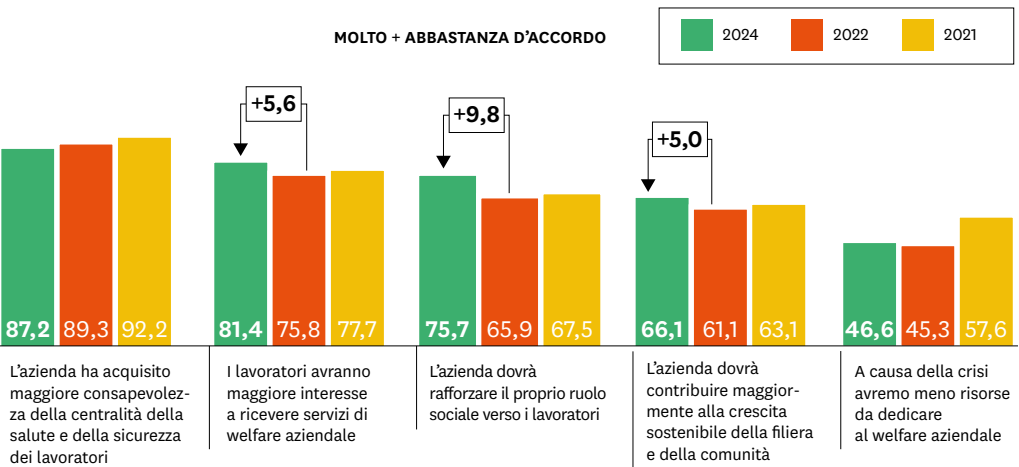
QUOTE % DI IMPRESE

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2024	Trend 2024/22
Previdenza e protezione	29,7	30,1	31,4	34,7	34,8	36,9	37,5	=
Salute e assistenza	19,3	20,3	21,6	26,8	29,5	28,1	29,4	=
Conciliazione vita-lavoro	22,0	23,2	23,5	30,8	33,0	37,1	48,1	↑↑
Sostegno economico ai lavoratori	26,6	25,0	25,5	27,1	26,3	25,4	36,5	↑↑
Sviluppo del capitale umano	37,1	41,6	41,7	40,6	40,5	40,6	47,9	↑↑
Sostegno per educazione e cultura	2,7	2,9	3,6	4,1	5,4	6,6	7,5	↑
Diritti, diversità e inclusione	43,9	47,5	48,3	48,7	47,5	47,8	51,9	↑
Condizioni lavorative e sicurezza	74,8	75,3	76,1	76,4	75,2	74,0	76,5	↑
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	-	-	-	-	36,9	36,6	37,6	=
Welfare di comunità	60,6	61,9	61,4	60,6	62,2	66,5	67,8	=

Consapevolezza delle imprese del proprio ruolo sociale

FIGURA 11

QUOTE % DI IMPRESE



sociale dell'impresa nei confronti dei lavoratori. Infine (66,1%) l'idea che l'azienda dovrà impegnarsi maggiormente con i fornitori per verificare l'adozione di tutele sociali e per la sicurezza del lavoro. Ma tutte le motivazioni del welfare aziendale riscuotono forte consenso: si tratta di valori ben consolidati nella cultura delle imprese italiane.

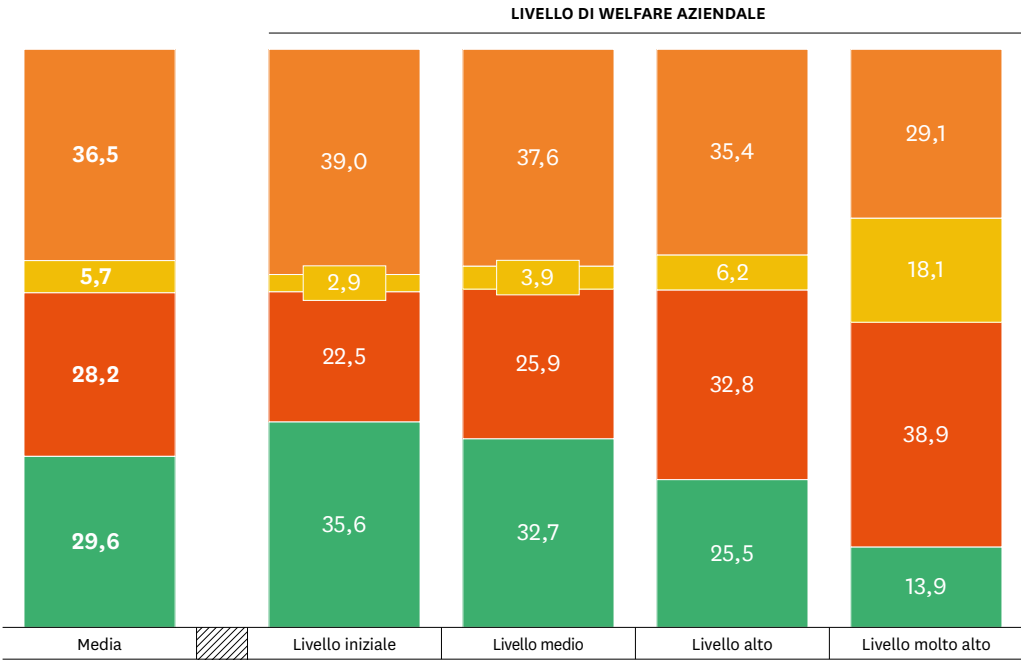
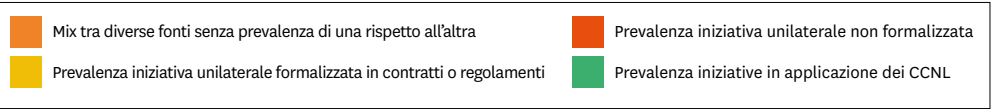
Passiamo ora a considerare i fattori di successo del welfare aziendale.

La FIGURA 12 esamina la composizione delle fonti istitutive. In tutte le aziende le politiche di welfare sono il risultato di un mix molto articolato di fonti: i contratti collettivi, la negoziazione integrativa, i regolamenti aziendali e le iniziative unilaterali del datore di lavoro. Il consenso dei sindacati e la negoziazione sono fattori importanti, ma le aziende con un welfare più maturo si caratterizzano per una maggiore

Proattività nelle decisioni di welfare aziendale

FIGURA 12

QUOTE % DI IMPRESE



proattività, testimoniata da quote molto più alte della media tanto delle iniziative unilaterali quanto degli accordi integrativi, mentre risulta marginale la mera applicazione delle disposizioni del CCNL.

Si è già osservata l'importanza degli incentivi fiscali, che rendono sostenibile il costo delle iniziative di welfare nella gran parte delle imprese (FIGURA 13). Il 36,1% sostengono costi aggiuntivi per il welfare aziendale, e per il 9% si tratta di costi rilevanti. La disponibilità a sostenere costi aggiuntivi è un fattore critico che cresce con il livello di welfare delle aziende, e supera l'80% tra quelle che raggiungono un livello molto alto.

Le aziende con un welfare maturo si distinguono per una maggiore proattività, con molte iniziative unilaterali e accordi integrativi

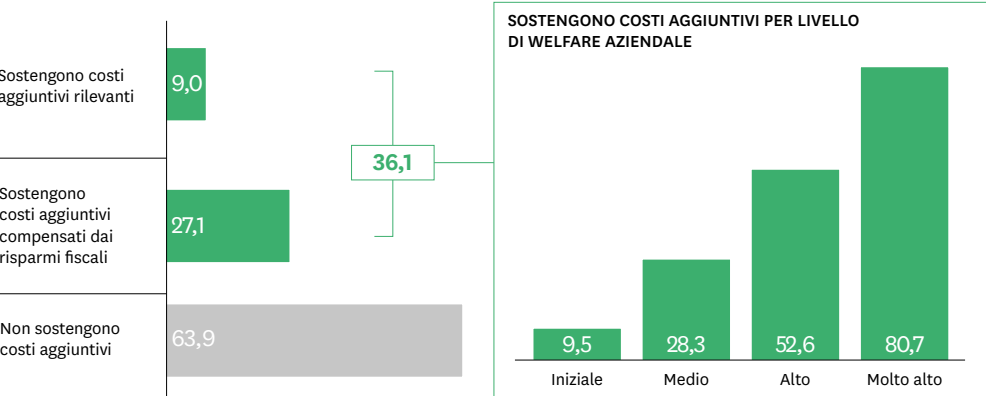
Le FIGURE 14 E 15 rappresentano la prospettiva futura del welfare aziendale nella percezione delle aziende. Cresce l'idea che le iniziative siano destinate a svilupparsi ulteriormente, soprattutto nelle imprese più grandi e con un livello di welfare molto alto.

Un decisivo fattore di successo è la disponibilità in azienda di competenze professionali e di conoscenze specifiche. Si osservi la FIGURA 16: solo il 30,7% delle imprese possiedono una conoscenza abbastanza dettagliata delle norme e degli incentivi per il welfare aziendale, e solo per l'8,8% si tratta di una conoscenza approfondita. Un livello molto maggiore di conoscenza distingue le imprese con un livello di welfare elevato e quelle di maggiore dimensione.

Il costo del welfare aziendale

FIGURA 13

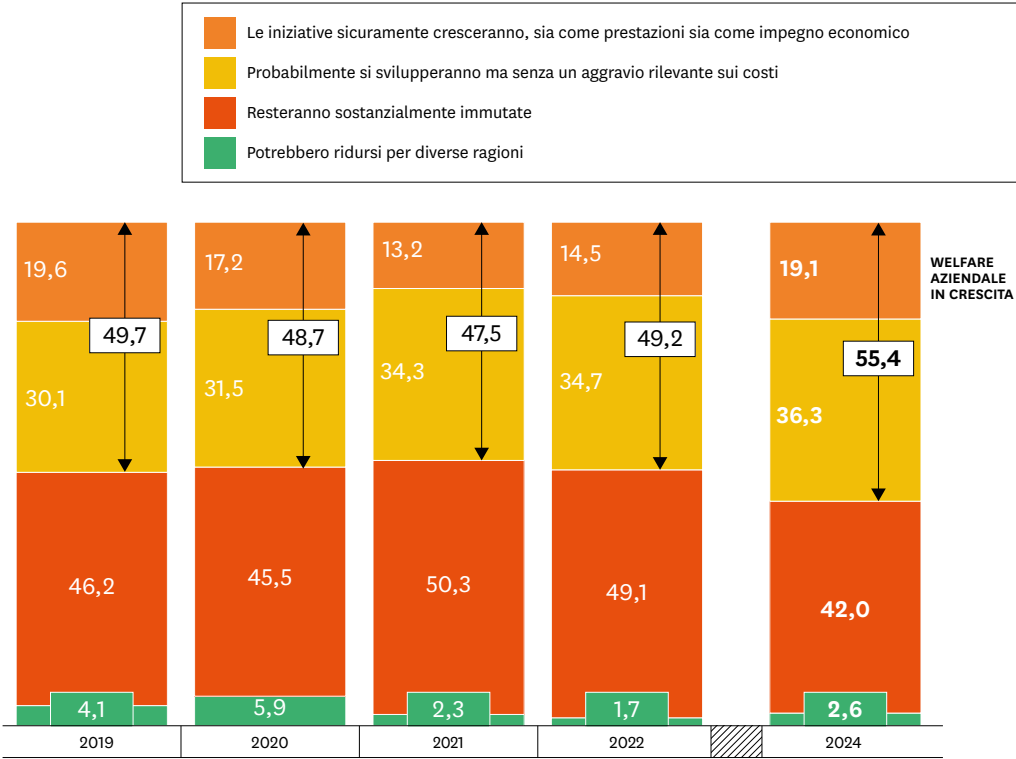
QUOTE % DI IMPRESE



Prospettive del welfare aziendale a medio termine (prossimi 3-5 anni)

FIGURA 14

QUOTE % DI IMPRESE



Prospettive del welfare aziendale a medio termine per dimensioni e livelli di welfare

FIGURA 15

QUOTE % DI IMPRESE

	Media	FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)						LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000		Iniziale	Livello medio	Livello alto	Livello molto alto
Sicuramente cresceranno, sia come prestazioni erogate sia come impegno economico	19,1	14,7	22,2	26,6	36,0	47,2		7,0	15,3	28,8	44,6
Probabilmente si svilupperanno ma senza un aggravio rilevante sui costi	36,3	35,1	37,5	40,1	34,7	36,2		27,9	38,3	41,1	38,5
Resteranno sostanzialmente immutati	42,0	47,6	37,7	31,6	26,4	14,7		61,7	43,8	28,0	15,3
Potrebbero ridursi per diverse ragioni (contenimento dei costi, scarso utilizzo...)	2,6	2,6	2,6	1,7	2,9	1,9		3,4	2,6	2,0	1,7

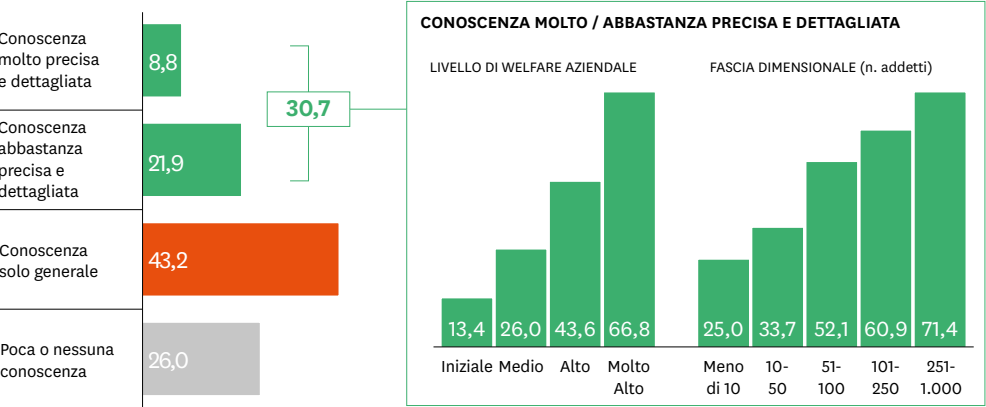
Le piccole imprese sono frenate dalla mancanza di competenze. Ma qualcosa si muove, come appare nel grafico della **FIGURA 17**: la quota di imprese con un discreto livello di conoscenza delle norme del welfare aziendale ha subito un’impennata negli ultimi anni, dal 22% del 2022 all’attuale 30,7%.

Di grande importanza è inoltre la capacità delle imprese di coinvolgere i lavoratori per individuarne i bisogni e rispondere alle loro esigenze. Questa capacità, come appare nella **FIGURA 18**, distingue le imprese con livello di welfare più elevato, le quali tengono incontri periodici collettivi e individuali, e talvolta indagini.

Conoscenza di norme e incentivi fiscali

FIGURA 16

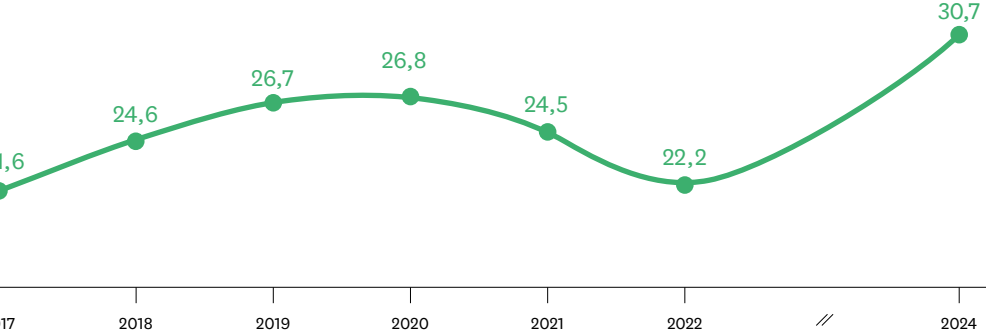
QUOTE % DI IMPRESE



Conoscenza molto o abbastanza dettagliata di norme e incentivi - Trend storico

FIGURA 17

QUOTE % DI IMPRESE



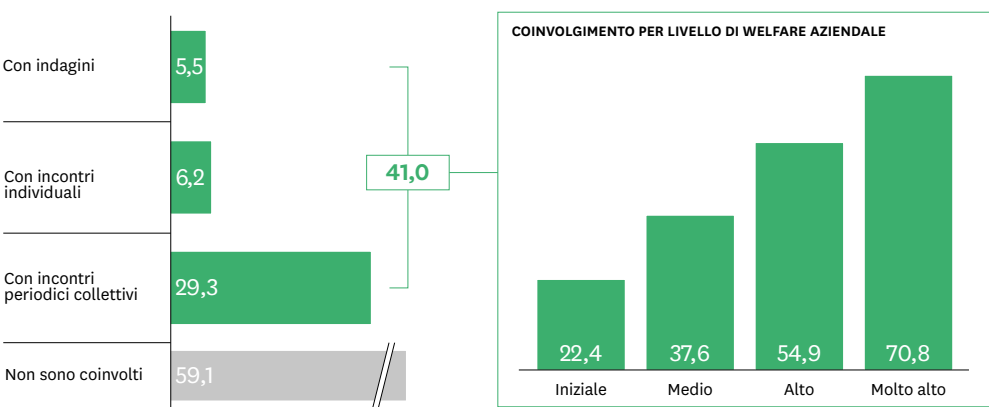
Ci pare interessante il grafico nella **FIGURA 19**. Nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale l’interesse delle aziende e le iniziative di coinvolgimento dei lavoratori crebbero esplosivamente. La tensione si ridusse nel periodo del Covid, dal 2020 al 2022, per le limitazioni determinate dall’emergenza. Ma ora è tornata a crescere, e nel 2024 il 41% delle imprese hanno tenuto attività di coinvolgimento.

Il 31% delle imprese rilevano i bisogni e la soddisfazione dei lavoratori per i servizi di welfare, ma solo il 10% con metodi di indagine formalizzati (**FIGURA 20**). Anche in queste iniziative di monitoraggio è molto forte il divario tra grandi e piccole aziende e tra i diversi livelli di welfare.

Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale

FIGURA 18

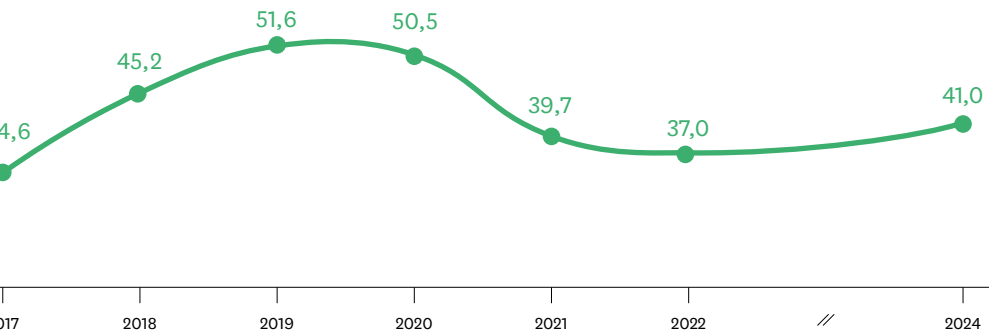
QUOTE % DI IMPRESE



Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale - Trend storico

FIGURA 19

QUOTE % DI IMPRESE



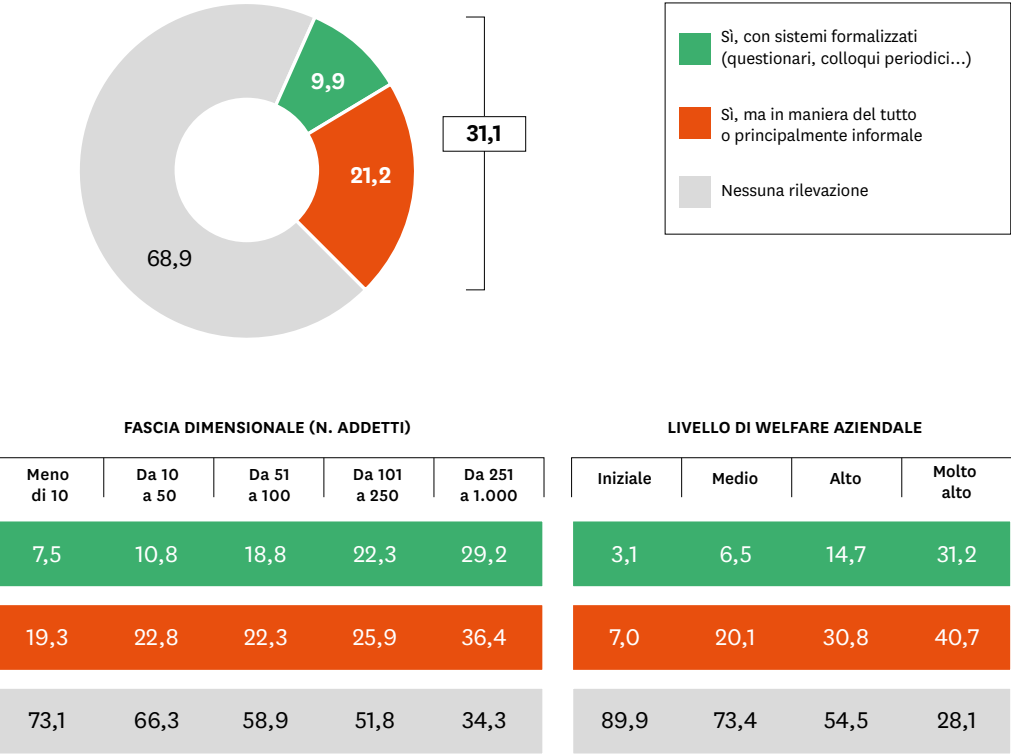
Per concludere l'esame dei fattori di successo, dobbiamo sottolineare l'importanza della comunicazione. La **FIGURA 21** mostra la quota di imprese che comunicano in modo sistematico e completo le misure di welfare previste dal CCNL: 34%. Ma la varianza è molto forte, dal 18,7% delle imprese a livello di welfare iniziale sino al 64,3% di quelle a livello molto alto.

In tutti i fattori di successo la dimensione aziendale esercita una grande influenza. Le imprese più grandi dispongono non solo di maggiori risorse finanziarie ma anche di competenze specialistiche, figure dedicate alla gestione del personale, in alcuni casi responsabili della sostenibilità, e di consulenti esterni. L'ampiezza della popolazione aziendale è a sua volta un fattore di efficienza per i servizi di welfare, molti dei quali sono sostenibili solo dalle grandi o medie aziende.

Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori

FIGURA 20

QUOTE % DI IMPRESE

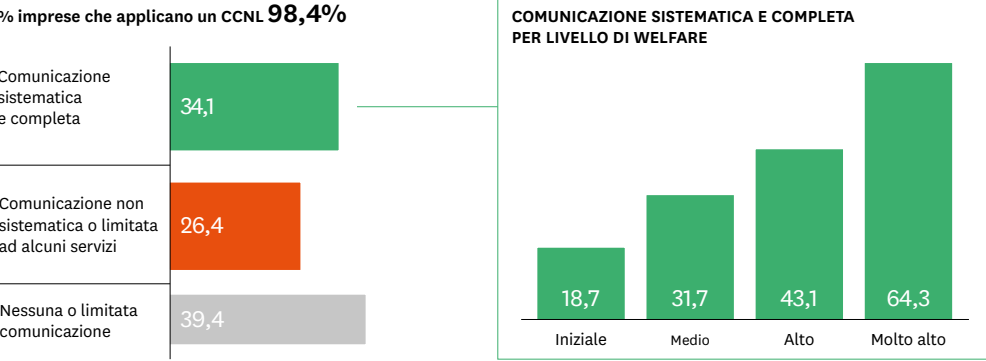


Per questo motivo Welfare Index PMI monitora sin dai primi anni la capacità delle imprese di aggregarsi per raggiungere la massa critica. Come si vede nella **FIGURA 22**, il risultato non è positivo: le reti di impresa, i consorzi e le altre forme di associazione e l'adesione a servizi comuni per il welfare aziendale coinvolgono nell'insieme solo il 4% delle imprese e, paradossalmente, più quelle di dimensione maggiore (12,2%) che le più piccole (3,6%). Che si tratti di un fattore determinante lo dimostra la maggiore concentrazione delle alleanze (17,3%) nel segmento col più alto livello di welfare aziendale.

Intensità della comunicazione svolta dall'impresa sulle misure di welfare aziendale previste dal CCNL

FIGURA 21

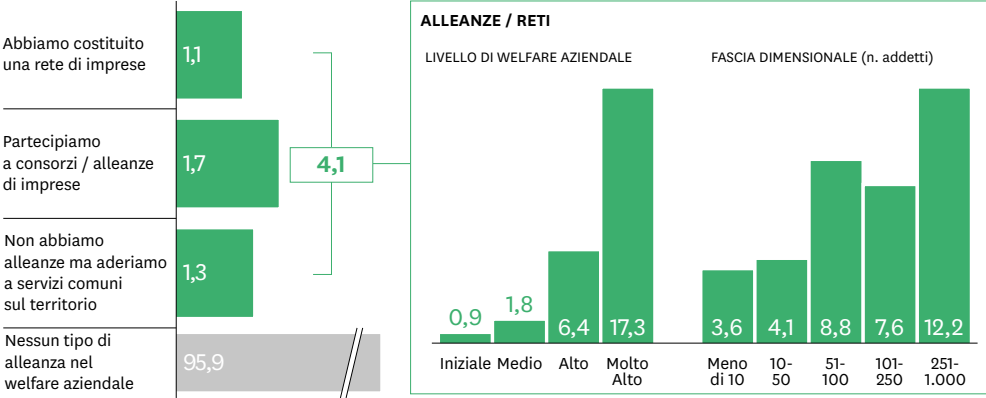
QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE CHE APPLICANO UN CCNL



Alleanze nel territorio e servizi comuni

FIGURA 22

QUOTE % DI IMPRESE



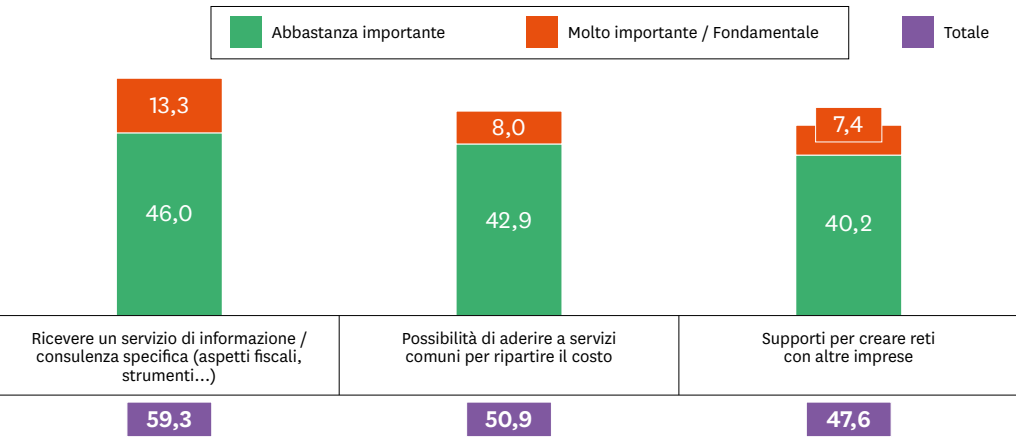
Le imprese ne hanno consapevolezza, come mostra la **FIGURA 23**. Nel 59,3% dei casi avvertono l'esigenza di servizi di informazione e consulenza dedicati al welfare aziendale, il 50,9% di esse vorrebbero disporre di servizi comuni di welfare e il 47,6% di supporti che le aiutino a mettersi in rete. Tali esigenze sono avvertite dalle aziende di tutte le classi dimensionali (in misura maggiore dalle più grandi) e di tutti i settori produttivi (soprattutto dagli enti del terzo settore). Ma le imprese faticano ad aggregarsi autonomamente.

Ci pare che sia interesse del Paese sostenere l'iniziativa sociale delle imprese con progetti pubblici che le aiutino ad associarsi per allargare la scala delle iniziative di welfare. E che gli stessi provider privati abbiano interesse a investire per accelerare la crescita del mercato dei servizi.

Esigenze di supporto per le PMI per lo sviluppo dei servizi di welfare aziendale

FIGURA 23

QUOTE % DI IMPRESE



ABBASTANZA IMPORTANTE + MOLTO IMPORTANTE / FONDAMENTALE

	FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)					SETTORE					
	Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi prof.	Artigianato	Agricoltura	Terzo settore
Ricevere un servizio di informazione / consulenza specifica (aspetti fiscali, strumenti...)	57,1	61,0	65,6	65,3	69,2	57,9	57,5	56,9	58,2	63,5	72,4
Possibilità di aderire a servizi comuni per ripartire il costo	49,4	52,0	54,4	55,2	61,8	49,9	48,7	48,2	49,4	54,8	68,9
Supporti per creare reti con altre imprese	46,2	48,6	50,5	54,7	58,9	45,4	44,6	44,0	44,7	55,3	69,1

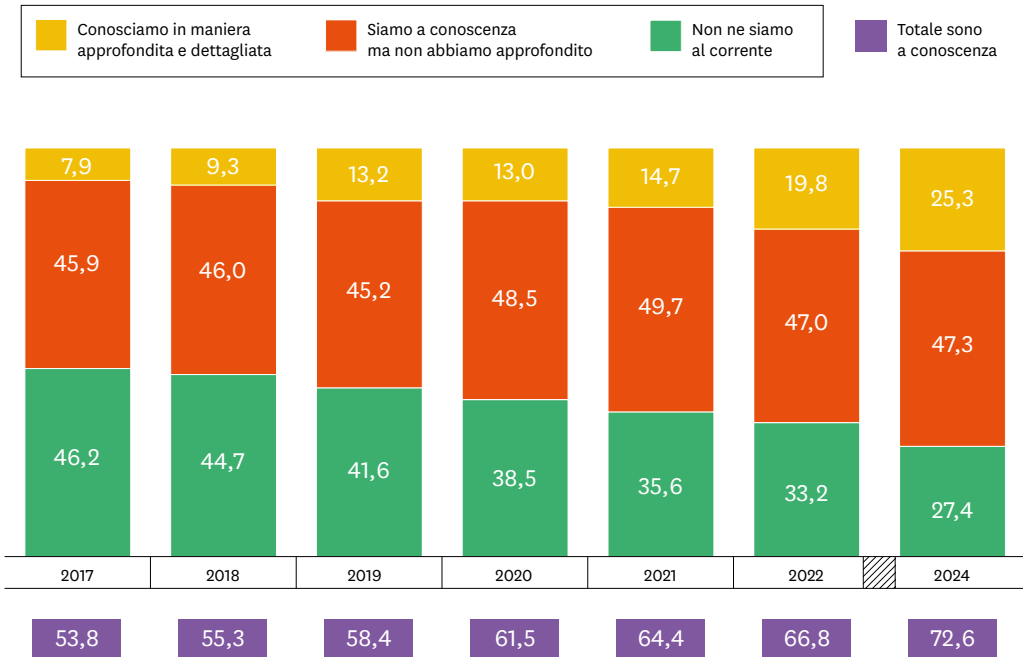
Nelle ultime pagine di questo capitolo esamineremo la conoscenza e l'utilizzo da parte delle aziende di alcune importanti opportunità normative: la possibilità di erogare premi di produzione convertiti in welfare, i flexible benefit e i fringe benefit potenziati dalla Legge di bilancio 2024.

La maggior parte delle imprese sono informate della possibilità di convertire i premi di produzione in welfare, e la conoscenza di queste norme è in progressiva crescita: nel 2024 ha raggiunto il 72,6%, e per il 25,3% è sufficientemente approfondita e dettagliata (**FIGURE 24 E 25**). L'utilizzo non è altrettanto esteso, pur se anch'esso in crescita: il 28,3% delle imprese che conoscono questa opportunità la utilizzano nei loro sistemi premianti, perlopiù per piccoli importi.

Conoscenza dei premi di produttività convertiti in welfare

FIGURA 24

QUOTE % DI IMPRESE



Utilizzo dei premi di produttività convertiti in welfare

FIGURA 25

QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE A CONOSCENZA



La conoscenza dei flexible benefit è in crescita, ma solo un decimo delle aziende li utilizza effettivamente

Meno diffusa ma in costante crescita è la conoscenza dei flexible benefit, ovvero la possibilità di erogare somme non tassate spendibili liberamente per l'acquisto di determinati beni e servizi per il benessere della famiglia. Il 46,6% delle imprese ne conoscono la normativa, ma solo il 14,2% in

maniera approfondita (FIGURA 26). Conseguentemente poche aziende li utilizzano: il 20,7% di quelle a conoscenza, pari al 9,6% del totale (FIGURA 27).

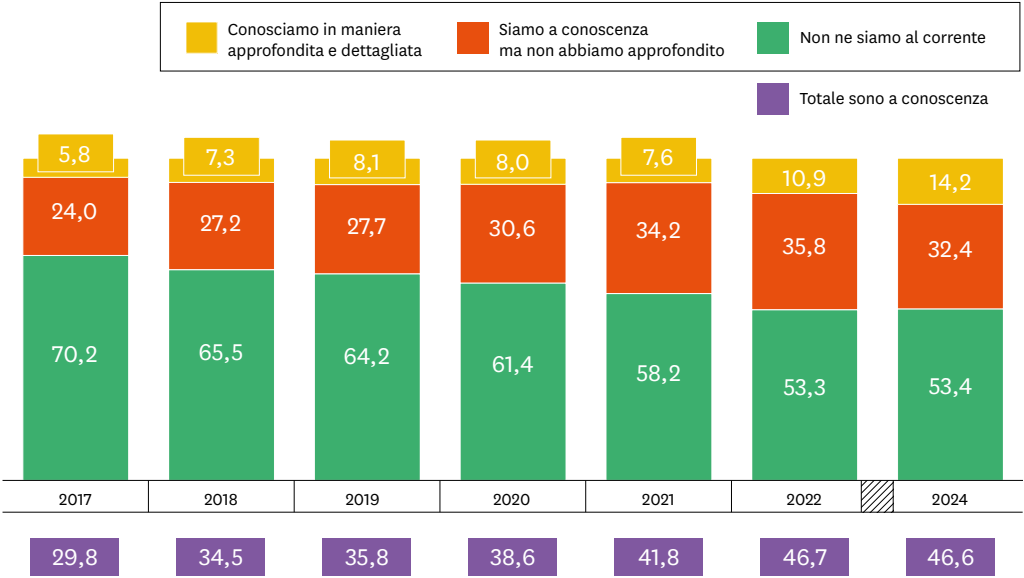
Per comprendere come sono utilizzati i flexible benefit esaminiamo le (FIGURE 28 E 29). Nella gran parte dei casi (71,2%) le somme sono erogate con piattaforme online. Com'è noto,

grazie alle piattaforme i flexible benefit sono entrati nell'uso comune delle grandi aziende (oltre 1.000 addetti, non oggetto della nostra indagine). Sono altresì presenti nelle aziende medio-grandi (nel 44% di quelle tra 250 e 1.000 dipendenti) e in misura decisamente minore (in ogni caso oltre il 20%) in quelle tra 50 e 250 addetti. Sotto i 50 addetti

Conoscenza dei flexible benefit

FIGURA 26

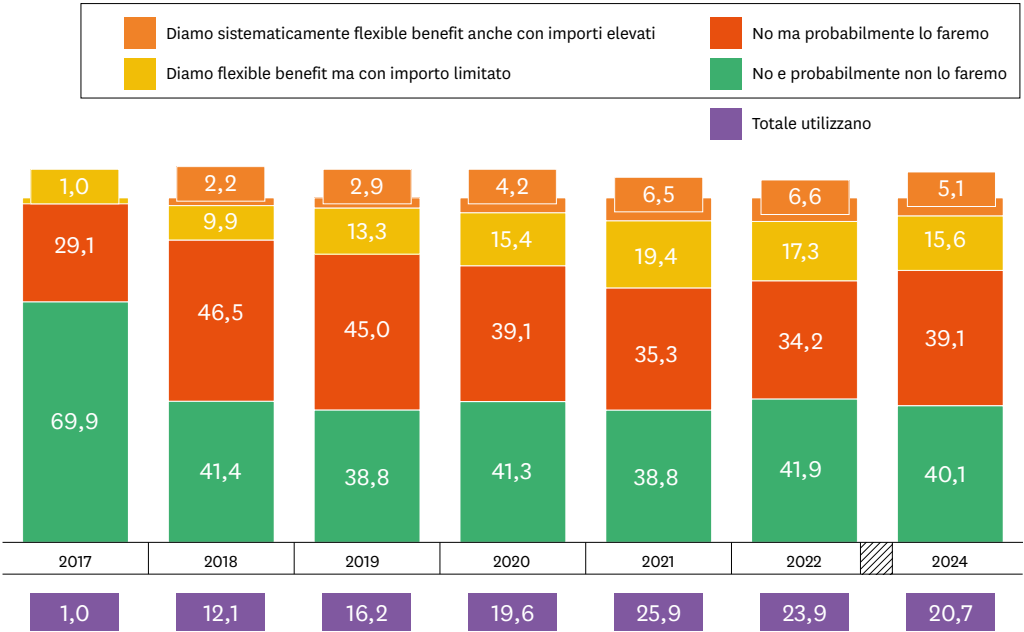
QUOTE % DI IMPRESE



Utilizzo dei flexible benefit

FIGURA 27

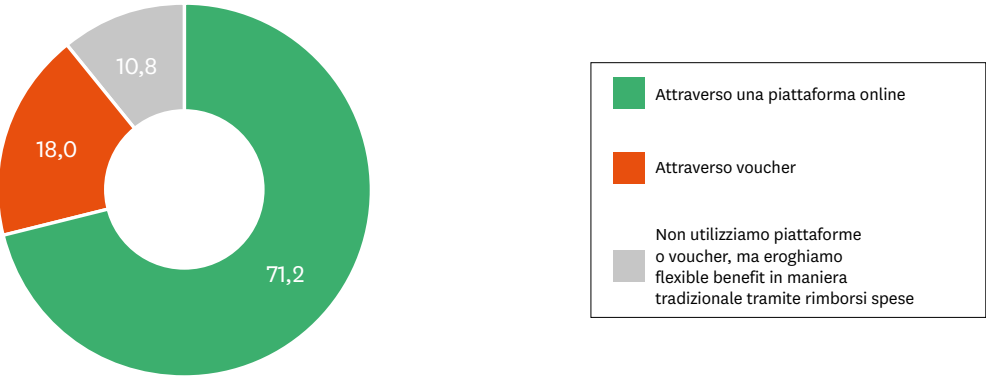
QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE A CONOSCENZA



Strumento utilizzato per l'erogazione dei flexible benefit

FIGURA 28

QUOTE % DI IMPRESE – BASE: IMPRESE CHE UTILIZZANO FLEXIBLE BENEFIT



Conoscenza, diffusione ed erogazione dei flexible benefit per dimensioni

FIGURA 29

QUOTE % DI IMPRESE

	FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)					
	Media	Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000
Sono a conoscenza dei flexible benefit	46,6	41,3	49,1	65,1	74,7	82,6
Erogano flexible benefit	9,6	3,8	9,5	20,2	32,5	44,4
Erogano flexible benefit attraverso piattaforma online	6,9	3,0	6,7	16,7	27,3	41,4

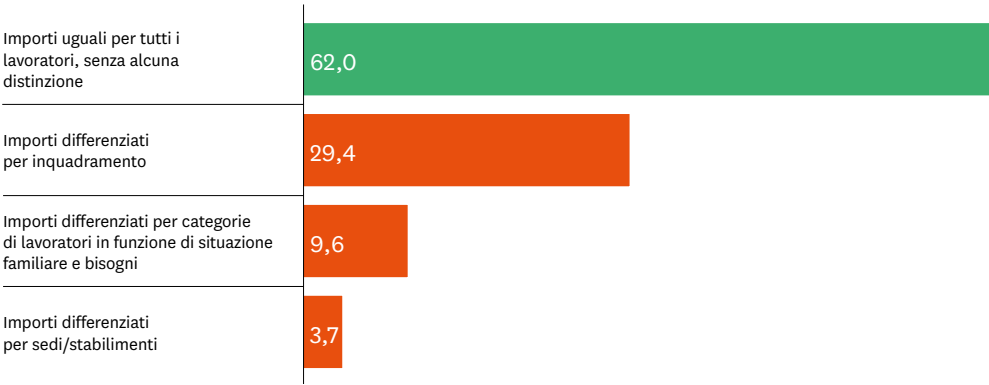
sono poco rilevanti.

Le **FIGURE 30 E 31** completano l'esame delle politiche adottate nell'utilizzo dei flexible benefit. Nella maggior parte delle imprese (62%) gli importi sono uguali per tutti, mentre per il 29,4% sono differenziati per categorie di inquadramento aziendale. Meno del 10% delle aziende erogano importi differenziati per condizioni familiari e bisogni, per esempio per sostenere le famiglie con figli a carico. Quanto al valore, gli importi si distribuiscono in quote simili su tre fasce: inferiori a 500 euro, compresi tra 500 e 1.000 euro, superiori a 1.000 euro.

Politiche di erogazione dei flexible benefit

FIGURA 30

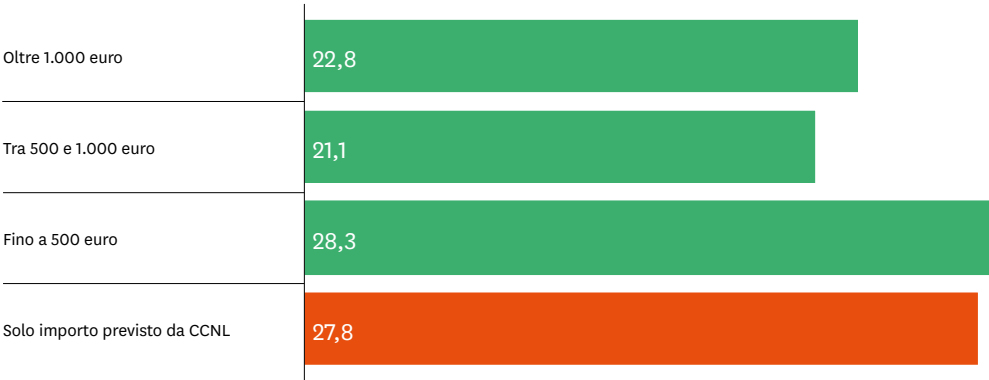
QUOTE % DI IMPRESE – BASE: IMPRESE CHE UTILIZZANO FLEXIBLE BENEFIT



Importo base annuale dei flexible benefit

FIGURA 31

QUOTE % DI IMPRESE – BASE: IMPRESE CHE UTILIZZANO FLEXIBLE BENEFIT



Esaminiamo infine i fringe benefit. Si tratta di compensi non monetari accessori alla retribuzione, beni e servizi offerti dall'azienda anche a singoli dipendenti (diversamente dalle misure di welfare aziendale) con scopi incentivanti e fidelizzanti. Oltre alle prestazioni in natura, la normativa prevede la possibilità di erogare somme o rimborsi esenti da tassazione fino a un determinato importo, originariamente di 258,23 euro l'anno. Questo limite è stato recentemente e in più occasioni modificato con provvedimenti limitati nel tempo (Decreti Aiuti bis e

quater 2022, Decreto Lavoro 2023) finalizzati a incentivare il sostegno delle aziende ai lavoratori per fronteggiare la riduzione del potere d'acquisto provocata dalla crisi energetica. Con la Legge di bilancio 2024 il limite è stato portato, per l'anno in corso, a 1.000 euro per tutti i dipendenti e a 2.000 euro per quelli con figli a carico.

Le misure del governo trasformano i fringe benefit in sostegni sociali per le famiglie vulnerabili, ma richiedono normative stabili e un'erogazione mirata per massimizzare l'impatto

Occorre considerare che al momento dell'indagine, nei primi mesi dell'anno, molte imprese non potevano avere compiutamente considerato le opportunità offerte dal provvedimento. Il 43,8% si sono dichiarate a conoscenza, e il 17,7% in modo approfondito. Solo il 15,2% di quelle a conoscenza, pari al 6,6% del totale, hanno deciso di erogare questi benefit ai propri dipendenti. Nella gran parte dei casi (70,4%) le imprese hanno distribuito o distribuiranno i benefit a tutti i lavoratori in modo indifferenziato, solo il 17,6% li dedicheranno ai dipendenti con particolari bisogni. E nel 64% dei casi si tratterà di un importo inferiore al limite previsto dalla legge.

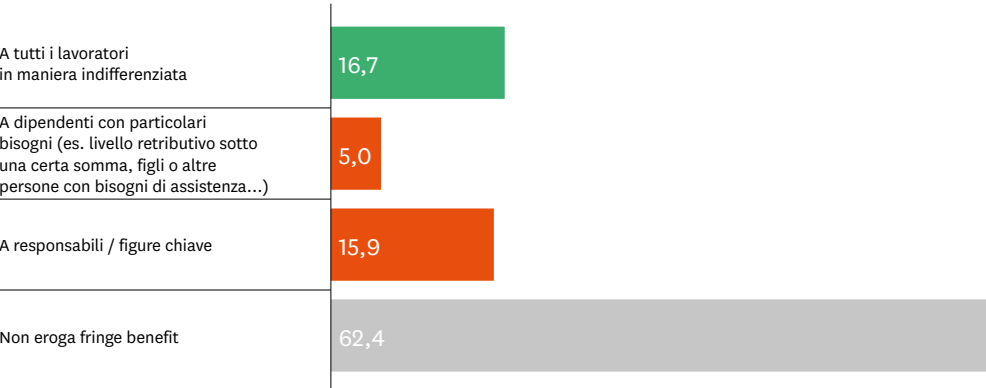
Come appare nella **FIGURA 32**, poco più di un terzo delle imprese erogano fringe benefit: 16,7% a tutti i lavoratori e 15,9% solamente a manager e figure chiave dell'azienda. Il numero di imprese che li utilizzano come sostegno ai lavoratori con particolari bisogni, ad esempio per sostenere le famiglie con figli a carico, è molto limitato: 5%.

Le **FIGURE 33, 34, 35 E 36** illustrano il livello di conoscenza e le modalità di utilizzo dei fringe benefit previsti dalla Legge di bilancio

Erogazione di fringe benefit

FIGURA 32

QUOTE % DI IMPRESE



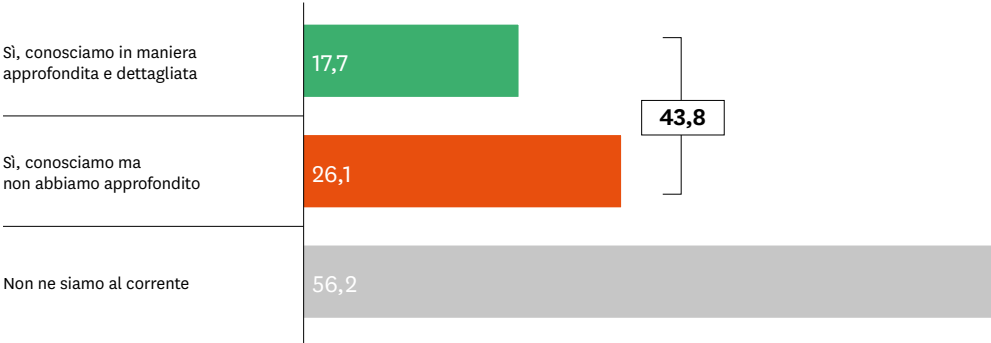
Le misure del governo vanno nella direzione di trasformare i fringe benefit in un sostegno sociale, erogabile dalle imprese a beneficio delle famiglie più colpite dalle crisi o con bisogni connessi alla cura dei familiari a carico. Molti ostacoli, tuttavia, ne limitano l'adozione. Anzitutto il carattere congiunturale e limitato nel tempo dei provvedimenti: le imprese hanno bisogno di normative stabili per valutarne l'opportunità e l'impatto sui risultati aziendali. Inoltre si tratta di valutare il rapporto tra il costo e l'utilità sociale dei fringe benefit. L'adozione generalizzata per tutti i lavoratori rischia di disperdere importanti risorse per ottenere impatti limitati. Ben più efficace risulterebbe l'erogazione mirata alle fasce più vulnerabili della popolazione aziendale.

Conoscenza delle novità della Legge di Bilancio 2024 in materia di fringe benefit

FIGURA 33

QUOTE % DI IMPRESE

La Legge di Bilancio 2024 ha innalzato per il 2024 la soglia di esenzione per fringe benefit (fino a 1.000 euro per dipendenti senza figli e 2.000 euro per dipendenti con figli a carico). La vostra azienda è al corrente di questa novità?

