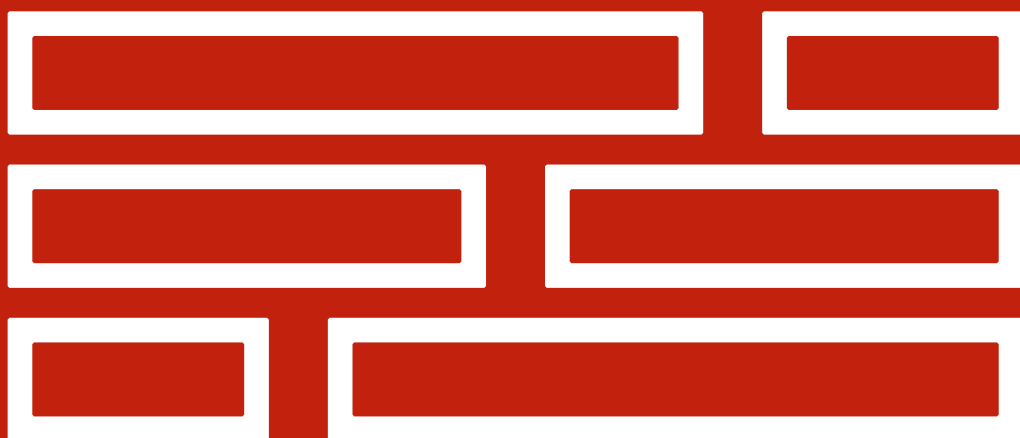


WELFARE  IL WELFARE AZIENDALE  
INDEX  FA CRESCERE L'IMPRESA  
PMI  E FA BENE AL PAESE

# Rapporto 2022



**Welfare aziendale:  
un patto sociale per il Paese**

# WELFARE INDEX PMI

## **Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese**

Un fattore strategico per le imprese,  
una priorità per le istituzioni

# Indice

04 → 05

## Agire di concerto

– GIANCARLO FANCEL

06 → 27

## Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano

– POSITION PAPER

28 → 121

## Rapporto 2022

30 → 53

1. L'evoluzione del welfare aziendale

54 → 71

2. L'impatto sociale del welfare aziendale

72 → 95

3. Il welfare aziendale come fattore di successo delle imprese e di rilancio del Paese

96 → 121

4. Focus

4.1 Le dieci aree del welfare aziendale

4.2 L'agricoltura sociale

122 → 139

## Appendici

124 → 126

La ricerca: campione e metodo

127 → 130

Il modello Welfare Index PMI

131 → 139

Il rating e i servizi Welfare Index PMI

140 → 191

## I migliori esempi di welfare aziendale

## PREFAZIONE

# Agire di concerto

**Giancarlo Fancel**

Country Manager & CEO Generali Italia

L'iniziativa Welfare Index PMI giunge alla sua settima edizione.

Grazie a questa continuità, abbiamo affinato la ricerca scientifica su cui si fonda il Rapporto, ampliandola alle nuove aree di welfare emergenti.

Siamo riusciti ad allargare la partecipazione all'iniziativa alla gran parte delle piccole-medie imprese del nostro sistema produttivo, anche attraverso le loro rappresentanze (settore primario, secondario, terziario avanzato, terzo settore).

E, soprattutto, abbiamo potuto **registrare la lenta ma costante evoluzione delle PMI quali attori protagonisti per la coesione sociale nelle comunità di riferimento**, proprio attraverso il welfare aziendale.

Il mondo nel quale operano le PMI è sempre più complesso: il Covid, l'inflazione, i tassi di interesse, la crisi energetica, i problemi di approvvigionamento. Una situazione senza precedenti.

Non è facile tenere la barra dritta quando è messa a rischio la sopravvivenza stessa dell'azienda.

Eppure, il Rapporto 2022 ci conferma che **le PMI con un welfare più evoluto sono le più solide e competitive sul mercato**, mostrano maggior resilienza agli scenari ricchi di incertezze e i loro risultati crescono più velocemente. Non solo, ci dice anche che gli imprenditori e le imprenditrici che fanno del welfare aziendale una strategia non sono soli al comando perché hanno attivato una rete più ampia: dipendenti, fornitori, comunità e istituzioni locali.

E proprio sul contesto si sofferma il Paper – incluso nel Rapporto di quest'anno e affidato agli esperti del Comitato Guida – allo scopo di comprendere il valore e il contributo del welfare aziendale nell'ambito dell'ampio programma di politiche sociali, riforme straordinarie e investimenti avviato con il PNRR.

**Le piccole-medie imprese costituiscono l'ossatura dell'occupazione e della produzione del nostro Paese** e il Paper propone alcune possibili direttrici di sinergia tra pubblico e privato: l'azienda, dunque, come fattore di coesione sociale e sostenibilità, primo violino all'interno di un'orchestra che suoni all'unisono.

L'augurio è dunque che il Rapporto WIPMI 2022, insieme al Paper, possano contribuire ad accelerare una riflessione più ampia, capace di coinvolgere, in primis, i decisori pubblici.