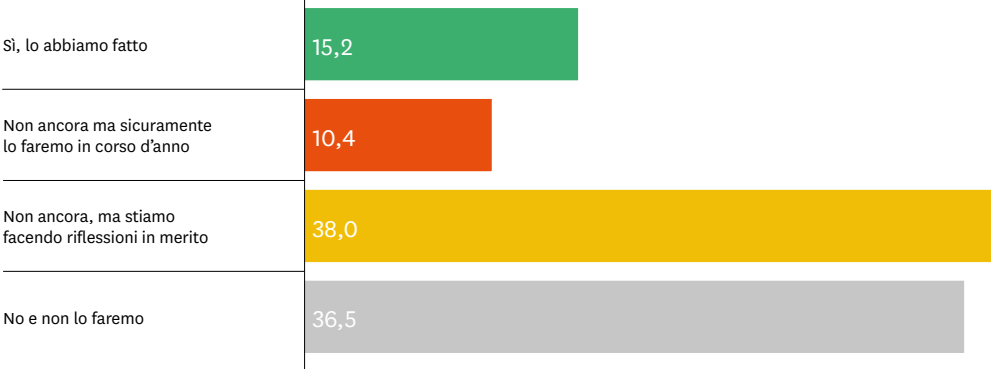


Erogazione dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024

FIGURA 34

QUOTE % DI IMPRESE A CONOSCENZA

La sua azienda ha deciso di erogare questi importi ai propri dipendenti?

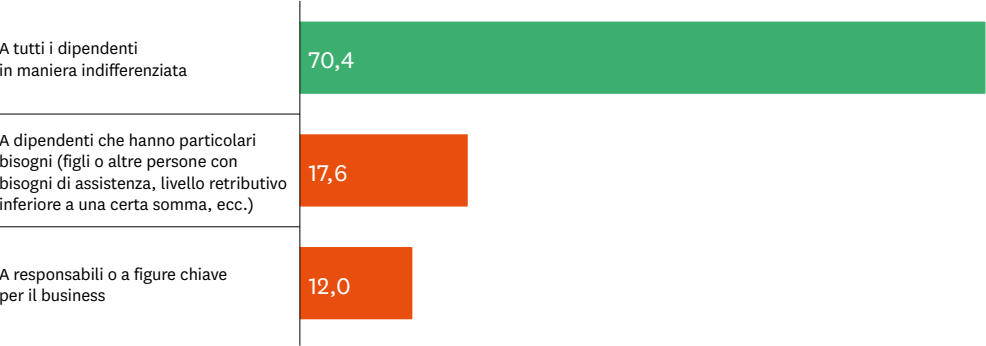


Modalità di erogazione dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024

FIGURA 35

QUOTE % DI IMPRESE – BASE: IMPRESE A CONOSCENZA CHE HANNO EROGATO I FRINGE BENEFIT (O STANNO PENSANDO DI EROGARLI)

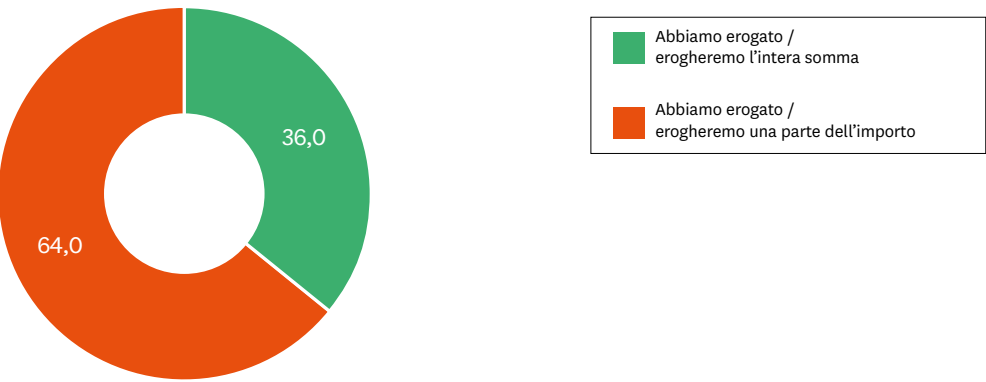
A chi sono stati o saranno rivolti i fringe benefit?



Importo dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024

FIGURA 36

QUOTE % DI IMPRESE – BASE: IMPRESE A CONOSCENZA CHE HANNO EROGATO I FRINGE BENEFIT (O STANNO PENSANDO DI EROGARLI)



2. Profili d'impresa e impatto sociale del welfare aziendale



Farco Group (BS) - Scheda Welfare Champion a pagina 166

Esamineremo nella prima parte di questo capitolo i valori e gli obiettivi che orientano le politiche di welfare delle imprese, per raggrupparli e descrivere differenti profili aziendali. Nella seconda parte ne misureremo i risultati in termini di impatto sociale.

Gettiamo anzitutto uno sguardo al modo in cui i responsabili intervistati definiscono l'approccio delle loro imprese al welfare aziendale. Si osservi la **FIGURA 37**. Per metà delle aziende (49,1%) il welfare aziendale è principalmente uno strumento di gestione delle relazioni industriali, oggetto dei contratti collettivi e integrativi. È un'idea che prevale largamente nelle imprese a livello iniziale (66,9%) e che si riduce drasticamente con la crescita del welfare, fino al 21,8% delle imprese al livello più evoluto. Queste ultime si dividono tra le imprese che considerano il welfare come una componente del sistema retributivo e premiante (31,7%), quelle che gli assegnano un valore strategico, con obiettivi di importanza pari ai risultati economici del business (25,2%) e infine quelle che l'intendono come un ambito delle politiche di sostenibilità e di responsabilità sociale e d'impresa (21,3%). Se sommiamo questi due ultimi orientamenti, di carattere più strategico e sociale e meno focalizzati sulle politiche retributive, essi caratterizzano il 24% delle imprese totali ma quasi la metà (46,5%) di quelle al più alto livello di welfare.

Gli obiettivi di carattere sociale, soddisfazione e fidelizzazione dei lavoratori, sono largamente prevalenti tra le aziende con un welfare più maturo

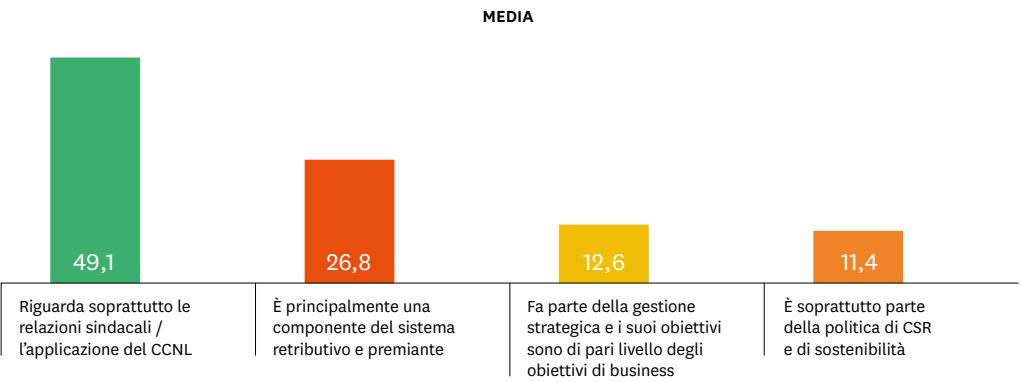
Le **FIGURE 38 E 39** rappresentano la distribuzione delle imprese in relazione agli obiettivi del welfare aziendale. Largamente prevalente e in forte crescita è l'obiettivo di migliorare il clima aziendale e la soddisfazione dei dipendenti: dal 42,1% nel 2018 all'attuale 54,8%. In aumento anche la quota di chi considera come obiettivo prioritario la fidelizzazione dei lavoratori, dall'8,4% all'11,8%, mentre si riduce l'importanza degli obiettivi economici per l'azienda come l'aumento della produttività (dal 28,9% al 20,6%) e il contenimento del costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (dall'8,5% al 6,5%). Di minore importanza il miglioramento dell'immagine (4%).

Gli obiettivi di carattere sociale, soddisfazione e fidelizzazione dei lavoratori, sono largamente prevalenti tra le aziende con un welfare

Approccio dell'impresa al welfare aziendale

FIGURA 37

QUOTE % DI IMPRESE

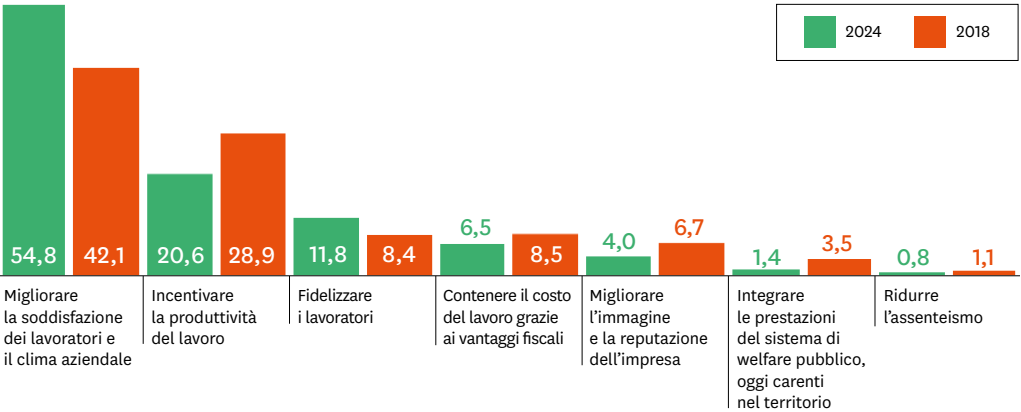


FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
51,7	47,6	40,0	39,7	38,1	66,9	52,0	37,7	21,8
24,1	29,4	30,7	30,9	26,8	16,2	27,4	34,4	31,7
12,7	12,2	15,9	14,2	16,0	8,5	11,0	14,5	25,2
11,5	10,8	13,4	15,2	19,0	8,4	9,6	13,5	21,3

Principali obiettivi del welfare aziendale – Confronto 2024/2018

FIGURA 38

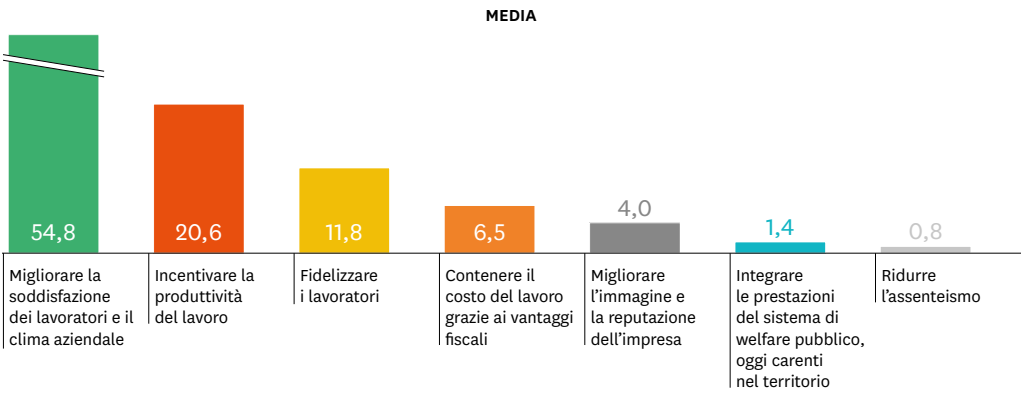
QUOTE % DI IMPRESE



Principale obiettivo del welfare aziendale

FIGURA 39

QUOTE % DI IMPRESE



FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
54,4	54,6	59,1	60,4	57,5	48,1	52,8	60,2	66,1
21,2	20,5	17,0	16,8	15,2	23,2	22,6	18,5	10,9
10,6	13,0	13,1	15,5	13,8	9,9	12,4	11,4	15,7
7,3	5,9	6,3	3,5	4,4	12,5	5,6	4,1	1,8
4,3	3,9	2,5	0,5	2,4	4,8	4,1	3,4	3,0
1,6	1,2	1,1	1,8	3,5	1,0	1,3	1,8	2,3
0,6	0,9	0,9	1,5	3,1	0,6	1,2	0,6	0,2

più maturo, mentre quelli economici, produttività e contenimento dei costi, raggiungono quote più elevate nelle aziende a livello iniziale.

Possiamo a questo punto integrare questi indicatori di orientamento con le misure quantitative esaminate nel primo capitolo e sintetizzate nella **FIGURA 40**: l'indice di iniziativa, risultante di 86 variabili relative all'ampiezza e intensità delle misure di welfare adottate, e l'indice di capacità gestionale, risultante di 30 variabili quali la proattività con cui le imprese attuano le misure di welfare, le competenze di cui dispongono, la comunicazione che attuano e il coinvolgimento dei lavoratori. In questa analisi non abbiamo considerato l'indice di impatto sociale poiché l'utilizzeremo per valutare i risultati delle politiche aziendali.

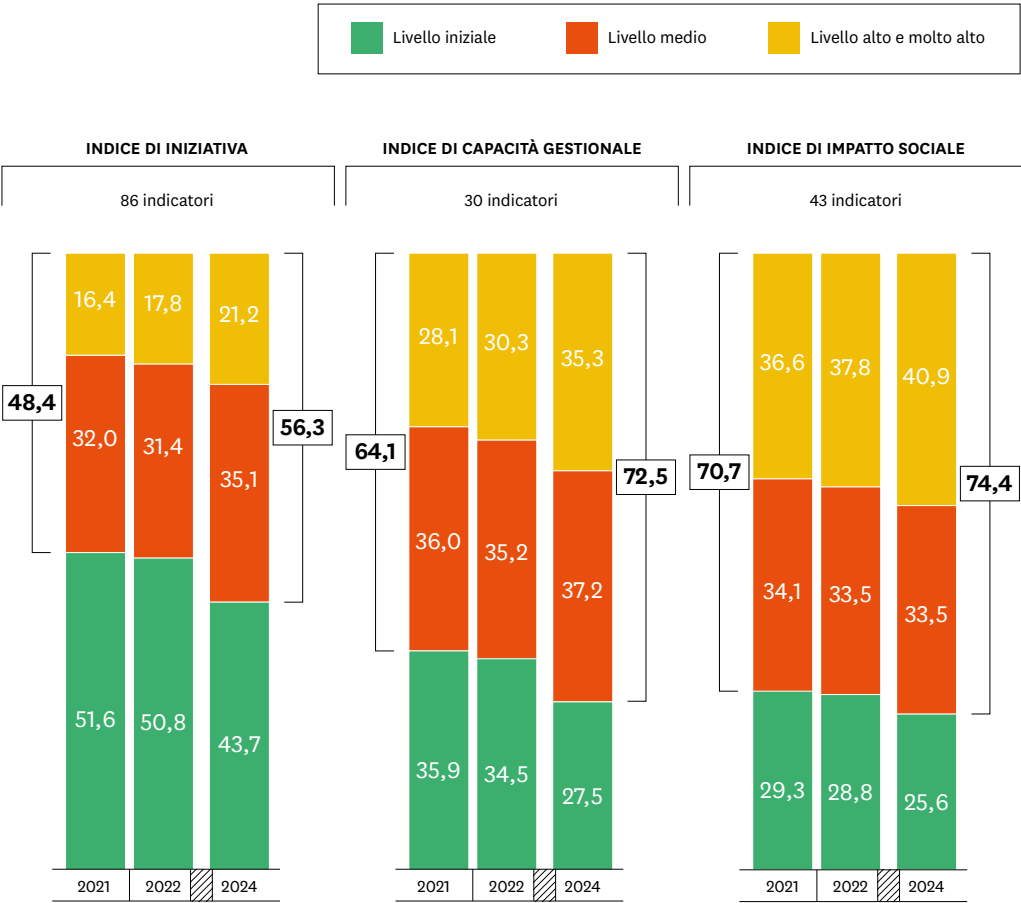
L'esito di questa analisi è la segmentazione delle imprese in quattro profili di welfare aziendale, rappresentati nella **FIGURA 41**.

Il grafico nella **FIGURA 42** mostra l'evoluzione dei quattro profili, i quali si vanno polarizzando tra i due orientamenti di carattere più definito del Welfare strategico e del Welfare premiante. Entrambi sono in forte crescita: le imprese del Welfare strategico sono più che raddoppiate in otto anni, passando dall'8,5% al 18%, e quelle del Welfare premiante sono aumentate dal 23,9% al 30%.

Evoluzione degli indici di misurazione

FIGURA 40

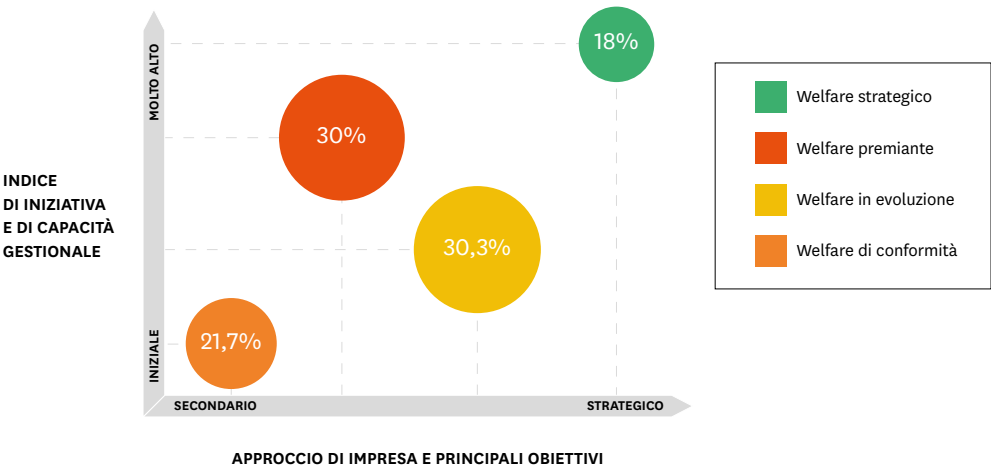
QUOTE % DI IMPRESE



Profili di welfare aziendale

FIGURA 41

QUOTE % DI IMPRESE



WELFARE STRATEGICO

Appartengono a questo gruppo il 18% delle imprese caratterizzate da un welfare evoluto, ai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, e che considerano centrali gli obiettivi di impatto sociale e di reputazione. Le aziende di questo profilo considerano il welfare una leva strategica per la sostenibilità dell'impresa.

WELFARE PREMIANTE

È un profilo molto numeroso, comprendente il 30% delle imprese. Esse gestiscono il welfare aziendale come componente del sistema retributivo e premiante, e lo considerano di grande importanza per il conseguimento dei risultati aziendali. Il livello di welfare è elevato, con indici di iniziativa e capacità gestionale almeno medi.

WELFARE IN EVOLUZIONE

È il profilo più numeroso, costituito dal 30,3% delle imprese, in maggioranza al livello medio di sviluppo del welfare aziendale. Il loro orientamento non è ancora definito, a metà strada tra un approccio teso a valorizzare il ruolo sociale dell'azienda ed uno più focalizzato sulle politiche retributive e le relazioni industriali.

WELFARE DI CONFORMITÀ

Le imprese di questo segmento, 21,7% del totale, muovono i primi passi nel welfare aziendale, perlopiù attuando le disposizioni dei contratti collettivi.

Il profilo del Welfare di conformità nello stesso periodo si è dimezzato, dal 42,7% al 21,7%, con un calo molto rapido negli ultimi due anni.

La crescita del welfare aziendale è dunque trainata dai profili più consapevoli e robusti. Le imprese che praticano un Welfare di conformità si riducono velocemente, alimentando il segmento intermedio del Welfare in evoluzione. Da questo si dirigono verso gli approcci del Welfare strategico e del Welfare premiante.

Una serie di figure ci permettono di esaminare in dettaglio le caratteristiche e i comportamenti dei quattro profili.

Profili di welfare aziendale – Trend storico

FIGURA 42

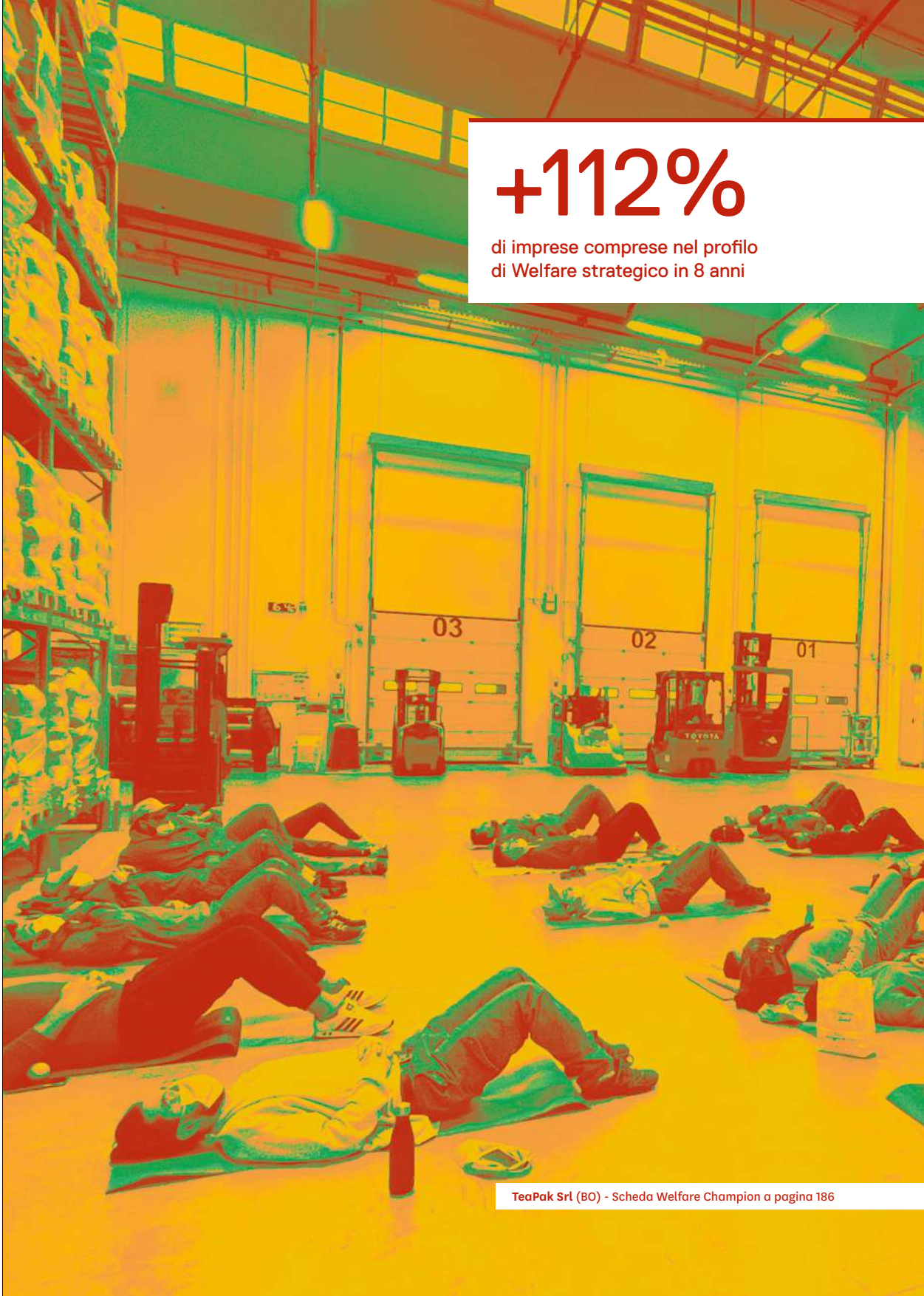
QUOTE % DI IMPRESE



Nota: i dati 2016-2022 sono stati stimati applicando i criteri adottati nell'indagine 2024 sulla base del set di dati comuni a tutte le indagini.

+112%

di imprese comprese nel profilo di Welfare strategico in 8 anni



La **FIGURA 43** mostra la notevole divaricazione tra i quattro gruppi in relazione ai fattori di successo del welfare aziendale. Le imprese del profilo Welfare strategico hanno la maggiore disponibilità di conoscenze specifiche, sono più attive nel coinvolgimento dei lavoratori, nell'analisi dei bisogni e nella comunicazione, sono più propense alla spesa e raggiungono un altissimo livello di proattività (93,8%), attuando politiche di welfare per decisione aziendale autonoma. Inoltre (**FIGURA 44**), più delle altre conoscono e utilizzano gli strumenti dei premi di produzione convertiti in welfare, dei flexible benefit e dei fringe benefit.

Indicatori di capacità gestionale per profili di welfare aziendale

FIGURA 43

QUOTE % DI IMPRESE

	Media	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
Conoscenza molto / abbastanza dettagliata di norme e incentivi fiscali	30,7	8,2	31,4	36,7	56,9
Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale	41,0	17,3	43,1	44,3	60,3
Comunicazione sistematica e completa delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori	34,1	13,0	35,5	37,8	51,1
Analisi dei bisogni e / o misurazioni della soddisfazione dei dipendenti (anche informale)	31,1	6,9	32,4	32,6	55,5
Costi aggiuntivi per il welfare aziendale	36,1	13,8	29,8	41,9	59,8
Proattività: almeno una iniziativa aggiuntiva ai CCNL	75,5	52,4	73,8	79,3	93,8
FONTI ISTITUTIVE DEL WELFARE AZIENDALE					
Prevalenza di iniziative da CCNL	29,6	37,9	33,1	28,4	18,7
Prevalenza di iniziative da contratto integrativo / regolamento	5,7	2,3	4,2	5,5	11,3
Prevalenza di iniziative da decisione unilaterale dell'impresa	28,2	21,1	25,6	30,6	34,8
Mix tra le diverse fonti senza prevalenza di una rispetto alle altre	36,5	38,7	37,0	35,6	35,2

È interessante osservare, con la **FIGURA 45**, quali figure professionali si occupano di welfare aziendale. Nella maggior parte delle aziende di tutti i profili e tutte le dimensioni non esistono figure specialistiche dedicate (ricordiamo che la nostra indagine analizza le PMI fino a 1.000 addetti). Pochissime hanno un responsabile della sostenibilità o della Corporate Social Responsibility (1,2% tra quelle con più di 250 addetti) e poche un welfare manager (9,3% di quelle oltre 250 addetti). Anche l'utilizzo di professionisti esterni è molto limitato. Il 7,9% delle aziende si avvalgono per il welfare di un responsabile del personale o delle relazioni sindacali, e questa quota sale al 23,8% nelle aziende oltre 250

Conoscenza e utilizzo di premi di produttività convertiti in welfare, flexible benefit e fringe benefit per profili di welfare aziendale

FIGURA 44

QUOTE % DI IMPRESE

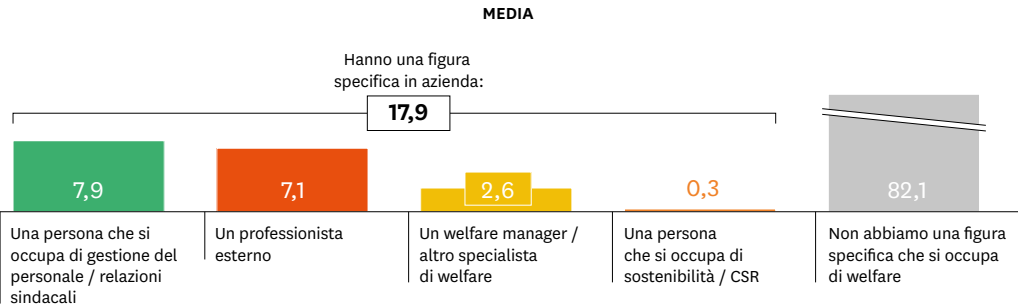
	Media	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
PREMI DI PRODUTTIVITÀ CONVERTITI IN WELFARE					
Conoscono in maniera approfondita e dettagliata	25,3	7,4	22,6	31,1	41,8
Utilizzano (anche con importi limitati)	20,5	2,4	16,7	26,6	37,1
FLEXIBLE BENEFIT					
Conoscono in maniera approfondita e dettagliata	14,2	2,0	12,3	16,8	26,8
Utilizzano (anche con importi limitati)	9,6	0,2	4,9	9,8	20,6
FRINGE BENEFIT					
A tutti i lavoratori in maniera indifferenziata	16,7	7,5	14,4	20,2	24,9
A dipendenti con particolari bisogni (es. livello retributivo sotto una certa somma, figli o altre persone con bisogni di assistenza...)	5,0	2,7	4,3	6,2	6,6
A responsabili / figure chiave	15,9	7,4	15,8	16,2	24,9
Totale erogano fringe benefit	37,6	17,5	34,4	42,7	56,4

Presenza in azienda di figure specialistiche dedicate al welfare aziendale

FIGURA 45

QUOTE % DI IMPRESE

Nella sua azienda esiste una figura specifica che si occupa di welfare aziendale?



FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)					PROFILI DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
4,9	9,7	16,9	21,2	23,8	4,7	5,3	8,7	14,2
7,1	7,5	4,3	4,3	6,3	4,4	7,2	8,2	8,3
2,2	2,8	4,1	4,6	9,3	0,6	2,9	1,7	5,9
0,2	0,4	0,8	0,3	1,2	-	0,2	0,2	1,0
85,6	79,7	73,9	69,7	59,4	90,3	84,4	81,2	70,6

Le imprese con profilo Welfare strategico sono più propense ad avere figure specifiche che si occupano di welfare

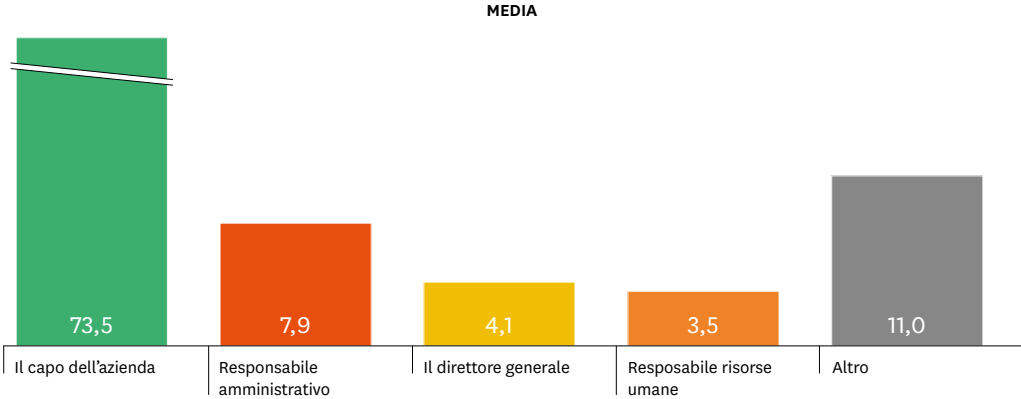
addetti. Conseguentemente, il decisore delle politiche di welfare nel 73,5% dei casi è il capo dell'azienda (FIGURA 46).

Il welfare aziendale costituisce una parte rilevante delle politiche sociali d'impresa. Nell'accezione molto ampia data da Welfare Index PMI possiamo anzi dire che esso tende a coincidere con l'intera gamma delle politiche sociali rivolte alle comunità interne ed esterne al sistema aziendale: non solo i lavoratori e le loro famiglie ma anche le aziende della filiera produttiva e le comunità nel territo-

Decisore delle politiche di welfare aziendale

FIGURA 46

QUOTE % DI IMPRESE



FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)					PROFILI DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
78,7	71,0	55,2	41,8	49,7	83,6	72,7	74,8	61,8
7,2	8,7	7,4	7,9	2,5	5,5	7,3	8,9	9,7
2,1	5,0	12,3	16,9	14,7	1,5	4,6	3,5	7,4
1,2	4,4	11,3	19,4	22,4	0,8	3,0	5,2	7,6
10,7	10,9	13,7	14,0	10,7	8,6	12,4	7,6	13,6

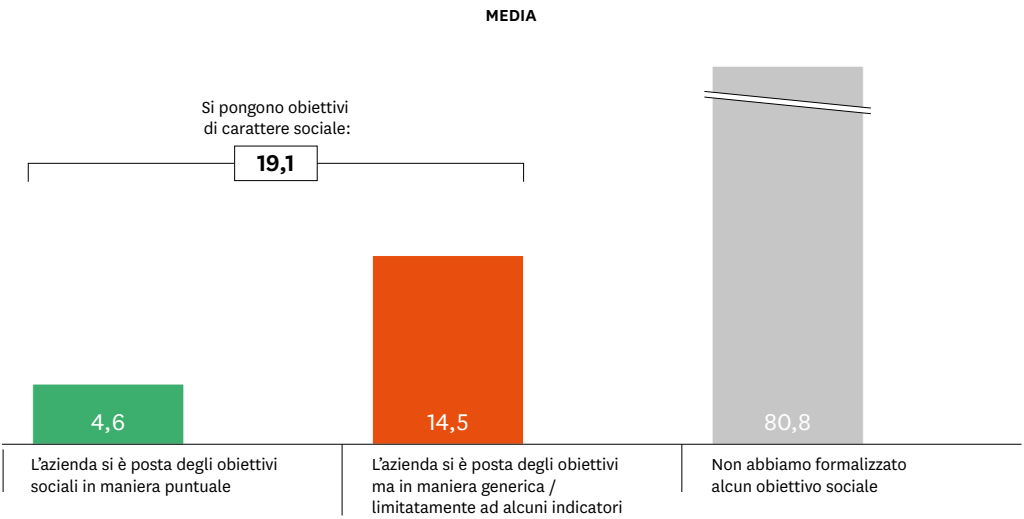
rio. Se consideriamo le dieci aree in cui abbiamo classificato il welfare aziendale, accanto a quelle che comprendono i classici benefit per i dipendenti troviamo ambiti di responsabilità sociale allargata quali il sostegno alle famiglie per la cultura e l'educazione dei figli (a sostegno della mobilità sociale delle giovani generazioni), la tutela dei diritti, delle diversità e dell'inclusione sociale, la responsabilità sociale verso i consumatori e i fornitori, il welfare di comunità¹¹.

11. Le dieci aree di Welfare Index PMI sono rappresentate nella figura 2 del primo capitolo.

Obiettivi aziendali di carattere sociale

FIGURA 47

QUOTE % DI IMPRESE



FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)

Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000
2,3	6,0	10,6	15,1	24,1
12,2	15,4	22,7	27,9	38,0
85,5	78,6	66,7	57,0	37,9

PROFILI DI WELFARE AZIENDALE

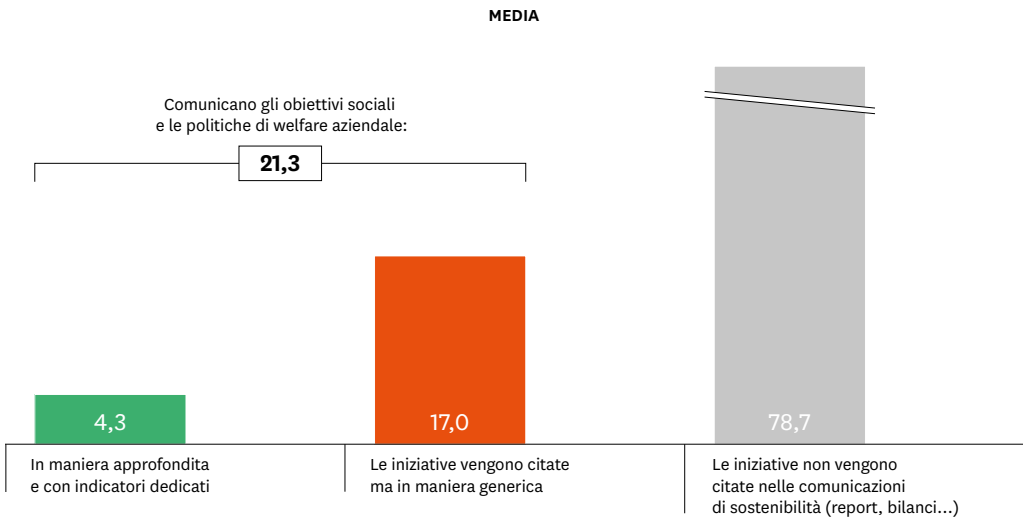
Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
1,0	3,3	2,9	13,6
4,9	16,4	11,7	26,7
94,1	80,3	85,4	59,7

Dobbiamo quindi chiederci fino a che punto le imprese hanno sviluppato chiare ed esplicite politiche sociali. Nell'ultima edizione dell'indagine abbiamo avviato il monitoraggio di questo tema. Come si vede nella **FIGURA 47**, si tratta di un movimento in fase iniziale, di cui sono protagoniste le aziende maggiori e appartenenti al profilo Welfare strategico. Complessivamente il 19,1% delle imprese si propongono obiettivi sociali, perlopiù non formalizzati, solo nel 4,6% dei casi definendo obiettivi puntuali con indicatori verificabili di risultato. Queste quote salgono notevolmente nel segmento delle imprese con più di 250 addetti (62% si propongono obiettivi, 24% in modo puntuale) e nel profilo Welfare strategico (40,3% si propongono obiettivi, di cui 13,6% in modo puntuale).

Comunicazione aziendale su obiettivi sociali e politiche di welfare aziendale

FIGURA 48

QUOTE % DI IMPRESE



FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)

Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000
2,3	5,4	7,4	19,2	23,1
14,0	18,3	29,7	32,2	33,8
83,6	76,4	62,9	48,7	43,2

PROFILI DI WELFARE AZIENDALE

Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
1,4	2,4	2,9	12,9
5,4	17,0	17,0	29,5
93,1	80,6	80,1	57,6

La **FIGURA 48** illustra la presenza delle politiche sociali e di welfare nella comunicazione delle imprese. La maggior parte (78,7%) non pubblicano informazioni sulle loro attività sociali né tanto meno bilanci di sostenibilità. Il 21,3% delle imprese comunicano su questi temi, ma solo il 4,3% con indicatori puntuali. Molto maggiore è lo sforzo di comunicazione delle aziende di dimensione almeno media (oltre 100 addetti) e appartenenti al profilo Welfare strategico. Il 42,4% di queste ultime pubblicano informazioni sulle loro politiche sociali e di welfare, il 12,9% con indicatori puntuali. La nostra ambizione è che i rapporti di analisi e gli indici proposti da Welfare Index PMI contribuiscano a rendere sempre più trasparente la comunicazione sociale delle medie e piccole imprese.

La profilazione delle imprese ci permette ora di esaminare i risultati delle politiche sociali.

Il primo e più sintetico strumento di misurazione è l'indice di impatto sociale, risultante di 43 indicatori di risultato relativi a tutte le aree del welfare aziendale. Si tratta, per esempio, dell'ampiezza e del grado di utilizzo delle misure di welfare di ogni area (quanti dipendenti fanno uso sistematico dei servizi offerti) e del valore dei sostegni economici erogati dall'azienda; per quanto riguarda le pari opportunità conside-

L'81% delle imprese con profilo Welfare strategico raggiungono un indice di impatto sociale elevato

riamo la quota di donne che raggiungono posizioni di responsabilità; per la sicurezza sul lavoro la frequenza di infortuni; per la responsabilità verso consumatori e fornitori l'esistenza di certificazioni e la verifica delle condizioni di lavoro presso i fornitori; per il welfare di comunità l'ammontare dei sostegni offerti dall'azienda alle iniziative sociali nel territorio.

La **FIGURA 49** mostra la stratificazione dell'indice di impatto sociale nei quattro profili. Mediamente il 41% delle imprese ottengono un indice elevato (alto o molto alto). Il risultato è massimo nel profilo Welfare strategico, nel quale l'81% delle imprese raggiungono un indice elevato e 53,2% molto alto. I due profili intermedi, Welfare premiante e Welfare in evoluzione, oscillano attorno ai risultati medi generali, mentre le imprese del profilo Welfare di conformità ottengono indici di impatto sociale molto inferiori.

Le considerazioni che emergono da questi dati non sono nuove. Il monitoraggio che svolgiamo da anni non fa che confermare che i risultati delle misure di welfare aziendale non dipendono dalla semplice erogazione di benefit ai lavoratori. Occorre superare un livello di soglia per ottenere risultati più che proporzionali all'intensità e all'ampiezza delle iniziative. Soprattutto sono determinanti l'impegno sociale coerente dell'impresa, la diffusione a tutti i livelli di una cultura aziendale orientata alla cura del benessere e alla valorizzazione delle persone, la valorizzazione delle iniziative con la comunicazione e il coinvolgimento dei collaboratori. È determinante dare un rilievo strategico al welfare aziendale.

Le figure seguenti approfondiscono queste considerazioni valutando la conoscenza, il gradimento e l'utilizzo delle misure di welfare aziendale da parte dei lavoratori, secondo la percezione delle imprese.

La conoscenza da parte dei lavoratori delle prestazioni offerte è in aumento: le imprese che la considerano buona o sufficientemente dettagliata sono aumentate dal 19,5% nel 2021 al 29,1% nel 2024 (**FIGURA 50**).

Ma le differenze tra i profili sono molto grandi: dal 9,6% del Welfare di conformità a quote oscillanti attorno al 30% nei due profili intermedi, sino al 44,2% nel profilo del Welfare strategico.

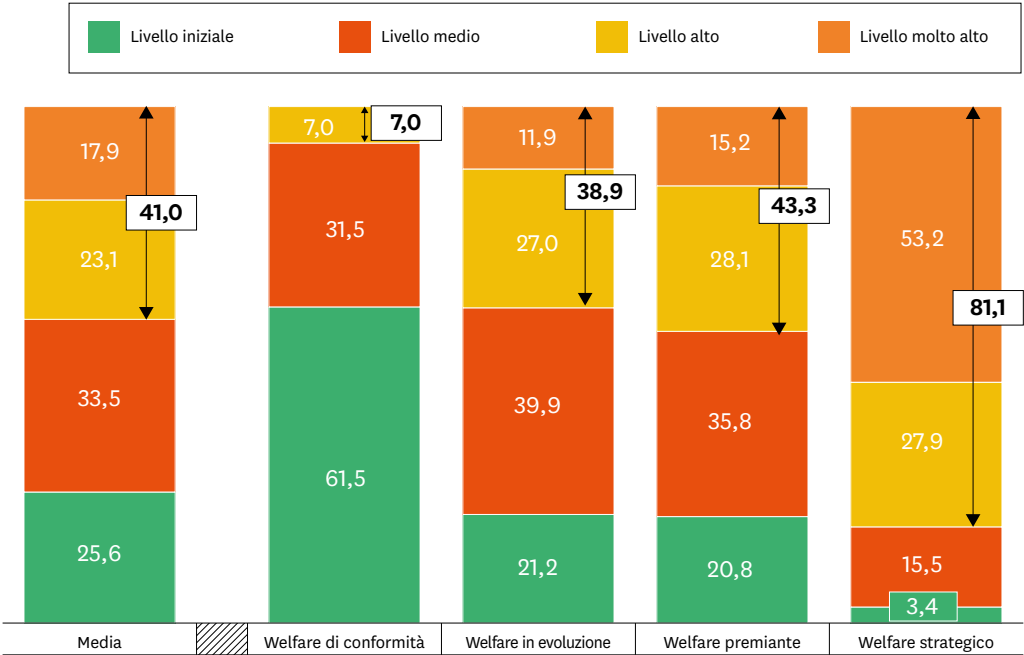
Similmente, come appare nella **FIGURA 51**, le imprese che dichiarano di aver rilevato buoni o discreti livelli di gradimento e utilizzo dei servizi di welfare da parte dei loro lavoratori sono aumentate negli ultimi tre anni dal 30,4% al 41,9%. Ma il successo è minimo nel profilo del Welfare di conformità (18,6%), medio in quelli del Welfare in evoluzione (39,3%) e Welfare premiante (46,1%), massimo nel profilo del Welfare strategico (59,9%).

Nelle precedenti edizioni del nostro rapporto abbiamo più volte indicato il rischio di una banalizzazione del welfare aziendale. La diffusione stessa delle iniziative tende a ridurne il carattere distintivo. In molte realtà il termine "welfare aziendale" connota la mera distribuzione di somme non sottoposte a prelievo fiscale per l'acquisto di beni

Indice di impatto sociale per profili di welfare aziendale

FIGURA 49

QUOTE % DI IMPRESE



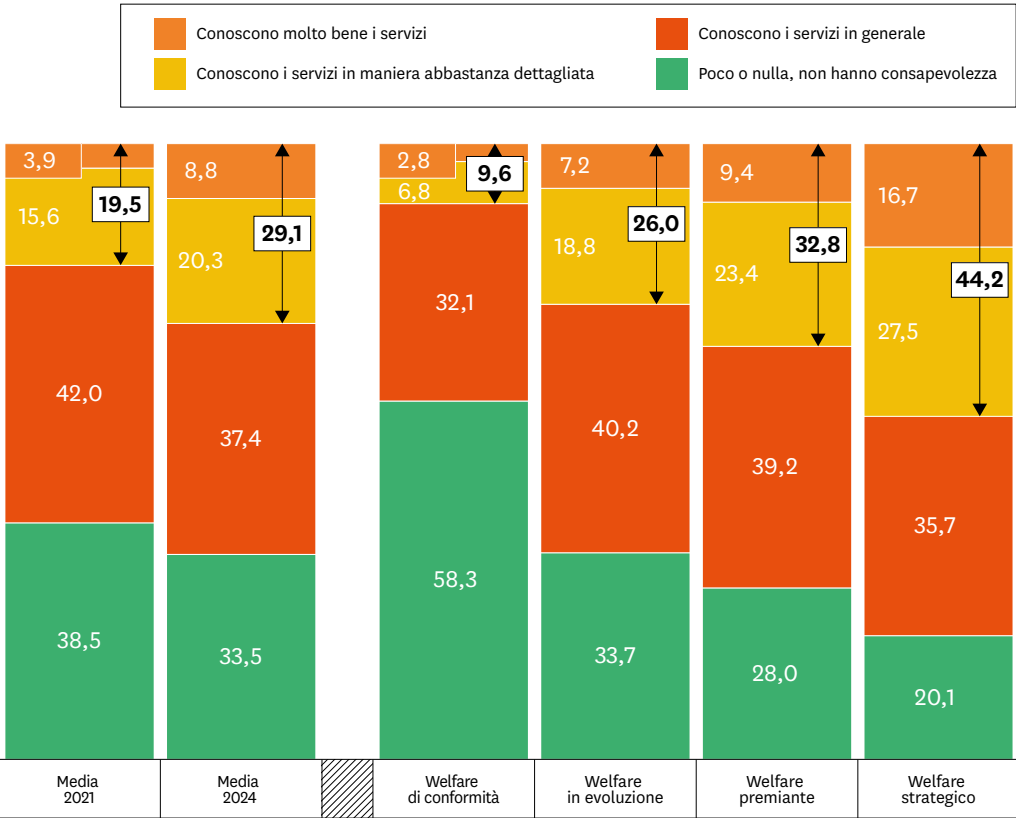
e servizi il cui valore sociale non è evidente. Conseguentemente, alcune aziende lamentano uno scarso riconoscimento da parte dei lavoratori dei benefici ricevuti. Ci pare che il trend degli ultimi due anni abbia attenuato questo rischio: le imprese hanno migliorato la gestione delle politiche di welfare, e da parte dei dipendenti sono in aumento la conoscenza, il gradimento, l'utilizzo dei servizi. Ma ciò che più conta è osservare che la banalizzazione non colpisce le imprese che fanno del welfare aziendale una politica d'impresa orientata a valori sociali autentici, e che coinvolgono i lavoratori per dare risposta ai loro principali bisogni.

Concludiamo questo capitolo esaminando i risultati del welfare aziendale percepiti dalle aziende.

Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori per profili di welfare aziendale

FIGURA 50

QUOTE % DI IMPRESE



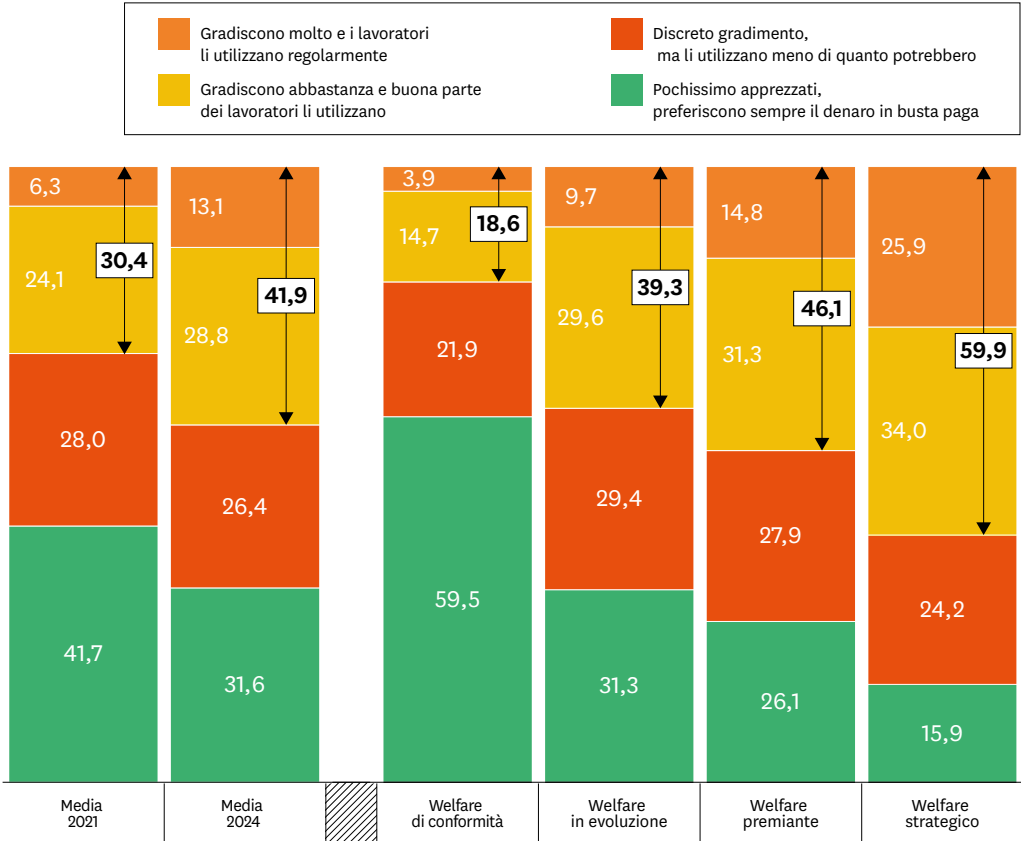
Occorre anticipare che nel capitolo 4 analizzeremo l'impatto del welfare aziendale sui risultati economici esaminando i bilanci di un ampio campione di partecipanti all'indagine. Qui ci limitiamo alle dichiarazioni dei responsabili aziendali.

Come appare nella FIGURA 52, sono in forte aumento le imprese che hanno rilevato impatti positivi del welfare aziendale sul business e sulla conduzione dell'azienda in diversi ambiti: la produttività del lavoro (dal 28,3% nel 2022 al 36,7% nel 2024), il clima aziendale (dal 29,9% al 42,3%), la fidelizzazione dei lavoratori (dal 29,2% al 40,6%), l'immagine aziendale (dal 30,8% al 40,2%) e infine la capacità di attrarre nuove risorse, che non avevamo rilevato nelle precedenti edizioni e su cui registriamo un 36,2% di imprese che hanno rilevato effetti positivi.

Gradimento e utilizzo del welfare aziendale da parte dei lavoratori

FIGURA 51

QUOTE % DI IMPRESE



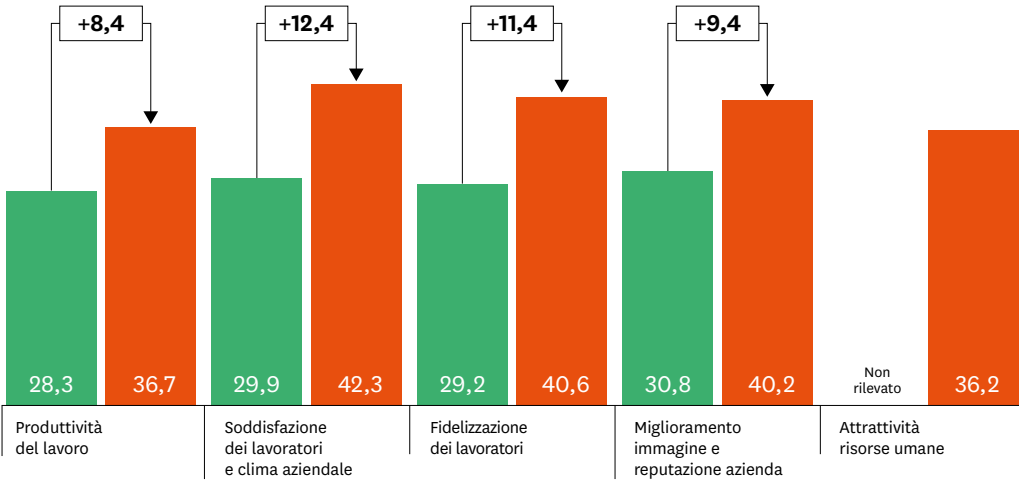
Ma l'efficacia delle iniziative di welfare sui risultati aziendali ancora una volta è correlata al profilo, ovvero al rilievo che l'impresa attribuisce al welfare aziendale e a come ne gestisce le politiche. Si osservi la **FIGURA 53**: su tutti gli indicatori le imprese che dichiarano di avere rilevato effetti positivi sono tra il 16 e 20% nel profilo Welfare di conformità, tra il 34 e 45% nei profili intermedi, mentre nel profilo Welfare strategico oscillano tra il 53,8% (miglioramento della produttività) al 62,4% (clima aziendale).

Risultati percepiti del welfare aziendale – 2024 vs 2022

FIGURA 52

QUOTE % DI IMPRESE

Abbiamo già verificato un netto miglioramento
+ qualche miglioramento ma risultati più a lungo termine

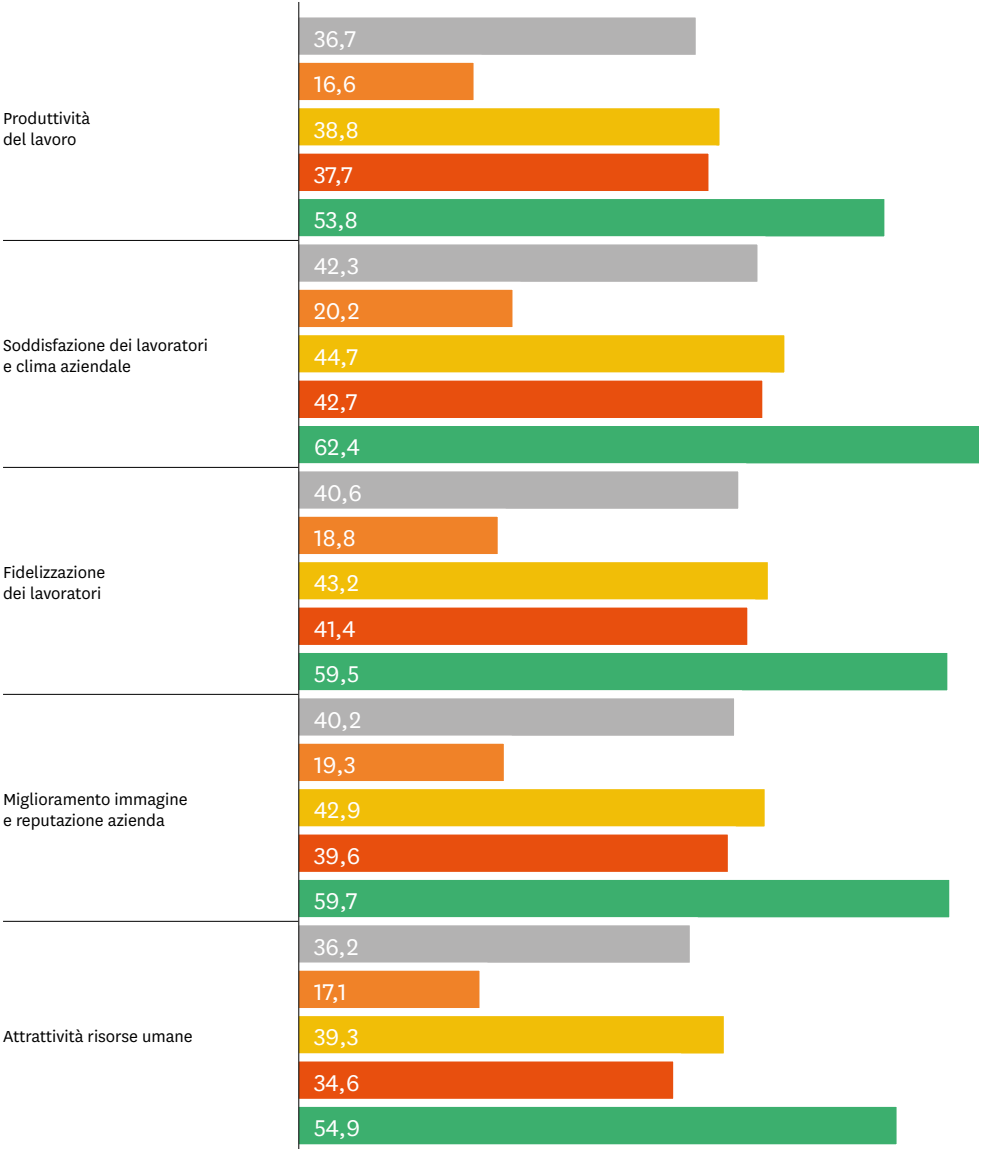


Risultati percepiti per profili di welfare aziendale

FIGURA 53

QUOTE % DI IMPRESE

Abbiamo già verificato un netto miglioramento
+ qualche miglioramento ma risultati più a lungo termine



FOCUS

Terzo settore

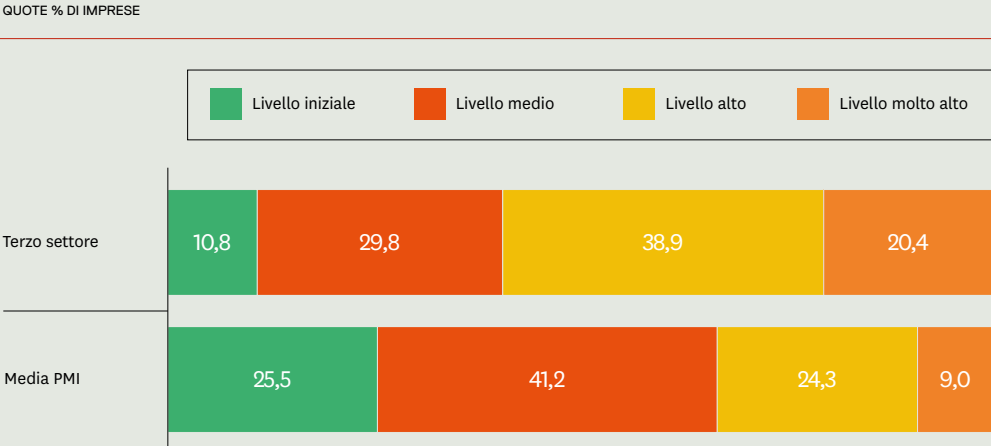
Il terzo settore coinvolge più di 894 mila lavoratori dipendenti (circa il 4% degli occupati dipendenti in Italia), quasi 4,7 milioni di volontari (quasi il 9,4% della popolazione adulta italiana) e 16,5 milioni di associati, aderenti e affiliati¹². Con un valore di 84 miliardi di euro¹³, ha contribuito nel 2022 al 5% del PIL italiano, offrendo un forte contributo non solo allo sviluppo economico, ma anche alla coesione sociale del paese.

I recenti interventi legislativi e l'introduzione del Codice del Terzo settore hanno rinvigorito la dinamicità e la proattività di tale ecosistema, che oggi si muove all'interno di regole e impalcature giuridico-istituzionali più strutturate. Tuttavia, la Riforma del Terzo Settore è ancora incompiuta con conseguenze dirette sullo sviluppo del settore: mancano interventi mirati che migliorino la competitività degli enti, ne promuovano la visibilità sul territorio e ne fortifichino le competenze manageriali e professionali. In tutti questi aspetti, l'espansione del welfare aziendale, inteso sia come prestazioni che gli enti forniscono ai propri dipendenti sia a terze parti, può apportare una forte spinta operativa.

Il welfare aziendale racchiude una tipologia di servizi particolarmente affine ai principi e agli scopi costitutivi degli enti del terzo settore. Il grafico nella **FIGURA 54** compara il livello generale di welfare aziendale nel terzo settore e fra le PMI italiane. Gli enti del terzo settore che hanno raggiunto un livello alto e molto alto di welfare aziendale sono il 59,3%, quasi il doppio di quelle facenti capo al mondo for profit (33,3%). Tale dato mostra il forte impegno di queste realtà nell'amplificazione del benessere dei propri dipendenti e nel miglioramento delle condizioni di lavoro, che giocano un ruolo strategico nel mantenimento della loro attrattività.

12. Fonte: ISTAT, 2021; Fondazione per la Sussidiarietà, 2022
13. Fonte: Fondazione per la Sussidiarietà, 2022

Livello generale di welfare aziendale – Terzo settore vs media PMI **FIGURA 54**



Occorre fare una considerazione importante riguardo alle realtà del terzo settore che abbiamo analizzato in Welfare Index PMI. Poiché la ricerca si rivolge alle imprese con almeno sei dipendenti, gli enti che partecipano a questa rilevazione sono rappresentativi di quella parte del terzo settore più strutturata. Si tratta principalmente di imprese sociali, fondazioni, ONLUS e in generale realtà medio-grandi, mentre l'85,7% delle istituzioni che afferiscono a questo settore non hanno dipendenti, basandosi unicamente sul lavoro volontario, e un altro 5,9% ha meno di 3 dipendenti¹⁴.

Osservando la **FIGURA 55** possiamo valutare il livello raggiunto dagli enti del terzo settore nelle dieci aree del welfare aziendale e mettere in luce i temi in cui il terzo settore possiede una maggiore vocazione. È particolarmente evidente la grande attenzione alla responsabilità sociale verso consumatori e fornitori: l'87,2% di enti, infatti, ha almeno un'iniziativa in quest'area, contro il 27,2% delle imprese for profit. Altrettanto rilevante è l'impegno nelle aree diritti, diversità e inclusione e nello sviluppo del capitale umano, entrambe ben più avanti rispetto alla media delle PMI.

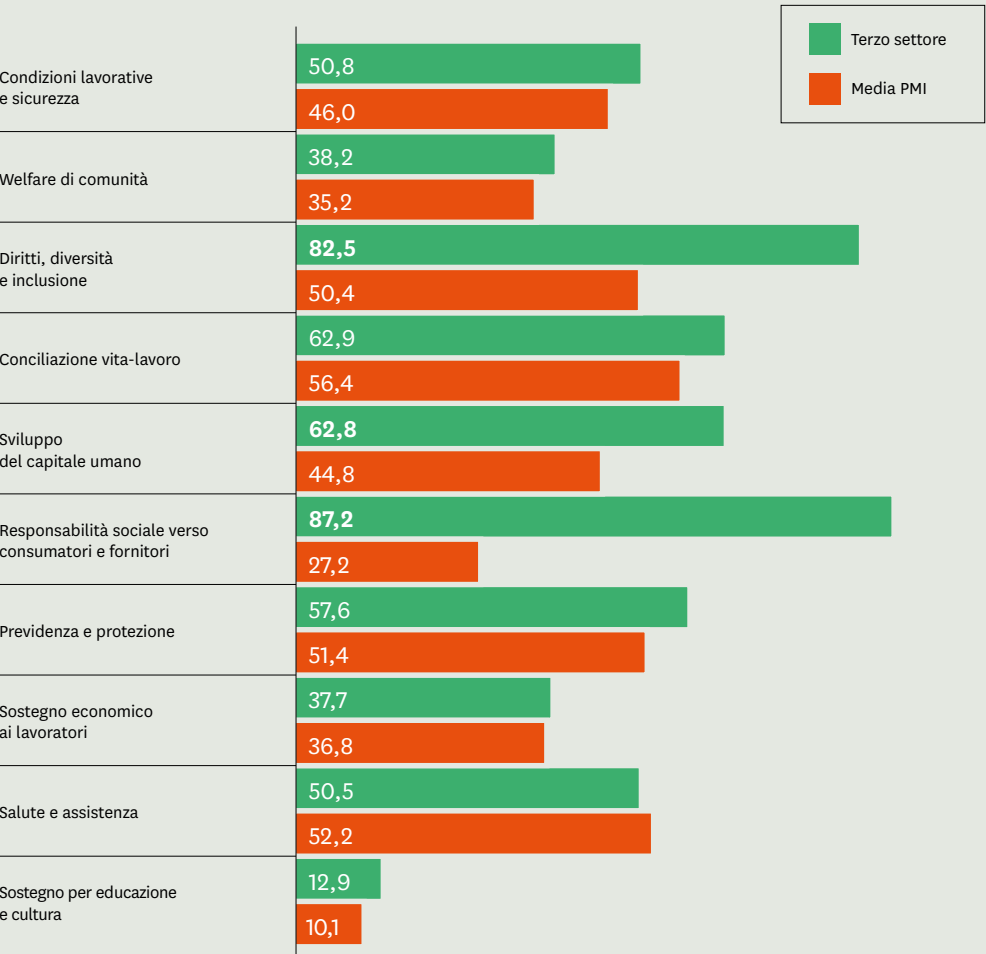
Guardiamo ora la **FIGURA 56** che si focalizza sugli indicatori di capacità gestionale degli enti del terzo settore a confronto con la media nelle PMI. La chiave del successo del welfare aziendale nel terzo settore sta

14. Fonte: ISTAT, 2020

Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale – Terzo settore vs media PMI

FIGURA 55

QUOTE % DI IMPRESE CON ALMENO UN'INIZIATIVA PER AREA



anche nella gestione delle iniziative attivate: a parità di conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali, il 56,3% degli enti coinvolgono i lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale (il coinvolgimento è fermo al 40,9% tra le PMI), il 49,1% fanno analisi dei bisogni dei propri dipendenti per individuare le iniziative più affini alle loro esigenze o ne misurano la soddisfazione (contro il 31,1% nel profit), e soprattutto comunicano in maniera sistematica le iniziative di welfare aziendale ai propri lavoratori in misura superiore rispetto alle PMI.

La collaborazione con altri di attori sul territorio, pubblici e privati, è una caratteristica distintiva del terzo settore. Osserviamo la **FIGURA 57**:

Indicatori di capacità gestionale – Terzo settore vs media PMI

FIGURA 56

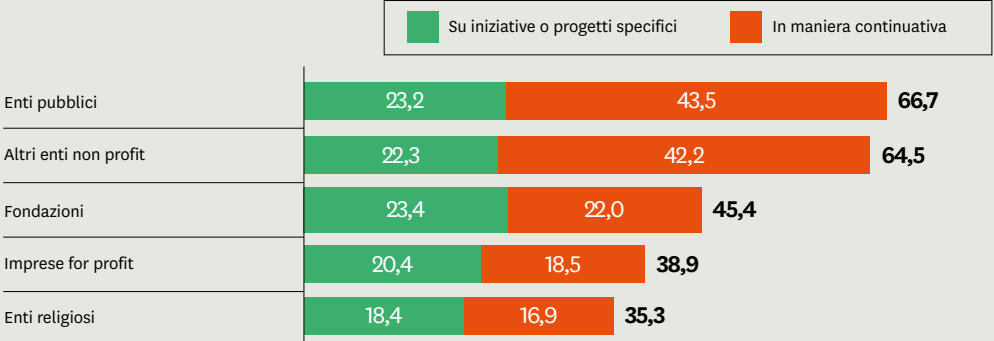
QUOTE % DI IMPRESE

	Media PMI	Terzo settore
Conoscenza molto / abbastanza dettagliata di norme e incentivi fiscali	28,1	28,2
Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale	40,9	56,3
Comunicazione sistematica e completa delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori	34,1	42,9
Analisi dei bisogni e / o misurazioni della soddisfazione dei dipendenti (anche informale)	31,1	49,1
Costi aggiuntivi rilevanti per il welfare aziendale	8,0	9,9
PROATTIVITÀ		
Solo iniziative CCNL	25,5	20,0
Anche iniziative autonome	74,5	80,0

Alleanze e collaborazioni con altri soggetti

FIGURA 57

QUOTE % DI ENTI DEL TERZO SETTORE



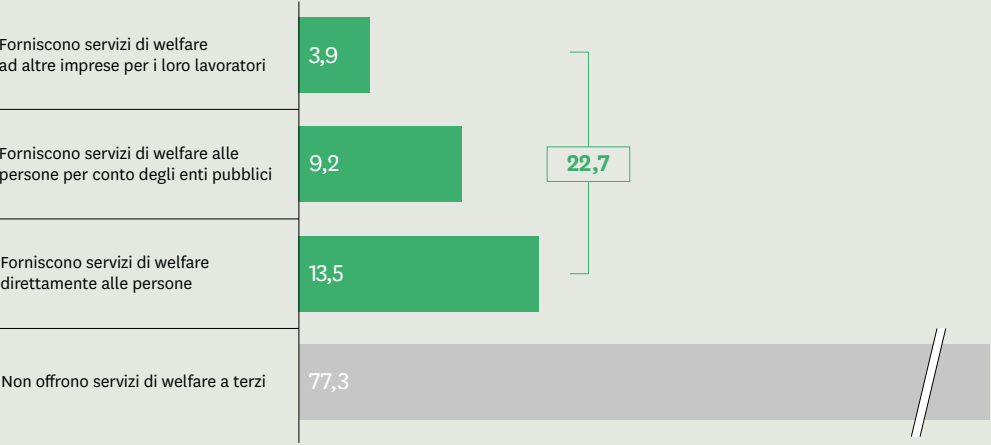
quasi sette enti su dieci hanno stabilito rapporti sinergici con le istituzioni pubbliche, di cui il 43,5% in modo continuativo. Inoltre, il 64,5% delle organizzazioni collabora attivamente con altri enti simili, e più della metà di queste collaborazioni sono di lunga durata. Tale dinamismo si riflette anche nelle relazioni con le fondazioni e le imprese for profit, realtà che generalmente dispongono di maggiori fondi e risorse economiche, con le quali collaborano, rispettivamente, il 45,4% e il 38,9% degli enti.

Il terzo settore si contraddistingue non solo per la grande attenzione verso il benessere dei propri dipendenti, ma specialmente per la possi-

Fornitura a terzi di servizi di welfare

FIGURA 58

QUOTE % DI ENTI DEL TERZO SETTORE



bilità di erogare servizi di welfare a terzi. La **FIGURA 58** mostra la quota di enti oggi attivi nella fornitura prestazioni ad altri soggetti, che riguarda solo un ente su cinque. Di questi, solo il 3,9% forniscono servizi di welfare aziendale mentre il 9,2% erogano servizi per conto degli enti pubblici e il 13,5% forniscono servizi di welfare direttamente alle persone.

Concludiamo questo approfondimento sul welfare aziendale nel terzo settore con alcuni dati riguardanti l’offerta di servizi a soci e volontari.

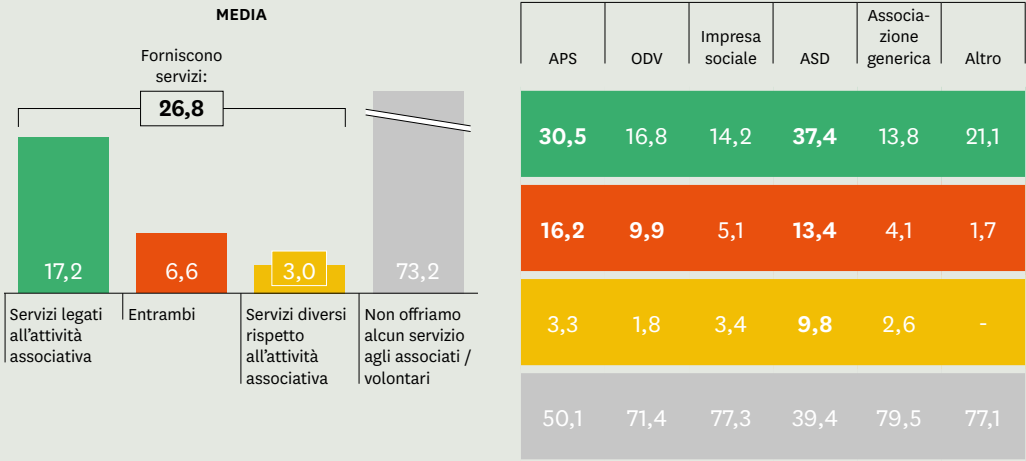
Si osservino le **FIGURE 59 E 60**. Nonostante la grande proattività degli enti del terzo settore nella fornitura di servizi ai dipendenti, solo il 26,8% offre servizi ai propri soci e volontari e per più di metà degli enti si tratta di prestazioni esclusivamente legate all’attività associativa. Si tratta prevalentemente di scontistiche, ma anche di servizi a condizioni vantaggiose e convenzioni per acquisti. Sviluppare offerte per soci e volontari è una leva strategica nel mantenimento della propria attrattività associativa, fondamentale per accrescere seguito e visibilità sul territorio e il benessere della comunità di cui fanno parte.

L’espansione e il potenziamento dell’offerta di servizi di welfare aziendale a terzi è una chiara opportunità di crescita per il terzo settore. La sua straordinaria capacità di creare reti e alleanze sul territorio, così come la sua abilità di ascoltare capillarmente i bisogni delle comunità locali, rendono il terzo settore un attore chiave e strategico – specialmente in un contesto in cui la spesa pubblica non riesce più supportare e ampliare le prestazioni di welfare destinate alle famiglie, con conseguenti difficoltà strutturali nell’accesso ai servizi.

Fornitura di servizi a soci e volontari

FIGURA 59

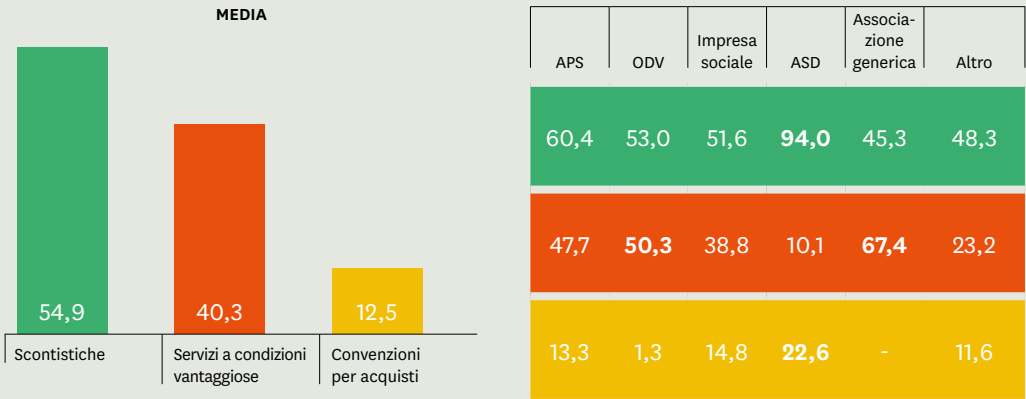
QUOTE % DI ENTI DEL TERZO SETTORE



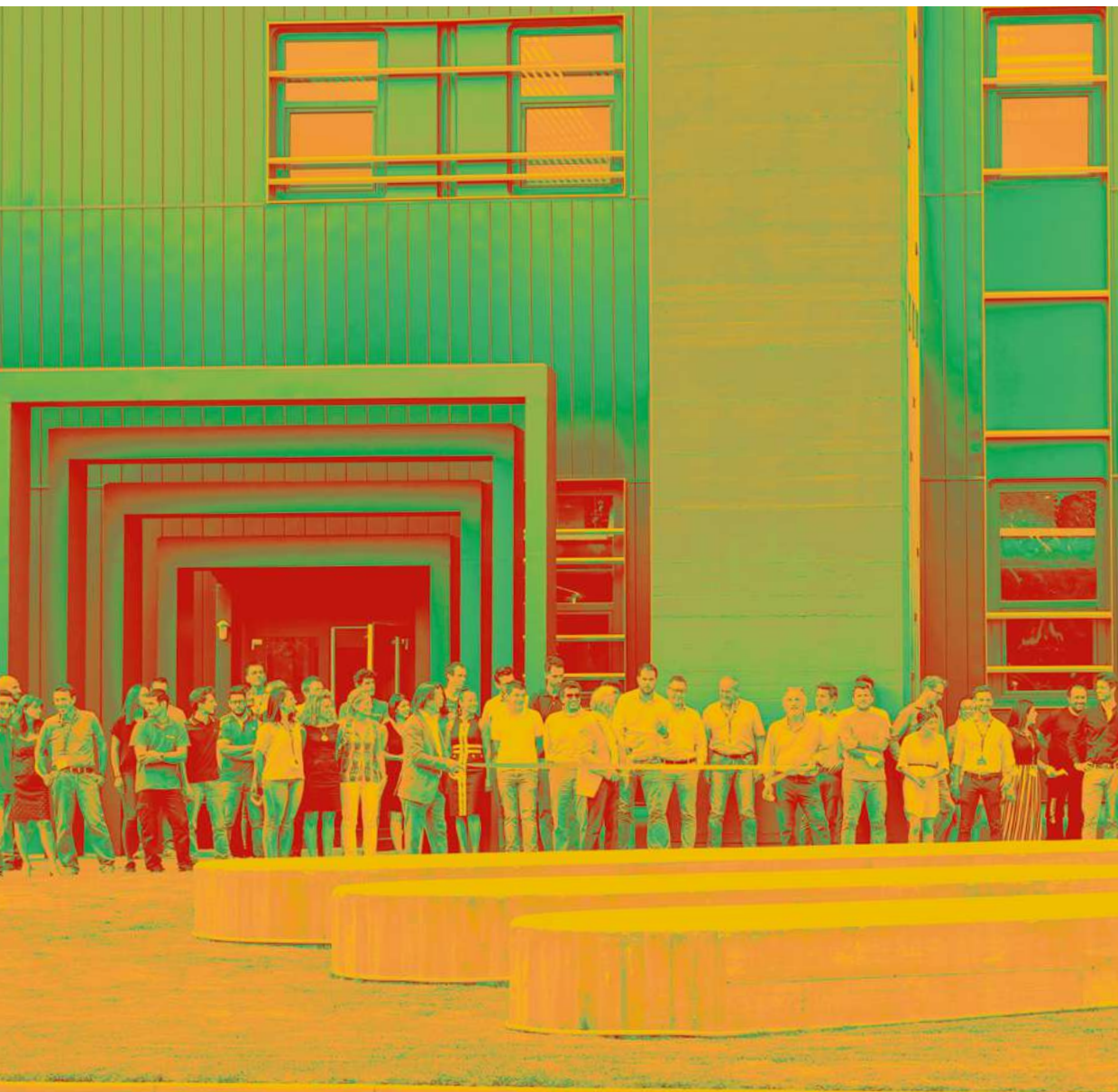
Tipologie di servizi offerti a soci e volontari

FIGURA 60

QUOTE % DI ENTI DEL TERZO SETTORE CHE OFFRONO SERVIZI A SOCI E VOLONTARI



3. Aree di impatto sociale



In questo capitolo esamineremo cinque macroaree: salute e assistenza, conciliazione e pari opportunità, istruzione e mobilità sociale, previdenza, povertà e fragilità sociale. In ogni area faremo il punto sulle principali esigenze emergenti, basandoci su dati pubblici, e rappresentiamo lo sviluppo raggiunto dalle iniziative di welfare aziendale utilizzando i dati di Welfare Index PMI.

Queste analisi ripropongono le tesi del position paper “Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano”, pubblicato con il Rapporto Welfare Index 2022. L’iniziativa sociale delle imprese - per la diffusione di queste nel territorio, per la loro vicinanza alle famiglie e per la maturità raggiunta dalle esperienze di welfare aziendale - crea la possibilità di rinnovare il sistema di welfare del nostro Paese generando un nuovo welfare di comunità. Ciò sollecita le istituzioni di governo, soprattutto a livello regionale e locale, a progettare soluzioni di partnership tra pubblica amministrazione, imprese private e organizzazioni del terzo settore per innovare i modelli di servizio e rafforzare la coesione sociale.

3.1

Salute e assistenza

Le difficoltà del bilancio nazionale hanno determinato un trend a lungo termine di riduzione della spesa sanitaria pubblica come quota sul PIL, portandola a un livello sensibilmente inferiore alla media europea e dei paesi più sviluppati¹⁴. Il DEF di aprile 2024, dopo la forte crescita di spesa provocata dalla pandemia, evidenzia il riallineamento al trend negli anni 2022 e 2023 e prevede un calo ulteriore della spesa nei prossimi anni, fino al 6,2% nel 2027.

14. Quota della spesa sanitaria pubblica sul PIL, 2022: Italia 6,7%, Germania 10,9%, Francia 10,1%, media UE 7,1%. Fonte: OCSE.

La limitazione di risorse ha limitato le capacità di prestazione. I posti letto sono mediamente 3,9 ogni 1.000 abitanti (3,3 per gli acuti e a 0,6 per i non acuti)¹⁵, con un notevole gap tra l'Italia e i principali paesi europei¹⁶. Peraltro, negli ultimi vent'anni in tutti i paesi più sviluppati si è attuato un processo di deospedalizzazione che ha comportato una forte diminuzione della quota di posti letto.

Le comparazioni internazionali indicano un'insufficienza anche nel personale sanitario. L'indice italiano è di 10,1 addetti (medici e infermieri) ogni 1.000 abitanti, contro una media europea di 12,9.

Numerosi dati indicano un deperimento generalizzato delle capacità di prestazione, aggravato da gravi squilibri territoriali.

Negli ultimi 25 anni, le strutture sanitarie private sul territorio italiano sono cresciute di 17 punti percentuali

L'Osservatorio sui tempi di attesa di CREA Sanità rilevava, nel 2017, un'attesa media nelle strutture pubbliche di 55 giorni per una visita ortopedica, 70 giorni per un ecocardiogramma, 88 giorni per una visita oculistica o una gastroscopia e 96 giorni per una colonscopia. Le stesse prestazioni, in strutture private, avevano tempi di attesa tra i 6 e i 10 giorni. Non esistono studi sistematici

più recenti che mostrino l'evoluzione di questi indicatori a livello nazionale, ma i portali regionali che pubblicano i tempi di attesa medi per le principali prestazioni non presentano miglioramenti.

Il contributo dei servizi privati accreditati è in crescita. Complessivamente essi incidono per il 17,5% sulla spesa totale del SSN e offrono il 32% dei posti letto, con grandi difformità territoriali: dal 17% in Toscana al 36% in Lombardia fino 53% nel Lazio.

Particolarmente rilevante è il contributo dei servizi privati alla medicina di prossimità. In Italia sono privati il 60% degli ambulatori e laboratori, l'84% delle strutture di cura residenziali e il 71% di quelle semiresidenziali. Complessivamente, come indicato nella **FIGURA 61**, sono private accreditate il 56% delle quasi 27mila strutture sanitarie territoriali, con notevoli differenze tra i modelli regionali: dal 32% in Abruzzo al 70% in Lombardia. La quota dei privati nelle strutture ter-

15. Fonte: Ministero della Salute, dati relativi al 2021.

16. Il Rapporto OASI Bocconi 2023 pubblica una comparazione internazionale, basata su dati OCSE, sul numero dei posti letto per acuti in regime ordinario ogni 1.000 abitanti (sono esclusi i posti letto in day hospital). Il primo dato si riferisce al 2022, quello tra parentesi al 2000: Italia 3,3 (4,7), Francia 5,5 (8,0), Germania 7,7 (9,1), Spagna 3,0 (3,7), UK 2,4 (4,1), USA 2,7 (3,5).

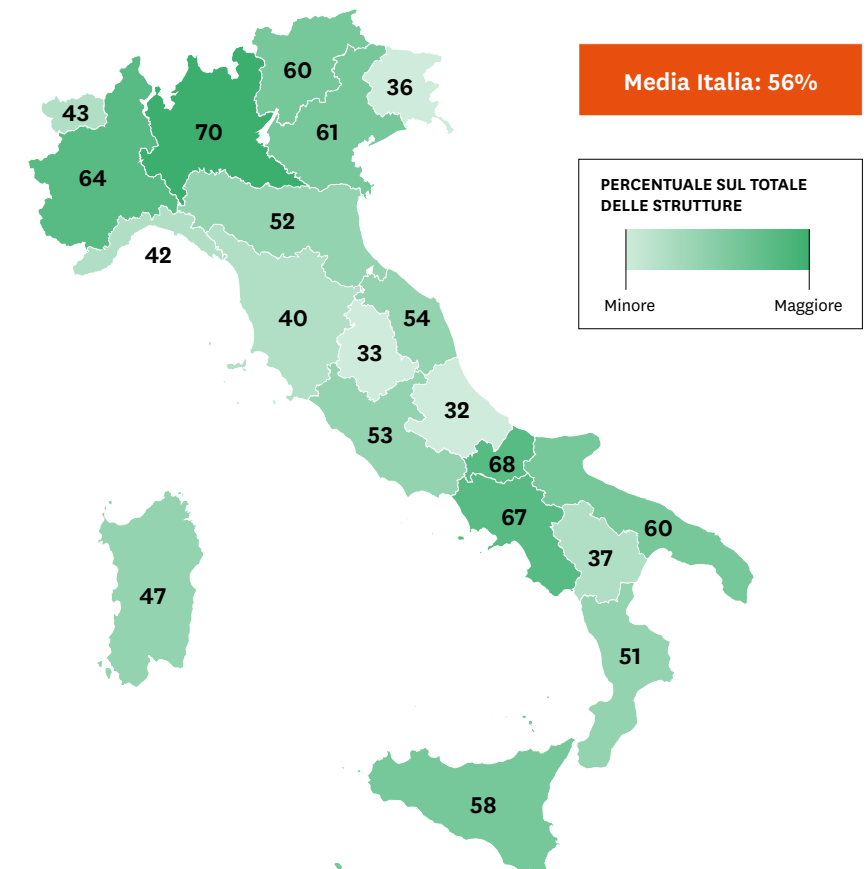
ritoriali è aumentata negli ultimi 25 anni passando dal 39% nel 1998 all'attuale 56% sul piano nazionale.

I dati di migrazione sanitaria, presentati in **FIGURA 62**, offrono un'indicazione degli squilibri regionali nel nostro sistema sanitario. Nel 2022 le dimissioni ospedaliere in regime ordinario per acuti effettuate in regioni diverse da quella di residenza sono state l'8,3%, ma raggiunge valori minimi nelle regioni del Nord e massimi in alcune regioni del Centro-Sud. L'emigrazione sanitaria ha come meta perlopiù regioni del Nord, in primis Lombardia, Emilia Romagna e Veneto.

Peso della sanità privata territoriale

FIGURA 61

QUOTE PERCENTUALI DI STRUTTURE TERRITORIALI PRIVATE ACCREDITATE SUL TOTALE DELLE STRUTTURE TERRITORIALI - 2021



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ministero della Salute

D’altro canto, gli indicatori che misurano le risorse e le capacità di offerta delle strutture sanitarie non sono sufficienti, a nostro avviso, a rappresentare in modo completo le difficoltà del sistema e il bisogno di innovazione dei modelli di servizio. Occorre correlare questi dati all’evoluzione della domanda, segnata dall’emergere di nuovi bisogni.

La crescita della spesa a carico delle famiglie è il principale segnale del divario tra la domanda e l’offerta in ambito sanitario e assistenziale.

Come appare nella **FIGURA 63**, la spesa sanitaria out of pocket ha raggiunto nel 2022 la cifra di 39,3 miliardi, 1.537 euro annui per famiglia, circa il 4,5% del reddito familiare netto. Questa spesa non si distribuisce in modo omogeneo, gravando maggiormente sulle famiglie più vulnerabili: in media pesa per il 4,2% sul reddito netto nelle famiglie affluenti e per il 7,3% sul reddito delle famiglie più deboli¹⁷.

Alla spesa sanitaria deve aggiungersi quella per l’assistenza agli anziani e alle persone non autosufficienti: 2,4 milioni, quasi 14 mila euro annui per famiglia con persone da assistere, con una distribuzione ancor più iniqua in relazione al reddito familiare.

La **FIGURA 64** mostra la disuguaglianza sociale anche nell’uso di prestazioni sanitarie, conseguenza di una spesa sanitaria in buona misura a carico diretto delle famiglie. C’è un divario di salute tra famiglie ad alto e basso reddito: le prime fanno più visite mediche (86,7% contro 66,3% l’anno), più esami diagnostici (79,1% contro 57,4%), vanno molto più spesso dal dentista (82,9% contro 50,1%).

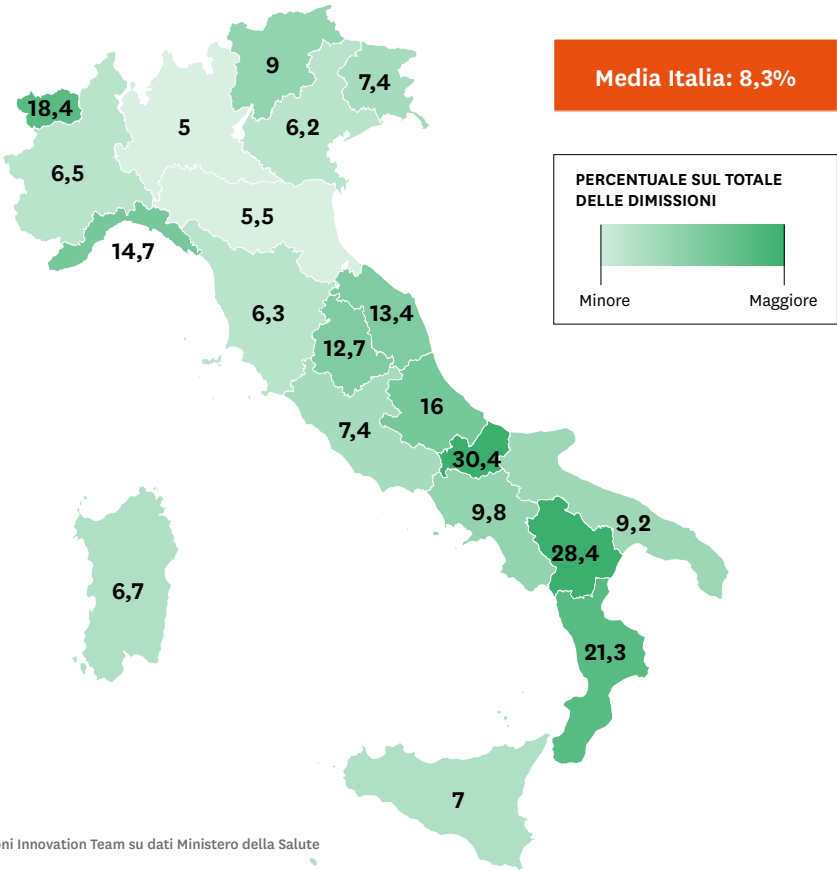
Completiamo queste considerazioni esaminando il fenomeno della rinuncia alle prestazioni, con i dati delle **FIGURE 65 E 66**. Nel 2022 il 47,9% delle famiglie hanno fatto rinunce a prestazioni sanitarie, e per il 14,9% si è trattato di rinunce rilevanti, con conseguenze sulla salute delle persone. La causa principale è di natura economica: un costo difficilmente sostenibile per il 51,5% delle famiglie. Una ulteriore motivazione, indicata dal 26,6% delle famiglie che hanno fatto rinunce, è il ritardo delle liste di attesa e più in generale la difficoltà di accesso alle prestazioni (in forte aumento: era il 18,7% nel 2018). Infine, per il 19,7%, la motivazione va ricercata nell’assenza di un’offerta adeguata alle attese: i bisogni dei cittadini non trovano risposta negli attuali modelli di servizio, tanto nella componente pubblica quanto in quella privata. Anche questa causa è in forte aumento, dal 7,3% nel 2018.

17. In questa analisi le famiglie sono state classificate tenendo conto del reddito familiare netto, del numero di componenti del nucleo familiare e della condizione patrimoniale (possesso di abitazioni). Il segmento degli affluenti comprende il 23% delle famiglie italiane, quello delle famiglie deboli il 28%.

Emigrazione sanitaria verso altra regione

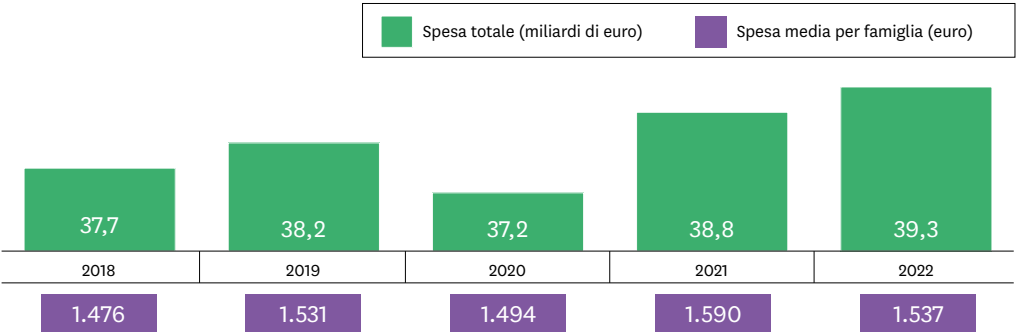
FIGURA 62

RAPPORTO PERCENTUALE TRA LE DIMISSIONI OSPEDALIERE EFFETTUATE IN REGIONI DIVERSE DA QUELLA DI RESIDENZA E IL TOTALE DELLE DIMISSIONI DEI RESIDENTI NELLA REGIONE - 2022



Spesa sanitaria delle famiglie

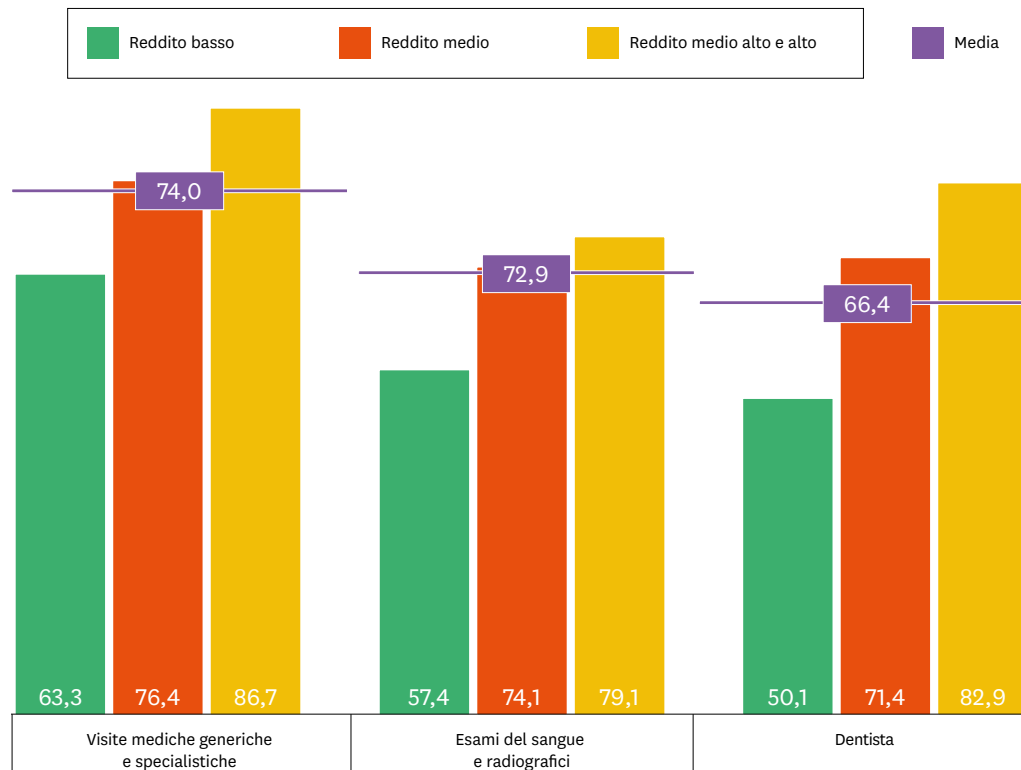
FIGURA 63



Utilizzo di prestazioni da parte delle famiglie per condizione economica

FIGURA 64

BASE: FAMIGLIE CHE UTILIZZANO LE PRESTAZIONI SANITARIE, QUOTE PERCENTUALI - 2022

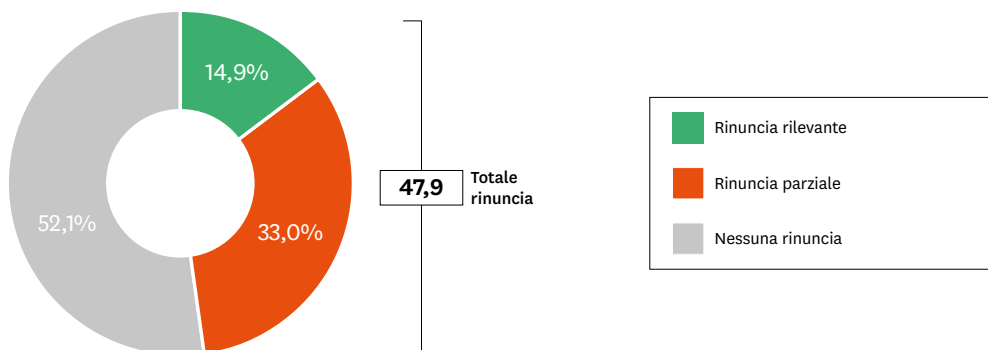


Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation team - MBS Consulting, Gruppo Cerved.