Ringrazio Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni e Confcommercio che hanno partecipato attivamente a WIPMI sia come membri del Comitato Guida che promuovendo l'iniziativa presso le aziende che rappresentano.

Un ringraziamento particolare alla Presidenza del Consiglio dei Ministri per il rinnovo del Patrocinio e a tutte le Istituzioni che hanno sostenuto e sostengono l'iniziativa.

A tutti, buona lettura e buon lavoro.

## POSITION PAPER

# Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano

6 dicembre 2022

A cura di:

**Mario Calderini**, Professore Ordinario Politecnico di Milano**Enea Dallaglio**, Partner MBS Consulting, Direttore di ricerca Welfare Index PMI**Marco Magnani**, Economista Harvard e LUISS**Andrea Mencattini**, Presidente Alleanza Assicurazioni, Genertel, GenertelLife, DAS

## Executive summary

A partire dalla Legge di Stabilità 2016, una nuova normativa ha incentivato le iniziative di welfare aziendale a beneficio dei dipendenti e delle loro famiglie. La cultura della responsabilità sociale delle imprese poggia, in Italia, su una lunga e robusta tradizione, ma l'esperienza di questi ultimi anni l'ha ampiamente intensificata e diffusa alle aziende anche di media e piccola dimensione. Il rapporto Welfare Index PMI, alla sua settima edizione, evidenzia la maturità raggiunta dal welfare aziendale, divenuto un fattore determinante di sostenibilità, generativo di valore economico per le imprese e di valore sociale per le comunità.

Oggi il nostro paese affronta nuove minacce per la coesione sociale, con la crisi energetica e l'inflazione che mettono a rischio la stabilità del tessuto produttivo e impoveriscono le famiglie. Al tempo stesso una nuova generazione di politiche sociali e un progetto straordinario di riforme e investimenti, il PNRR, promuovono l'estensione e l'innovazione dei sistemi di welfare. Il welfare aziendale può dare un contributo determinante a questi progetti, se saranno attuati sviluppando la partnership tra le amministrazioni centrali e periferiche dello stato, le imprese, le organizzazioni del terzo settore.

La rigenerazione del welfare italiano non può essere sostenuta dalla sola iniziativa pubblica, la cui spesa corrente non è in grado di crescere, né dalla spesa individuale delle famiglie, che ha raggiunto livelli difficilmente sostenibili. Il welfare aziendale, se adeguatamente incoraggiato, è in grado di accrescere ulteriormente la propria iniziativa, nell'interesse stesso delle imprese. Queste, inoltre, possono agire come aggregatori di domanda, organizzando un accesso collettivo ai servizi e riducendo in tal modo il costo delle prestazioni.

Occorre andare oltre il paradigma della complementarità, secondo il quale lo stato si fa carico in prima istanza dei servizi sociali, mentre l'iniziativa privata (fondi collettivi, welfare aziendale) offre soluzioni integrative. Oggi fronteggiamo una domanda di innovazione sociale. Le difficoltà del welfare pubblico derivano non solo dalle limitazioni della spesa pubblica, ma anche e soprattutto dalla crescita di questa domanda, spinta dall'emergere di bisogni a cui i servizi tradizionali non danno risposta.

Le imprese sono diffuse nel territorio e vicine alle famiglie. Per questo motivo il welfare aziendale è in grado di rispondere in modo puntuale ed efficiente ai bisogni emergenti, come dimostrano le migliori pratiche di iniziativa sociale delle imprese, pubblicate da Welfare Index PMI. Per questa sua capacità, il welfare aziendale si propone come fattore di innovazione dei modelli di servizio.

Questo documento comprende, nel secondo capitolo, una sintetica rassegna delle aree in cui il PNRR investe nel rinnovamento del welfare pubblico.

Nel terzo capitolo esponiamo le principali proposte nelle dieci aree del welfare aziendale:

- **Previdenza e protezione**

Rilanciare la previdenza complementare facilitando l'informazione e le scelte consapevoli dei lavoratori. Sviluppare una piattaforma nazionale che permetta in tutte le aziende di supportare la pianificazione previdenziale.

- **Salute e assistenza**

Mettere a sistema la partnership SSN - imprese, per diffondere servizi sanitari di prossimità rivolti alle comunità aziendali e aperti al territorio, e servizi domiciliari supportati da telemedicina e teleassistenza. Sostenere l'attuazione, da parte delle aziende, di campagne vaccinali e di prevenzione.

- **Conciliazione vita - lavoro**

Promuovere la cultura e i modelli di organizzazione flessibile del lavoro, centrati sulla responsabilità delle persone e la valutazione dei risultati.

- **Sostegno economico alle famiglie**

Incentivare, nell'attuale crisi energetica e inflattiva, l'iniziativa delle aziende a sostegno delle fasce familiari più vulnerabili.

- **Sviluppo del capitale umano**

Promuovere e incentivare le iniziative aziendali di formazione professionale, alta formazione, sviluppo dei soft skill. Aprire la formazione aziendale agli studenti e ai giovani in cerca di lavoro. Mettere a sistema la cooperazione tra le imprese, la scuola, l'università.