Rinuncia alle prestazioni sanitarie

FIGURA 65

BASE: FAMIGLIE CHE HANNO SOSTENUTO SPESE PER LA SALUTE, QUOTE PERCENTUALI - 2022

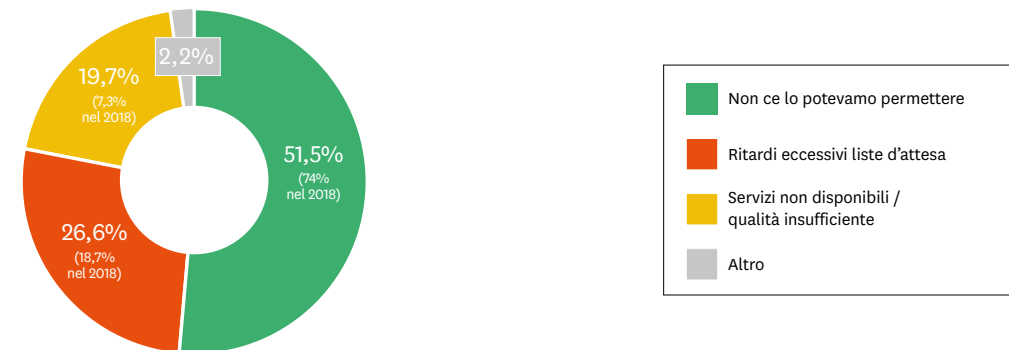


Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation team - MBS Consulting, Gruppo Cerved.

Motivazioni di rinuncia alle prestazioni sanitarie

FIGURA 66

BASE: FAMIGLIE CHE HANNO FATTO RINUNCE IN AMBITO SANITARIO, QUOTE PERCENTUALI - 2022



Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation team - MBS Consulting, Gruppo Cerved.

Il divario tra attese dei cittadini e servizi offerti è dunque crescente, e si caratterizza in modo molto differenziato per profili familiari: si osserva in proposito la **FIGURA 67**.

Un primo profilo include le famiglie più vulnerabili economicamente, che faticano a sostenere le spese sanitarie e rinunciano a prestazioni sanitarie per motivi economici. Chiedono disponibilità effettiva delle prestazioni, riduzione del costo e vicinanza.

Il secondo profilo è costituito dalle famiglie di reddito medio e superiore, con una forte componente di giovani e persone di scolarità elevata. Per costoro la salute è un valore centrale nello stile di vita: richiedono prevenzione, assistenza sanitaria di qualità e personalizzata, mantenimento del benessere e non solo cura della malattia.

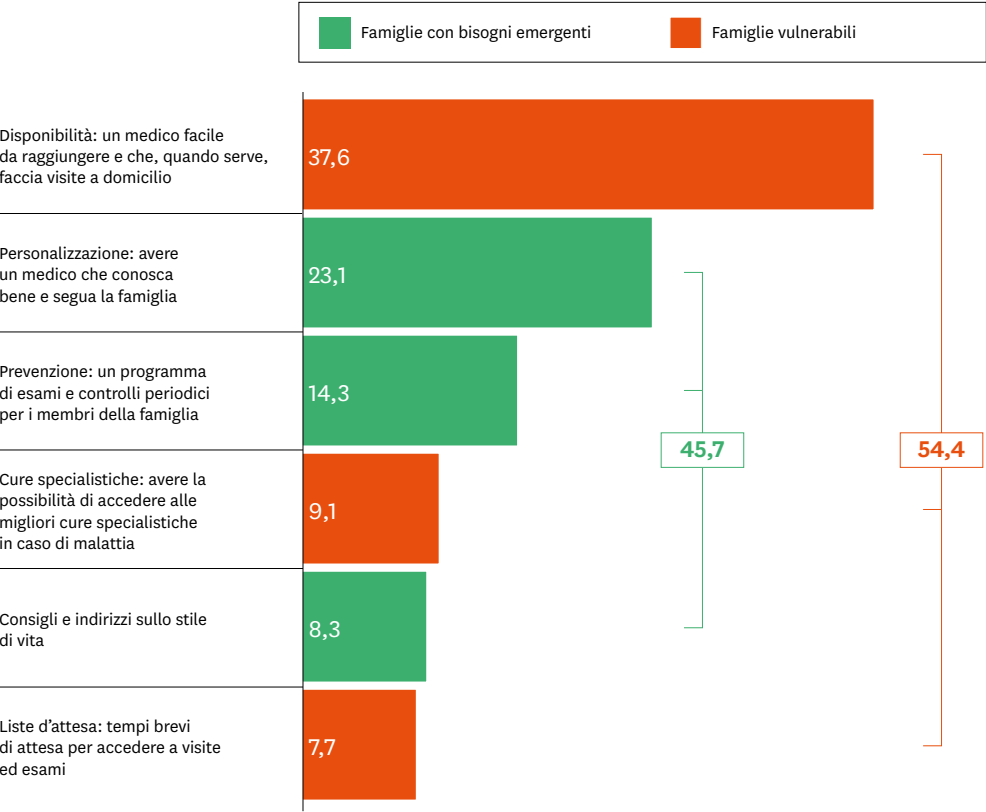
Il welfare aziendale fornisce risposte puntuali ed efficienti a questi bisogni. Offre coperture assicurative, servizi di prossimità e gratuiti alle famiglie che altrimenti non avrebbero capacità di accedere a queste prestazioni. E nei casi più evoluti sperimenta e sviluppa servizi innovativi e di alta qualità, integrati con i mezzi della telemedicina, che solo rivolgendosi alle collettività aziendali potranno diffondersi nel territorio.

Accanto al bisogno universale di salute, emerge la domanda di servizi alle famiglie per la cura degli anziani. Risiedono in Italia 14,3 milioni di persone con più di 65 anni, in rapido aumento, di cui 3,9 milioni non autosufficienti (con gravi limitazioni motorie, sensoriali, cognitive).

Principali esigenze in ambito salute

FIGURA 67

BASE: FAMIGLIE CHE UTILIZZANO LE PRESTAZIONI SANITARIE, QUOTE PERCENTUALI - 2022



Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation team - MBS Consulting, Gruppo Cerved.

Il rapporto OASI fornisce una stima della copertura del fabbisogno da parte dei servizi sociali e sociosanitari¹⁸. Le strutture residenziali (RSA) ospitano 284 mila persone, ovvero il 7,2% degli over 65 non autosufficienti e 9,6% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti. L'assistenza sociosanitaria domiciliare (ADI), comprendente prestazioni a prevalente orientamento sanitario, perlopiù erogate in conseguenza di cure mediche, raggiunge 879 mila pazienti, pari solamente al 22% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti. Le strutture semiresidenziali hanno una diffusione minima. Le capacità di assistenza sociosa-

18. Fonte: OASI Bocconi 2023, su dati 2021 ISTAT e Ministero della Salute.

nitaria e sociale sono dunque minime e lasciano la cura degli anziani a carico delle famiglie, con l'ausilio delle badanti.

Anche per l'assistenza agli anziani i dati relativi alla struttura dei servizi e alle capacità di prestazione non sono sufficienti a rappresentare la distanza che separa la domanda dall'offerta.

Abbiamo già commentato il peso della spesa assistenziale a carico delle famiglie. Quella spesa è motivata dall'esigenza di servizi di assistenza domiciliare qualificata che da un lato permettano alla persona anziana di rimanere nel contesto familiare mantenendo i legami affettivi e sociali dai quali dipende la qualità della vita, dall'altro aiutino le famiglie prendendo in carico la gestione continua dell'assistenza. Servizi che attualmente non sono presenti in Italia se non in modo sporadico.

La diffusione del welfare aziendale può promuovere l'innovazione nei servizi sanitari e assistenziali, alleggerendo il peso economico sulle famiglie

In relazione a un complesso così articolato di bisogni si comprende il valore del welfare aziendale nell'ambito della salute e dell'assistenza, non solo per le prestazioni che già oggi esso offre ma per la sua capacità di sviluppare e diffondere quella innovazione dei modelli di servizio che è necessaria per rispondere alla domanda delle famiglie.

Le imprese italiane sono già avviate in questa direzione. Come si è visto nel primo capitolo, il 52% delle PMI attuano almeno un'iniziativa nell'area salute e assistenza, e nel 29,4% dei casi hanno raggiunto in questo ambito un livello di welfare alto o molto alto¹⁹.

Le iniziative possono essere classificate in due gruppi descritti nella **FIGURA 68**: la sanità integrativa e i servizi di assistenza sanitaria e socio-assistenziale.

La sanità integrativa è costituita da coperture assicurative prestate con fondi sanitari o polizze. Le aziende attive in questo ambito sono cresciute complessivamente dal 38,5% nel 2022 all'attuale 43,4%. I fondi sanitari di categoria hanno raggiunto il 31,3% delle PMI italiane, ma le iniziative più propriamente definibili di welfare aziendale sono le coperture diverse e migliorative offerte da alcune imprese: polizze sanitarie aziendali (10%), fondi sanitari istituiti dal contratto integrativo (3%), adesione a fondi o casse aperte (2,1%).

19. Cfr le figure 9 e 10 nel capitolo 1.

Un secondo insieme di iniziative comprende i servizi di assistenza sanitaria e sociosanitaria: un insieme variegato di prestazioni dirette, in molti casi di carattere innovativo. Anch'esse in forte crescita negli ultimi anni: dal 22,8% nel 2020 al 30,8% Alcune sono discretamente diffuse, come i check-up (12,3%) e le convenzioni con ambulatori medici e dentistici (11,6%), entrambe in forte aumento. Altre sono in fase iniziale e presenti al più nel 6,3% dei casi: si tratta di prestazioni quali screening di prevenzione (pap-test, seno), sportello medico interno, servizi sociosanitari (sostegno psicologico, riabilitazione, ecc.), campagne di informazione (fumo, alimentazione), servizi di assistenza per familiari anziani o non autosufficienti, campagne di vaccinazione, consulti medici a distanza, servizi medici con visite a domicilio.

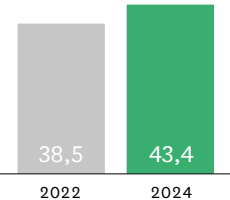
Salute e assistenza – Misure di iniziativa

FIGURA 68

QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

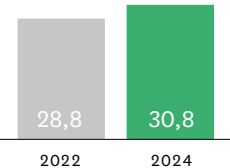
SANITÀ INTEGRATIVA

Quota % di imprese che attuano almeno un'iniziativa di sanità integrativa



SERVIZI DI ASSISTENZA

Quota % di imprese che attuano almeno un'iniziativa di servizi di assistenza



	2022	2024
Fondo chiuso di categoria	26,9	31,3
Polizza sanitaria aziendale	8,5	10,0
Fondo aziendale di secondo livello	6,0	3,0
Fondo aperto	2,4	2,1

	2022	2024
Check-up (esami del sangue, visite cardiologiche...)	9,2	12,3
Convenzioni con ambulatori, studi dentistici...	6,3	11,6
Servizi di prevenzione (pap-test, visita senologica...)	4,1	6,3
Sportello medico interno	4,4	5,1
Campagne per la salute e la prevenzione (fumo, alimentazione...)	3,3	4,1
Servizi socio-sanitari (centri di recupero, assistenza psicologica, riabilitazione...)	4,7	3,0
Vaccinazione antinfluenzale	1,9	2,4
Consulti medici a distanza	2,2	1,9
Visite domiciliari su richiesta	1,0	1,2
Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti (erogazione servizi o rimborso spese)	1,3	0,9

Nella **FIGURA 69** descriviamo in dettaglio le modalità di gestione. Il 75,5% delle iniziative di sanità integrativa sono attuate in applicazione del CCNL, nell'8,8% dei casi la fonte istitutiva è il contratto integrativo o un regolamento aziendale, mentre nel 15,7% si tratta di una scelta unilaterale dell'azienda.

Anche per quanto riguarda i servizi di assistenza la maggior parte delle misure sono attuate in applicazione del CCNL (55,3%); la restante quota deriva da contratti integrativi (15,4%) o da una decisione unilaterale dell'azienda (29,3%). Nel 41,4% dei casi si tratta di servizi stand alone, mentre nel 32,6% sono prestazioni incluse nella polizza o nel fondo sanitario, e nel 17,8% di erogazioni monetarie tramite piattaforma di welfare o voucher.

Salute e assistenza – Misure di capacità gestionale

FIGURA 69

QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE

SANITÀ INTEGRATIVA – ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	75,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	8,8
	Unilateralmente dall'azienda	15,7
SANITÀ INTEGRATIVA – POPOLAZIONE BENEFICIARIA DEI FONDI SANITARI Base: imprese con fondi sanitari	Tutti i lavoratori	91,6
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	7,5
	Solo i vertici aziendali	0,9
SERVIZI DI ASSISTENZA – ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	55,3
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	15,4
	Unilateralmente dall'azienda	29,3
SERVIZI DI ASSISTENZA – MODALITÀ DI EROGAZIONE Base: imprese con almeno una iniziativa	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	17,8
	Tramite polizza sanitaria / fondo sanitario	32,6
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	41,4
	In diverse modalità	8,2

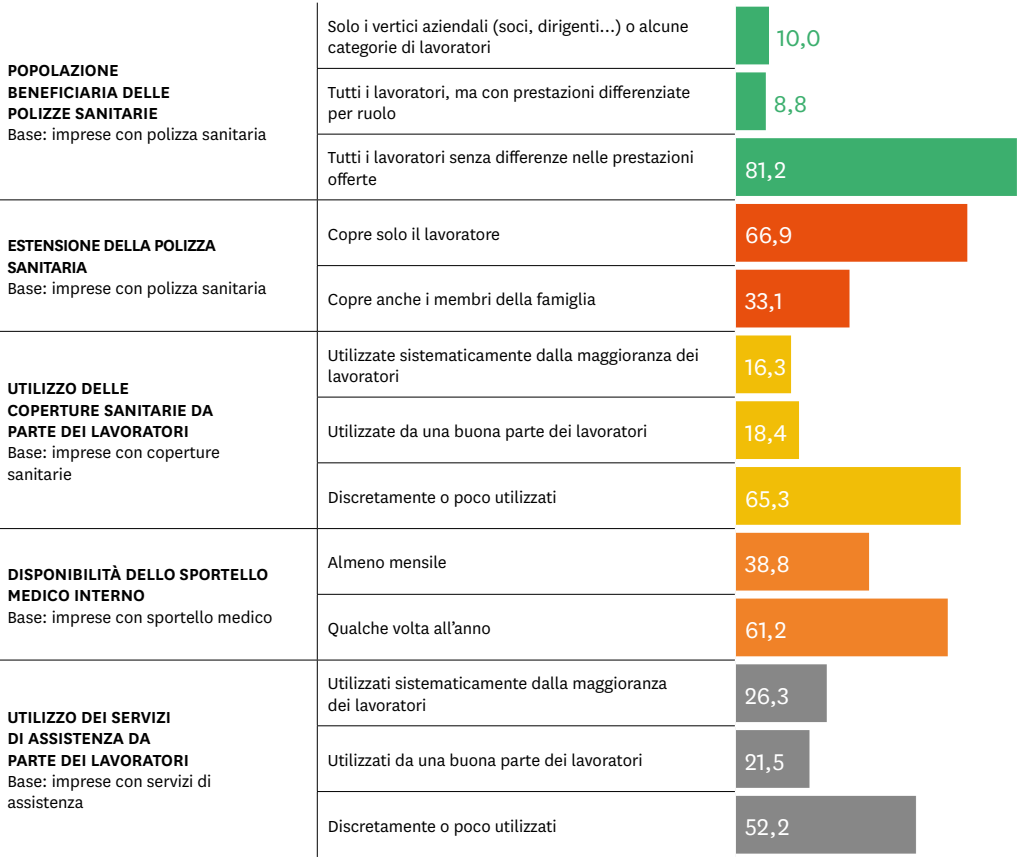
Concludiamo analizzando l’impatto di questi servizi, descritto nella **FIGURA 70**. Nell’81,2% dei casi le polizze sanitarie sono diffuse a tutti i lavoratori, senza differenze nelle prestazioni offerte e nel 33,1% delle imprese la copertura sanitaria è prestata all’intera famiglia e non solo al dipendente. La principale criticità in molti casi è lo scarso coinvolgimento in molti casi dei lavoratori: le coperture sanitarie sono utilizzate sistematicamente dalla maggioranza o da una buona parte dei beneficiari solo nel 34,7% delle aziende.

Lo sportello medico interno è aperto almeno mensilmente o con frequenza maggiore nel 38,8% delle imprese che dispongono di questo servizio. In metà delle aziende (47,8%) i servizi di assistenza sono utilizzati sistematicamente dalla maggioranza o da una buona parte dei dipendenti.

Salute e assistenza – Misure di impatto sociale

FIGURA 70

QUOTA % DI IMPRESE



3.2

Conciliazione e pari opportunità

Il welfare aziendale è un fattore di conciliazione tra la vita personale e il lavoro. Con una molteplicità di iniziative contribuisce a sostenere le responsabilità familiari, in modo particolare quelle relative alla cura dei figli. Come dimostrano gli indicatori di impatto sul lavoro e sulle carriere, è un fattore determinante di promozione della parità tra i generi e dell’affermazione professionale delle donne.

Il grafico nella **FIGURA 71** evidenzia il perdurante divario tra i generi nell’occupazione. Le curve storiche mostrano il miglioramento a lungo termine dei livelli occupazionali, salvo la depressione nel 2020 provocata dall’emergenza Covid. Il tasso di occupazione maschile è aumentato dal 64% nel 2014 al 70,4% nel 2023, quello femminile dal 46,6% al 52,5%. Il gap occupazionale resta sostanzialmente invariato da dieci anni e nel 2023 ha raggiunto i 17,9 punti percentuali.

Un gap simile investe le retribuzioni: quelle delle donne sono mediamente inferiori a quelle degli uomini di 20 punti percentuali (**FIGURA 72**). Occorre osservare che questa comparazione tra i livelli retributivi generali non è fatta a parità di posizione contrattuale, riflette quindi la differente posizione delle donne nelle gerarchie e nei ruoli aziendali, che costituisce la causa principale del divario.

Il principale fattore di squilibrio è la differente posizione dei lavoratori e delle lavoratrici in relazione agli impegni genitoriali.

Una interessante comparazione fornita da Eurostat mostra l’impatto della maternità sul lavoro delle donne in Italia. Si osservi la **FIGURA 73**: i tassi di occupazione maschile non risentono negativamente della paternità, anzi sono maggiori tra chi ha più figli rispetto a chi non ne ha, risultando evidentemente influenzati dalla correlazione con l’età; tra le donne, invece, l’occupazione diminuisce con la maternità e con l’aumento del numero dei figli. Il divario nell’occupazione tra uomini e donne senza figli è di 10 punti percentuali, sale a 26 punti tra le persone con un figlio, e raggiunge i 46 punti in presenza di tre o più figli.

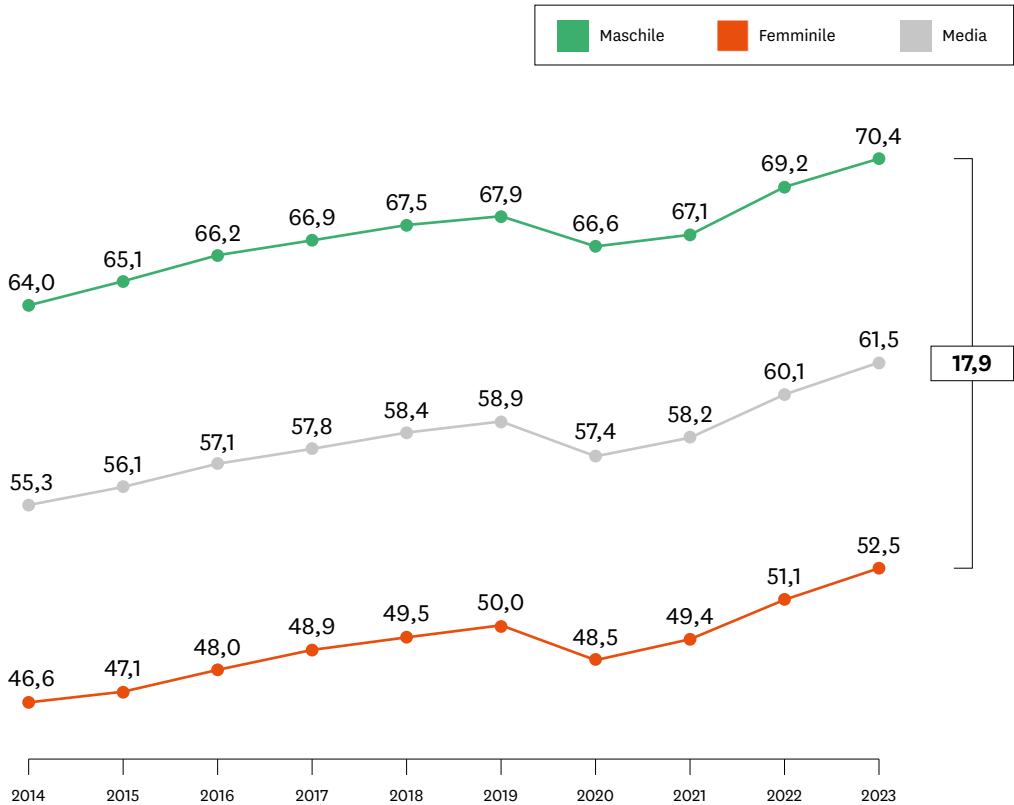
Ciò influisce pesantemente sulla propensione alla natalità. Osserviamo il grafico della **FIGURA 74**: se l’età media delle donne al parto ha subito lievi oscillazioni negli ultimi sessant’anni (da 29 a 32 anni), il

L'occupazione maschile non risente negativamente della paternità, mentre quella femminile diminuisce con l'aumento dei figli

Tassi di occupazione per genere

FIGURA 71

QUOTE % SULLA POPOLAZIONE 15-64 ANNI



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT

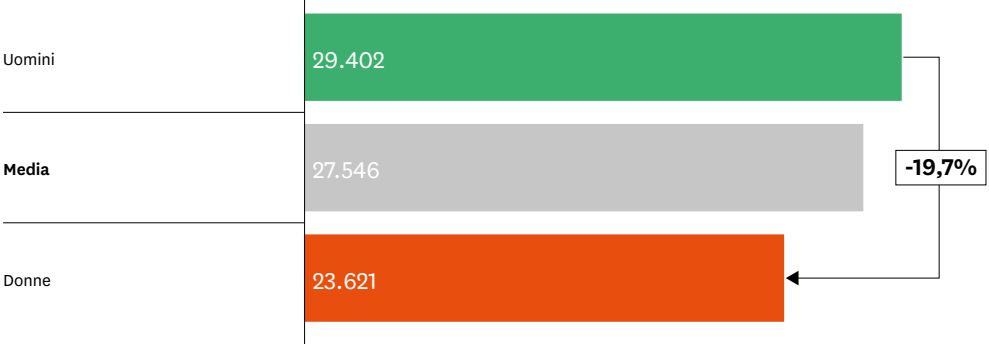
numero medio di figli per donna in età feconda si è invece dimezzato. Ancora più evidente è la riduzione del tasso di natalità, oggi un terzo di quello del 1960. Le cause epocali di denatalità sono molto complesse e non si riducono ai fattori sin qui esaminati: hanno a che fare col cambiamento socioculturale che investe gli stili di vita e modifica le strutture familiari. Ma certamente le difficoltà del lavoro contribuiscono in modo determinante.

Questi dati ci portano ad affrontare un tema centrale per la sostenibilità non solo delle imprese ma del nostro equilibrio sociale: la difficoltà a conciliare lavoro, carriera e impegni familiari, soprattutto per le donne e in modo particolare di fronte alla scelta della maternità. È un tema che mette in causa le culture aziendali e familiari, i modelli di organizzazione del lavoro e l'adeguatezza dei servizi sociali per le famiglie.

Retribuzione per genere

FIGURA 72

RETRIBUZIONE IMPONIBILE LORDA FULL TIME IN EURO - 2022

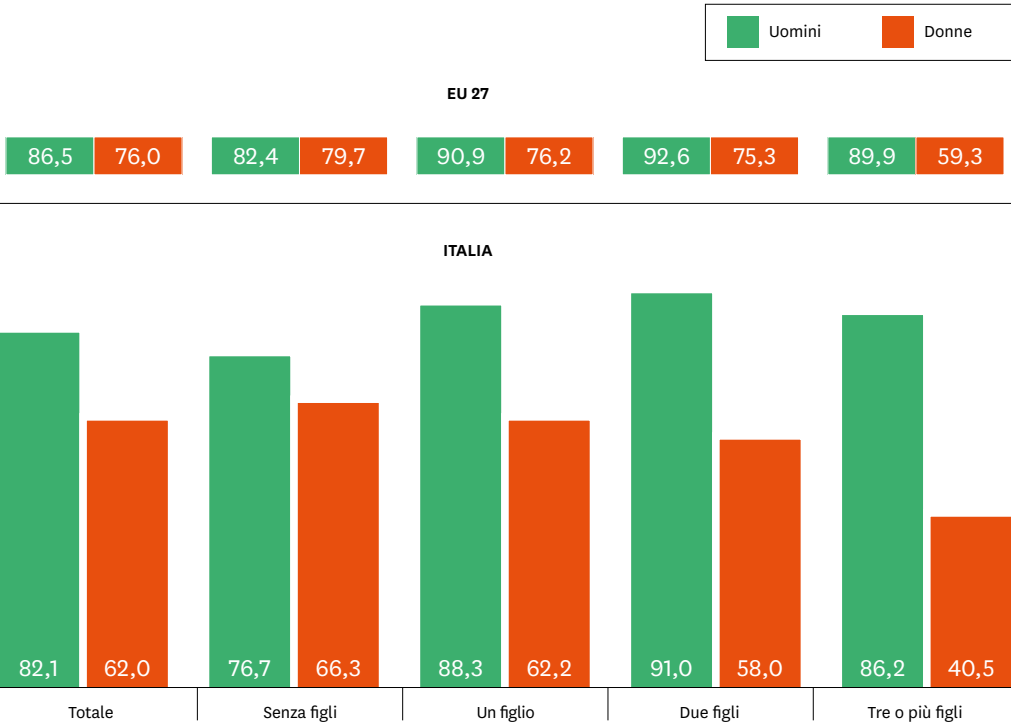


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Inps, Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo

Tassi di occupazione per numero di figli, Italia vs Europa

FIGURA 73

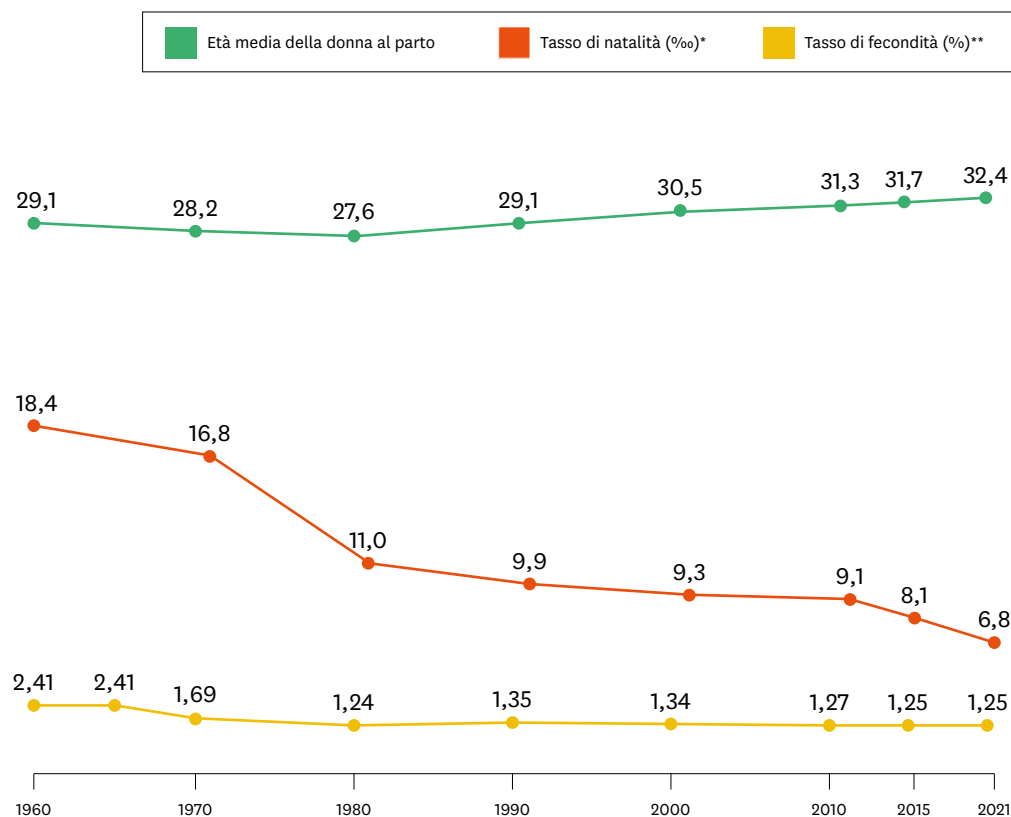
QUOTE % SULLA POPOLAZIONE ATTIVA 25-49 ANNI - 2022



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

Tassi di natalità, fecondità ed età media della donna al parto, Italia

FIGURA 74



*Numero di nati ogni 1.000 abitanti

**Numero medio di figli per donna in età feconda (15-49 anni)

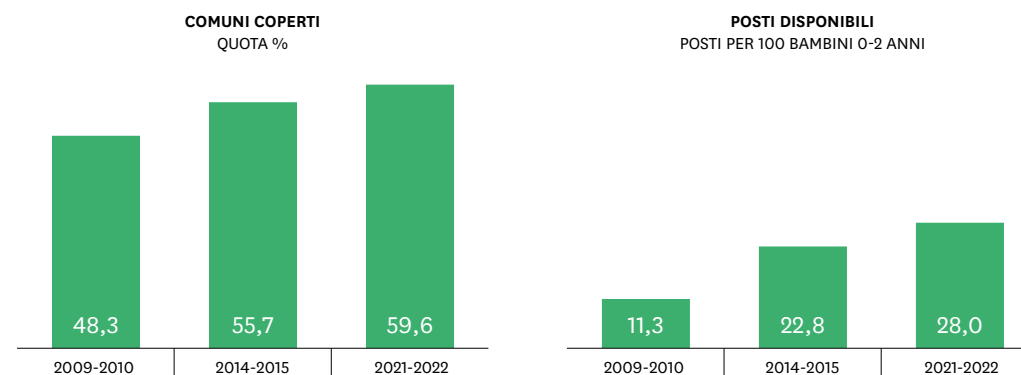
Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT

Osservando la **FIGURA 75**, possiamo esaminare per esempio l'offerta di asili per la prima infanzia: quattro comuni su dieci ne sono scoperti e la disponibilità di posti è inferiore al 30% dei bambini fino a due anni.

Il welfare aziendale sta assumendo un ruolo di primo piano nel sostenere le pari opportunità e nel generare condizioni favorevoli alla libertà delle scelte familiari e alla ripresa della natalità. A questo scopo le politiche aziendali agiscono su molte leve: dall'introduzione di culture gestionali e modelli di organizzazione del lavoro flessibili ai servizi di assistenza familiare e facilitazione della mobilità, ai progetti formativi per valorizzare il capitale umano e sostenere l'affermazione professionale delle donne.

Asili nido e servizi per la prima infanzia

FIGURA 75



Fonte: Elaborazioni Innovation Team di dati Istat, Offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia

Le politiche di conciliazione si stanno diffondendo velocemente. Come si è visto nel primo capitolo, il 56,4% delle PMI italiane raggiungono in quest'area un livello di welfare almeno medio, e il 48,1% un livello alto o molto alto²⁰.

Nella **FIGURA 76** esaminiamo le principali iniziative e il loro grado di diffusione. Anzitutto le misure che incidono sull'organizzazione del lavoro: il 41,3% delle imprese concedono flessibilità di orario oltre i livelli stabiliti dal contratto collettivo, il 21,4% utilizzano smart working e modalità di lavoro a distanza. Aumenta inoltre l'impegno delle aziende al garantire l'integrazione completa del congedo di maternità e paternità: +5 punti percentuali in due anni. Più limitata è l'offerta di servizi aziendali o convenzioni per i figli quali asili nido, scuole materne, centri gioco e doposcuola, baby-sitter, presenti in aziende di maggiore dimensione e a livello elevato di welfare. Complessivamente, il 41,1% dei servizi di conciliazione viene attuato in applicazione dei CCNL, il 45,6% invece su iniziativa unilaterale delle aziende.

Le **FIGURE 77 E 78** indicano da quanti lavoratori sono utilizzati i servizi e in che modo sono attuate le misure di conciliazione e di sostegno alla genitorialità. I servizi di assistenza per i figli sono discretamente utilizzati nella maggior parte delle aziende, solo nel 18,4% in modo si-

20. Cfr le figure 9 e 10 nel capitolo 1.

stematico. Le norme sulla flessibilità oraria sono universali, cioè valide per tutti o per la grande maggioranza dei dipendenti solo per un terzo delle aziende, mentre nella maggior parte dei casi sono limitate ad alcune categorie. Lo smart working è applicato in modo universale solo dal 14,2% delle aziende, e nel 30,9% dei casi i lavoratori hanno piena libertà di organizzazione.

Prendiamo ora in esame le politiche attive per le pari opportunità. Nel modello Welfare Index PMI queste iniziative sono classificate nell'area Diritti, diversità e inclusione²¹. La loro diffusione è in costante crescita:

Pari opportunità e conciliazione – Misure di iniziativa e capacità gestionale

FIGURA 76

MISURE DI INIZIATIVA

	QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA	
	2022	2024
Flessibilità oraria oltre quella contrattuale	35,0	41,3
Smart working / lavoro a distanza	19,6	21,4
Integrazione completa congedo maternità / paternità	16,6	21,6
Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità / paternità	16,4	18,8
Disbrigo pratiche burocratiche, pagamenti ecc.	2,3	1,6
Trasporto aziendale	1,9	2,2
Servizi aziendali per i figli: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter	1,1	1,0
Servizi per i figli convenzionati sul territorio: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter	0,9	0,8
Convenzionamento con servizi trasporto locale	0,9	0,9

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE

ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE	
	In applicazione ai CCNL	
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	13,3
	Unilateralmente dall'azienda	45,6

21. Cfr le figure 9 e 10 nel capitolo 1.

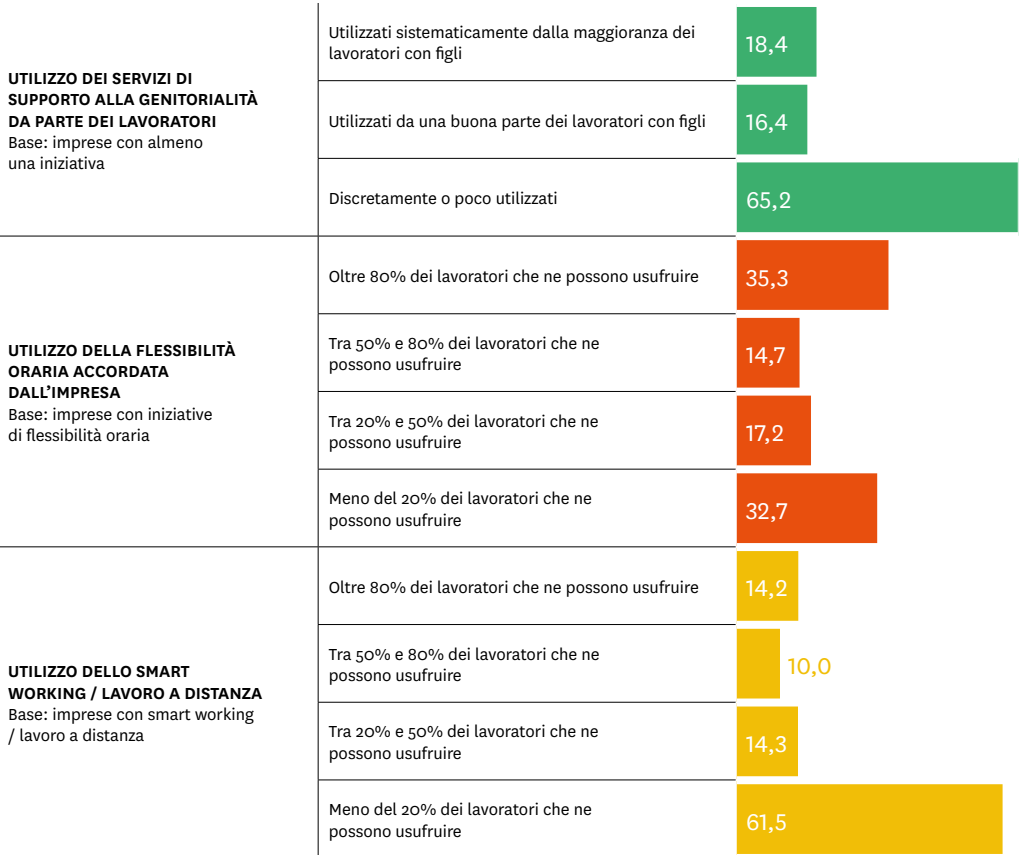
le imprese che in quest'area raggiungono un livello almeno medio di welfare sono il 92,7%, e quelle a livello elevato il 51,9%.

Una misura di impatto sociale è la correlazione tra il livello di welfare delle aziende e la quota di partecipazione delle donne al lavoro illustrata dalle **FIGURE 79 E 80**. I grafici mostrano la correlazione positiva: le imprese con livello di welfare molto alto impiegano una quota di donne di otto punti superiore a quelle di livello iniziale.

Pari opportunità e conciliazione – Misure di impatto sociale

FIGURA 77

QUOTE % DI IMPRESE

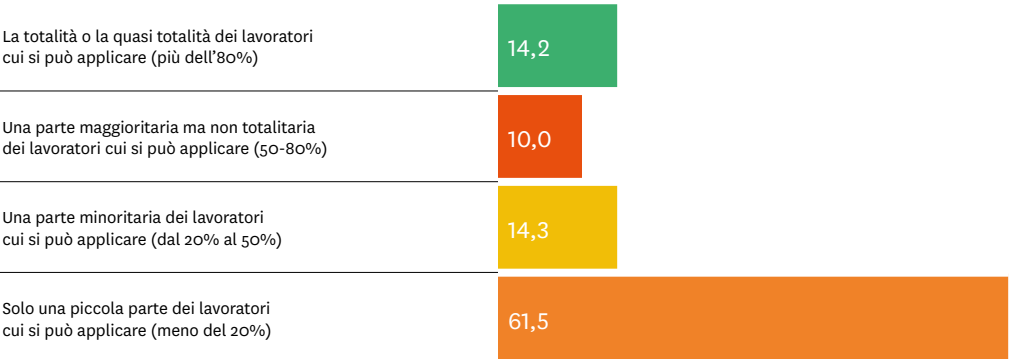


Adozione e gestione del lavoro a distanza

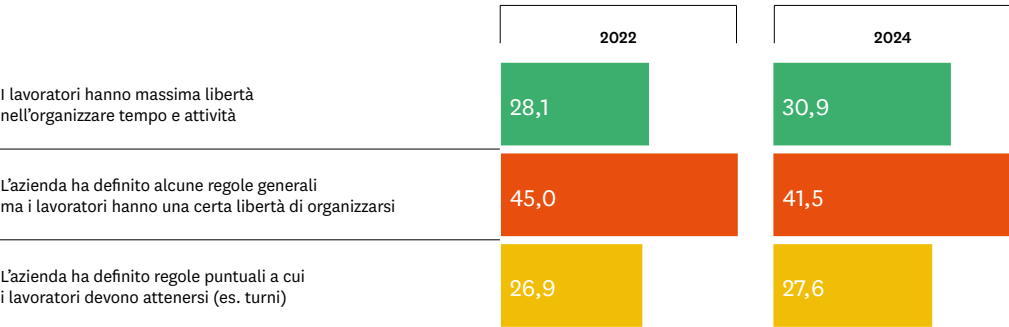
FIGURA 78

QUOTE % DI IMPRESE CON LAVORO A DISTANZA / SMART WORKING

ADOZIONE



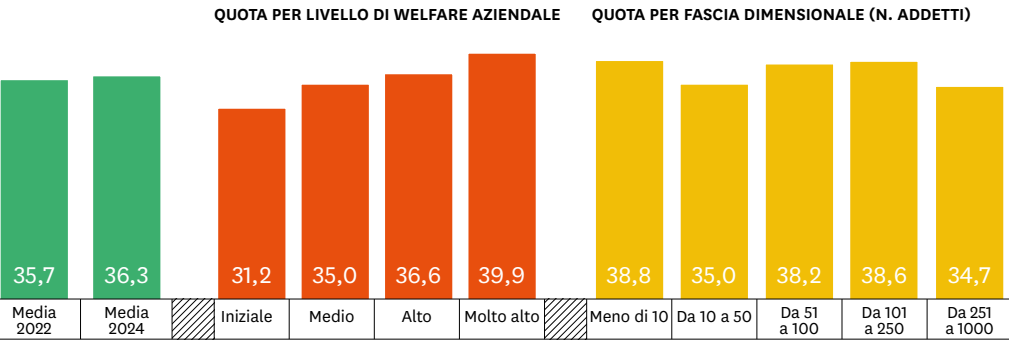
GESTIONE



Quota di donne sul totale lavoratori

FIGURA 79

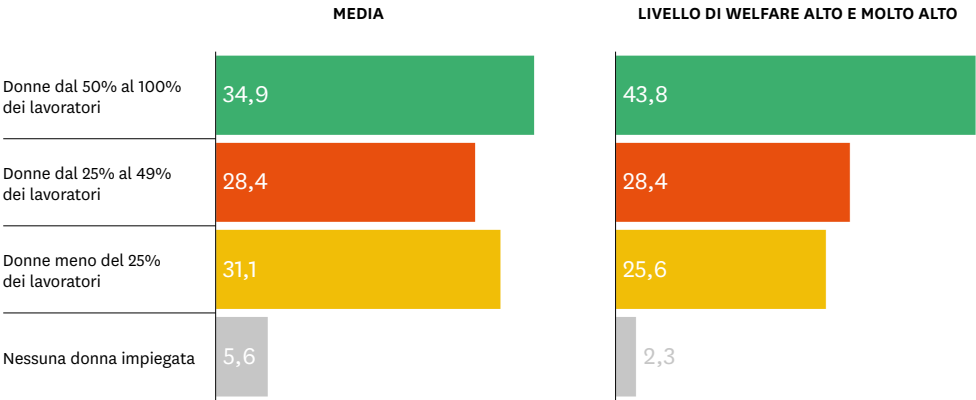
QUOTE % DI LAVORATORI



Quota di imprese per presenza femminile

FIGURA 80

QUOTE % DI IMPRESE



Ma il dato più significativo, nella **FIGURA 81**, riguarda la quota di donne in ruoli di responsabilità. Nella nostra indagine, rivolta a imprese in molti casi a conduzione familiare, abbiamo volutamente evitato una classificazione contrattuale di queste posizioni (dirigenti e quadri direttivi), preferendo una definizione più ampia e sostanziale. La quota di donne in ruoli di responsabilità è del 29,7% nelle imprese a livello di welfare iniziale e raggiunge il 38,7% fra le aziende al livello superiore.

Ancora sul tema delle opportunità di carriera, si osservi la **FIGURA 82**. Nel sistema produttivo italiano quasi il 40% delle imprese non ha alcuna donna in posizioni manageriali. Questa cifra crolla al 17% fra quelle con livello di welfare elevato. Viceversa, il numero delle imprese con una quota di donne almeno pari alla metà dei manager è mediamente del 40,7%, ma sale di nove punti fra le PMI con livello di welfare elevato.

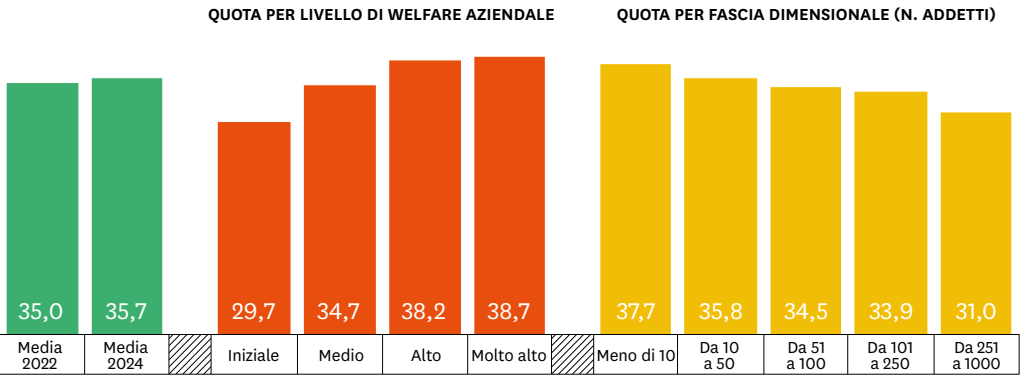
Il grafico che rappresenta la distribuzione media delle imprese suddivise per quota di donne con ruoli di responsabilità ha una interessante forma a C: le imprese si concentrano agli estremi, si dividono tra quelle in cui esistono condizioni effettive di pari opportunità e quelle in cui per le donne le possibilità di affermazione sono di fatto negate, mentre le posizioni intermedie sono poco popolate. Del tutto diversa è la distribuzione delle PMI con livello alto o molto alto di welfare aziendale: il 49,3% hanno una quota almeno pari alla metà dei manager, il 72,3% hanno una quota di donne superiore al 25%, e solo il 16% non hanno alcuna donna in ruoli di responsabilità.

Le imprese con livello di welfare molto alto impiegano una quota di donne di otto punti superiore a quelle di livello iniziale

Quota di donne nei ruoli di responsabilità

FIGURA 81

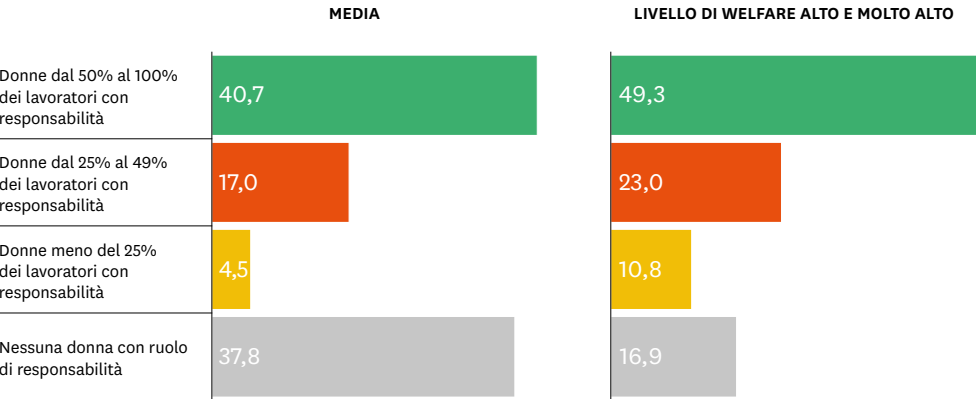
QUOTE % DI LAVORATORI



Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità

FIGURA 82

QUOTE % DI IMPRESE



Le correlazioni statistiche non dovrebbero mai essere interpretate semplicisticamente come relazioni di causa - effetto. In altri termini, non pensiamo che il welfare aziendale possa costituire, da solo, il fattore risolutivo. Ciò che emerge è che queste politiche hanno un impatto positivo sulle pari opportunità: le imprese più impegnate nel welfare aziendale favoriscono l’affermazione professionale delle donne e ottengono una maggiore partecipazione femminile ai ruoli di responsabilità.

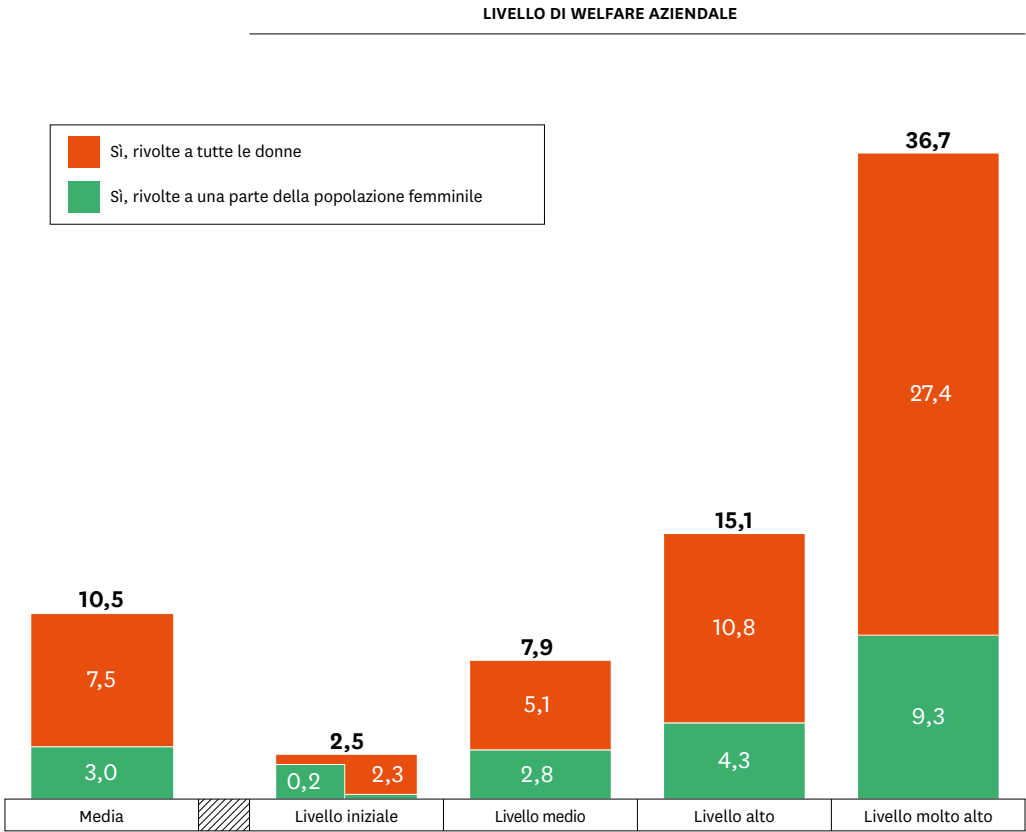
La **FIGURA 83** mostra il cambio di passo che le politiche più consapevoli di welfare aziendale sono in grado di ottenere: le azioni per le pari opportunità e la valorizzazione della leadership femminile si concentrano nel segmento a livello molto alto di welfare, dove sono presenti nel 36,7% delle imprese; sono invece quasi assenti ai livelli iniziale e medio.

La **FIGURA 84** offre una panoramica generale sulle attività dell’area Diritti, diversità e inclusione. Nel 73,7% dei casi queste si basano sull’iniziativa unilaterale delle aziende. Le più diffuse sono quelle rivolte all’inclusione di persone con disabilità (50%), l’adozione di codici etici (28,9%) e di processi di segnalazione di condotte illecite sul luogo di lavoro (23,1%).

Organizzazione di programmi / iniziative per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile

FIGURA 83

QUOTE % DI IMPRESE



Diritti, diversità e inclusione – Misure di iniziativa e capacità gestionale

FIGURA 84

MISURE DI INIZIATIVA		QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA
DISABILITÀ E FRAGILITÀ	Iniziativa per disabili *	50,0
	Iniziativa per altri soggetti deboli (ex detenuti, tossicodipendenti...)	13,0
INIZIATIVE DI SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI**	Assistenza pratiche burocratiche per extracomunitari	11,1
	Formazione linguistica per extracomunitari	7,2
	Sostegni per l'abitazione per extracomunitari	9,3
	Mediazione culturale per extracomunitari	4,3
DIRITTI E PARI OPPORTUNITÀ	Possesso di carta dei valori / codice etico / di condotta	28,9
	Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite sul luogo di lavoro	23,1
	Programmi per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile	7,8
MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE		QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE
DISABILITÀ, FRAGILITÀ E SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI – APPLICAZIONE DELLE INIZIATIVE***	In applicazione ai CCNL	17,6
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	8,7
	Unilateralmente dall'azienda	73,7

(*) Base: imprese con almeno un disabile
(**) Base: imprese con almeno un lavoratore extracomunitario
(***) Base: imprese con almeno una iniziativa

La sensibilità verso queste manda un chiaro segnale di innovazione sociale, ed è espressione di un orientamento dei responsabili aziendali a valorizzare le persone e promuovere l'inclusione. Due terzi delle imprese a livello di welfare molto alto hanno adottato carte dei valori, codici etici e di condotta (FIGURA 85), e tre su cinque nello stesso segmento hanno introdotto sistemi di segnalazione di condotte illecite (FIGURA 86).



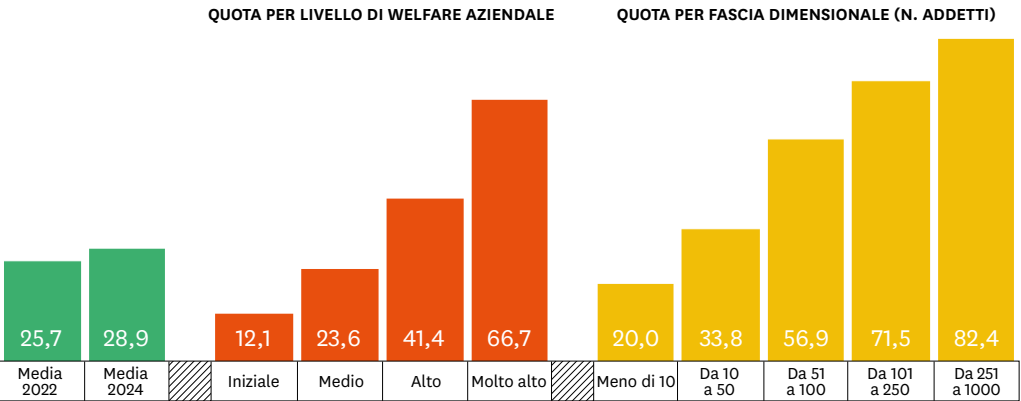
+9 p.p.

di donne in ruoli di responsabilità nelle aziende ad alto livello di welfare rispetto a quelle di livello iniziale

Adozione carta dei valori / codice etico / codice di condotta

FIGURA 85

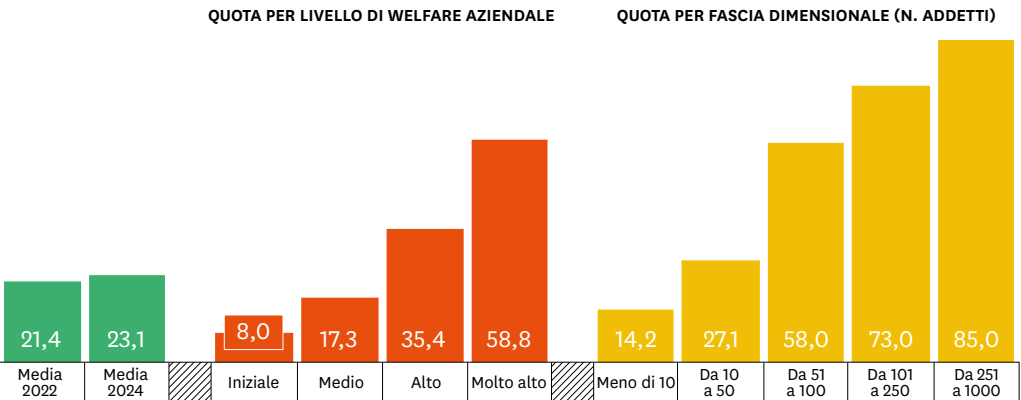
QUOTE % DI IMPRESE



Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite

FIGURA 86

QUOTE % DI IMPRESE



Le numerose storie aziendali che abbiamo raccolto corroborano le evidenze emergenti dai dati, e confermano l'idea che il welfare aziendale offra numerosi contributi alla creazione di ambienti di lavoro valorizzanti e attrattivi: forte attenzione ai diritti, provvedimenti che aumentano la flessibilità organizzativa e migliorano l'autonomia delle persone nella gestione del tempo di lavoro, la diffusione di servizi di facilitazione per le famiglie e di conciliazione del lavoro con le esigenze personali.

3.3

Istruzione e mobilità sociale

La formazione delle giovani generazioni e il dinamismo della domanda di lavoro sono fattori determinanti per il futuro del nostro Paese.

L'Italia, com'è noto, soffre di un grave divario nei livelli di istruzione rispetto alle grandi nazioni europee. Un indicatore significativo è la quota di giovani laureati (FIGURA 87): 29,2% in Italia, 37,1% in Germania, oltre il 50% in Francia e Spagna. Siamo di quasi 13 punti al di sotto della media UE (42%) e ben lontani dall'obiettivo del 45% fissato dall'Unione per garantire crescita ed equilibrio sociale.

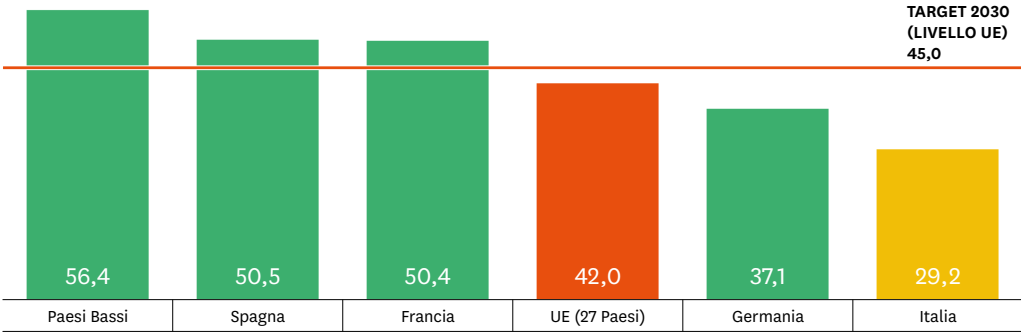
L'abbandono precoce degli studi è causa di emarginazione. L'11,5% dei giovani fra 18 e 24 anni in Italia non vanno oltre l'istruzione secondaria inferiore (FIGURA 88)

I fattori che concorrono a determinare la mobilità sociale sono complessi. Certamente è determinante la domanda di lavoro delle imprese, a cui è correlata la generazione di fiducia nelle opportunità di affermazione professionale e nel miglioramento delle condizioni sociali. E certamente conta l'offerta formativa, la disponibilità di buone scuole e buone università e la loro effettiva accessibilità. Ma altresì conta la capacità delle famiglie di sostenere il percorso formativo dei figli.

Livello di istruzione dei giovani in Europa e Italia

FIGURA 87

PERCENTUALE DI GIOVANI 25-34 ANNI CON TITOLO DI STUDIO UNIVERSITARIO O POST-UNIVERSITARIO - 2022

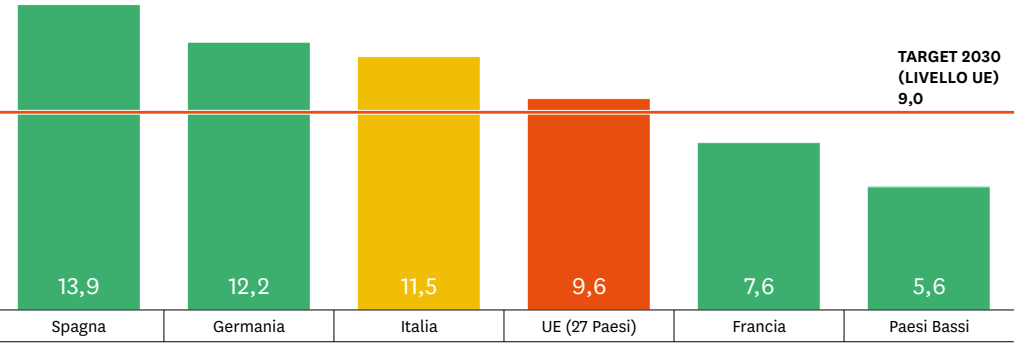


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat
Note: livelli 5-8 della classificazione UNESCO - ISCED (International Standard Classification of Education)

Abbandono precoce dell'istruzione in Europa e Italia

FIGURA 88

PERCENTUALE DELLA POPOLAZIONE FRA 18 E I 24 ANNI CHE HA CONSEGUITO AL MASSIMO IL TITOLO DI SCUOLA SECONDARIA INFERIORE E NON FREQUENTA ALTRI CORSI SCOLASTICI NÉ SVOLGE ATTIVITÀ FORMATIVE - 2022



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

Una recente ricerca (FIGURA 89) misura le motivazioni di abbandono dell'istruzione universitaria da parte di ragazzi appartenenti a famiglie di differenti profili sociali. In pochi casi, meno del 10%, l'ostacolo è costituito dalle difficoltà economiche. Molto più frequenti sono motivazioni come la ricerca di indipendenza economica a breve (42,7% dei casi), la scelta di un indirizzo professionale che non richiede la laurea (19,4%), una considerazione delle attitudini personali che induce a interrompere gli studi (28,4%). Sono motivazioni che riflettono limitata conoscenza delle prospettive del mercato del lavoro e scarsa fiducia nelle proprie possibilità.

Il welfare aziendale promuove la cooperazione scuola-impresa, facilitando l'orientamento professionale e sostenendo le famiglie con aiuti finanziari per l'istruzione

Il welfare aziendale può fare molto per invertire questa tendenza sviluppando la cooperazione tra scuola e impresa per diffondere la conoscenza del mondo del lavoro e delle competenze

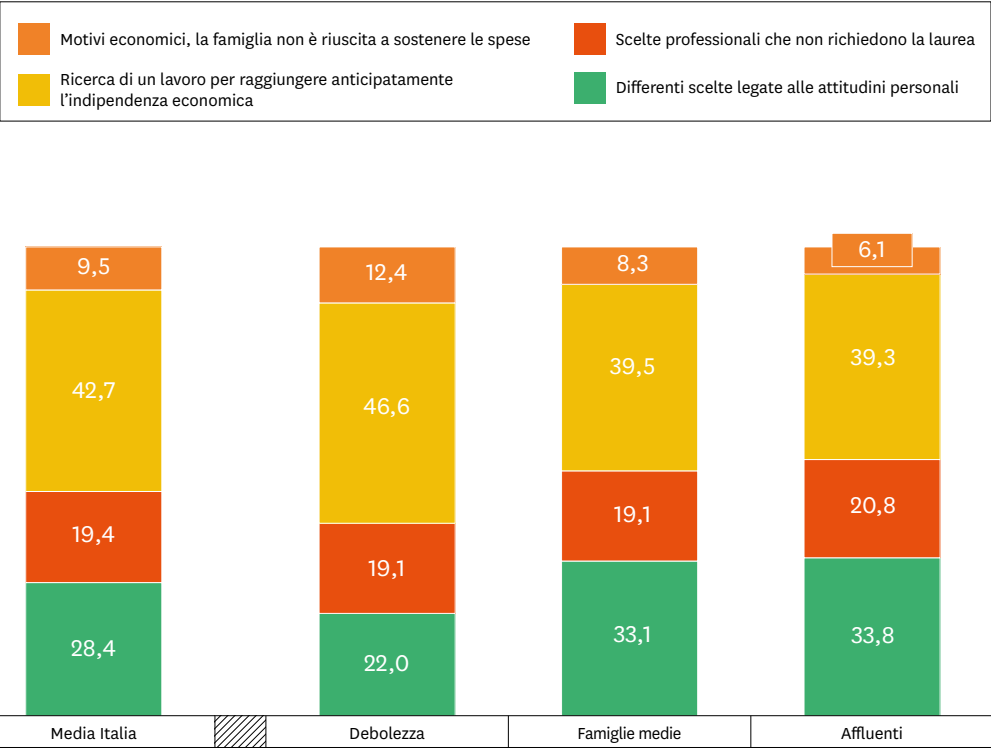
richieste, offrendo servizi di valutazione delle attitudini e di orientamento educativo e professionale, e sostenendo le famiglie nelle spese scolastiche e universitarie con sussidi, premi al merito, borse di studio.

Evitare l'emarginazione di un largo strato di giovani è un obiettivo prioritario per l'Italia. La FIGURA 90 mostra quanto siamo distanti dalla media UE su due indicatori: il tasso di disoccupazione giovanile e la quota dei NEET, i giovani che non lavorano e non sono impegnati in percorsi di istruzione e formazione. Questi dati mostrano un deciso miglioramento nell'ultimo decennio, grazie soprattutto a un generale aumento dell'occupazione. Il tasso di disoccupazione giovanile è diminuito in Italia dal 29,8% nel 2013 all'16,7% nel 2023, mentre la media europea

Motivazione dell'abbandono dell'istruzione universitaria per condizione economica

FIGURA 89

BASE: FAMIGLIE CON FIGLI CHE NON HANNO CONSEGUITO UNA LAUREA, QUOTE PERCENTUALI

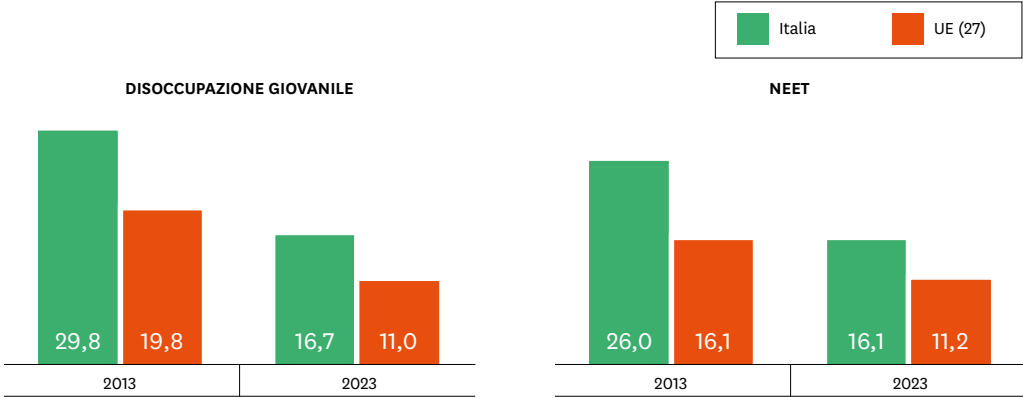


Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation team - MBS Consulting, Gruppo Cerved.

Emarginazione dei giovani dal lavoro

FIGURA 90

QUOTE PERCENTUALI SULLA POPOLAZIONE 15-29 ANNI



è scesa all'11%. La quota dei NEET è passata nello stesso periodo dal 26% al 16%, risultati certamente significativo ma ancora lontano dalla media europea dell'11,2%.

Sono dati che segnalano il dinamismo del nostro paese ma che altresì confermano le difficoltà strutturali del nostro Paese, che frenano la mobilità sociale per le giovani generazioni.

L'Italia resta distante dai livelli europei per quanto riguarda la capacità di impiegare i giovani al termine del percorso formativo (FIGURA 91). Il tasso medio UE di occupazione a tre anni dal titolo di studio è dell'82,4%, sale oltre il 90% in Germania, in Spagna e Francia si aggira attorno al 79%, mentre in Italia supera di poco il 65%.

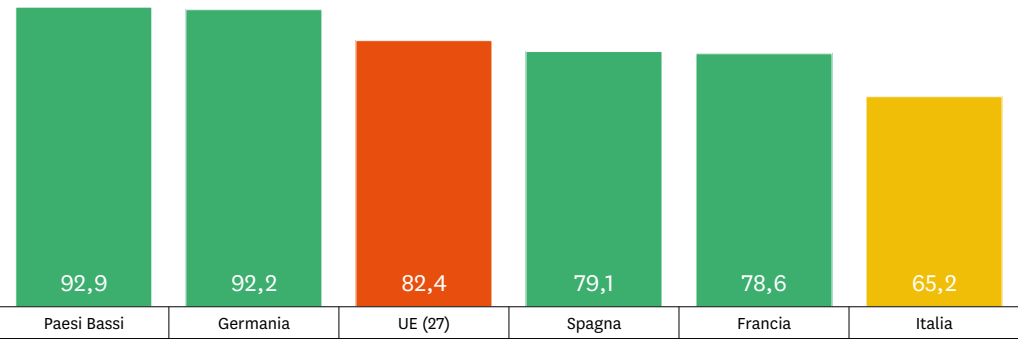
La FIGURA 92 illustra la lentezza del percorso di accesso al lavoro e di successiva stabilizzazione professionale: nella fascia di età fino a 34 anni le quote di dipendenti a termine (30,4%) e di part-time non volontario (13,8%) sono particolarmente elevate, per ridursi drasticamente nella fascia successiva ai 35 anni (rispettivamente al 10,2% e 9,6%).

Tra i problemi segnalati dalle imprese, è significativo il disallineamento tra la domanda e l'offerta di competenze. Uno studio effettuato dall'Osservatorio dei Conti Pubblici Italiani dell'Università Cattolica mostra come la richiesta delle imprese sia decisamente superiore

Tasso di occupazione dei giovani entro 3 anni dal conseguimento del titolo di studio più elevato

FIGURA 91

QUOTE PERCENTUALI SU POPOLAZIONE 20-34 ANNI - DATI 2022



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

22. Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2022

all'offerta di laureati nelle discipline economiche e in ingegneria²². Osservando la FIGURA 93, notiamo che i laureati in discipline tecnico scientifiche sono in Italia il 18,3% dei giovani fino a 29 anni, una quota molto distante da quella della Francia (29,2%) e della Germania (24%) e quasi quattro punti al di sotto della media europea (21,9%). Avvicinare la domanda e l'offerta di competenze, rafforzando la cooperazione tra le imprese, la scuola e l'università, è una missione del welfare aziendale.

Welfare Index PMI raggruppa queste iniziative in due aree: le attività di sviluppo del capitale umano, rivolte ai propri dipendenti, e il so-

Occupati per classe di età, posizione e regime orario

FIGURA 92

QUOTE PERCENTUALI PER CLASSE DI ETÀ

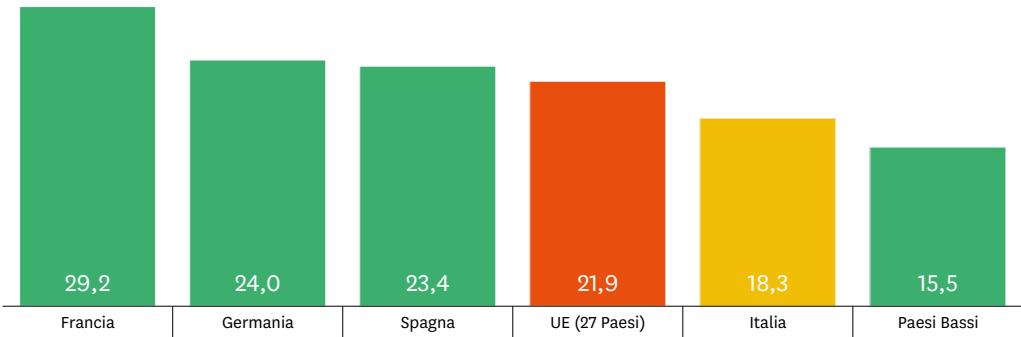
POSIZIONE PROFESSIONALE		15-34	35-49	50 e più	Media
POSIZIONE PROFESSIONALE	Dipendenti a tempo indeterminato	55,0	69,2	67,4	65,3
	Dipendenti a termine	30,4	10,2	6,2	13,2
	Indipendente	14,7	20,6	26,5	21,5
REGIME ORARIO	Tempo pieno	79,8	81,9	82,9	81,8
	Part time involontario	13,8	9,6	8,7	10,2
	Atro part time	6,4	8,5	8,4	8,0

Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

Laureati in discipline scientifiche (STEM)

FIGURA 93

QUOTE PERCENTUALI SU 1.000 RESIDENTI DI 20-29 ANNI - 2021



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

stegno alle famiglie per l’educazione e la cultura dei figli. La prima è un’area matura, nella quale il 53% delle PMI hanno raggiunto un livello almeno medio e il 47,9% un livello alto o molto alto. Il sostegno alle famiglie è invece un’area in crescita ma che ancora si trova in fase iniziale, con una piccola quota di imprese a livello almeno medio (10,1%), e il 7,5% che hanno raggiunto un livello elevato²³.

Le iniziative di sviluppo del capitale umano comprendono un’ampia gamma di azioni, illustrate nella **FIGURA 94**. Consistono nella formazione professionale, specialistica e avanzata, con un tasso di iniziativa del

Sviluppo del capitale umano – Misure di iniziativa e capacità gestionale

FIGURA 94

MISURE DI INIZIATIVA		QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA	
		2022	2024
Formazione professionale specialistica / avanzata		35,6	38,1
Partecipazione a convegni / giornate studio (in presenza o a distanza)		13,8	16,3
Formazione linguistica		7,3	7,4
Iniziative di valorizzazione del talento: borse di studio, master / business school, viaggi di studio estero		2,5	2,7
MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE		QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE	
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	24,3	
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	12,5	
	Unilateralmente dall'azienda	63,2	

23. Cfr le figure 9 e 10 nel capitolo 1.

38,1%; nell’offerta ai dipendenti di formazione esterna, con convegni e giornate di studio (16,3%); nella formazione linguistica (7,4%); in iniziative per la valorizzazione del talento quali borse di studio, partecipazione a corsi di alta formazione (business school, master) e viaggi di studio all’estero (2,7%). La maggioranza delle PMI (63,2%) attua questi progetti formativi su propria iniziativa unilaterale; una azienda su quattro invece lo fa in applicazione dei contratti collettivi. I corsi sono offerti alla totalità dei lavoratori o a una parte maggioritaria dal 66% delle aziende, e sono utilizzati dalla maggioranza o da buona parte dei dipendenti nel dal 48,3% dei casi (**FIGURA 95**).

Sviluppo del capitale umano – Misure di impatto sociale

FIGURA 95

ESTENSIONE DEI CORSI DI FORMAZIONE Base: imprese che offrono corsi di formazione	La totalità o la quasi totalità dei lavoratori (più dell’80%)	44,1
	Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (50-80%)	22,5
	Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)	18,7
	Solo una piccola parte (meno del 20%)	14,7
UTILIZZO DEI SERVIZI DI FORMAZIONE DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	25,4
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	22,9
	Discretamente o poco utilizzati	51,7
PRESENZA DI STAGISTI E CONVERSIONE IN RAPPORTI DI LAVORO STABILI Base: tutte le imprese	Quota % di stagisti sulla popolazione aziendale (media, ultimo anno)	6,2
	Quota % di rapporti di stage convertiti in assunzioni (media, ultimo anno)	33,3

Le imprese con welfare aziendale evoluto investono maggiormente nello sviluppo del capitale umano

La **FIGURA 96** illustra il maggiore impegno nello sviluppo del capitale umano delle imprese con welfare aziendale evoluto: quelle che coinvolgono nella formazione la maggior parte dei dipendenti sono il 47,7% nelle aziende a livello di welfare iniziale e salgono al 78,1% tra quelle a livello molto alto.

Il sostegno alle famiglie per educazione comprende stage e collaborazioni con scuole e università per l'alternanza scuola – lavoro, sostegni economici per le spese scolastiche e universitarie, libri e materiali didattici, spese di soggiorno e trasporto, premi e borse di studio, iniziative di orientamento scolastico e professionale (**FIGURA 97**). A queste si aggiungono iniziative culturali e per il tempo libero offerte alle famiglie, tuttora iniziative poco diffuse: le imprese attive in questo ambito sono complessivamente il 4,8%.

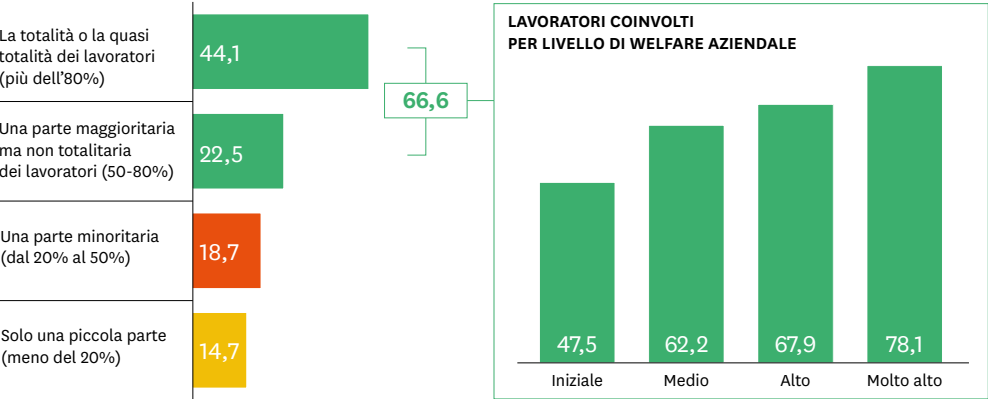
Le misure sono perlopiù attuate su iniziativa unilaterale delle aziende: nel 58,8% dei casi per il sostegno educativo ai figli e nel 49,3% per la cultura e il tempo libero (**FIGURA 98**). L'utilizzo è ancora limitato: solo in metà delle aziende questi sostegni sono utilizzati dalla maggioranza dei dipendenti con figli (**FIGURA 99**).

Le aziende più attive nel welfare aziendale hanno una maggiore presenza tra i collaboratori di giovani (**FIGURE 100 E 101**).

Lavoratori coinvolti nella formazione

QUOTE % DI IMPRESE

FIGURA 96



Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di iniziativa

FIGURA 97

QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI	Iniziative di collaborazione con scuole - università (stage curriculare, alternanza scuola-lavoro...)	3,6
	Rimborso rette asilo nido e scuola materna	2,3
	Rimborso servizi diversi dalle rette: libri di testo, materiali didattici, trasporto, mensa...	3,4
	Rimborso rette - da scuola primaria a università	2,2
	Riconoscimento del merito (premi, borse di studio...)	0,9
	Orientamento scolastico / professionale	0,5
CULTURA E TEMPO LIBERO	Convenzionamento con palestre / centri sportivi	3,0
	Iniziative aziendali per cultura e tempo libero	1,9
	Viaggi, soggiorni, esperienze ricreative	1,8
	Centri estivi e invernali per i familiari	1,2
	Abbonamenti a eventi culturali (cinema, teatro...)	1,7
	Formazione extra-professionale (musica, teatro, fotografia...)	1,3

Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di capacità gestionale

FIGURA 98

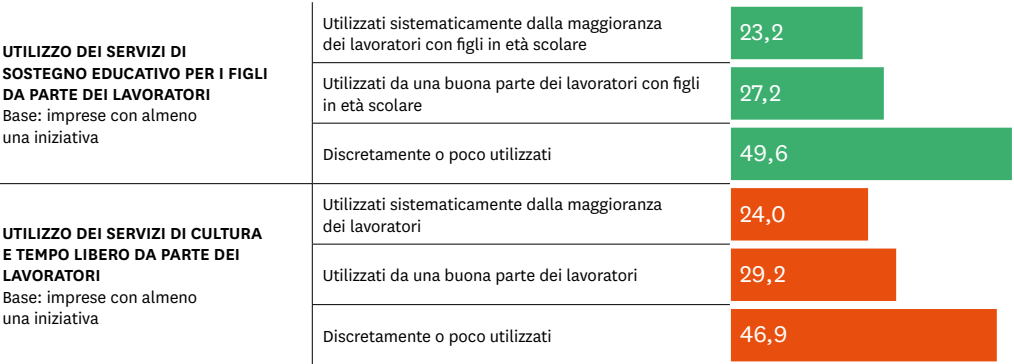
QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE

SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI – ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	15,6
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	25,5
	Unilateralmente dall'azienda	58,8
SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI – MODALITÀ DI EROGAZIONE Base: imprese con almeno una iniziativa	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	31,6
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	58,1
	In entrambe le modalità	10,2
CULTURA E TEMPO LIBERO – ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	11,7
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	39,1
	Unilateralmente dall'azienda	49,3
CULTURA E TEMPO LIBERO – MODALITÀ DI EROGAZIONE Base: imprese con almeno una iniziativa	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	35,5
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	50,6
	In entrambe le modalità	13,9

Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di impatto sociale

FIGURA 99

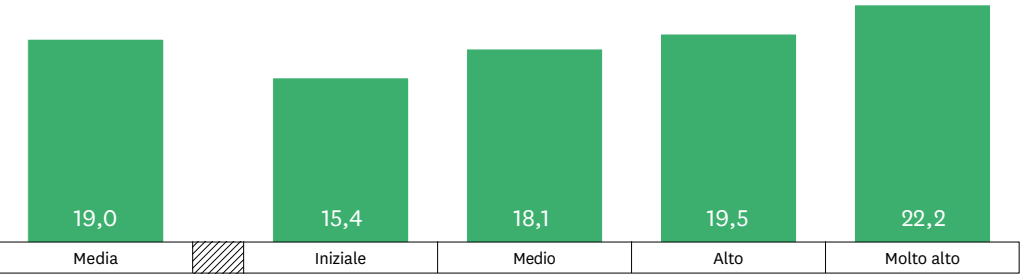
QUOTA % DI IMPRESE



Quota di giovani (under 30) per livello di welfare aziendale

FIGURA 100

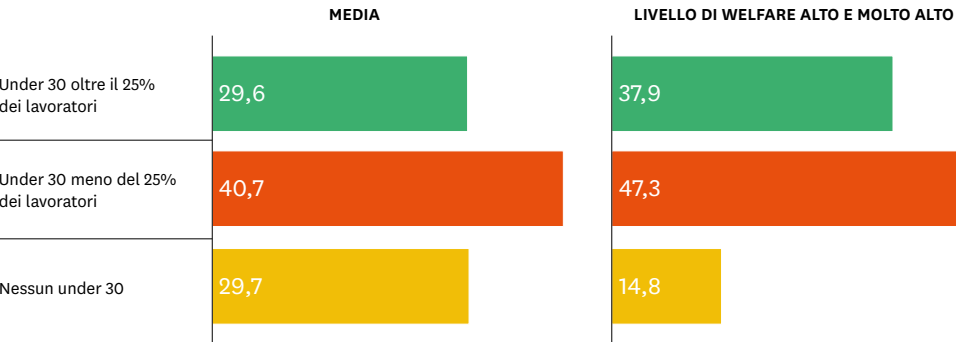
QUOTE % DI LAVORATORI



Quota di imprese per presenza di giovani (under 30)

FIGURA 101

QUOTE % DI IMPRESE

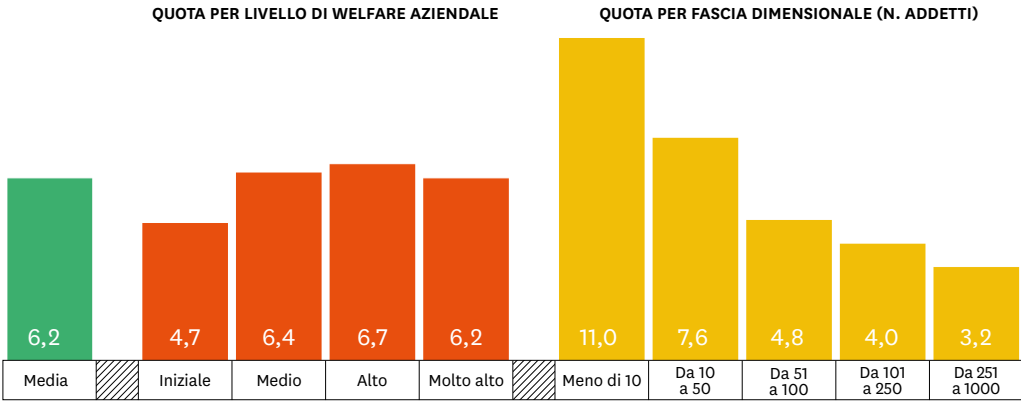


Un indicatore molto significativo di impatto sociale del welfare aziendale è esposto nelle **FIGURE 102 E 103**. La quota di stagisti sulla popolazione aziendale non varia in relazione al livello di welfare, varia invece notevolmente la quota annua di stagisti convertiti in assunzioni: dal 14,8% nelle imprese a livello iniziale al 41%, in quelle al livello più alto.

Quota di stagisti sulla popolazione aziendale

FIGURA 102

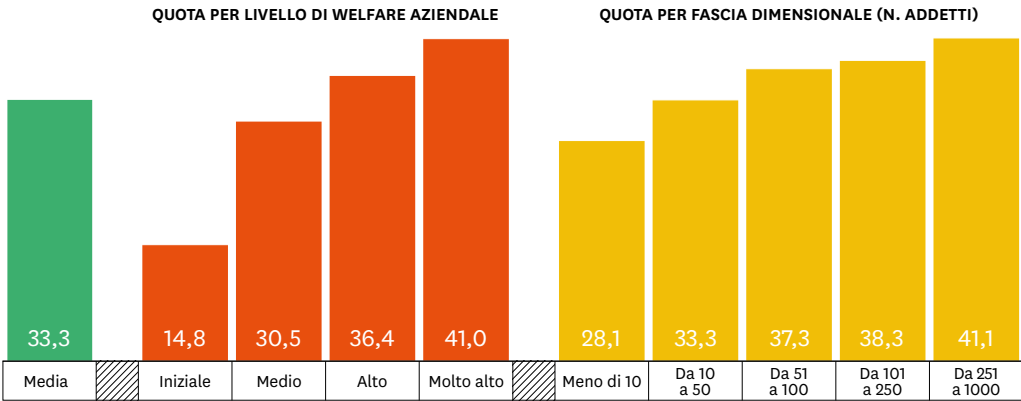
QUOTE % DI LAVORATORI



Quota di rapporti di stage convertiti in assunzioni

FIGURA 103

QUOTE % DI LAVORATORI IN STAGE – BASE: IMPRESE CON ALMENO UNO STAGISTA



3.4

Previdenza

La denatalità e la longevità stanno profondamente trasformando la composizione demografica del nostro Paese.

La **FIGURA 104** presenta in sintesi le previsioni a medio termine: gli over 65, che oggi rappresentano il 24% della popolazione italiana, nel 2040 raggiungeranno il 32,5%.

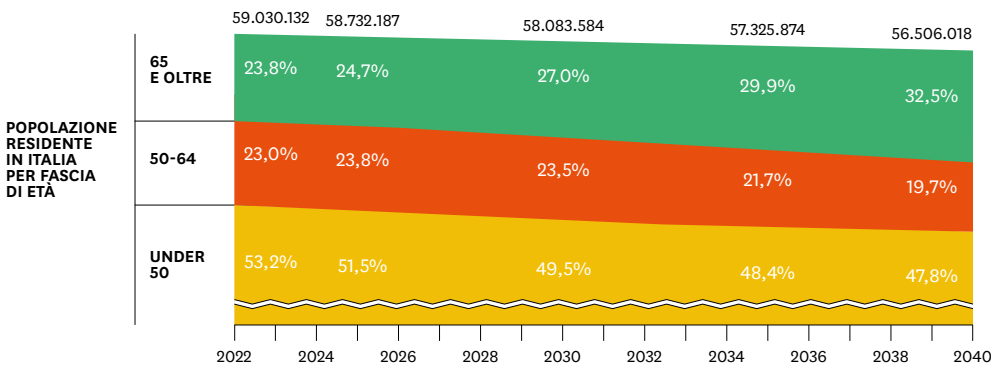
L'indice demografico di dipendenza, il rapporto tra gli anziani over 65 e la popolazione in età lavorativa, è salito dal 28% all'inizio del secolo all'attuale 38%, raggiungerà il 44% nel 2030 e il 64% nel 2050 (**FIGURA 105**).

Il rapporto tra pensionati e lavoratori occupati non dipende solo dai trend demografici ma anche dai livelli di occupazione e dalle norme sull'età di pensionamento. Le riforme dello scorso decennio erano riuscite a ridurre tale quota, portandola dal 74,2% nel 2010 al 69% nel 2018 (**FIGURA 106**). Negli ultimi anni questa ha ripreso ad aumentare sino al 73,7% nel 2022, equivalente a un pensionato ogni 1,35 lavoratori occupati, e, secondo proiezioni INPS, in assenza di modifiche al quadro normativo continuerà a crescere sino a raggiungere il rapporto 1/1 nel 2050.

Previsioni demografiche

DATI AL 1 GENNAIO - SCENARIO MEDIANO

FIGURA 104

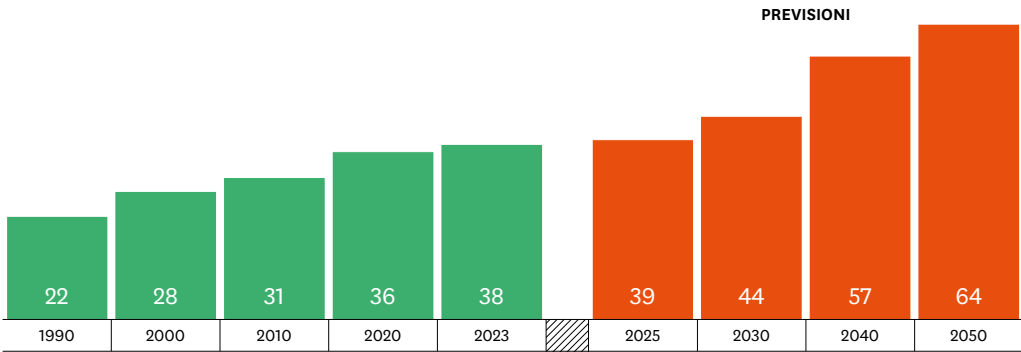


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

Indice di dipendenza anziani

FIGURA 105

RAPPORTO % TRA LA POPOLAZIONE OLTRE 65 ANNI E LA POPOLAZIONE DI 15-64 ANNI - PREVISIONI: VALORE MEDIANO

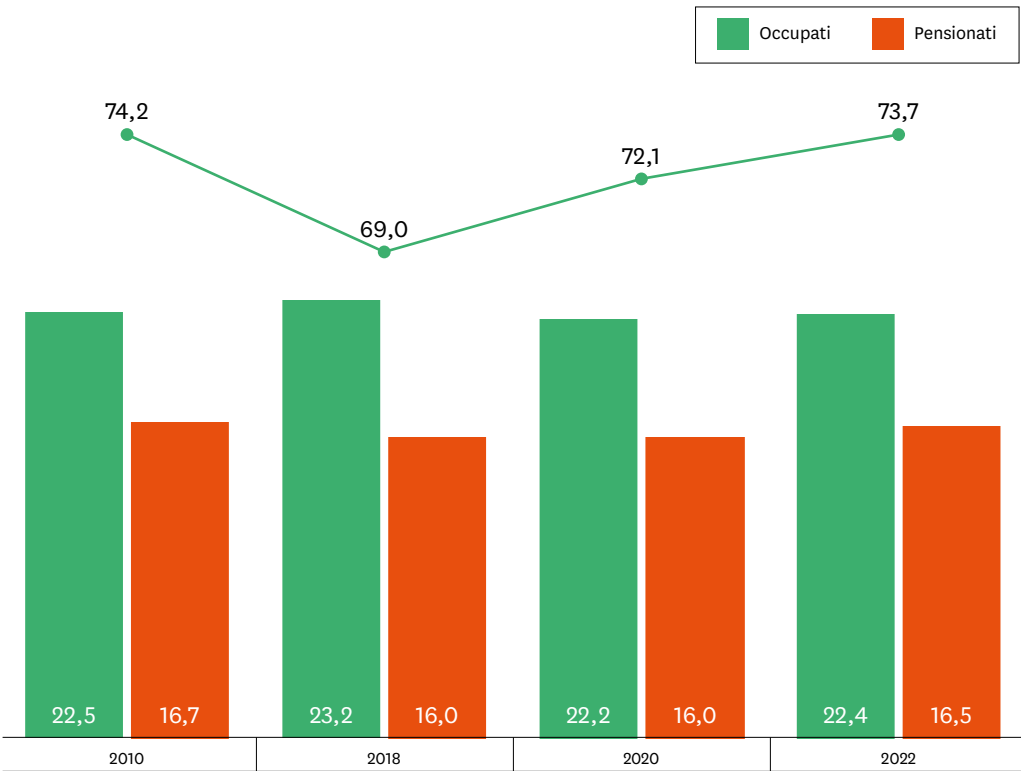


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

Rapporto pensionati / occupati in Italia

FIGURA 106

NUMERO DEI PENSIONATI (MILIONI) E QUOTA SUI LAVORATORI OCCUPATI



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

Questo squilibrio demografico, destinato ad aggravarsi nei prossimi anni, sta minando la tenuta del sistema di welfare e produce pesanti effetti sul sistema pensionistico. Stando ai dati dell'ultima NADEF, la spesa previdenziale è passata dal 14,7% del PIL nel 2010 a una previsione del 15,9% nel 2025 e del 17,2% nel 2035²⁴.

Il quadro appena esposto ha conseguenze molto rilevanti anche da un punto di vista sociale. Oggi molti anziani sono poveri e la condizione rischia di acuirsi nei prossimi anni. Il reddito pensionistico medio nel 2022 è stato di 19.984 euro²⁵. Secondo i dati INPS relativi al 2022, 5,2 milioni di pensionati (un terzo del totale) rice-

vono un importo inferiore a 1.000 euro netti al mese, e 1,7 milioni (11%) meno di 500 euro al mese (FIGURA 107). I trattamenti pensionistici integrati al minimo sono 2,37 milioni²⁶.

La riduzione delle contribuzioni provocata dai lunghi periodi di disoccupazione o di lavoro marginale e a basso reddito rischia di provocare in futuro la caduta del tasso di sostituzione, ovvero del rapporto tra il reddito pensionistico e la retribuzione da lavoro. Ri-

schiamo, quindi, un futuro di anziani poveri, sovraccaricando al tempo stesso l'onere assistenziale a carico della finanza pubblica.

La previdenza complementare ha lo scopo di mitigare questo rischio. Le riforme pensionistiche hanno dato impulso alla previdenza complementare nel nostro paese, in particolare dal 2007 con il conferimento del TFR ai fondi pensione utilizzando il meccanismo del silenzio-assenso. Successivamente l'adesione ai fondi pensione ha continuato a crescere, ma perdendo progressivamente slancio. Anche l'informazione pubblica su questo tema è diminuita di intensità.

Gli iscritti ai fondi pensione in Italia sono 9,2 milioni, pari al 36,2% dei lavoratori dipendenti e autonomi, ma solo 6,7 milioni (26,3% dei lavoratori) versano effettivamente contributi²⁷. Il contributo medio per iscritto attivo è di 2.770 euro.

Questi dati segnalano un problema di grande importanza per il nostro Paese: la dimensione raggiunta dalla previdenza complementare, tanto

Il welfare aziendale estende la partecipazione alla previdenza complementare, aiutando a garantire pensioni future adeguate e riducendo l'onere assistenziale pubblico

24. Fonte: NADEF, settembre 2023.
25. Fonte: INPS, 2023.
26. Fonte: INPS, dati relativi al 2023.
27. Fonte: COVIP, Relazione Annuale 2023.

per numero degli iscritti quanto per valore delle contribuzioni, è insufficiente a sostenere il tenore di vita delle prossime generazioni di pensionati colmando il gap generato dalla riduzione del rapporto tra redditi pensionistici e redditi da lavoro. Sono cifre molto distanti da quelle necessarie a garantire un'adeguata integrazione dei redditi pensionistici.

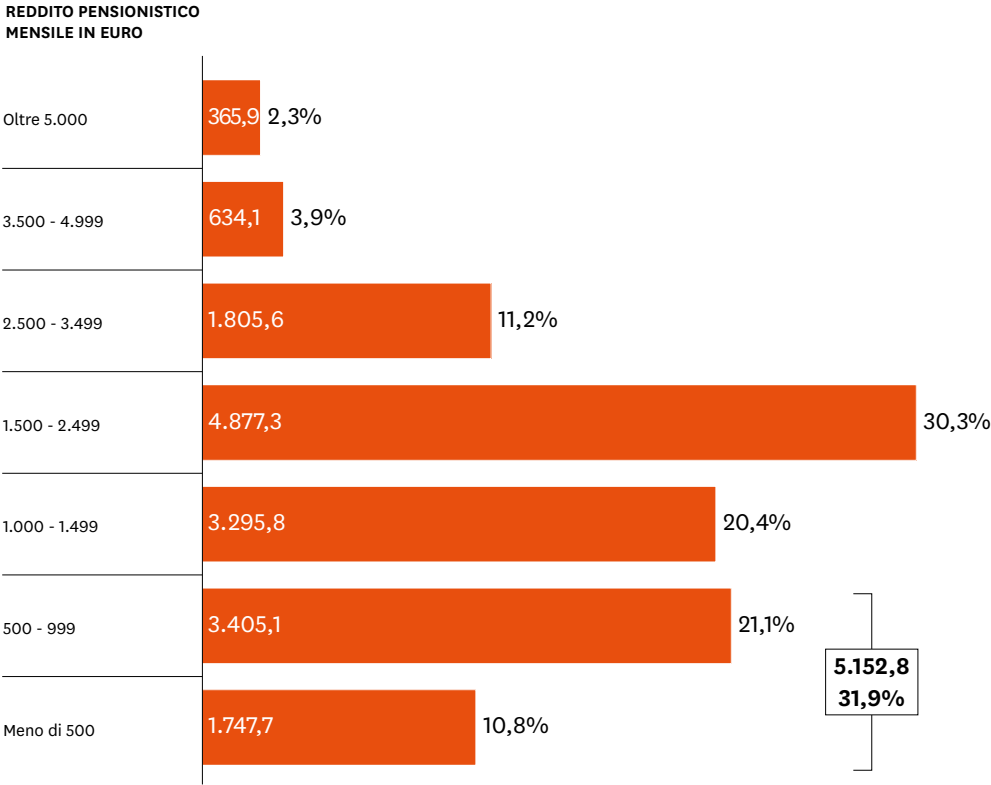
Il welfare aziendale negli ultimi anni ha contribuito a estendere la partecipazione dei dipendenti agli istituti della previdenza complementare.

Nell'area Previdenza e protezione, comprendente oltre alla previdenza anche le coperture per rischi dei dipendenti, il 51,4% delle imprese hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio, e il 37,5% un livello elevato²⁸.

Pensionati per classi di reddito pensionistico, Italia

FIGURA 107

NUMERO DI PENSIONATI AL 31/12/2022 IN MIGLIAIA E QUOTE PERCENTUALI



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati INPS

28. Cfr la figura 9 nel capitolo 1.

Esaminiamo, con la **FIGURA 108**, le singole iniziative. Il 26,7% delle aziende attuano iniziative di previdenza complementare oltre quelle previste dai CCNL, si tratta di adesione a fondi integrativi (15,8%) o contributi aggiuntivi (14,5%).

Per quanto riguarda le modalità di attuazione di queste misure, il 56% delle imprese si attengono all'applicazione del CCNL, mentre nel 44% dei casi si tratta di iniziative autonome, introdotte tramite contratto integrativo o regolamento aziendale o per decisione unilaterale dell'azienda. Queste misure nell'86,1% dei casi sono offerte a tutti i dipendenti, e solo nel 13,9% ad alcune categorie.

Il welfare aziendale resta molto lontano dall'aver esaurito le sue potenzialità nell'area della previdenza integrativa. Oggi più che mai è

Previdenza – Misure di iniziativa e capacità gestionale

FIGURA 108

MISURE DI INIZIATIVA

PREVIDENZA INTEGRATIVA		QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA	
		2022	2024
	Contributi aggiuntivi a carico dell'azienda a fondi di previdenza complementare	17,2	14,5
	Assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi	19,9	15,8

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE

PREVIDENZA – APPLICAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa		QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE
	In applicazione ai CCNL	56,0
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	15,5
	Unilateralmente dall'azienda	28,4
PREVIDENZA – POPOLAZIONE BENEFICIARIA Base: imprese con almeno una iniziativa	Tutti i lavoratori	86,1
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	12,0
	Solo i vertici aziendali	1,8

necessario fare leva sull'informazione e sulla consapevolezza dei lavoratori, e le imprese possono assumere un ruolo determinante in questa direzione.

Evitare l'impoverimento degli anziani è fondamentale per la stabilità sociale ed economica del Paese. A questo scopo, nel Position Paper pubblicato nel Rapporto Welfare Index PMI 2022 abbiamo auspicato una partnership tra le istituzioni pubbliche, i gestori dei fondi e le rappresentanze delle imprese per promuovere il rilancio della previdenza complementare sviluppando in ogni azienda piattaforme di servizi finalizzati a diffondere la conoscenza e facilitare le scelte di pianificazione previdenziale dei dipendenti, e diffondendo consapevolezza e cultura previdenziale anche con attività di formazione, in modo particolare tra i lavoratori più giovani.

3.5

Fragilità sociale e inclusione

In questo approfondimento trattiamo il tema della fragilità economica e sociale. Per misurarne la dimensione utilizziamo i criteri di classificazione della povertà indicati dalla UE ed elaborati da ISTAT.

Un primo indicatore è il numero di famiglie a rischio di povertà relativa o esclusione sociale²⁹: 6,1 milioni in Italia nel 2023. Dal 2016 la loro quota è calata di quasi 5 punti percentuali, passando dal 30% al 24,3%.

Il secondo indicatore è il numero di famiglie in condizione di povertà assoluta³⁰: 2,1 milioni nel 2023. La loro quota è aumentata dal 6,3% all'8,5% (**FIGURA 109**).

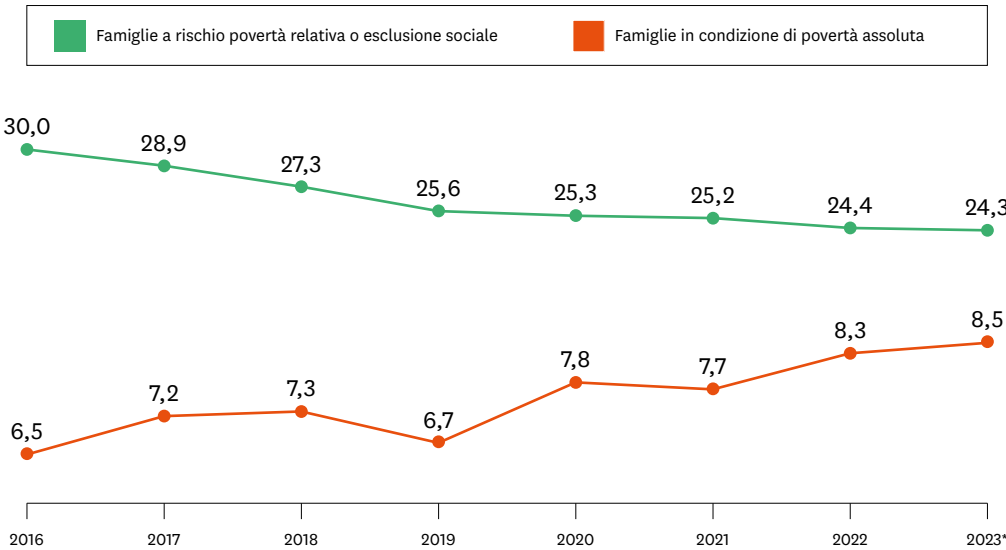
29. Dal 2021 viene utilizzato l'indicatore Rischio di povertà o esclusione sociale - Europa 2030. Esso classifica con tale definizione le persone che vivono in famiglie che si trovano in almeno una delle seguenti condizioni: a rischio di povertà, in condizioni di grave deprivazione materiale e sociale, a bassa intensità di lavoro. Sostituisce l'indicatore Europa 2020.

30. Sono classificate in condizioni di povertà assoluta le famiglie con una spesa per consumi inferiore o uguale al valore monetario di un paniere di beni e servizi considerati essenziali per evitare gravi forme di esclusione sociale.

Indicatori di povertà

FIGURA 109

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE



* Per il 2023 si tratta di stime preliminari

Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

Rischio di povertà relativa o di esclusione sociale. Fino al 2020 utilizzato l'indicatore Europa 2020: percentuale di persone che si trovano in almeno una delle seguenti condizioni: vivono in famiglie a bassa intensità di lavoro; vivono in famiglie a rischio di povertà; vivono in famiglie in condizioni di grave deprivazione materiale. Da 2021 utilizzato l'indicatore «Rischio di povertà o di esclusione sociale - Europa 2030»: percentuale di persone che si trovano in almeno una delle seguenti tre condizioni: vivono in famiglie a rischio di povertà; vivono in famiglie in condizioni di grave deprivazione materiale e sociale (indicatore Europa 2030); vivono in famiglie a bassa intensità di lavoro (indicatore Europa 2030).

Povertà assoluta. Sono classificati in condizioni di povertà assoluta le famiglie con una spesa per consumi inferiore o uguale al valore monetario di un paniere di beni e servizi considerati essenziali per evitare gravi forme di esclusione sociale.

La distribuzione della povertà è molto squilibrata nel territorio. Un fattore determinante è inoltre la composizione dei nuclei familiari: sono in condizione di povertà assoluta il 12% delle famiglie con quattro componenti e il 20,3% di quelle con cinque o più persone. Sono altresì elevate le quote di povertà nei nuclei di genitori soli con figli a carico e nelle famiglie di anziani.

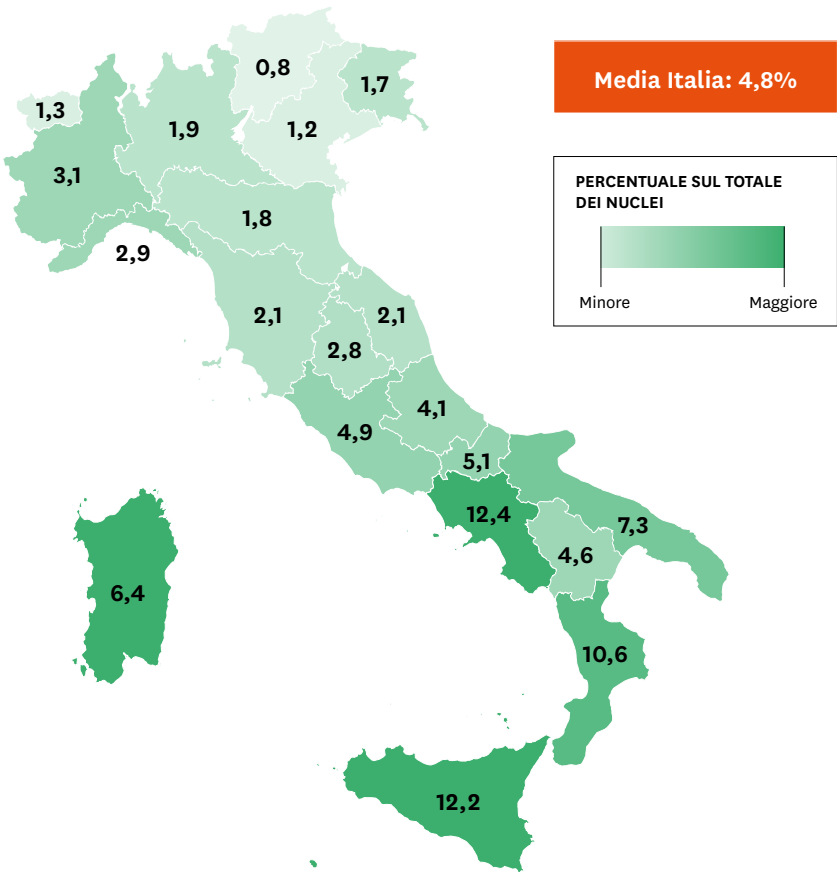
Una quota significativa di famiglie povere hanno beneficiato dal 2019 a oggi del Reddito di Cittadinanza: 1,2 milioni nel 2023, 4,8% del totale, con forte concentrazione nelle regioni meridionali (FIGURA 110)³¹.

31. Devono aggiungersi le famiglie beneficiarie della Pensione di Cittadinanza, 151 mila nel 2023.

Nuclei familiari percettori di almeno una mensilità di Reddito di Cittadinanza

FIGURA 110

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DEI NUCLEI DELLA REGIONE - 2023



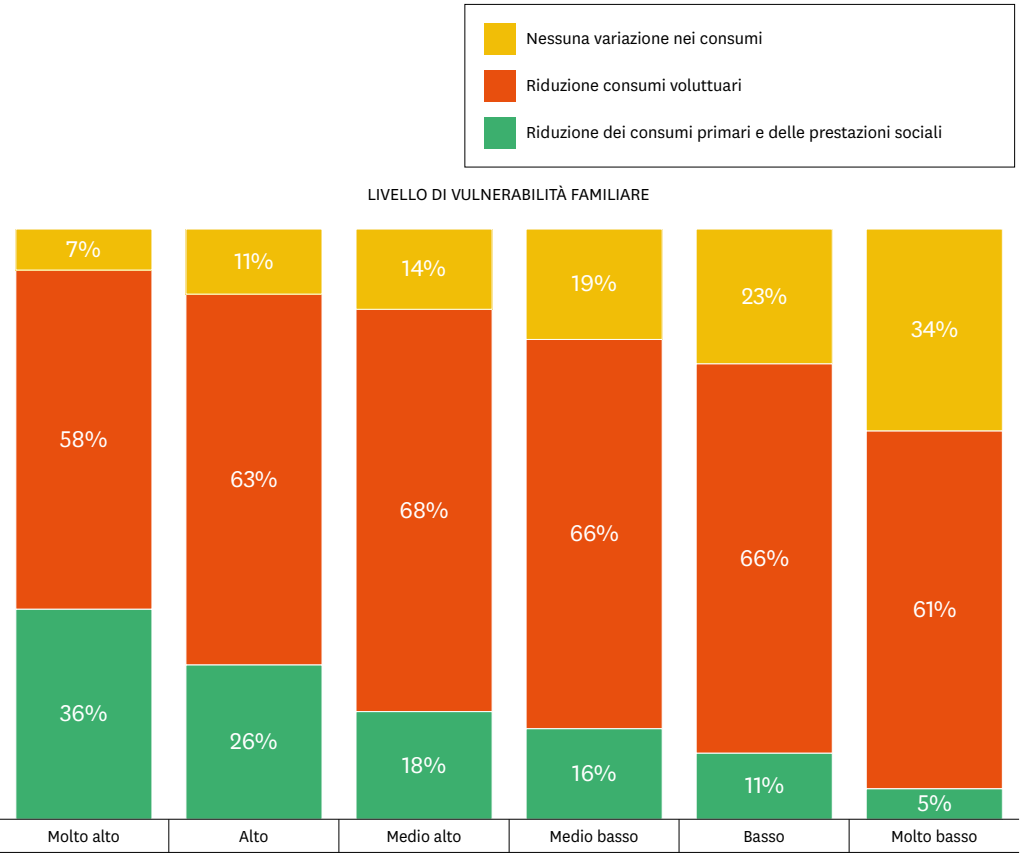
La crisi inflattiva del 2022 e 2023 ha colpito le famiglie in modo differenziato secondo i livelli di vulnerabilità determinati dalla condizione socioeconomica.

Nella FIGURA 111 esponiamo i risultati di uno studio che ha classificato sei livelli di vulnerabilità in relazione ai livelli di reddito familiare, allo stato patrimoniale (possesso di case e indebitamento), al numero di familiari a carico, alla presenza di familiari con bisogni di cura, e ha misurato per ogni livello l'impatto dell'inflazione. Nelle due fasce più vulnerabili la crisi ha provocato la riduzione dei consumi primari, il rinvio del pagamento di mutui e bollette, la rinuncia a prestazioni sociali quali le spese sanitarie e per l'istruzione, rispettivamente per il 36% e il 26% delle famiglie. Nelle stesse fasce, più del 40% delle famiglie hanno dovuto intaccare il patrimonio.

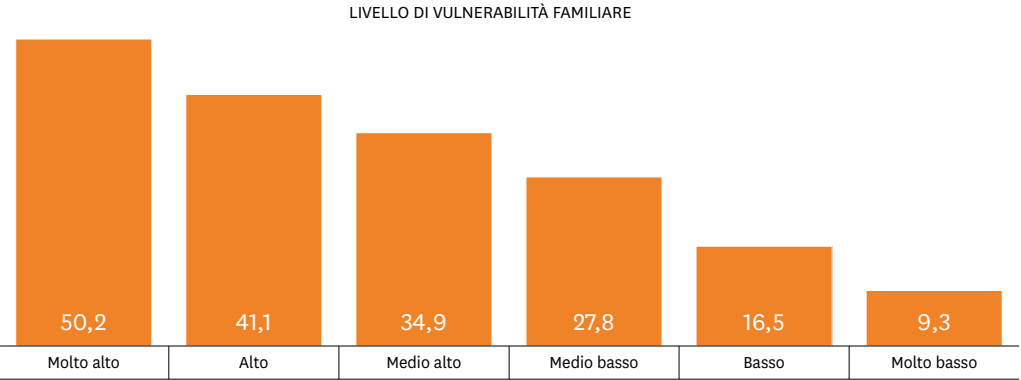
Impatto dell'inflazione sui consumi e sui risparmi delle famiglie

FIGURA 111

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE



HANNO INTACCATO IL PATRIMONIO IN MANIERA CONSISTENTE



Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation team – MBS Consulting, Gruppo Cerved.

In risposta all'aumento generalizzato dei prezzi, il Governo ha introdotto a più riprese provvedimenti che incentivano l'iniziativa sociale delle imprese a sostegno dei redditi familiari. Si tratta dei Decreti Aiuti Bis e Quater del 2022, del Decreto Lavoro del 2023 e più di recente della Legge di bilancio 2024 che ha esteso i fringe benefit a 1.000 euro esenti da tasse per tutti i dipendenti e a 2.000 euro per quelli con figli a carico. Come abbiamo osservato nel primo capitolo, commentando i dati delle figure da 33 a 36, il carattere congiunturale e limitato nel tempo dei provvedimenti non ne ha favorito l'adozione da parte delle imprese.

Occorrerebbero misure strutturali, incentivi permanenti alle politiche aziendali di sostegno alle famiglie più vulnerabili. Le imprese dovrebbero gestire nel modo più efficiente queste politiche evitando di disperderle a pioggia e concentrandole sulle famiglie che ne hanno effettivamente bisogno, per condizione economica o per presenza di fragilità familiari, massimizzando in questo modo l'impatto sociale.

Le politiche aziendali di sostegno dovrebbero concentrarsi sulle famiglie più vulnerabili per massimizzare l'impatto sociale

Questo tema ci riporta alle osservazioni sviluppate nel secondo capitolo, dove abbiamo distinto due profili prevalenti di welfare aziendale, uno più strategico e orientato a obiettivi di carattere sociale, l'altro orientato a gestire il welfare come componente del sistema retributivo e premiante. Accanto alle iniziative premianti e ai servizi per l'intera popolazione aziendale, le aziende potranno valorizzare il proprio ruolo sociale gestendo i fringe benefit monetari a sostegno delle famiglie vulnerabili.

Le imprese raggiungono 11,3 milioni di famiglie con lavoratori dipendenti, il 44% delle famiglie italiane, appartenenti a tutte le fasce sociali (FIGURA 112). Tra queste, 3,2 milioni di famiglie a vulnerabilità alta e molto alta. Molte sono particolarmente fragili per la presenza di bisogni di cura di figli o di anziani.

Le imprese sono i soggetti più vicini alle famiglie e ne conoscono i bisogni. Sviluppando politiche mirate di sostegno sociale potranno contribuire efficacemente alla coesione sociale del Paese.

Esaminiamo ora le iniziative aziendali di sostegno economico ai lavoratori, prescindendo dai fringe benefit. Le aziende attuano numerose iniziative in quest'ambito, nel quale il 38,7% hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio, e il 36,5% un livello alto o molto alto³².

32. Cfr la figura 9 nel capitolo 1.

Famiglie raggiunte dalle imprese per livello di vulnerabilità

FIGURA 112

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE

LIVELLO DI VULNERABILITÀ	N° TOT. FAMIGLIE (MLN)	N° FAMIGLIE CON DIPENDENTI (MLN)	QUOTA SU TOTALE FAMIGLIE (%)
Molto alto	2,0	0,7	35,2
Alto	6,2	2,5	40,3
Medio alto	5,0	2,5	50,1
Medio basso	6,8	2,9	42,6
Basso	4,0	1,7	42,5
Molto basso	1,7	1,0	58,6
Totale	25,8	11,3	44,0

Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation team – MBS Consulting, Gruppo Cerved.

Sostegno economico ai lavoratori – Misure di iniziativa

FIGURA 113

QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

	2022	2024
Ticket restaurant oltre a quelli contrattuali	11,5	16,0
Buoni benzina / sostegno alle spese auto	8,5	15,4
Mensa aziendale	6,5	6,4
Convenzionamento con mense / ristoranti nel territorio	3,8	2,8
Alloggi gratis o a prezzi agevolati	2,8	3,4
Convenzioni per l'acquisto di beni di consumo	2,8	4,7
Rimborso abbonamenti mezzi pubblici	2,0	2,4
Prestiti agevolati, microcredito, garanzie per i mutui...	1,1	1,3

La **FIGURA 113** descrive le iniziative, indicando per ognuna il tasso di attività delle imprese. Le più diffuse sono l'erogazione di buoni pasto oltre i livelli stabiliti dai contratti collettivi e i buoni benzina, rispettivamente al 16% e al 15,4%, in netta crescita dal 2022. Sono discretamente diffuse anche le mense aziendali (6,4%) e le convenzioni per l'acquisto di beni di consumo (4,7%). Infine, altri benefici in risposta a esigenze specifiche dei lavoratori come alloggi a prezzi agevolati e le facilitazioni per l'accesso al credito.

Alcune PMI mettono a disposizione dei propri dipendenti navette aziendali gratuite o convenzioni per servizi di trasporto a basso impatto ambientale come bici elettriche e monopattini. Non sono pochi i casi in cui l'impresa incentiva il car sharing.

La maggior parte delle iniziative di quest'area sono attuate dalle aziende unilateralmente o a seguito di contratto integrativo (**FIGURA 114**). Nell'82,4% dei casi i benefici sono rivolti a tutti i dipendenti. L'erogazione avviene perlopiù tramite iniziative proprie dell'azienda (65% delle imprese) mentre il 24,5% utilizzano piattaforme o voucher e il 10,5% una combinazione di mezzi. Laddove presenti, questi servizi sono utilizzati dai lavoratori in modo sistematico o in ogni caso alquanto diffuso: nel 78,3% dei casi (**FIGURA 115**).

Sostegno economico ai lavoratori – Misure di capacità gestionale

FIGURA 114

QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE

ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	23,8
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	18,5
	Unilateralmente dall'azienda	57,7
POPOLAZIONE BENEFICIARIA Base: imprese con almeno una iniziativa	Tutti i lavoratori	82,4
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	16,7
	Solo i vertici aziendali	1,0
MODALITÀ DI EROGAZIONE Base: imprese con almeno una iniziativa	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	24,5
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	65,0
	In entrambe le modalità	10,5

Sostegno economico ai lavoratori – Misure di impatto sociale

FIGURA 115

QUOTA % DI IMPRESE

VALORE UNITARIO GIORNALIERO DEI TICKET RESTAURANT Base: imprese che offrono ticket restaurant	Oltre 10 euro	11,2
	Tra 7,5 e 10 euro	37,1
	Tra 5 e 7,5 euro	43,1
	Fino a 5 euro	8,7
VALORE UNITARIO GIORNALIERO DEL BUONO MENSA Base: imprese con servizio di mensa aziendale	Oltre 10 euro	14,1
	Tra 7,5 e 10 euro	12,5
	Tra 5 e 7,5 euro	38,4
	Fino a 5 euro	35,0
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO ECONOMICO DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	59,2
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	19,6
	Discretamente o poco utilizzati utilizzati ma meno di quanto potrebbero	21,7

4. Gli impatti del welfare aziendale sui risultati di business



Andriani Spa (BA) - Scheda Welfare Champion a pagina 152

Gli ultimi anni hanno visto l'alternarsi di una serie di fasi turbolente e complesse, che hanno definito un periodo di forte discontinuità per tutte le principali economie mondiali.

L'economia italiana ha subito l'impatto devastante dello shock della pandemia globale, che ha innescato una contrazione senza precedenti dell'attività economica nel 2020. Negli anni successivi l'Italia ha avviato un robusto percorso di ripresa, non privo di ostacoli, con risultati in termini di crescita superiori a quelli registrati dall'Europa nel suo complesso (**FIGURA 116**).

Il 2023 si è chiuso con una crescita reale del Prodotto Interno Lordo poco al di sotto dell'1%, contro una media del +0,4% per i Paesi dell'Unione Europea. I dati Istat relativi al 2023 indicano come la crescita dell'economia sia stata stimolata principalmente dalla domanda nazionale, con un contributo significativo di consumi e investimenti. L'analisi per settore mette in evidenza il maggiore apporto alla crescita del settore dei servizi e delle costruzioni, a fronte di risultati stabili per il comparto manifatturiero e negativi per il settore primario.

Dopo i picchi registrati nel 2022, che avevano messo a dura prova tanto la tenuta delle imprese quanto la capacità di spesa delle famiglie, il 2023 ha visto il deciso rallentamento dell'inflazione, per effetto dell'orientamento più restrittivo della politica monetaria e del calo dei prezzi delle materie prime energetiche.

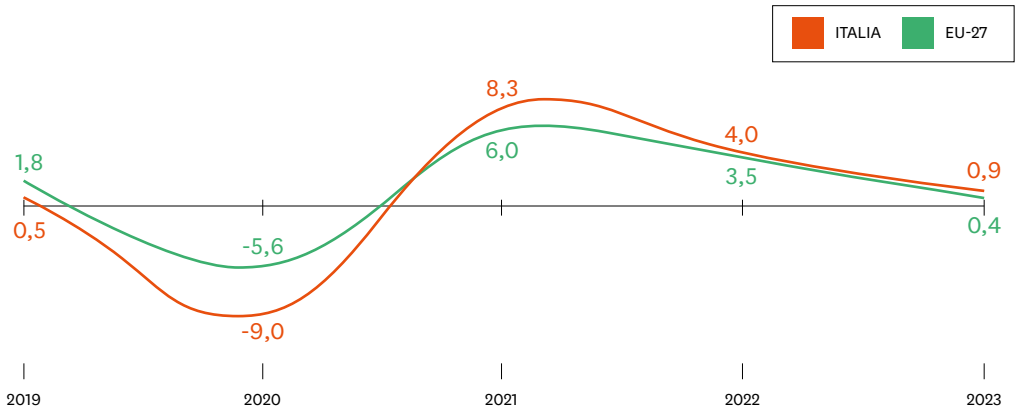
Nel 2023 il PIL italiano è cresciuto più della media europea

Infine, il 2023 si è contraddistinto per la forte espansione del mercato del lavoro: non solo il numero di occupati a dicembre 2023 è superiore di ben 456 mila unità (+2,0%) rispetto a un anno prima, ma tale crescita è determinata in larga misura dall'aumento dei dipendenti a tempo indeterminato (+413 mila rispetto al dicembre 2022). Il tasso di disoccupazione è sceso così a fine anno al 7,2%, 0,8 punti percentuali inferiore al dato di fine 2022.

Prodotto interno lordo in Italia e in Europa

VARIAZIONE %, VALORI CONCATENATI - ANNO DI RIFERIMENTO 2015

FIGURA 116



VALORE AGGIUNTO PER BRANCA DI ATTIVITÀ IN ITALIA
Variazione %, valori concatenati - anno di riferimento 2015

	2019	2020	2021	2022	2023
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-1,6	-4,6	-0,7	+2,4	-2,5
Industria	+0,4	-10,3	+15,0	+1,7	-0,1
Costruzioni	+2,7	-5,9	+20,6	+10,7	+3,9
Servizi (incluso commercio)	+0,6	-7,9	+6,1	+4,8	+1,6

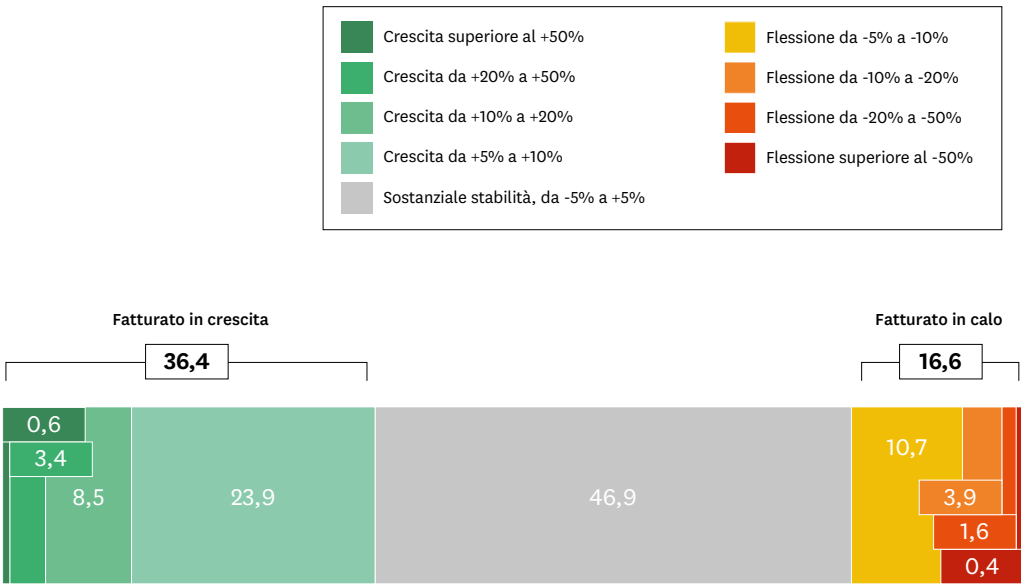
La nostra indagine, svolta tra ottobre 2023 e febbraio 2024, coglie con una mole significativa di dati questa nuova fase, in cui la ripresa si intreccia con la forte instabilità del contesto economico e socio-politico mondiale.

La **FIGURA 117** fotografa, attraverso le dichiarazioni delle imprese, l'andamento dell'ultimo anno. In generale il quadro che si delinea è positivo: 36,4% delle imprese riportano nel 2023 una crescita del fatturato rispetto al 2022 e nel 12% circa dei casi l'incremento è consistente, superiore al 10%. Quasi la metà delle PMI (46,9%) indicano un fatturato stabile, mentre quelle con fatturato in flessione si attestano al 16,6%.

Variazione del fatturato 2023 rispetto al 2022

QUOTE % DI IMPRESE

FIGURA 117



In generale registrano un andamento migliore le imprese più strutturate rispetto alle micro-imprese, mentre le differenze per aree geografiche sono piuttosto sfumate (**FIGURA 118**).

Rispetto alla nostra precedente indagine, svolta tra marzo e giugno 2022, il quadro complessivo restituito dalle dichiarazioni degli imprenditori è certamente più positivo, per quanto non privo di criticità. In questo intervallo di tempo si è dimezzata la quota di imprese che hanno attivato operazioni di ristrutturazioni drastiche, dall'8,6% nel 2022 al 4,2% attuale (**FIGURA 119**).

Confermando i dati ufficiali, anche la dinamica occupazionale è ampiamente positiva: 16,2% delle PMI hanno aumentato la propria forza lavoro, 7,6% l'hanno ridotta.

Già nelle precedenti edizioni di questo rapporto avevamo rilevato la robusta relazione tra livelli di welfare aziendale e risultati di business, arrivando a concludere che le imprese più attente al proprio ruolo

Variazione del fatturato 2023 rispetto al 2022 per dimensioni, settori e aree geografiche

FIGURA 118

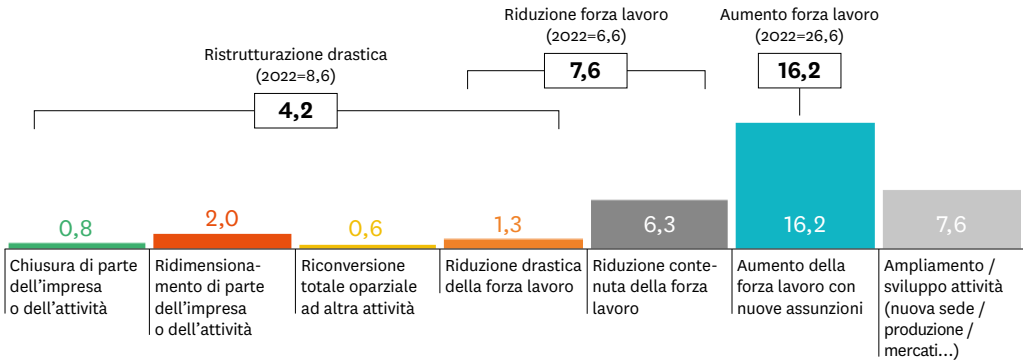
QUOTE % DI IMPRESE

	Crescita oltre il +20%	Crescita da +5% a +20%	TOTALE CRESCITA	Sostanziale stabilità (da -5% a +5%)	Flessione da -5% a -20%	Flessione oltre il -20%
Media	4,0	32,4	36,4	46,9	14,6	2,0
Meno di 10	3,2	29,1	32,3	48,5	16,6	2,5
Da 10 a 50	4,9	35,1	40,0	45,8	12,6	1,6
Da 51 a 100	5,6	37,2	42,8	42,5	14,0	0,7
Da 101 a 250	4,9	39,7	44,6	43,1	10,4	1,9
Da 251 a 1.000	4,7	43,3	48,0	41,9	10,0	–
Industria	4,3	32,8	37,1	43,8	17,1	2,1
Commercio e servizi	3,8	35,4	39,2	45,8	13,1	2,0
Studi e servizi professionali	5,9	28,8	34,7	56,7	7,8	0,9
Artigianato	4,2	30,7	34,9	45,3	17,6	2,2
Agricoltura	3,6	30,1	33,7	48,0	15,6	2,6
Terzo Settore	4,3	27,2	31,5	57,2	9,8	1,5
Nord	3,7	32,9	36,6	46,4	14,9	2,3
Centro	4,6	30,5	35,1	47,9	14,9	2,1
Sud-isole	4,7	32,8	37,5	47,4	13,6	1,7

Cambiamenti aziendali avvenuti nel 2023

FIGURA 119

QUOTE % DI IMPRESE



sociale coincidono, in larga misura, con quelle che ottengono anche performance economiche migliori. Non solo: le analisi contenute in questo capitolo, che coprono il lungo periodo dal 2019 (pre-crisi) al 2022 e in alcuni casi 2023 (ripresa), indicano come queste stesse imprese siano state anche più reattive e capaci di adattarsi con maggiore successo ai forti cambiamenti di questi anni.

In questo senso, un primo dato ci viene fornito dalla lettura della **FIGURA 120**. La quota di imprese con aumento di fatturato nel 2023 cresce pressoché linearmente con il livello di welfare aziendale, dal 28,8% di quelle con livello iniziale al 46,5% di quelle con livello molto alto. Anche l'analisi per profili di orientamento al welfare aziendale segue questo andamento e tra quelle del gruppo Welfare strategico la quota di PMI con fatturato in crescita raggiunge il 44%, 12 punti percentuali in più rispetto a quelle del profilo Welfare di conformità.

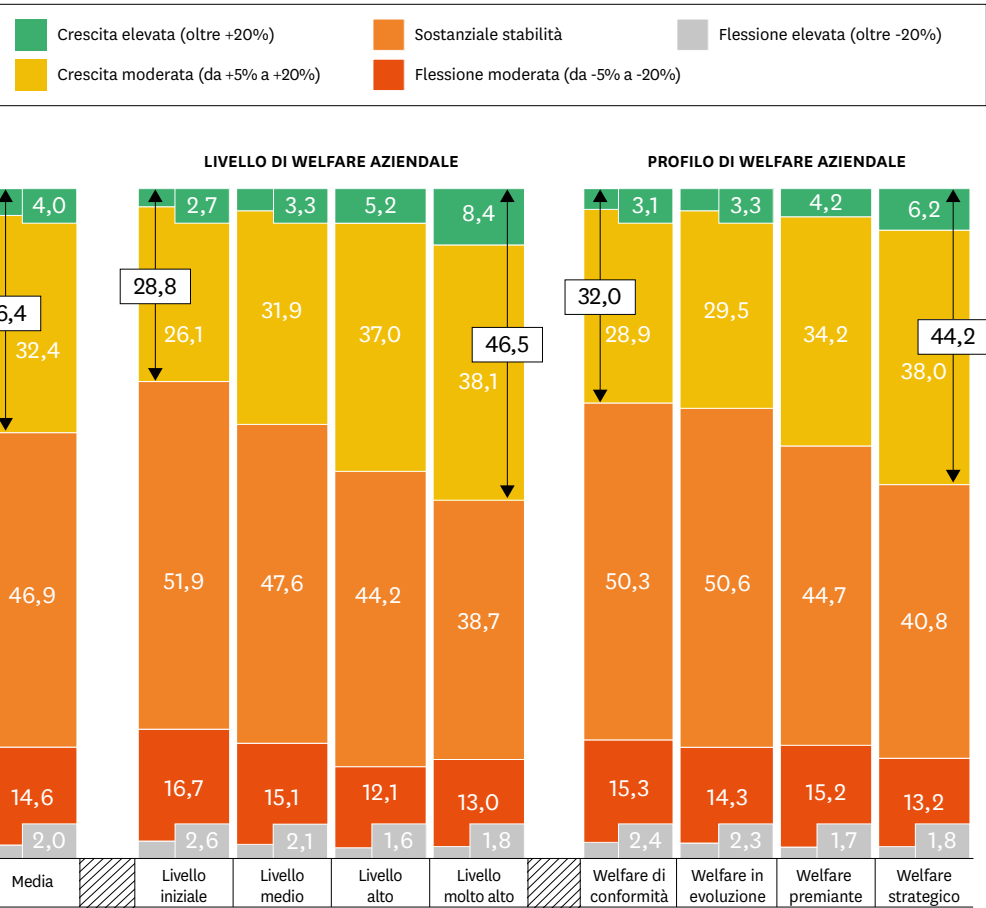
Non limitiamo però l'analisi della relazione tra welfare aziendale e risultati di business alle sole dichiarazioni delle imprese da noi intervistate; come per le precedenti edizioni di questo rapporto, intendiamo approfondire questo tema analizzando i dati di bilancio di un campione robusto e rappresentativo di imprese che hanno preso parte all'indagine. Con la collaborazione di Cerved, abbiamo quindi svolto un'analisi su oltre 4.200 PMI di cui è disponibile l'intera serie di dati dal 2019 al 2022 (ultimo anno disponibile per la quasi totalità delle imprese).

Le imprese con alti livelli di welfare aziendale ottengono migliori risultati economici e mostrano una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti

Variazione del fatturato 2023 rispetto al 2022 per livelli e profili di welfare aziendale

FIGURA 120

QUOTE % DI IMPRESE



La **FIGURA 121** mostra i tassi annuali di variazione del fatturato per livelli e profili di welfare aziendale. Se la flessione del 2020 aveva impattato in maniera diffusa e trasversale le PMI, gli anni successivi hanno visto una ripresa con velocità differenziate, e il gruppo delle PMI con livello molto alto di welfare aziendale è quello che ha registrato la crescita più vigorosa, sia nel 2021 sia nel 2022.

L'analisi per profili di orientamento mostra differenze meno marcate, ma anche in questo caso è il gruppo delle PMI con orientamento strategico al welfare aziendale quello che è cresciuto a tassi più elevati nel biennio 2021-22.

Trend del fatturato per livelli e profili di welfare aziendale

FIGURA 121

VARIAZIONE ANNUALE DEL FATTURATO - IN PERCENTUALE

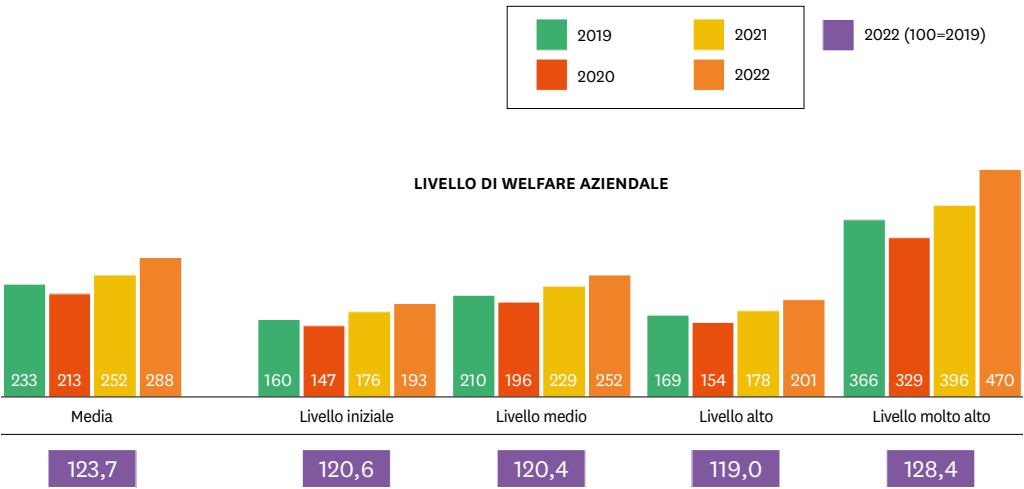


Nelle successive **FIGURE 122 E 123** esaminiamo gli indici di produttività. Tanto il fatturato per addetto quanto il margine operativo lordo per addetto aumentano quasi linearmente al livello di welfare, raggiungendo i valori più elevati nel segmento delle imprese con livello molto alto di welfare aziendale: 470 mila euro in termini di fatturato per addetto (contro i 193 mila euro delle imprese con livello iniziale di welfare) e 294 mila euro in termini di margine operativo lordo per addetto (contro 10 mila euro). Ancor più significativamente, la relazione tra produttività e livelli di welfare emerge anche dai tassi di variazione: per entrambi gli indici, la crescita più elevata nel periodo 2019-22 si registra tra le imprese più attive nel welfare aziendale.

Produttività per livelli di welfare aziendale

FIGURA 122

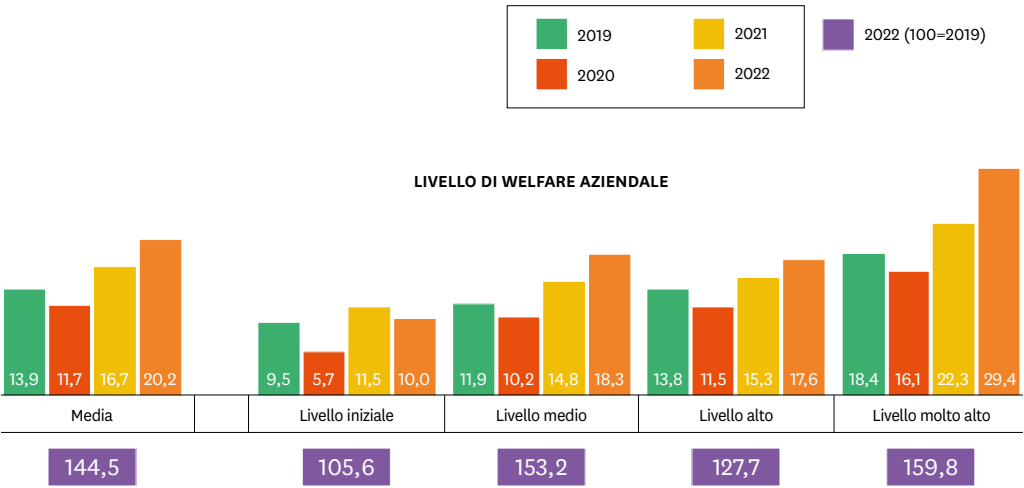
FATTURATO PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)



Produttività per livelli di welfare aziendale

FIGURA 123

MARGINE OPERATIVO LORDO PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)



Come indicatore di redditività possiamo utilizzare l'utile per addetto (FIGURA 124). Questo indice passa nel 2022 dai circa 5,8 mila euro delle imprese con livello iniziale di welfare ai quasi 23 mila euro delle imprese di livello molto alto; tra queste ultime la crescita è stata più robusta della media generale e l'indice è sostanzialmente raddoppiato dal 2019 al 2023.

Il welfare aziendale è inoltre correlato positivamente con la solidità finanziaria delle imprese (FIGURA 125): l'indebitamento, misurato come quota percentuale sul fatturato, decresce al crescere dei livelli di welfare, con una differenza di oltre cinque punti tra le imprese di livello iniziale (70,3%) e quelle di livello molto alto (64,5%).

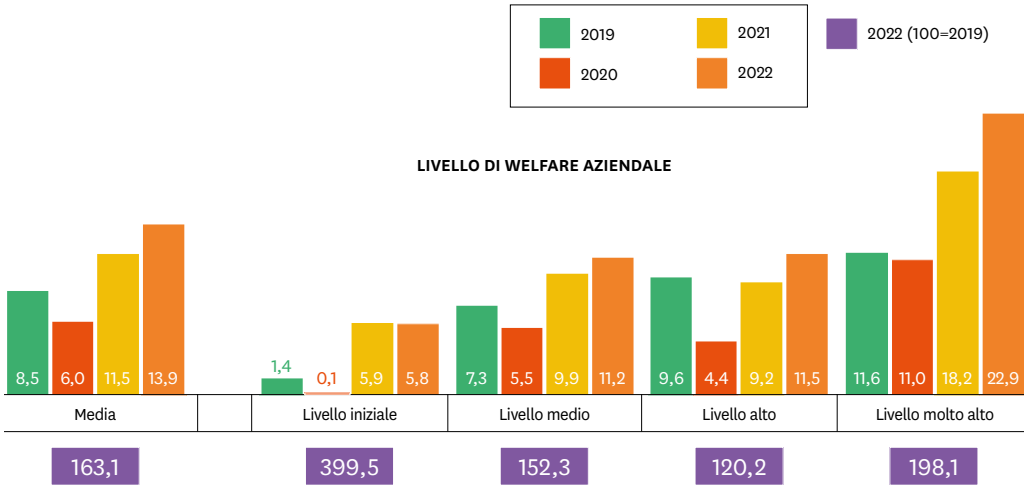
L'indice di redditività delle imprese con un livello di welfare molto alto è raddoppiato dal 2019 al 2023

Da ultimo, ci pare di particolare interesse l'analisi della correlazione tra welfare aziendale e capacità competitiva delle imprese sui mercati internazionali (FIGURA 126). Mediamente la quota di imprese esportatrici è dell'8%, ma passando dal livello iniziale ai livelli più elevati di welfare aziendale la quota quasi triplica, dal 5% al 14,1%.

Redditività per livelli di welfare aziendale

FIGURA 124

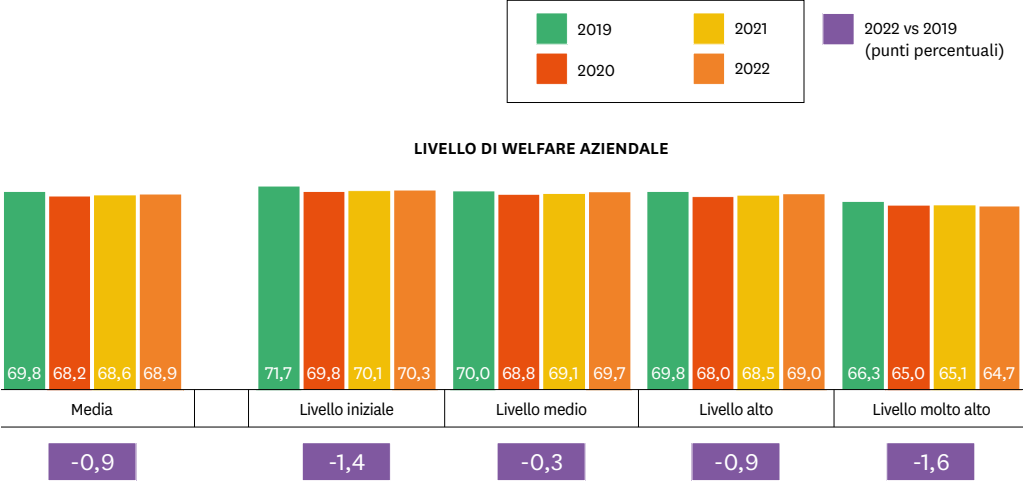
UTILE PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)



Indebitamento per livelli e profili di welfare

FIGURA 125

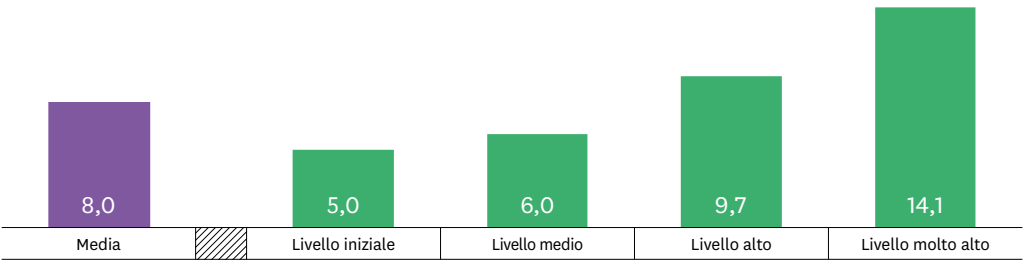
QUOTA % DELL'INDEBITAMENTO SUL FATTURATO



Rapporti con l'estero per livelli di welfare

FIGURA 126

QUOTA % DI IMPRESE ESPORTATRICI



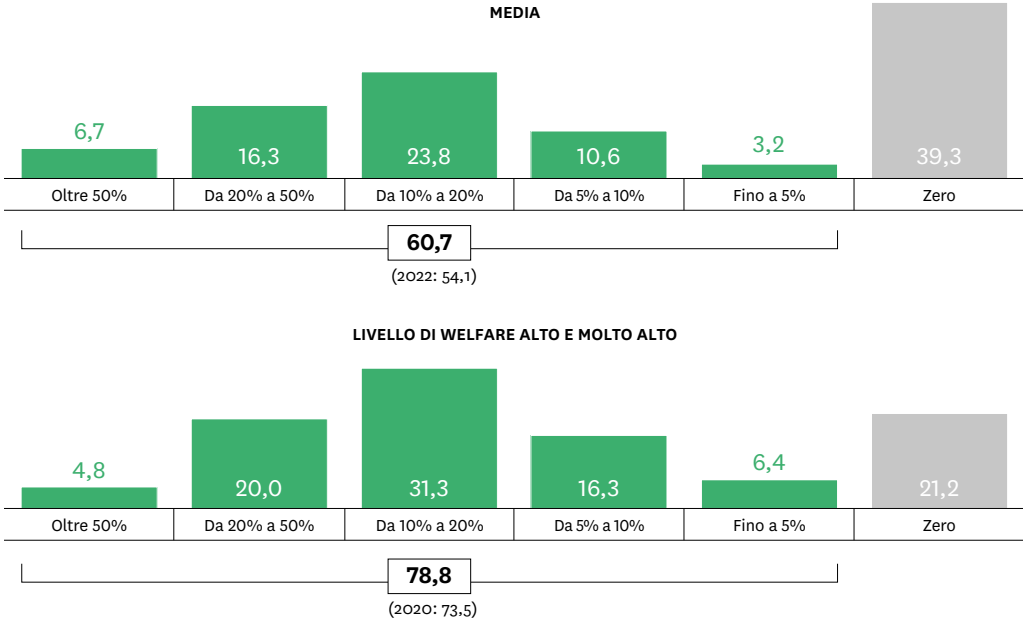
Più ancora dei dati fin qui analizzati, l'aspetto più importante da sottolineare è probabilmente la relazione tra welfare aziendale e contributo all'occupazione.

La nostra indagine rileva, dalle dichiarazioni delle imprese, i movimenti del lavoro e le dinamiche occupazionali (FIGURA 127). Il 60,7% delle PMI italiane hanno assunto nuovi lavoratori nel corso del 2023, ma tra quelle con livello alto e molto alto di welfare aziendale la quota non solo è più elevata (78,8%) ma anche più in crescita (era infatti il 73,5% nel 2022).

Nuove assunzioni sul totale lavoratori nell'ultimo anno

FIGURA 127

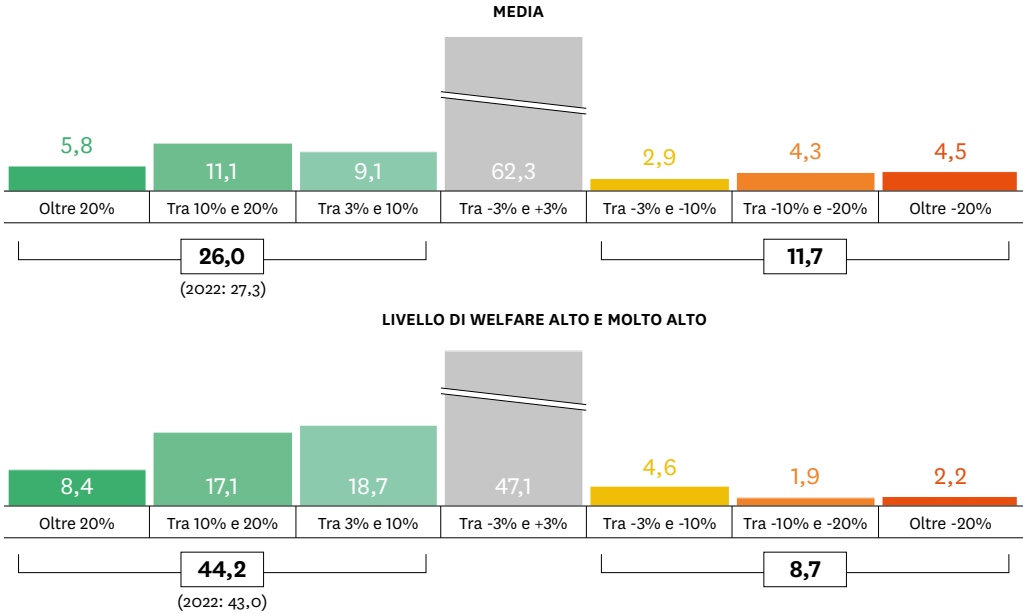
QUOTE % DI IMPRESE



Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno

FIGURA 128

QUOTE % DI IMPRESE



Le differenze risultano ancora più evidenti dalla lettura della **FIGURA 128**, in cui esaminiamo il saldo tra ingressi e uscite di lavoratori. Mediamente, il 26% delle PMI hanno accresciuto la propria forza lavoro nel corso del 2023 e l'11% l'hanno ridotta, con una differenza pari a circa 15 punti percentuali. Tra le imprese più attive nel welfare il saldo è largamente più positivo: 44,2% hanno aumentato la forza lavoro e appena 8,7% l'hanno ridotta.

I dati campionari trovano conferma nell'analisi dei dati di occupazione, di cui disponiamo la serie storica 2019-2023 per le già citate 4.200 PMI circa. Questi dati sono mostrati nella **FIGURA 129**:

- le imprese con livello alto e molto alto di welfare aziendale non solo sono riuscite a mantenere l'occupazione nella fase più acuta della crisi, ma hanno anche contribuito in misura più determinante alla sua crescita degli anni successivi;
- similmente, le imprese con orientamento strategico al welfare aziendale hanno accresciuto l'occupazione in maniera più accentuata rispetto agli altri profili.

Tutte queste analisi confermano la solidità della relazione tra welfare aziendale e risultati di business: le imprese più impegnate nel welfare non solo sono mediamente più solide, più competitive e più proiettate sui mercati, ma i loro risultati crescono anche più della media.

Le imprese che investono nel welfare aziendale ottengono risultati superiori alla media in termini di produttività, redditività e occupazione

Come già nelle precedenti edizioni di questo rapporto, suggeriamo però cautela nella lettura di queste analisi: non intendiamo infatti interpretare queste correlazioni statistiche in termini semplicistici di causalità lineare. Le ragioni sottostanti ai risultati aziendali sono estremamente complesse e determinate da una molteplicità di fattori, endogeni ed esogeni; per questa ragione, isolare un solo fattore determinante (nel nostro caso, il welfare aziendale) indurrebbe letture semplicistiche e distorte. D'altra parte le correlazioni hanno sempre carattere bidirezionale: se è vero che il welfare aziendale genera un impatto positivo, è anche vero che le aziende più prospere investono più delle altre nel benessere dei collaboratori e nell'equilibrio del sistema sociale in cui operano.

Nondimeno, ci pare però altrettanto lecito ribadire la robustezza di queste nostre analisi, basate su dati ufficiali di bilancio di alcune migliaia di imprese, che ci portano a concludere come il welfare aziendale sia davvero positivamente correlato alla produttività, alla redditività e alla competitività delle imprese; e, non ultimo, correlato positivamente anche all'occupazione.

Trend dell'occupazione per livelli e profili di welfare aziendale

FIGURA 129

VARIAZIONE % ANNUALE DEL NUMERO DI ADDETTI



Ma l'importanza del welfare aziendale deve essere compresa nella più ampia considerazione dei fattori di sostenibilità sociale e ambientale del business. Gli indici che misurano il livello di welfare hanno cioè un significato più generale: segnalano l'esistenza di una cultura aziendale orientata all'impatto sociale e una capacità delle stesse imprese di governare non solo i tradizionali fattori di mercato ma anche il complesso delle relazioni sociali interne ed esterne al sistema aziendale. In questo senso, il welfare aziendale può certamente considerarsi un fattore di primaria importanza nella gestione d'impresa.

Appendici



Il progetto Welfare Index PMI

Welfare Index PMI è progetto poliennale, avviato nel 2016, che si propone lo scopo di diffondere la cultura del welfare aziendale e monitorare l'evoluzione delle pratiche di welfare nelle PMI italiane.

Il progetto è promosso da Generali Italia con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri e la partecipazione delle principali confederazioni imprenditoriali italiane: Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni, Confcommercio.

Welfare Index PMI presenta il proprio rapporto nazionale in un evento pubblico con la partecipazione delle autorità di governo e delle rappre-

sentanze imprenditoriali, premia le best practice e promuove la conoscenza delle migliori esperienze di welfare aziendale.

A partire dall'edizione 2023-24 il progetto assume cadenza biennale, alternando al rapporto nazionale rapporti di analisi e iniziative territoriali.

Il presente è l'ottavo rapporto nazionale Welfare Index PMI.

La ricerca: campione e metodo

Welfare Index PMI si basa su un'ampia attività di ricerca e su un modello analitico che permette di misurare il livello di welfare delle imprese, offrendo a ogni partecipante un rating ed un servizio di Welfare Assessment.

L'indagine è stata coordinata e realizzata da Innovation Team, unità di research&analytics di MBS Consulting, società del Gruppo Cerved.

In continuità con il passato, anche l'indagine 2024 si è svolta in due fasi successive: indagine estensiva (da ottobre 2023 a febbraio 2024) e indagine in profondità (marzo-aprile 2024).

Target dell'indagine sono le imprese appartenenti a tutti i settori produttivi, con un numero di lavoratori compreso tra 6 e 1.000.

Prima fase: ricerca quantitativa estensiva

Hanno partecipato alla ottava edizione di Welfare Index PMI 6.914 PMI.

Oggetto dell'indagine sono le iniziative di welfare attuate dalle PMI italiane, le politiche dell'impresa e le modalità di gestione del welfare aziendale, i risultati ottenuti e le prospettive a breve e medio termine.

Le imprese hanno partecipato in due modi: rispondendo ad una intervista telefonica (CATI) oppure compilando il questionario online (CAWI), accedendovi dal sito welfareindexpmi.it o dietro invito delle associazioni di categoria che partecipano all'iniziativa.

La **FIGURA 130** mostra la distribuzione del campione. La rappresentatività è elevata per entrambi i

principali criteri di stratificazione: settore produttivo e classe dimensionale (numero di addetti).

Le interviste che ricadono all'interno del target prefissato sono 6.899; i dati delle restanti 15 imprese con un numero di addetti superiore a 1.000 non sono invece stati analizzati nel rapporto.

Come per gli anni precedenti, ai fini delle analisi statistiche sono invece state incluse le imprese con meno di 6 lavoratori, aggregate nella classe con meno di 10 addetti.

I dati campionari sono stati espansi all'universo delle PMI italiane utilizzando coefficienti relativi a tre principali parametri: area geografica, classe dimensionale e settore produttivo.

Il campione delle imprese partecipanti all'indagine

FIGURA 130

	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi prof.	Artigianato	Terzo Settore	Agricoltura	Totale
Oltre 1.000	7	3	1	0	3	1	15
Da 251 a 1.000	65	40	4	0	35	5	145
Da 101 a 250	180	114	8	1	102	11	422
Da 51 a 100	268	131	15	7	97	22	538
Da 10 a 50	828	1.168	342	666	394	229	3.628
Meno di 10	205	630	514	499	199	120	2.166
Totale	1.553	2.086	884	1.173	830	380	6.914

Seconda fase – Indagine in profondità

Scopo della seconda fase è approfondire la conoscenza delle esperienze delle best practice, le aziende che hanno ottenuto i punteggi più elevati dell'Indice Welfare Index PMI.

Sono stati intervistati i responsabili delle imprese ed esaminate le storie aziendali, le politiche e le iniziative attuate nelle diverse aree del welfare aziendale, i progetti più originali e i piani per il futuro.

Ciò ha permesso di descrivere alcune storie di successo: imprese che si sono distinte per le iniziative e i risultati ottenuti e che considerano

il welfare aziendale un elemento costitutivo del fare impresa. Una selezione di questi casi è contenuta nell'ultima parte di questo rapporto.

Il modello di misurazione Welfare Index PMI

Welfare Index PMI assegna a ciascuna impresa partecipante all'indagine una misura sintetica del proprio livello di welfare aziendale, lungo una scala da 0 a 100: l'indice Welfare Index PMI. Il modello di misurazione è stato sviluppato congiuntamente da Innovation Team e Cerved Rating Agency, società di rating del Gruppo Cerved.

I punteggi di ogni area si sommano dopo essere stati pesati con un coefficiente. Il punteggio complessivo in questo modo ottenuto determina il 75% dell'Indice Welfare Index PMI.

B. MISURE DI CAPACITÀ ED EFFICACIA DEL SISTEMA DI WELFARE

Esso utilizza 159 indicatori rilevati con l'indagine estensiva. Come illustrato nella FIGURA 131, il modello è suddiviso in tre parti:

A. MISURE PER OGNI AREA DEL WELFARE AZIENDALE

Welfare Index PMI classifica dieci aree del welfare aziendale e per ognuna elabora tre tipi di indicatori:

- misure di iniziativa: ampiezza e intensità delle iniziative adottate;
- misure di capacità gestionale: fonte istitutiva delle iniziative, modalità di erogazione delle prestazioni ai lavoratori, livello di formalizzazione delle iniziative;
- misure di risultato e di impatto sociale.

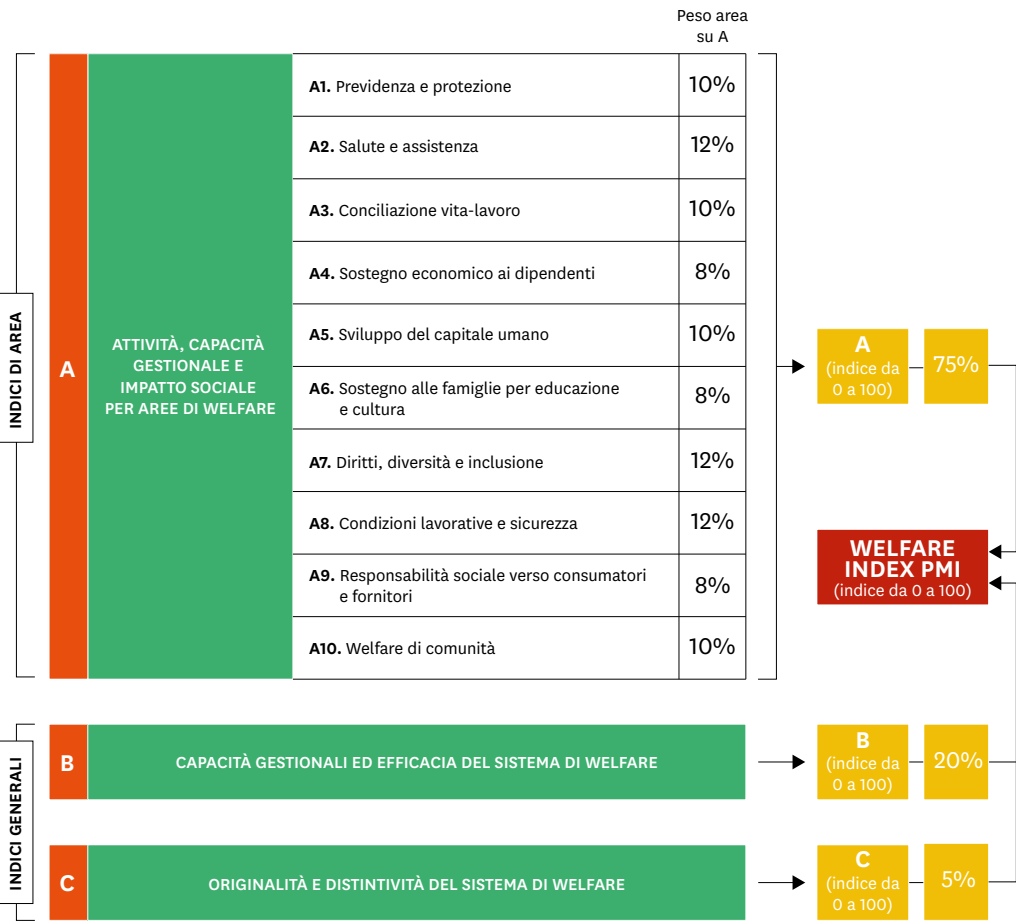
Si tratta di indicatori che misurano il modo in cui l'impresa gestisce, in generale e trasversalmente alle dieci aree, le politiche di welfare aziendale: la conoscenza delle norme, la rilevazione dei bisogni e il coinvolgimento dei lavoratori, la comunicazione, l'impegno economico. Questo punteggio determina il 20% dell'Indice Welfare Index PMI.

C. ORIGINALITÀ E DISTINTIVITÀ

Un ulteriore punteggio, che contribuisce per il 5% alla formazione dell'Indice, deriva dalla valutazione qualitativa del carattere innovativo e della originalità delle iniziative aziendali.

Modello generale di calcolo dell'indice Welfare Index PMI

FIGURA 131



Rating Welfare Index PMI e i servizi alle imprese

Obiettivo di Welfare Index PMI è promuovere la cultura del welfare aziendale tra le piccole e medie imprese, favorendo la diffusione di comportamenti e iniziative orientate al benessere delle comunità interne ed esterne.

A questo scopo, oltre ai rapporti nazionali e territoriali, agli eventi pubblici e alle altre iniziative di ricerca e comunicazione, Welfare Index PMI offre alle imprese partecipanti alcuni servizi:

INDICE WELFARE INDEX PMI

È la misura più sintetica del livello di welfare aziendale raggiunto dall'impresa.

WELFARE ASSESSMENT

È un rapporto individuale e riservato che permette all'azienda di autovalutarsi esaminando la propria posizione rispetto alle medie e ai best performer del proprio settore nei tre assi di misurazione (indice di iniziativa, di capacità gestionale, di impatto sociale) e nelle dieci aree del welfare aziendale. Il rapporto consente inoltre alle imprese di misurare nel tempo l'evoluzione dei propri livelli di welfare e i risultati ottenuti, confrontandosi con imprese simili.

RATING WELFARE INDEX PMI

È l'espressione simbolica dell'indice Welfare Index PMI, pensato per permettere all'impresa di comunicare nel modo più semplice ed efficace il proprio livello di welfare. Il Rating Welfare Index PMI utilizza una scala a cinque livelli:



La FIGURA 132 mostra la distribuzione delle imprese per classi di rating. L'edizione 2024 vede 142 imprese Welfare Champion, con livelli elevati di iniziativa, capacità gestionali e performance. I Welfare Champion furono 120 nel 2022 e 105 nel 2021. La FIGURA 133, infine, mostra la stratificazione delle imprese per classi di rating, fascia dimensionale e settore produttivo.

Classi di rating e numerosità delle imprese

FIGURA 132

Classe Rating	Motivazione	Numero aziende 2024		Numero aziende 2022	Numero aziende 2021	Numero aziende 2020	Numero aziende 2019	Numero aziende 2018	Numero aziende 2017
W W W W W WELFARE CHAMPION	Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa molto rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), capacità gestionali e impegno economico-organizzativo elevati (proattività, orientamento all'innovazione sociale, sistematico coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali significativi sulla comunità interna ed esterna all'impresa, misurati da indicatori quali: la composizione e il trend dell'occupazione, le condizioni lavorative, il contributo alla comunità locale e l'impegno verso consumatori e fornitori. Indice Welfare Index PMI superiore a 50/100.	142 2,1%		120 1,9%	105 1,8%	78 2,0%	68 1,5%	38 1,0%	22 0,7%
W W W W WELFARE LEADER	Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), buone capacità gestionali (proattività e coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa superiori alla media. Indice Welfare Index PMI compreso tra 35 e 50/100.	816 11,8%		543 8,6%	305 5,2%	184 4,7%	205 4,7%	160 4,1%	83 2,6%
W W W WELFARE PROMOTER	Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da ampiezza superiore alla media, buona intensità, presenza di iniziative autonome oltre le misure previste dai CCNL, discreti impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa. Indice Welfare Index PMI compreso tra 25 e 35/100.	1.964 28,5%		1.359 21,5%	1.215 20,6%	743 18,9%	868 19,8%	738 18,9%	546 17,1%
W W WELFARE SUPPORTER	Imprese con un sistema di welfare aziendale di medio livello per iniziativa, capacità gestionale e impatti ottenuti. Indice Welfare Index PMI compreso tra 15 e 25/100.	2.645 38,3%		2.255 35,6%	2.505 42,4%	1.784 45,3%	1.911 43,5%	1.815 46,5%	1.471 46,2%
W WELFARE ACCREDITER	Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Indice Welfare Index PMI inferiore a 15/100.	1.332 19,3%		2.050 32,4%	1.773 30,0%	1.146 29,1%	1.340 30,5%	1.153 29,5%	1.063 33,4%

Classi di rating per dimensioni, settori e aree geografiche

FIGURA 133

SETTORE DI ATTIVITÀ						SETTORE DI ATTIVITÀ								
TOTALE		Industria		Commercio e servizi		Studi e servizi professionali		Artigianato		Agricoltura		Terzo Settore		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
TOTALE	6.899	100	1.546	100	2.080	100	884	100	1.173	100	387	100	829	100
WWWWWW	142	2,1	40	2,6	40	1,9	25	2,8	11	0,9	8	2,1	18	2,2
WWWWWW	816	11,8	231	14,9	226	10,9	100	11,3	46	3,9	27	7,0	186	22,4
WWW	1.964	28,5	457	29,6	546	26,3	265	30,0	279	23,8	95	24,5	322	38,8
WW	2.645	38,3	563	36,4	820	39,4	365	41,3	521	44,4	151	39,0	225	27,1
W	1.332	19,3	255	16,5	451	21,7	128	14,5	316	26,9	106	27,4	76	9,2
DIMENSIONE DI IMPRESA (numero lavoratori)						DIMENSIONE DI IMPRESA (numero lavoratori)								
TOTALE		Meno di 10		Da 10 A 50		Da 51 A 100		Da 101 A 250		Da 251 A 1.000				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
TOTALE	6.899	100	2.167	100	3.627	100	540	100	416	100	149	100		
WWWWWW	142	2,1	6	0,4	52	1,4	19	3,5	36	8,7	29	19,5		
WWWWWW	816	11,8	98	4,5	411	11,3	123	22,8	123	29,6	61	40,9		
WWW	1.964	28,5	472	21,8	1.091	30,1	205	38,0	159	38,2	37	24,8		
WW	2.645	38,3	970	44,8	1.428	39,4	145	26,9	83	20,0	19	12,8		
W	1.332	19,3	621	28,7	645	17,8	48	8,9	15	3,6	3	2,0		

**WELFARE
INDEX
PMI**



**WELFARE
CHAMPION
2024**

**Le 142 imprese
che hanno
ottenuto le 5W
del Rating
Welfare Index
PMI 2024**

3P Verniciature Srl

Abici Onlus Società Cooperativa
Sociale

Acinque Spa

AEPI Industrie Srl

**Aeroporto di Bologna Guglielmo
Marconi Spa**

Agrimad Srl

Air Service Srl

aizoON Consulting Srl

Altair Chimica Spa

Amag Spa

Andriani Spa

AOC Italia Srl

Artigianservizi Srl

Azienda Tricologica Italiana Srl

B.M.N. Salus Srl

B+B International Srl

**Banca Alpi Marittime Credito
Cooperativo Carrù Scpa**

Baobab Cooperativa Sociale

Barone Ricasoli Spa Società Agricola

beanTech Srl

Bonet Lepschy & Associati

Bonomi Group Spa

**Bracaloni Massimo
e Puddu Valeria Srl**

Bureau Veritas Italia Spa

C.B.M. Srl Società Agricola

Caronte Nicola

Castel Srl

Cefriel Scarl

Cellular Italia Spa

CEPI Spa

Cicli Lombardo Spa

Cimberio Spa

Co.Mac. Srl

Comunità Betania Onlus
Cooperativa Sociale

Confartigianato Imprese Bergamo

Confartigianato Imprese Cuneo

Connecthub Srl

Consorzio della Bonifica Renana

**Consorzio Solidarietà Sociale
Forlì-Cesena**

Cosmo Impresa

DAL BEN Spa

De Luca & Partners

Dopo Di Noi Società Cooperativa
Sociale

Ecorott Srl

Eicon Srl

Eisai Srl

E-labora Stp Srl

ELAS Stp Srl

Elettronica Spa

Elettrotecnica Rold Srl

Enrico Cantù Assicurazioni Srl

Ergon Stp Srl

Esserci Cooperativa Sociale

Eurofork Spa

**Europea Microfusioni
Aerospaziali Spa**

Fairmat Srl

Farco Group

Fedabo Spa Società Benefit

Fisiodelta Srl

**Fondazione Marchese Ignazio
Guarini Onlus**

Furfaro Luca Consulente del lavoro

Galvanica Sata Srl

Gianni & Origoni

Gnali Thermoforming Srl

Gruppo Società Gas Rimini Spa

Illumia Spa	MarmoinoX Srl
IMC-Group Srl	MASMEC Spa
Inel Elettronica Srl	Mastroberardino Società Agricola Srl
Integrazione Lavoro Società Cooperativa Sociale	Minifaber Spa
IRSAP Spa	Montevergine Spa Casa di Cura Privata
Karrell Srl	Natura Iblea Srl - PeniereBio
La Dua Valadda Società Cooperativa Sociale	Nippon Gases Italia Srl
La Grande Casa Società Cooperativa Sociale	Officina F.lli Melandri Sas
LabAnalysis Environmental Science Srl	OMB Saleri Spa Società Benefit
LabAnalysis Life Science Srl	Omet Srl
L'Accoglienza Cooperativa Sociale Onlus	Openjobmetis Spa
Le Api Della Vecchia Fattoria Società Cooperativa Sociale	operari Srl Società Benefit
Lizard Srl	P.G.S. Impianti Srl
Lo Scrigno Società Cooperativa Sociale Onlus	La Pandolfa Noelia Ricci Società Agricola
Lombardini – Kohler Engines	Paolo Babini Cooperativa di Solidarietà Sociale
LS Engineering & Safety Srl	Paolo Trilli, Iascone, Merelli & C. Sas
Madonna dell'Uliveto Società Cooperativa Sociale	Performance In Lighting Spa
Maps Spa	Pineta Grande Spa
	Planetek Italia Srl Società Benefit
	Portolano Cavallo Studio Legale

Progesto Srl Società Benefit	Studio Aversano Piermassimo
Progetto Emmaus Società Cooperativa Sociale Onlus	Studio Ballotta, Sghirlanzoni & Associati
Redimec Snc	Studio Vannucchi & Associati
ROMEC Snc	Studio Zanon Consulente del Lavoro
Ronzoni Group Stp Srl Società Benefit	Suanfarma Italia Spa
Ruffino Srl	Supermercato Santa Lucia Srl
Sagres Spa	T.Erre Europe
SAVE Spa	TeaPak Srl Società Benefit
Selle Royal Group Spa	The European House Ambrosetti Spa
Sensor ID Srl	TPA Srl
Serrature Meroni Spa	TreCuori Spa Società Benefit
Servizi CGN Srl Società Benefit	Trolese Snc
Sidea Group Srl	UMBRAGROUP Spa
Sikuro Srl	UNIKA Srl
Skillpharma Srl	VANT Srl
Sonzogni Camme Spa	Vianova Spa
SOS Famiglia Sostene Società Cooperativa Sociale	W&H Sterilization Srl
Spinetti Menegaldo Cinti Snc	Way2global Srl Società Benefit
Staff Spa	
STILL Spa	
Stripes Cooperativa Sociale Onlus	

**I migliori esempi
di welfare aziendale**

Aeroporto di Bologna

PARI OPPORTUNITÀ E CONCILIAZIONE

Settore:
**Commercio
e servizi**



Provincia:
Bologna



Dipendenti: **da 500 a 1000**

Mobilità a costo e impatto zero per i dipendenti e per il territorio

L'Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna è punto nevralgico per l'economia e lo sviluppo dell'Emilia-Romagna. La società gestisce tutti i servizi legati al trasporto aereo di passeggeri, è quotata in borsa ed è impegnata a raggiungere l'obiettivo "zero emissioni" entro il 2030.

Per minimizzare l'impatto finanziario sui dipendenti sono stati fatti investimenti sulla mobilità sostenibile: grazie a convenzioni con diversi mezzi di trasporto pubblico (autobus, ferrovie, monorotaia) viene facilitato l'accesso al luogo di lavoro con una riduzione considerevole dei costi. Il cosiddetto "Mobility as a Service" è progettato per adattarsi alle singole esigenze a seconda della zona di residenza applicando sconti sulle spese di trasporto che partono dal 50%. Il pendolarismo è così diventato accessibile ed ecologico per tutti. Sono inoltre stati introdotti buoni taxi per esigenze improvvise e attivati accordi sul bike sharing elettrico. Infine, una parte della retribuzione dei dirigenti viene devoluta ai dipendenti.

I fringe benefit sono variegati e con vantaggi significativi: bonus extra, contributi, buoni spesa, ristorante aziendale gratuito, palestra aziendale. Per quanto riguarda la salute: polizza sanitaria con rimborso visite mediche, accesso a programmi di prevenzione e copertura per la degenza ospedaliera. È anche attivo lo sportello psicologico aziendale, accessibile durante l'orario di lavoro e completamente gratuito.

Particolare attenzione viene data a sostegno della conciliazione e delle pari opportunità con iniziative mirate: integrazione del congedo parentale sia per donne che per uomini, percorsi di coaching a supporto del rientro post maternità o paternità, corsi di yoga post-partum, convenzioni con centri estivi e aziende di baby-sitting, programmi di empowerment femminile, corsi di autodifesa per rafforzare la sicurezza e l'autostima delle dipendenti. Per tutte queste iniziative, l'azienda ha ricevuto la Certificazione Parità di Genere.



**Aeroporto G. Marconi
di Bologna Spa**
Via Trionvirato, 84
40132 Bologna (BO)
+39 051 6479615
www.bologna-airport.it
dirgenerale@bologna-airport.it



“Il welfare *ADB CARE* è al centro della nostra strategia di sostenibilità. Ha l'obiettivo di andare oltre al benessere delle nostre persone per coinvolgere la comunità aeroportuale e il territorio, cercando di diffondere le nostre buone pratiche in ottica di partnership con le altre aziende, le istituzioni e il mondo del terzo settore.”

*Marco Verga,
Direttore Sviluppo Persone e Organizzazione*



Andriani

Settore:
Industria



Provincia:
Bari



SALUTE E BENESSERE

Dipendenti: **da 101 a 250**

Check-up, prevenzione e supporto psicologico per il benessere dei dipendenti

Andriani è tra i principali player dell'healthy food, produce cibo privo di glutine nell'unico stabilimento italiano 100% allergen free e gluten free con mulino multigrain integrato. Società Benefit dal 2020, è diventata B Corp e investe in progetti di co-evoluzione con partner e stakeholder con l'obiettivo di impattare il meno possibile sull'ecosistema, a salvaguardia della biodiversità.

Per contrastare l'aumento del costo della vita, l'azienda ha inserito nel 2024 un incremento retributivo, percepito su base mensile e permanente. Il concetto di benessere per Andriani è fondamentale non solo riferito ai consumatori e alla comunità, ma anche e soprattutto per i suoi dipendenti. Per questo è stato attivato un programma di cura del benessere personale ad ampio spettro, con un alto livello di personalizzazione, e alcuni servizi per le famiglie attraverso il progetto «Ben-Essere Andriani» che include molte iniziative finalizzate alla promozione del benessere psicofisico. Tra questi: colloqui individuali con il medico aziendale per un'anamnesi completa dello stato di salute psicofisico; monitoraggio dei parametri specifici per la prevenzione di malattie cardio-vascolari; supporto psicologico a distanza, gratuito e anonimo, attivo 24/7 per tutto il personale e a disposizione anche dei familiari; sensibilizzazione sul tema delle dipendenze e attivazione di percorsi di supporto psicologico e terapeutico per dipendenze da sostanze e fumo o da schemi

comportamentali non corretti; Andriani Wellness, per lo svolgimento di attività motorie; percorsi formativi sulla gestione delle emozioni per prevenire lo stress e promuovere l'intelligenza emotiva; Bike to Work, incentivazione economica in busta paga per l'utilizzo della bicicletta.

Ogni azione rientra nelle politiche di gestione del personale che hanno come obiettivo primario la promozione della "Felicità sul Lavoro", a cui puntano tutti i progetti di well-being e di conciliazione vita-lavoro.



Andriani Spa Società Benefit
Via Niccolò Copernico, s.n.
70024 Gravina in Puglia (BA)
+39 080 3255801
www.andrianispa.com
info@andrianispa.com



“Le nostre persone rappresentano il vero motore dell’azienda. Ce ne prendiamo cura attraverso una complessa strategia di welfare che mira a favorire un ambiente di lavoro positivo e inclusivo e a garantire il massimo supporto al loro well-being psicofisico ed emotivo. Con collaboratori e collaboratrici felici diventa ancora più stimolante impegnarci quotidianamente nel guidare insieme la transizione in favore di nuovi e responsabili modelli alimentari.”

*Mariangela Candido,
Human Resources & Organization Director*



Bureau Veritas

Settore:
**Commercio
e servizi**



Provincia:
Milano



**INCLUSIONE SOCIALE
E WELFARE DI COMUNITÀ**

Dipendenti: **da 500 a 1000**

Il volontariato ambientale dei dipendenti a beneficio di tutta la comunità

Bureau Veritas è leader nei servizi di valutazione e analisi dei rischi legati alla qualità, all'ambiente, alla salute, alla sicurezza e alla responsabilità sociale, presente su diversi mercati (industria, beni di consumo, edilizia e infrastrutture, marina, agri-food, certificazione). Storicamente BVI è una società che ha investito nella qualità della vita dei propri dipendenti. Le iniziative di welfare aziendale spaziano dalla copertura assicurativa sanitaria integrativa alla piattaforma sulla quale viene versato il premio di risultato, a seconda dei figli a carico, e dove ciascuno può acquistare i servizi preferiti (buoni acquisto, buoni benzina, buoni pasto, vacanze, spese scolastiche, altre polizze per le spese sanitarie).

Ma sono soprattutto le iniziative legate alla conciliazione vita-lavoro a essere particolarmente apprezzate: il supporto alla genitorialità, premio economico a mamme e papà, variazione di orario per le neomamme durante il primo anno di vita del figlio con orario continuato di 6 ore e con orario di ingresso variabile il part-time orizzontale o verticale e la massima flessibilità oraria giornaliera. Per il sostegno alla genitorialità è stato attivato anche un percorso digitale dedicato a tutti i genitori in attesa o ai genitori con figli tra gli 0 e i 3 anni per diventare consapevoli di quali energie e competenze la maternità e la paternità donano e allenano e per scoprire come portarle con sé al lavoro.

A supporto della crescita personale e professionale è stato attivato un piano di

formazione annuale che coinvolge la quasi totalità dei dipendenti, un programma per lo sviluppo di talenti, iniziative di empowerment femminile e sensibilizzazione su tematiche di gender equality e contrasto agli stereotipi.

Particolarmente distintive le due importanti iniziative a supporto della comunità con: un contributo al territorio attraverso giornate di volontariato ambientale dei dipendenti per la pulizia di spazi pubblici e la collaborazione con "VolontariaMente", la piattaforma di incontro tra domanda e offerta di volontariato a beneficio della comunità.



**BUREAU
VERITAS**
Shaping a World of Trust

BUREAU VERITAS ITALIA Spa

Viale Monza, 347

20126 Milano (MI)

+39 02 270911

www.bureauveritas.it

info.bv.italia@it.bureauveritas.com



“In Bureau Veritas siamo convinti che ogni collaboratore e collaboratrice esprima una forte necessità di integrare e conciliare la dimensione professionale e quella personale, rafforzando le sinergie tra i due ambiti e superando la tradizionale contrapposizione. Basandoci su un attento ascolto, utilizziamo vari strumenti – tra cui il welfare – per rispondere ai bisogni reali della popolazione aziendale, sostenendo chi ha responsabilità come genitore o caregiver, e più in generale chiunque coltivi i propri interessi. Non può esserci benessere organizzativo se non valorizziamo il benessere dei singoli.”

*Davide Colombo,
Head of Human Resources*



Cimberio

Settore:
Industria



Provincia:
Novara



GIOVANI E ASCENSORE SOCIALE

Dipendenti: **da 101 a 250**

L'Academy che forma e specializza le generazioni del futuro

Cimberio è leader mondiale nella produzione di valvole e componentistica in ottone per i settori termoidraulico, climatizzazione, reti di distribuzione gas e acquedottistica, l'azienda ha anche cinque filiali all'estero.

Per supportare i dipendenti di fronte all'aumento generalizzato dei prezzi sono state attivate molte iniziative: adesione al gestore che fornisce energia all'azienda alle stesse condizioni e il "Car Pooling Lago d'Aorta", app che consente ai lavoratori di tutta la zona di condividere l'auto e abbattere i costi del carburante. Per la cura della salute dei dipendenti sono invece stati attivati servizi mirati con specialisti – fisioterapista, psicologo, nutrizionista – che sono a loro disposizione in orario di lavoro.

Il settore metalmeccanico è considerato ad appannaggio maschile, ma Cimberio ha attivato un processo di promozione della parità di genere che l'ha vista eccellere nelle politiche a supporto delle dipendenti donne: part-time a copertura del primo anno di vita del figlio, bonus alla nascita, sedute con una psicologa fino al terzo anno del figlio, tre giorni retribuiti a semestre fino al primo anno in caso di malattia del bambino, smart working per le impiegate.

Cimberio è impegnata nel welfare di comunità attraverso il supporto di realtà sportive e di charity del territorio. Sponsorizza la squadra di Varese di serie A di Basket in carrozzina. Con gli atleti coinvolti ha poi portato avanti un programma

di sensibilizzazione verso l'inclusività. Nel 2010 inizia la collaborazione con la comunità di San Patrignano dove supporta le attività sportive dei ragazzi della comunità.

Nel 2013, grazie a una charity che ha raccolto rilevanti fondi, è stata costruita una scuola professionale in Burundi, inaugurata nel 2016 e che accoglie 1500 bambini per istruire ragazzi e adulti all'utilizzo di utensili professionali di base, affinché possano lavorare nel proprio paese. Inoltre, dal 2018, in collaborazione con il collegio Don Bosco di Borgomanero sono stati organizzati corsi di "introduzione al mondo del lavoro" per gli studenti dell'ultimo anno. Infine, nel 2023 viene fondata Fondazione Academy, che si occupa di realizzare corsi di specializzazione professionale che insegnino ai ragazzi e anche a chi è già presente nel mondo del lavoro le abilità necessarie alle imprese del distretto dove operano.



Cimberio Spa
Via Torchio, 57
28017 San Maurizio D'Opaglio (NO)
+39 0322 923001
www.cimberio.it
info@cimberio.it



“Essere felice in azienda, vedere il posto di lavoro come un luogo in cui crescere e raggiungere i propri obiettivi personali e professionali. Ecco che allora fare welfare diventa un obbligo, un modo naturale di fare le cose, la nostra giusta strada da imboccare e da non lasciare mai.”

*Roberto Cimberio,
CEO*



E-Labora

PRIMA DI SETTORE

Settore:

**Studi e Servizi
Professionali**



Provincia:

Brescia



Dipendenti: **da 16 a 30**

Una «Carta dei Valori» condivisa a garanzia del benessere dell'azienda e dei dipendenti

E-Labora è uno studio di consulenza in materie di lavoro, dalla gestione dei rapporti di lavoro alla elaborazione paghe, dai piani welfare alle contrattazioni.

Trattandosi di una piccola realtà lavorativa, dove ognuno può portare valore aggiunto, si è deciso di creare una «Carta dei Valori» dove vision e mission sono condivise, nei principi, nei tempi e nei modi. Questo ha permesso allo Studio di attuare una politica di condivisione e valutazione delle scelte, di organizzazione del tempo e del metodo di lavoro in base alle esigenze di tutti. Iter e modalità di attuazione vengono approvate e applicate dopo diversi confronti.

Proprio grazie a questa visione collaborativa, sono stati introdotti e migliorati alcuni aspetti organizzativi interni. Tra questi i più importanti e apprezzati sono: lavoro agile e distribuito su 4 giorni e mezzo, con venerdì pomeriggio libero, flessibilità oraria libera in ingresso e uscita lavoro part-time e in smart working secondo esigenze personali.

Sono stati inoltre attivati altri progetti per il benessere comune, come un orto condiviso, una sala food e una piccola spa con sauna e docce a disposizione di collaboratori sportivi e non.

Più pragmaticamente, per contrastare l'aumento generalizzato dei prezzi, E-Labora ha incrementato il valore del credito welfare mediante piattaforma fino a €3000 a dipendente, offerto buoni mensa, attivato convenzioni con

professionisti per l'erogazione di servizi alla persona (fisioterapista, dentista).

A sostegno delle nuove risorse sono stati pensati percorsi di formazione altamente specializzati, oltre all'affiancamento con le figure senior.

È infatti importante che i junior abbiano una visione completa di ogni aspetto del loro futuro lavoro.



E-Labora Srl Stp

Piazza della Loggia, 12/D

Brescia (BS)

Via Leonardo da Vinci, 46

Prevalle (BS)

+39 030 2400052

servizi-elabora@orasilavora.it



“Innovazione, partecipazione, soddisfazione e serenità, per stare bene lavorando”

*Tommaso Sila,
Amministratore*



Eicon

Settore:

**Studi e Servizi
Professionali**


Provincia:

Torino
Dipendenti: **da 31 a 50**
GIOVANI E ASCENSORE SOCIALE

Giovani e ascensore sociale come leva per un welfare inclusivo

Eicon progetta soluzioni in quattro principali ambiti: editoria, grafica, sviluppo multimediale e progettazione web, e-learning e formazione professionale.

La flessibilità oraria è da sempre un punto di riferimento per Eicon. Ogni collaboratore ha la possibilità di alternare periodi di smart working al lavoro in presenza, può scegliere orari di entrata e uscita, può scegliere tra part-time e full-time. Da maggio 2024 è attiva la piattaforma web dove scegliere tra varie aree di spesa: salute, viaggi, tempo libero, spese scolastiche, assistenza familiare, mutui e finanziamenti, trasporto pubblico, sanità e previdenza integrativa.

Il benessere psicofisico e l'acquisizione di nuove competenze sono al centro delle iniziative di welfare dell'azienda che ha attivato molti progetti specifici. Eicon R-evolution: un percorso con attività di e-learning e incontri in presenza per rafforzare le soft skills con modalità e in location non convenzionali, simulando ad esempio atterraggi su pianeti sconosciuti, risolvendo enigmi, acquisendo tecniche teatrali e partecipando a sessioni di yoga. Due workshop annuali in presenza, in location diverse da quella lavorativa, per la socializzazione e lo scambio di best practice. In occasione del ventennale aziendale, Eicon ha festeggiato organizzando un viaggio premio alle Canarie interamente speso per tutti i suoi collaboratori. In quattro giorni è stato possibile riscrivere tutto il sistema

valoriale aziendale descritto da sei valori guida che ispirano il modo di essere e fare azienda: creativity, inventiveness, care, passion, initiative, flexibility. Questo risultato è stato possibile grazie alla riscoperta del valore del gruppo attraverso pratiche come i team game (caccia al tesoro o photo contest) e team well-being (momenti conviviali condivisi, la visita alle dune, la partecipazione a sport acquatici), intervallate da momenti di riflessione strutturati con focus su mission, vision e valori aziendali.


EICON Srl

Corso Trapani, 59

10139 Torino (TO)

+39 011 19707090

www.eiconweb.com
info@eiconweb.com


“Ci sono cose che mutano nella forma, ma non nell'essenza. Una duna di sabbia cresce, cambia. E viaggia. Eppure Paulo Coelho ci dice che il deserto è sempre uguale. Eicon è un po' così. *Evoluzione* è la parola che amiamo di più.”

*Sabrina Alice,
Training Specialist*



Elettronica

Settore:
Industria



Provincia:
Roma



PRIMA DI SETTORE

Dipendenti: **da 500 a 1000**

Il welfare a supporto di una cultura aziendale sostenibile e inclusiva

Elettronica Spa (ELT GROUP) è leader nel settore della difesa e opera con successo da oltre 70 anni in più di 28 paesi, sviluppando sistemi avanzati di Electronic Warfare (EW).

Per contrastare l'aumento generalizzato dei prezzi, l'azienda ha attivato il piano "Flexible Benefit Enjoy Lifetime", permettendo l'aumento del premio aziendale, l'introduzione di un bonus, l'aumento del limite di fringe benefit in piattaforma con rimborsi spese di istruzione e cura di figli e familiari, acquisto viaggi, abbonamenti a palestre, voucher e buoni carburante.

In ambito salute è attivo il "Progetto Wellness" che comprende: assistenza sanitaria anche per i familiari, visite e consulenze mediche gratuite presso l'infermeria aziendale, assicurazione sanitaria integrativa per dipendenti e familiari, ristorante aziendale con ingredienti sani e di qualità. Anche lo sport è incentivato con due campi da padel in azienda e lezioni gratuite con professionisti.

A garantire work-life balance e pari opportunità sono attivi: rimborso spese di istruzione, permessi speciali per visite mediche e inserimento o malattia dei figli, smart working, congedo per maternità e paternità, sostegno e accompagnamento al rientro dopo la maternità.

Le iniziative di welfare di ELT GROUP si completano con azioni mirate a favore delle comunità con il progetto ELT4SOCIAL: un programma che mette a disposizione di mille

dipendenti un giorno lavorativo retribuito per attività di volontariato a favore dell'associazione che ciascuno ritiene più vicina al proprio modo di essere e di sentire. Un modo per essere protagonisti attivi di una cultura inclusiva che viene promossa anche attraverso specifici percorsi di formazione in azienda.

Per ELT lo sviluppo sostenibile deve avvenire anche attraverso la promozione della cultura STEM tra i giovani e le donne, risorse che possono portare un valore aggiunto a un settore in costante crescita. Ciò è possibile grazie anche alle collaborazioni con università e centri di ricerca.



Elettronica Spa
Via Tiburtina Valeria km 13,700
00131 Roma (RM)
+39 0641541
www.elt-roma.com
PeopleCare&Communication@elt.it



“Lavorare in ELT Group significa avere la possibilità di esprimere appieno il proprio potenziale e seguire le proprie aspirazioni all’interno di un contesto tecnologico sfidante e dinamico, in cui le persone sono messe al centro e il futuro si tocca con mano. Un ambiente in cui la crescita personale e professionale di ognuno è guidata da un sistema integrato di gestione delle risorse umane perché in ELT Group le persone rappresentano l’asset più importante per il perseguimento dell’eccellenza e il raggiungimento del successo.”

*Massimo Antonio de Bari,
Direttore People Communication & Asset Management*



Esserci

INCLUSIONE SOCIALE
E WELFARE DI COMUNITÀ

Settore:
Terzo settore



Provincia:
Torino



Dipendenti: **da 101 a 250**

L'Accademia dedicata ai giovani per formare una generazione di cittadini motivati e consapevoli

Esserci è una cooperativa di tipo A (servizi alla persona) e B (inserimento lavorativo di persone svantaggiate) che svolge progetti e servizi di tipo educativo, socioassistenziale, sanitario e socio abitativo afferenti alle seguenti aree: minori e giovani, famiglie, migranti e rifugiati, persone con disabilità, salute mentale, politiche attive del lavoro e social housing. La cooperativa si occupa anche di inserimento lavorativo di soggetti fragili nei settori agricoltura, ristorazione, sartoria e produzione cinematografica.

Dal 2021 esistono due figure in organico specifiche e dedicate alle quali i dipendenti possono rivolgersi per consulenze: la Welfare Manager e la Disability Manager.

Molte sono le azioni a supporto del benessere psicofisico dei lavoratori: sostegno al rientro maternità, sostegno causa interruzione di gravidanza, sostegno ai genitori, sostegno psicologico, incontri sulla menopausa, consulenza con esperto su educazione finanziaria, consulenza con esperto fiscale, consulenza con Rappresentante dei Lavoratori (RLS), politiche di promozione della salute e well-food Esserci (prodotti agricoli a prezzo scontato).

Molto attenti anche alla formazione del personale, esiste un piano di formazione interna studiato in base alle esigenze individuali.

I giovani rappresentano per Esserci un valore sul quale investire e al riguardo è in fase di sviluppo un progetto fortemente innovativo e

ad alto impatto sociale rivolto ai giovani e alla promozione della cultura del Terzo Settore: «Esserci Young Academy». Si tratta di un progetto rivolto a giovani under 25 per arginare il progressivo disinteresse che le nuove generazioni hanno nei confronti del Terzo Settore e per stimolare la creatività e la contaminazione tra persone provenienti da contesti culturali e formativi diversi tra loro. Ha tre ambiti d'azione: formazione frontale e analisi di casi studi con laboratori, esperienza imprenditoriale nel Terzo Settore con elaborazione e progettazione di un project work, scambi europei con Erasmus Plus.



Esserci Scs

Via della Consolata, 8
10122 Torino (TO)
+39 011 0658890
www.esserci.net
esserci@esserci.net



**“Welfare in Esserci.
Per lavorare e vivere meglio!”**



Farco Group

Settore:
**Commercio
e servizi**



Provincia:
Brescia



SALUTE E BENESSERE

Dipendenti: **da 31 a 50**

La salute psicofisica dei dipendenti al centro del welfare aziendale

Farco si occupa da quasi 40 anni di sicurezza dei lavoratori e delle imprese. È attivo da molti anni in un ampio progetto di welfare aziendale, con l'obiettivo di migliorare il benessere della persona e della famiglia strutturato a partire dai bisogni dei lavoratori.

Le donne sono circa la metà dei collaboratori e per questo viene data molta importanza alla conciliazione vita-lavoro.

Particolarmente distintiva l'iniziativa FarcoGrest, servizio gratuito di custodia dei figli (3-14 anni) in tutti i periodi di chiusura delle scuole. In più sono previsti un bonus children di €1000 per le neomamme e voucher per attività ludico-creative dei figli. Per contrastare l'aumento dei prezzi, l'azienda ha deciso di erogare una tantum un bonus carovita spendibile in buoni spesa, buoni benzina, voucher di acquisto vari, anche tramite piattaforma. La società è iscritta a un ente bilaterale territoriale che offre la possibilità, fra gli altri benefici per i dipendenti, di ottenere un contributo caro energia, a fronte della presentazione di bollette di energia elettrica o gas di quell'importo. Dal 2023 particolare attenzione è stata data all'ambito sanitario con molte iniziative specifiche: check-up medici gratuiti, assistenza sanitaria integrativa, percorsi di prevenzione oncologica (mammella e melanoma), prelievi gratuiti, fisioterapia, attività sportiva in sede, dopo o prima l'orario di lavoro, con corsi di pilates, body

tonic, ginnastica posturale, convenzione con una palestra polifunzionale per sedute osteopatiche e fisioterapiche. Insieme alla cura e al benessere fisico dei dipendenti, l'azienda ha voluto affiancare iniziative a sostegno della promozione della cultura personale e per favorire l'incontro delle persone al di fuori dell'orario di lavoro. Sono quindi attivi pass culturali per l'ingresso omaggio a eventi e mostre del territorio, l'organizzazione di cicli di incontri periodici "100 Minuti di cultura", l'istituzione della Biblioteca Aziendale in ottica di supporto alla crescita personale, allo studio e all'incremento delle conoscenze personali trasversali.



Farco Group
Via Artigianato, 9
25030 Torbole Casaglia (BS)
+39 030 2150381
www.farco.it
info@farco.it



“La nostra missione aziendale è creare una cultura aziendale fortemente incentrata sulla tutela delle persone. Per questo in Farco Group rinnoviamo costantemente il nostro impegno per mantenere salda la relazione con i nostri stakeholders, coltivandola quotidianamente: l'attenzione al capitale umano – nostri collaboratori o utenti dei nostri servizi – è sempre altissima, per cercare di migliorare l'ambiente lavorativo in primis e la comunità territoriale di conseguenza, anche attraverso le misure di welfare implementate.”

*Roberto Zini,
Presidente*



Fedabo

INCLUSIONE SOCIALE
E WELFARE DI COMUNITÀ

Settore:
**Commercio
e servizi**



Provincia:
Brescia



Dipendenti: **da 51 a 100**

Il «maggiordomo aziendale» che include i ragazzi con disabilità e risolve problemi ai dipendenti

Fedabo è un'azienda che si occupa di consulenza in campo energetico e sostenibilità, dal 2021 è Società B Corp.

Fedabo ha attivato politiche specifiche per contrastare il caro bollette e il costo della vita in generale con un conto welfare individuale che include: buoni carburante, buoni pasto, versamenti integrativi al fondo pensione, polizza integrativa sanitaria, asilo nido, scuola e materiale didattico, visite mediche, viaggi, abbonamenti al cinema, piscina, estetista, impianto sciistico, interessi sui mutui per costruzione, ristrutturazione e acquisto prima e seconda casa, rette per case di riposo, bonus matrimonio e natalità.

Fedabo da sempre sviluppa servizi welfare in un'ottica di creazione di benessere e soddisfazione dei dipendenti, per questo sono attivi servizi come: la stireria aziendale, un orario di lavoro flessibile e ridotto, giorni di smart working, progetti inclusivi in risposta alle esigenze dei dipendenti.

In particolare, è stata creata l'iniziativa «maggiordomo aziendale»: sviluppata in collaborazione con una cooperativa locale, promuove l'inclusione di ragazzi con differenti disabilità che frequentano la cooperativa e permette loro di acquisire nuove competenze, di muoversi nel territorio di riferimento, di integrarsi in una realtà aziendale e di sentirsi gratificati attraverso la finalizzazione di un compito. I ragazzi svolgono, un paio di mattine a settimana, alcune «commissioni» sul territorio

per conto dei collaboratori Fedabo. Le attività svolte sono molteplici: dal fare la spesa presso i supermercati locali, andare in posta o in farmacia, ritirare dei capi in lavanderia o fare acquisti specifici e i ragazzi stessi per ogni commissione portata a termine vengono premiati per i traguardi raggiunti. Un progetto di inclusione sociale che rappresenta anche una soluzione che allevia i dipendenti nella gestione del proprio quotidiano.



Fedabo Spa Società Benefit
Via Prade, 24
25047 Darfo Boario Terme (BS)
+39 0364 538000
www.fedabo.com
fedabo@fedabo.com
nabilacastellani@fedabo.com



“Investire sulle persone, come sulla comunità e sul territorio porta risultati tangibili, lo viviamo quotidianamente nel nostro lavoro. Le persone in Fedabo sono il cuore e autentico punto di forza dell'azienda e quindi vogliamo che stiano bene, vengano con passione in ufficio. Siamo convinti che chi è sereno sia anche più produttivo e motivato. Da tempo quindi abbiamo messo in atto interventi attivi di well-being per la promozione del benessere dei nostri collaboratori attraverso piccole e grandi attenzioni che hanno l'obiettivo di creare un ambiente positivo e stimolante.”

*Katia Abondio,
CEO*



Galvanica Sata

Settore:
Artigianato



Provincia:
Brescia



SALUTE E BENESSERE

Dipendenti: **da 16 a 30**

Una squadra di psicoterapeuti specializzati in comunicazione per migliorare la qualità della vita

Galvanica Sata è un'impresa attiva da più di 40 anni specializzata in trattamenti superficiali di brunitura, fosfatazione al manganese e fosfatazione allo zinco.

Per sostenere i dipendenti e contrastare l'aumento dei prezzi, sono state consegnate gift card a tutto il personale, anche a quello in somministrazione, da utilizzare nella grande distribuzione.

Da sempre la salute è al centro delle azioni di welfare e, oltre alla polizza malattia, sono previsti: check-up annuale, convenzioni con centri sanitari e studi dentistici, infermeria interna e visite mediche direttamente in sede. Oltre alla salute specificamente intesa, l'azienda pone molta attenzione al benessere più largamente inteso: da qui nasce un progetto ad hoc che prevede una squadra di psicologi e psicoterapeuti specializzati in soft skills e comunicazione, al fine di permettere a tutti di esprimere il proprio potenziale e migliorare rapporti e comunicazioni interpersonali. Un progetto che sta dando enorme gratificazione a tutti: si sono consolidati i legami tra i vecchi e i nuovi dipendenti e, risultato più importante, il sentirsi parte di un'unica squadra e grande famiglia.

Un altro progetto importante è stata la realizzazione di un'oasi di biodiversità all'interno dell'area aziendale. Solitamente Galvanica è vista come un posto di lavoro a rischio salute e molto impattante sull'ambiente: con questo

progetto si è riusciti nell'intento di proteggere e mantenere specie di insetti impollinatori, custodi della biodiversità e essere attori attivi nel rispetto dell'ambiente.

Galvanica è un'azienda giovane con il 36% dei dipendenti under 30 e il 21% under 35: l'inserimento in azienda è seguito da un tutor dedicato che struttura un piano formativo personalizzato per rendere il percorso più semplice e accessibile per tutti i nuovi arrivati.



GALVANICA Sata Srl
Via Industriale, 5
25014 Castenedolo (BS)
+39 030 2733240
www.galvanicasata.it
info@galvanicasata.it



“Oltre a investire sui macchinari e sugli ambienti di lavoro abbiamo scelto di investire sulle persone, che sono l'elemento fondamentale dell'azienda.”



Illumia

Settore:
**Commercio
e servizi**



Provincia:
Bologna



PRIMA DI SETTORE

Dipendenti: **da 101 a 250**

La cura delle generazioni future: campi estivi per i bimbi e percorsi formativi per i giovani

Illumia è un'azienda che opera nel mercato libero dell'energia elettrica e fornisce prodotti e soluzioni per il risparmio energetico.

Per supportare i dipendenti nell'affrontare l'aumento del costo della vita, l'azienda ha ampliato le iniziative in tale direzione. Ha confermato la possibilità per tutti i collaboratori di beneficiare di tariffe agevolate per sé stessi, e di estenderle fino a dieci amici e parenti. Unitamente a queste iniziative è stato alzato il valore dei buoni pasto e la soglia dei fringe benefit disponibili in piattaforma, grazie ai buoni acquisto, gift card, buoni carburante è garantito un maggior potere di spesa per i dipendenti.

Molta attenzione viene data al work-life balance e al benessere nel luogo di lavoro con iniziative specifiche: "smart working week", una settimana di lavoro completamente da remoto e integrabile con il periodo di ferie; "Summer Friday", speciale flessibilità oraria per tutti i venerdì dei mesi estivi; "Monday Funday Breakfast", colazione per tutti da consumare insieme il primo lunedì del mese.

Il focus delle azioni di welfare degli ultimi anni è incentrato sul sostegno alle famiglie e alla genitorialità con la possibilità per le dipendenti in gravidanza di avere maggiori giorni di smart working, massima flessibilità oraria al rientro, un bonus di €1000 per entrambi i genitori e un kit di benvenuto, l'integrazione dell'indennità per i primi due mesi di congedo facoltativo per garantire alla dipendente di percepire il 100% della retribuzione.

Iniziativa nata anni fa su richiesta dei collaboratori e sempre molto apprezzata e che ora è "Illumia Summer Camp", una settimana di campo estivo gratuita per i figli, tra i 6 e 13 anni, dei dipendenti, per supportarli durante la chiusura delle scuole.

Infine, per i giovani che intraprendono un percorso manageriale, Illumia attiva percorsi formativi ad hoc gestiti dall'Executive Business Coach, un professionista interno che dopo un assesment iniziale costruisce percorsi di crescita su misura. Contestualmente, l'azienda ha attivato convenzioni con le principali università e scuole professionali del territorio, avviando periodicamente percorsi di inserimento con tirocini curriculari e formativi, alternanze scuola-lavoro e progetti finalizzati alla redazione della tesi.



ILLUMIA Spa

Via De' Carracci, 69/2

40129 Bologna (BO)

+39 051 0404005

www.illumia.it

ufficiostampa@illumia.it



“Il buon risultato del nostro gruppo passa anche attraverso la cura e l'attenzione verso chi ne fa parte. Per questo, Illumia, come family business, da sempre crede che creare un ambiente di lavoro sano e orientato al benessere del collaboratore sia essenziale per il successo aziendale.”

*Giulia Bernardi,
HR Director*



Lombardini Kohler Engines

PARI OPPORTUNITÀ E CONCILIAZIONE

Settore:
Industria



Provincia:
Reggio Emilia



Dipendenti: **da 500 a 1000**

Un welfare a sostegno della natalità e della genitorialità

Lombardini Srl – Kohler Engines è un'azienda metalmeccanica specializzata nella produzione di motori diesel per applicazioni agricole e industriali e, in misura minore, per il settore marine e per minicar.

Nelle politiche di welfare dell'azienda viene data molta importanza alla salute e al benessere dei dipendenti. I servizi di assistenza sanitaria includono screening direttamente in azienda per la prevenzione di tumori, convenzione con un centro medico anche per i familiari e con prenotazioni senza lista d'attesa, polizze contro gli infortuni, una polizza per trasferte all'estero a copertura di eventuali spese mediche, piattaforma gratuita per assistenza psicologica e servizi di consulenza per problematiche legate a motivi di salute, legali, finanziari e stress-lavoro.

Dal 2023 l'azienda ha fortemente rafforzato le azioni poste in essere a favore di dipendenti con figli, finalizzate a un sempre più soddisfacente bilanciamento tra vita e lavoro e a una più equa ripartizione delle responsabilità di assistenza fra uomini e donne. Le iniziative sono molte: un kit regalo per prodotti per l'infanzia, bonus nascita, integrazione economica a carico dell'azienda per l'intero periodo di congedo parentale per un massimo di 6 mesi, integrazione permessi non retribuiti per malattia bimbo/a, congedo retribuito per inserimento dei bambini al nido/materna, copertura del 40% delle spese per i campi estivi dei figli fino a 12 anni, borse di studio

in caso di diploma e laurea o per il superamento dell'anno scolastico per i figli con disabilità. Esiste da anni un programma denominato mum@kohler che prevede un rientro dalla maternità facilitato attraverso un breve percorso di coaching interno.

Inoltre, Lombardini - Kohler da anni investe nel supporto e nell'inserimento dei giovani. I ragazzi e le ragazze vengono accompagnati nel loro percorso di crescita mediante gli Individual Development Plan, con una formazione suddivisa tra on the job (70%), frontale (10%) e mentoring (20%).

KOHLER
IN POWER. SINCE 1920.

Lombardini Srl - Kohler Energy
Via Cav. Del Lav. A. Lombardini, 2
42124 Reggio Emilia (RE)
+39 0522 389265
www.kohlerenergy.com
claudia.tondelli@kohler.com



“Il welfare aziendale è ormai un elemento fondamentale del pacchetto complessivo di retribuzione per il personale. C'è una crescente consapevolezza dell'importanza di questo strumento per migliorare il benessere dei lavoratori e per affrontare le esigenze di bilanciamento tra vita privata e lavoro. L'impatto positivo del welfare aziendale è evidente su più fronti, in primis l'aumento della produttività, dell'attrattività e della soddisfazione complessiva.”



LabAnalysis Life Science

PARI OPPORTUNITÀ E CONCILIAZIONE

Settore:
Industria



Provincia:
Pavia



Dipendenti: **da 251 a 500**

Le pari opportunità al centro della strategia aziendale

LabAnalysis Life Science è un'azienda che offre servizi analitici in ambito alimentare, farmaceutico, agrofarmaco e cosmetico per garantire la qualità dei prodotti e a verificarne i requisiti di sicurezza per l'ambiente e per la salute umana.

Per contrastare l'incremento del costo della vita, l'azienda ha provveduto a distribuire le carte carburante a tutti i dipendenti. Accanto a questo nuovo benefit rimangono attive le politiche di welfare che sono state adottate negli anni come le agevolazioni in termini di fringe benefit e voucher per: rette scolastiche, acquisto di libri, babysitter, spese sanitarie supporto economico per l'assistenza a bambini e anziani. Oltre a queste, vige la flessibilità in termini di gestione degli orari lavorativi a tutti i dipendenti e la mensa aziendale che semplifica le esigenze dei lavoratori.

In azienda il 71% della popolazione è donna e il 59% delle posizioni apicali è ricoperto da donne, per questo la promozione e tutela delle pari opportunità sono una priorità e sono molti i servizi dedicati alle dipendenti e collaboratrici: asilo nido aziendale, flessibilità oraria e part-time fino al secondo anno del figlio. A supporto di tutte queste azioni, recentemente è stato introdotto un percorso di formazione per Ambassador di una dipendente che avrà il ruolo di "antenna" di eventuali situazioni di disagio dovuto a violenze sulle donne in ambito familiare.

L'azienda supporta anche un'associazione che si occupa di pari opportunità e di D&I

(Diversity&Inclusion) nel luogo di lavoro, per sviluppo di eventi informativi/formativi volti alla decostruzione degli stereotipi e allo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo.

Il supporto all'istruzione e alla ricerca è un aspetto fondamentale per l'azienda che finanzia la formazione e l'inserimento di uno o più laureandi in azienda e compie formazione successiva con corsi di formazione trasversale. LabAnalysis ogni anno, mediante una donazione, finanzia una borsa di studio per uno studente che si distingue particolarmente per merito.



LabAnalysis Life Science Srl
Via Europa, 5
27041 Casanova Lonati (PV)
+39 0385 287128
www.labanalysis.it
info@labanalysis.it



“Good for the Planet, Great for the People è la mission di LabAnalysis: l'azienda è come una famiglia in cui ogni membro collabora per garantire un futuro più sostenibile per l'ambiente e la sicurezza delle persone.”

*Lorenzo Maggi,
Amministratore Delegato*



Le Api della Vecchia Fattoria

LAVORO E VALORIZZAZIONE
DELLE PERSONE

Settore:
Terzo settore



Provincia:
Verona



Dipendenti: **da 10 a 15**

«I cortili di una volta» per accogliere e aiutare bambini e anziani

Le Api della Vecchia Fattoria è una cooperativa sociale di tipo A (servizi alla persona) e B (inserimento lavorativo di persone svantaggiate) costituita nel 2017. L'impresa nasce su iniziativa di un gruppo di donne con un forte senso di responsabilità sociale e familiare. Anche per questo, oltre che per la tipologia di attività portate avanti, da sempre c'è massima attenzione verso la conciliazione vita-lavoro dei e delle dipendenti. Il punto di partenza è stata la flessibilità oraria, alla quale si sono aggiunti una serie di servizi gratuiti o a costi agevolati per andare incontro alle esigenze dei dipendenti: possibilità di portare i propri familiari in fattoria, mensa e trasporto anche per i familiari, doposcuola e asilo nido in fattoria (servizi aperti anche a tutta la comunità), supporto nello svolgimento dei compiti.

All'interno di una visione di comunità inclusiva nel lavoro, la Vecchia Fattoria ha attivato il progetto «I cortili di una volta», ha cioè aperto le proprie porte anche agli anziani delle famiglie, che hanno così la possibilità di trovarsi in un luogo sano e sicuro, circondati dai propri familiari, piccoli e grandi, che si prendono cura del loro benessere.

Oltre a questi servizi legati al work-life balance, la cooperativa ha attuato una serie di azioni per supportare le famiglie nella gestione economica in questo momento di incertezza internazionale: rette agevolate per il doposcuola e per i servizi educativi per i bimbi da 0 a 10 anni, buoni mensa, formazione continua su argomenti a sostegno della gestione

lavorativa e personale, check-up medici annuali.

L'educazione alimentare e ambientale è uno dei focus della cooperativa che utilizza solo prodotti a km 0 e promuove un'educazione rispettosa dell'ambiente per far crescere i futuri cittadini con la consapevolezza dell'importanza della propria e delle altre comunità.

Le Api della Vecchia Fattoria
Via muri, 56
37050 San Pietro di Morubio (VR)
+39 045 7125521
www.coopleapi.com
apivecchiafattoria@gmail.com



“Per noi il successo non si misura in denaro, ma con criteri qualitativi, come la portata e l'efficacia del nostro impegno. Immagina cosa si può fare insieme!”



Lo Scrigno

Settore:
Terzo settore



Provincia:
Milano



PRIMA DI SETTORE

Dipendenti: **da 51 a 100**

«Aver cura di chi ha cura» il format per un welfare vincente

Lo Scrigno è una Società Cooperativa Sociale sorta nel 1993 nel Quartiere Gratosoglio, nella periferia sud di Milano, su iniziativa di un gruppo di cittadini, e di operatori professionisti.

Ha lo scopo di favorire la promozione della comunità e l'integrazione sociale dei cittadini mediante la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali, educativi e culturali grazie anche alla collaborazione con istituzioni pubbliche, aziende e cittadini. Copre molte aree di intervento: minori, adolescenti e giovani; domiciliarità; stranieri; persone con disabilità; famiglie; coesione sociale; formazione e didattica.

Il motto «Aver cura di chi ha cura» guida le politiche di welfare aziendale per i dipendenti della cooperativa.

Per il sostegno economico ai collaboratori sono state attivate misure specifiche di welfare come: agevolazioni sull'abbonamento ai mezzi di trasporto, polizza sanitaria per dipendenti e familiari, portale con sconti su beni e servizi, polizza assicurativa privata per gli infortuni anche extra-professionali.

Molta importanza è data alla conciliazione vita-lavoro e molte sono state le azioni in questo senso: cinque giorni di permessi retribuiti per lavoratori con bambini sotto i tre anni, apertura dei centri estivi realizzati per la cittadinanza anche ai figli dei lavoratori gratuitamente o con prezzi calmierati, sconto sui servizi di cura con Asa e Oss per il supporto a familiari, processi

tutelati di reinserimento delle neo-madri nei servizi con analisi delle competenze acquisite in maternità, collocamento con orari personalizzati, flessibilità governata per dare modo alle donne di partecipare a meeting in orari consoni, flessibilità in ingresso e uscita, regolamentazione dello smart working.



Lo Scrigno
Società Cooperativa Sociale
Via Michele Saponaro, 36
20142 Milano (MI)
+39 02 89305836
www.lo-scrigno.org
segreteria@lo-scrigno.org



“Avere un Welfare Manager che conduce i lavoratori nell'orientarsi in merito al piano attivato in cooperativa consente di sviluppare il welfare interno, ma anche di espandere e raccontare buone pratiche. Un buon piano di welfare rende più produttiva l'organizzazione e si rivela un efficace strumento di marketing. Attraverso i nostri servizi agiamo per migliorare e arricchire la comunità in cui siamo inseriti.”

*Liliana Maria Teresa Ghiringhelli,
Responsabile Risorse Umane, Formazione e Welfare Aziendale*



Mastroberardino

Settore:
Agricoltura



Provincia:
Avellino



GIOVANI E ASCENSORE SOCIALE

Dipendenti: **da 51 a 100**

Un'azienda storica che investe nei giovani

Mastroberardino è una società agricola fondata da un'antica famiglia di produttori di vino molto radicata nel territorio, che negli anni ha contribuito a sostenere.

L'azienda da sempre pone grande attenzione ai giovani attraverso piani di welfare che mirano ad attrarre, trattenere e motivare le risorse in azienda dando un concreto segnale di vicinanza ai dipendenti e alle loro famiglie. Oltre a questo, esiste un piano di formazione continua con corsi di formazione personalizzati in base alle future funzioni aziendali, sottolineando l'importanza di far crescere le nuove professionalità direttamente nella realtà lavorativa.

A sottolineare l'importanza che ha la formazione, l'azienda ha previsto la possibilità di richiedere rimborsi per spese relative all'istruzione: rimborso per libri di testo, per corsi di formazione, per viaggi d'istruzione.

Per contrastare l'aumento generalizzato dei prezzi, l'azienda ha deciso di contribuire offrendo un bonus carburante, il rimborso per spese di bollette e/o affitti e i buoni pasto, oltre a un benefit una tantum per tutti i dipendenti.

In ambito salute e assistenza familiare, i dipendenti possono scegliere tra diverse iniziative: check-up, supporto a bambini, assistenza agli anziani, convenzioni con studi medici specializzati per costi dimezzati (centri fitoterapici, dentisti, chirurghi, odontoiatri, sanitarie, ortopedie, farmacie ed erboristerie).

Anche il tempo libero e la vita personale dei dipendenti hanno molta rilevanza e sono previste convenzioni e sconti per entrate ai cinema, nei musei, nelle palestre, nei centri termali, negli hotel, nei parchi divertimento.

Il tutto in una visione olistica dello "stare bene", obiettivo primario dell'azienda.



Mastroberardino
Società agricola Srl
Via Manfredi, 75/81
83042 Atripalda (AV)
+39 0825 614111
www.mastroberardino.com
info@mastroberardino.com



“Come la vite attinge forza dalle sue radici profonde per crescere e prosperare, così l'azienda si sostiene e cresce grazie alla cura e all'attenzione al benessere delle proprie persone.”

*Giuseppe Calabrese,
Amministratore Delegato*



operàri

LAVORO E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE

Settore:
**Commercio
e servizi**Provincia:
MilanoDipendenti: **da 10 a 15**

Il co-working e il co-living a carico dell'azienda anche per le famiglie

operàri è una piccola realtà che si occupa di consulenza di management. Società benefit, una B Corp che si prende cura dei processi di governo delle imprese per creare impatto positivo verso l'ambiente, le persone e le comunità.

Ciò che guida le azioni dell'azienda è la cultura dello sviluppo dell'individuo, sia nel lavoro che attraverso la possibilità di dedicarsi attivamente alle proprie passioni o alla cura familiare. I bonus che vengono elargiti sono definiti in base alle esigenze dei dipendenti, non sono generici ma vengono scelti da chi dovrà farne uso.

Operàri applica il lavoro agile dal 2018, che rimane la modalità organizzativa prevalente: è possibile lavorare quando si preferisce da dove si preferisce. Dal 2021 esiste un progetto, inizialmente solo di co-working poi diventato anche di co-living, denominato "domo": una villa in Sardegna, dotata di spazi dedicati alle riunioni e la tecnologia necessaria per lavorare da remoto, che è sempre aperta per i dipendenti e che può ospitare una dozzina di persone. Tutti i costi di gestione e pulizia sono a carico della società ed è possibile ospitare gratis anche le famiglie nei mesi di chiusura delle scuole. Il concetto di "domo" permette di attuare quella libertà di luogo e di tempo propria del lavoro agile, considerato momento di sviluppo collettivo e non di isolamento delle persone davanti a uno schermo.

Sempre perseguendo il benessere psicofisico è prevista una settimana retribuita da dedicare

allo sviluppo individuale in ambiti a scelta del dipendente: passione, corsi di formazione o percorsi di crescita personale; responsabilità, tempo per il volontariato nelle associazioni del terzo settore; cura, intesa come tempo da dedicare ai familiari o cari che necessitano di assistenza o cura.

Per sollevare i dipendenti dall'incremento delle spese fisse, l'azienda prevede il rimborso delle utenze di energia e gas per tutti, anche per i tirocinanti, in un'ottica di perseguimento di bene che deve sempre essere collettivo.

**Operari Srl Società Benefit**

Corso Europa, 15

20122 Milano (MI)

+39 02 124124614

www.operari.it

info.operari@operari.it



“Le nostre iniziative di welfare sono principalmente orientate a generare un beneficio indistinto a tutte le risorse umane; sono quindi privilegiate le iniziative collettive, poiché esse generano un impatto positivo sulle persone e, indirettamente, sulla qualità dell’esperienza di lavoro.”

*Alessandra Barlini,
Responsabile dell'impatto*



TeaPak

Settore:
Industria



Provincia:
Imola



**PREMIO SPECIALE DEL COMITATO
GUIDA PER L'IMPATTO SOCIALE**

Dipendenti: **da 51 a 100**

Il welfare che genera un forte impatto sui dipendenti e sulla comunità

TeaPak è un'azienda che si occupa del confezionamento di tisane e infusi biologici e ayurvedici. Dal 1999 è in partnership col gruppo Yogi Tea per il mercato europeo e dal 2021 è azienda certificata B Corp. Per l'azienda il welfare è un approccio strategico e una missione guida, espresso anche dal claim aziendale «Fare del bene, fa bene e ci fa stare bene» oltre che dalla vision «Uplift Humanity by serving Body, Mind and Spirit while healing our Planet».

Negli anni si è distinta per la capacità di iniziative di welfare con un ampio spettro di misure, per le quali ogni anno sceglie un tema progettuale che ne guida le azioni: per il 2024 è il benessere individuale. In ambito salute e benessere sono attive molte iniziative: sportello di ascolto interno gestito da una psicoterapeuta con sedute gratuite per i dipendenti, workshop periodici di prevenzione con esperti (aperti anche alla comunità), formazione sulla donazione di sangue e midollo, promozione di attività sportive, di uno stile di vita sano, con anche il coinvolgimento delle famiglie, corsi di yoga, sessioni di mindfulness e gestione dello stress.

A sostegno dei giovani sono previste molte iniziative, tra cui borse di studio per i figli dei dipendenti che si distinguono nel merito, laboratori d'arte per figli e nipoti con una maestra di scuola dell'infanzia, TeaPak Academy con training on job, lezioni di inglese con insegnante madrelingua, stage per i figli dei dipendenti.

Viene inoltre data molta importanza alla conciliazione vita-lavoro. In azienda c'è un'importante presenza femminile, sia tra le dipendenti che nel management e la valorizzazione di tali figure si esplica attraverso iniziative come la tutela della maternità, l'orario flessibile per le mamme e i molteplici servizi salva-tempo: ritiro e riconsegna in azienda di panni da lavare e/o stirare; di banchetto di frutta e verdura di un'azienda agricola a km 0; ritiro e riconsegna in azienda delle auto dei dipendenti per lavaggio, revisione, riparazioni; commercialista in azienda.

Per l'inclusione sociale e la comunità sono previsti il volontariato aziendale e raccolte solidali di indumenti e alimentari e supporto di moltissimi progetti locali e internazionali.



TeaPak, where Yogi becomes real.

TeaPak Srl Società Benefit

Via Bicocca, 15 L/M

40026 Imola (Bo)

+39 0542 484300

www.teapak.com

teapak@yogiproducs.com



“Costruiamo le nostre scelte mettendoci a disposizione del prossimo, consapevoli che solo insieme si va lontano facendo la differenza nell'eredità che lasciamo nel mondo. L'azienda è un attore sociale che può e deve agire responsabilmente per creare una società più umana, equa e inclusiva.”

*Andrea Costa,
Founder & CEO*



Tenute Ruffino

Settore:
Agricoltura



Provincia:
Firenze



PRIMA DI SETTORE

Dipendenti: **da 51 a 100**

La natura del welfare: protezione dell'ambiente per il benessere delle comunità

Storica azienda vitivinicola toscana, Tenute Ruffino produce prevalentemente vini toscani dal 1877. Dal 2011 l'azienda è di proprietà di Constellation brand, uno dei più grandi produttori di vino. Ha una storia che nasce da lontano ma che continua a crescere grazie a costanti nuovi obiettivi, il prossimo è la conversione di tutte le cantine perché dal 2025 producano solo vini biologici.

Gli interventi di welfare aziendale sono vari e modulati ogni anno sulla base dei feedback dei dipendenti. Per contrastare il caro-vita sono stati forniti buoni benzina e buoni spesa e i lavoratori possono convertire il premio aziendale in welfare, a cui l'azienda aggiunge il 10%, incentivandone l'utilizzo.

Lo smart working due giorni a settimana è ormai istituzionalizzato per tutti, e recentemente l'azienda ha ottenuto la certificazione per la parità di genere grazie alle iniziative nell'ambito della maternità. Tra queste ci sono: l'aumento dello smart working prima della nascita e un maggior numero di permessi. In caso di gravidanze a rischio o altre patologie è previsto il lavoro completamente da remoto.

L'azienda investe nei giovani e cerca di coltivare figure junior e farle crescere in azienda per dare loro la possibilità di coprire ruoli apicali nel momento in cui se ne presentasse l'occasione. Investire nei ragazzi è una politica di giving back ma che permette anche all'azienda di arricchire il proprio piano di azione.

Il welfare di comunità è particolarmente rilevante. Per sua natura, Tenute Ruffino ha un rapporto stretto e di interscambio con l'ambiente che lo circonda, rappresenta quindi un tema particolarmente sentito. Sono stati installati molti pannelli solari e diverse cantine utilizzano solamente l'energia solare, il parco auto è ormai quasi completamente a mobilità elettrica, è stato installato un sistema di depurazione delle acque che immette acqua completamente pulita nelle fognature.



Ruffino Srl
P.le Ruffino
150065 Pontassieve (FI)
+39 055 83605
www.ruffino.it
info@ruffino.it



“L’obiettivo fondamentale della nostra azienda è aumentare il benessere dei dipendenti. Far sì che i dipendenti stiano bene, siano felici e contenti di lavorare con noi. Anche per questo ci siamo impegnati nell’abbattere il più possibile il problema del cuneo fiscale, per dare più welfare in modo da allineare quello che viene percepito dal lavoratore con l’investimento dell’azienda.”



VANT

Settore
ArtigianatoProvincia:
Belluno

PRIMA DI SETTORE

Dipendenti: **da 16 a 30**

Un approccio personalizzato a guidare le iniziative di welfare

Vant è un'azienda che produce oggetti e componenti industriali per i settori di refrigerazione, edilizia, farmaceutica e cosmesi. Fondata nel 1972, è ora alla terza generazione imprenditoriale e collabora con importanti realtà industriali ed esporta in USA, Argentina, Francia, Regno Unito e Turchia.

Vant Srl è un'azienda consolidata e radicata sui valori e la tradizione imprenditoriale bellunese.

L'approccio diretto e personalizzato è stato il punto di partenza delle azioni di welfare dell'azienda che organizza degli incontri 1:1 con consulenti specializzati che registrano necessità e ambizioni.

Oltre a questo, i dipendenti hanno la possibilità di confrontarsi ogni mattina con i responsabili dell'azienda per riportare eventuali specifiche necessità. Seguendo le richieste dei dipendenti è stato standardizzato l'orario flessibile: per premettere a tutti di soddisfare le proprie esigenze il personale può iniziare e terminare la giornata lavorativa in base alle proprie necessità. Per facilitare la gestione del tempo, è stato implementato il sistema di banca ore per dare la possibilità di accumulare ore di permesso delle quali godere in caso di bisogno.

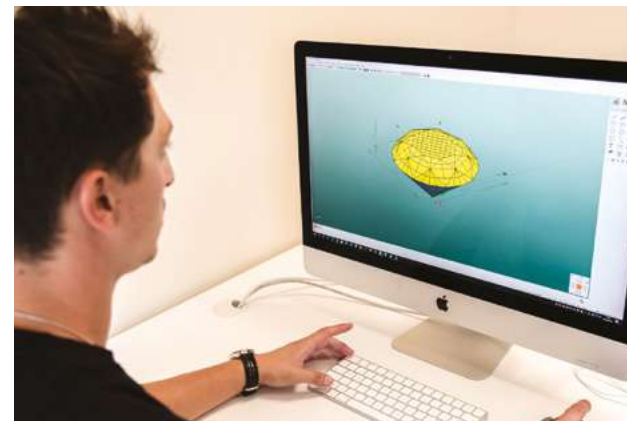
A supporto della salute e del benessere generale, Vant promuove un'iniziativa locale di check-up per la prevenzione di tumori al seno ed è stata dedicata in azienda una sala per il relax dotata di elettrodomestici (frigo, forno, etc) e di un'area videogiochi.

Particolare attenzione è data alla formazione dei giovani talenti. Attraverso un piano di reclutamento che coinvolge le scuole, vengono supportati i ragazzi che dimostrano passione per l'ambito e voglia di continuare a formarsi e a crescere direttamente in una realtà aziendale. Durante questo percorso i giovani sono seguiti e supportati con l'intento di fargli raggiungere i propri obiettivi professionali e di realizzare le loro aspirazioni.

Vant è impegnata a supportare attivamente la comunità, scegliendo fornitori locali e sponsorizzando numerosi eventi del territorio, oltre che investendo nelle squadre sportive locali di calcio, rugby e sci. Un modo per contribuire alla vitalità culturale e sociale e al benessere della città.



VANT Srl
Via degli Agricoltori, 46
32100 Belluno (BL)
+39 0437 31006
www.vant-bl.com
vant@vant-bl.com



“Siamo supportati da consulenti esperti nella gestione del personale che ci aiutano a sviluppare e implementare le iniziative di welfare. Il loro contributo è fondamentale per garantire che il nostro approccio alla gestione delle risorse umane sia sempre efficace e incentrato sul benessere dei dipendenti.”



Way2Global

LAVORO E VALORIZZAZIONE
DELLE PERSONE

Settore:
**Studi e Servizi
Professionali**



Provincia:
Milano



Dipendenti: **da 10 a 15**

Anywhere Office per mettere al centro le persone e le loro esigenze

Nata nel 2017 come startup femminile, Way2Global è uno studio professionale che fornisce servizi di traduzione e interpretariato in tutte le lingue, in campo finanziario, legale, medico scientifico, tecnologico-industriale.

Società Benefit che ha integrato la sostenibilità come leva di sviluppo strategico e che persegue un modello di business agile e incentrato sull'impatto sociale, il coinvolgimento e il benessere delle persone. Questo modello si realizza con l'Anywhere Office, l'innovativa struttura organizzativa che consente a tutti i collaboratori di armonizzare i tempi di vita-lavoro e di fruire di occasioni di socializzazione e team building senza l'obbligo di presenza in sede. Si tratta di un luogo diffuso che rivoluziona il concetto di spazio lavorativo, che trasforma la sede aziendale in un hub decentralizzato grazie alla donazione di tutta la strumentazione necessaria per svolgere le proprie mansioni senza dover impattare su ambiente e impegni personali. Attraverso la fornitura di computer, monitor e device, oltre che di sedie, piani di lavoro e arredi, sono stati favoriti gli allestimenti di postazioni domestiche secondo criteri di ergonomia e funzionalità. A questo si è unita una costellazione di spazi fisici e sociali sotto forma di co-working e aree di aggregazione, dove i singoli team di lavoro possono riunirsi con flessibilità.

Una realtà all'avanguardia anche nelle politiche a favore dei giovani grazie alla Way2Academy,

dove ragazze under 30 hanno avuto la possibilità di formarsi per poi essere assunte all'interno dell'azienda.

Way2Global è a grande maggioranza femminile e le politiche a favore di conciliazione e inclusione le sono valse la Certificazione sulla Parità di Genere. Tra queste: bonus bebè, flessibilità nell'orario di lavoro, lento rientro dal congedo parentale, anticipo TFR anche durante l'assenza per maternità facoltativa.

La formazione continua e intensiva a tutti i livelli si realizza con il LifeLong Learning, un piano esteso anche alla community dei traduttori e dei freelance esterni al perimetro aziendale e che si considerano nomadi digitali.



Way2Global Srl Società Benefit
Via Padre Reginaldo Giuliani, 10/a
20125 Milano (MI)
+39 02 66661366
www.way2global.com
info@way2global.com



“Credo che per Way2Global essere una Società Benefit con la felicità delle persone come purpose aziendale in statuto ci regali una posizione di privilegio: possiamo permetterci un approccio al welfare audace, innovativo e ambizioso, che viene co-progettato nel tempo assieme alle nostre persone per soddisfare le loro aspettative.”

*Laura Gori,
Founder & CEO*



Comitato Guida

SEGRETARIO DEL COMITATO

Marco Colnaghi
Segretario

ISTITUZIONI

Elena Lorenzini
Vice Capo di Gabinetto al Ministero delle Imprese e del Made in Italy

Romolo De Camillis
Generale dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Gerardo Capozza
Consigliere del ruolo della Presidenza del Consiglio dei Ministri

UNIVERSITÀ E ALTRE ORGANIZZAZIONI

Cristina Calabrese
Amministratore Delegato Key2people

Mario Calderini
Professore Ordinario Politecnico di Milano

Marco Magnani
Economista Harvard e LUISS

CONFEDERAZIONI

Maurizio Tarquini
Direttore Generale Confindustria

Annamaria Barrile
Direttore Generale Confagricoltura

Vincenzo Mamoli
Segretario Generale Confartigianato

Gaetano Stella
Presidente Confprofessioni

Donatella Prampolini
Vice Presidente Confcommercio

GENERALI ITALIA

Massimo Monacelli
Generali Italia General Manager

Barbara Lucini
Responsabile Country Sustainability & Social Responsibility

Anna Nozza
Country Chief HR & Organization Officer

Francesco Bardelli
Chief Health&Welfare and Connected Business Development Officer

Tommaso Ceccon
Chief Property & Casualty Officer

Marco Oddone
Chief Marketing & Distribution Officer

Lista delle figure

N.	Titolo	Pagina
1	Imprese partecipanti a Welfare Index PMI	P. 17
2	Le dieci aree del welfare aziendale	P. 17
3	Livelli di welfare aziendale	P. 17
4	Evoluzione dei livelli di welfare aziendale – Trend storico	P. 19
5	Imprese con livello di welfare alto e molto alto per settore, classe dimensionale, area geografica	P. 20
6	Ampiezza del welfare aziendale	P. 21
7	Intensità del welfare aziendale	P. 21
8	Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale	P. 22
9	Livelli di welfare per aree del welfare aziendale	P. 23
10	Imprese con livello di welfare alto e molto alto per aree del welfare aziendale - Trend storico	P. 24
11	Consapevolezza delle imprese del proprio ruolo sociale	P. 24
12	Proattività nelle decisioni di welfare aziendale	P. 25
13	Il costo del welfare aziendale	P. 26
14	Prospettive del welfare aziendale a medio termine (prossimi 3-5 anni)	P. 27
15	Prospettive del welfare aziendale a medio termine per dimensioni e livelli di welfare	P. 27
16	Conoscenza di norme e incentivi fiscali	P. 28
17	Conoscenza molto o abbastanza dettagliata di norme e incentivi - Trend storico	P. 28
18	Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale	P. 29
19	Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale - Trend storico	P. 29
20	Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori	P. 30
21	Intensità della comunicazione svolta dall'impresa sulle misure di welfare aziendale previste dal CCNL	P. 31
22	Alleanze nel territorio e servizi comuni	P. 31
23	Esigenze di supporto per le PMI per lo sviluppo dei servizi di welfare aziendale	P. 32
24	Conoscenza dei premi di produttività convertiti in welfare	P. 33
25	Utilizzo dei premi di produttività convertiti in welfare	P. 34
26	Conoscenza dei flexible benefit	P. 35
27	Utilizzo dei flexible benefit	P. 35
28	Strumento utilizzato per l'erogazione dei flexible benefit	P. 36
29	Conoscenza, diffusione ed erogazione dei flexible benefit per dimensioni	P. 36
30	Politiche di erogazione dei flexible benefit	P. 37
31	Importo base annuale dei flexible benefit	P. 37
32	Erogazione di fringe benefit	P. 38
33	Conoscenza delle novità della Legge di Bilancio 2024 in materia di fringe benefit	P. 39
34	Erogazione dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024	P. 39

N.	Titolo	Pagina
35	Modalità di erogazione dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024	P. 40
36	Importo dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024	P. 40
37	Approccio dell'impresa al welfare aziendale	P. 44
38	Principali obiettivi del welfare aziendale – Confronto 2024/2018	P. 44
39	Principale obiettivo del welfare aziendale	P. 45
40	Evoluzione degli indici di misurazione	P. 46
41	Profili di welfare aziendale	P. 47
42	Profili di welfare aziendale – Trend storico	P. 48
43	Indicatori di capacità gestionale per profili di welfare aziendale	P. 50
44	Conoscenza e utilizzo di premi di produttività convertiti in welfare, flexible benefit e fringe benefit per profili di welfare aziendale	P. 51
45	Presenza in azienda di figure specialistiche dedicate al welfare aziendale	P. 52
46	Decisore delle politiche di welfare aziendale	P. 53
47	Obiettivi aziendali di carattere sociale	P. 54
48	Comunicazione aziendale su obiettivi sociali e politiche di welfare aziendale	P. 55
49	Indice di impatto sociale per profili di welfare aziendale	P. 57
50	Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori per profili di Welfare aziendale	P. 58
51	Gradimento e utilizzo del welfare aziendale da parte dei lavoratori	P. 59
52	Risultati percepiti del welfare aziendale – 2024 vs 2022	P. 60
53	Risultati percepiti per profili di welfare aziendale	P. 61
54	Livello generale di welfare aziendale – Terzo settore vs media PMI	P. 63
55	Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale – Terzo Settore vs media PMI	P. 64
56	Indicatori di capacità gestionale – Terzo settore vs media PMI	P. 65
57	Alleanze e collaborazioni con altri soggetti	P. 65
58	Fornitura a terzi di servizi di welfare	P. 66
59	Fornitura di servizi a soci e volontari	P. 67
60	Tipi di servizi offerti a soci e volontari	P. 67
61	Peso della sanità privata territoriale	P. 71
62	Emigrazione sanitaria verso altra regione	P. 73
63	Spesa sanitaria delle famiglie	P. 73
64	Utilizzo di prestazioni da parte delle famiglie per condizione economica	P. 74
65	Rinuncia alle prestazioni sanitarie	P. 74
66	Motivazioni di rinuncia alle prestazioni sanitarie	P. 75
67	Principali esigenze in ambito salute	P. 76
68	Salute e assistenza – Misure di iniziativa	P. 78
69	Salute e assistenza – Misure di capacità gestionale	P. 79

N.	Titolo	Pagina
70	Salute e assistenza – Misure di impatto sociale	P. 80
71	Tassi di occupazione per genere	P. 82
72	Retribuzione per genere	P. 83
73	Tassi di occupazione per numero di figli, Italia vs Europa	P. 83
74	Tassi di natalità, fecondità ed età media della donna al parto, Italia	P. 84
75	Asili nido e servizi per la prima infanzia	P. 85
76	Pari opportunità e conciliazione – Misure di iniziativa e capacità gestionale	P. 86
77	Pari opportunità e conciliazione – Misure di impatto sociale	P. 87
78	Adozione e gestione del lavoro a distanza	P. 88
79	Quota di donne sul totale lavoratori	P. 88
80	Quota di imprese per presenza femminile	P. 89
81	Quota di donne nei ruoli di responsabilità	P. 90
82	Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità	P. 90
83	Organizzazione di programmi / iniziative per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile	P. 91
84	Diritti, diversità e inclusione – Misure di iniziativa e capacità gestionale	P. 92
85	Adozione carta dei valori / codice etico / codice di condotta	P. 94
86	Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite	P. 94
87	Livello di istruzione dei giovani in Europa e Italia	P. 95
88	Abbandono precoce dell'istruzione in Europa e Italia	P. 96
89	Motivazione dell'abbandono dell'istruzione universitaria per condizione economica	P. 97
90	Emarginazione dei giovani dal lavoro	P. 97
91	Tasso di occupazione dei giovani entro 3 anni dal conseguimento del titolo di studio più elevato	P. 98
92	Occupati per classe di età, posizione e regime orario	P. 99
93	Laureati in discipline scientifiche (STEM)	P. 99
94	Sviluppo del capitale umano – Misure di iniziativa e capacità gestionale	P. 100
95	Sviluppo del capitale umano – Misure di impatto sociale	P. 101
96	Lavoratori coinvolti nella formazione	P. 102
97	Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di iniziativa	P. 103
98	Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di capacità gestionale	P. 103
99	Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di impatto sociale	P. 104
100	Quota di giovani (under 30) per livello di welfare aziendale	P. 104
101	Quota di imprese per presenza di giovani (under 30)	P. 104
102	Quota di stagisti sulla popolazione aziendale	P. 105
103	Quota di rapporti di stage convertiti in assunzioni	P. 105

N.	Titolo	Pagina
104	Previsioni demografiche	P. 106
105	Indice di dipendenza anziani	P. 107
106	Rapporto pensionati / occupati in Italia	P. 107
107	Pensionati per classi di reddito pensionistico, Italia	P. 109
108	Previdenza – Misure di iniziativa e capacità gestionale	P. 110
109	Indicatori di povertà	P. 112
110	Nuclei familiari percettori di almeno una mensilità di Reddito di Cittadinanza	P. 113
111	Impatto dell'inflazione sui consumi e sui risparmi delle famiglie	P. 114
112	Famiglie raggiunte dalle imprese per livello di vulnerabilità	P. 116
113	Sostegno economico ai lavoratori – Misure di iniziativa	P. 116
114	Sostegno economico ai lavoratori – Misure di capacità gestionale	P. 117
115	Sostegno economico ai lavoratori – Misure di impatto sociale	P. 117
116	Prodotto interno lordo in Italia e in Europa	P. 120
117	Variazione del fatturato 2023 rispetto al 2022	P. 121
118	Variazione del fatturato 2023 rispetto al 2022 per dimensioni, settori e aree geografiche	P. 122
119	Cambiamenti aziendali avvenuti nel 2023	P. 123
120	Variazione del fatturato 2023 rispetto al 2022 per livelli e profili di welfare aziendale	P. 124
121	Trend del fatturato per livelli e profili di welfare aziendale	P. 125
122	Produttività per livelli di welfare aziendale	P. 126
123	Produttività per livelli di welfare aziendale	P. 126
124	Redditività per livelli di welfare aziendale	P. 127
125	Indebitamento per livelli e profili di welfare	P. 128
126	Rapporti con l'estero per livelli di welfare	P. 128
127	Nuove assunzioni sul totale lavoratori nell'ultimo anno	P. 129
128	Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno	P. 129
129	Trend dell'occupazione per livelli e profili di welfare aziendale	P. 131
130	Il campione delle imprese partecipanti all'indagine	P. 136
131	Modello generale di calcolo dell'indice Welfare Index PMI	P. 138
132	Classi di rating e numerosità delle imprese	P. 140
133	Classi di rating per dimensione, settori e aree geografiche	P. 142

Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM
Research & Analytics MBS

www.innovationteam.eu



<https://ratingagency.cerved.com>

acrobatik®

www.acrobatik.it

Il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al Paese

www.welfareindexpmi.it

facebook.com/WelfareIndexPMI

linkedin.com/company/welfare-index-pmi

con il patrocinio di:



Ministero delle Imprese
e del Made in Italy



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI

promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