- **Sostegno alle famiglie per l'istruzione e la cultura**

Incentivare l'aiuto delle aziende alle famiglie, particolarmente quelle a basso reddito, per sostenere l'intero ciclo di istruzione dei figli e le attività culturali. Sviluppare le iniziative premianti legate al merito. Sviluppare la cooperazione tra le imprese, la scuola e l'università per diffondere la conoscenza del mondo del lavoro, valutare le attitudini, orientare le scelte.

- **Diritti, diversità e inclusione**

Sostenere le iniziative aziendali di empowerment e leadership femminile. Promuovere, anche con attività aperte al territorio, la formazione delle competenze digitali. Incentivare le iniziative aziendali per l'inclusione sociale dei soggetti deboli e l'integrazione degli immigrati. Attivare su questi obiettivi la partnership tra le imprese, le istituzioni locali e le strutture del sistema formativo, coinvolgendo le organizzazioni del terzo settore.

- **Condizioni di lavoro e sicurezza**

Diffondere la certificazione e le misure per la qualità e la sicurezza nel lavoro. Misurare i tassi di conversione degli stage e dei contratti a termine in rapporti di lavoro stabile come criteri di sostenibilità.

- **Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori**

Coinvolgere le imprese nella definizione di criteri di misurazione della sostenibilità e dell'impatto sociale adeguati alle PMI. Comunicare queste misure ai consumatori e gli stakeholder. Diffondere le misure di sostenibilità e di impatto sociale nelle filiere produttive, nei fornitori delle grandi aziende e negli appalti pubblici.

- **Welfare di comunità**

Incentivare le iniziative delle imprese a beneficio delle comunità e i servizi aziendali aperti al territorio. Gli enti pubblici dovrebbero rilevare i fabbisogni delle comunità, indicare le priorità, aggregare nei progetti le imprese del territorio, i servizi pubblici, le organizzazioni del terzo settore.

## 1. Una riflessione sull'esperienza e le prospettive del welfare aziendale

Il welfare aziendale è un nuovo protagonista del sistema di welfare italiano dal 2016, quando la Legge di stabilità (legge 208 del 28-12-2015) e i successivi decreti attuativi diedero un quadro normativo e un forte incoraggiamento fiscale alle iniziative delle imprese volte a promuovere il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Da allora Welfare Index PMI, giunto alla settima edizione, ne monitora l'evoluzione nelle piccole e medie imprese (da 6 a 1.000 addetti) che costituiscono la struttura portante del nostro sistema produttivo.

La crescita di questa esperienza è stata veloce

e continua. In questi anni la maggior parte delle PMI italiane (68,4%) hanno raggiunto un livello almeno medio di welfare aziendale secondo la metrica di Welfare Index PMI<sup>1</sup>, mentre quelle di livello avanzato (alto o molto alto) sono più che raddoppiate, passando dal 10,3% nel 2016 al 24,7% nel 2022.

Sono dati che indicano un'ampia diffusione. Si riferiscono infatti a più di 660.000 aziende presenti in tutto il territorio nazionale, che danno lavoro a 10 milioni di addetti. In molti casi le aziende sono il principale centro di iniziativa sociale nel territorio.

Il welfare aziendale si affianca alle istituzioni del welfare collettivo, come i fondi previdenziali e sanitari di categoria, allargando la platea dei beneficiari e arricchendo le prestazioni offerte. Una molteplicità di fonti istitutive - dai contratti collettivi nazionali ai contratti integrativi aziendali e territoriali, dai regolamenti aziendali all'iniziativa unilaterale delle imprese - genera un'ampia gamma di tutele e servizi, che Welfare Index PMI ha classificato in dieci aree:

- Previdenza e protezione
- Salute e assistenza
- Conciliazione vita - lavoro
- Sostegno economico ai lavoratori
- Sviluppo del capitale umano
- Sostegno alle famiglie per educazione e cultura
- Diritti, diversità e inclusione
- Condizioni lavorative e sicurezza
- Responsabilità sociale verso i consumatori e i fornitori
- Welfare di comunità

Ma l'evoluzione del welfare aziendale non è solamente quantitativa. Le nostre indagini hanno rilevato negli ultimi anni un cambiamento culturale nella gestione delle imprese, a cui la sfida della pandemia ha impresso un'accelerazione e un autentico salto di qualità.

Quasi tutti i responsabili aziendali intervistati (91,5%) hanno dichiarato di avere acquisito in questa tempesta maggiore consapevolezza della centralità della salute e della sicurezza

dei lavoratori, e in larga maggioranza (65,4%) hanno manifestato l'intenzione di rafforzare ulteriormente l'impegno sociale dell'impresa.

La reazione all'emergenza ha portato le aziende a porsi come punto di riferimento per i lavoratori e in molti casi per le comunità locali, mitigandone le condizioni di isolamento e incertezza. In quel contesto le imprese hanno moltiplicato le iniziative, mettendo a disposizione dei dipendenti presidi diagnostici e di prevenzione (43,8%), ampliando le assicurazioni sanitarie (25,7%), offrendo servizi di consulto medico a distanza (21,3%). Hanno offerto sostegni economici per i casi di difficoltà (38,2%) e aiuti alle famiglie per la gestione dei figli o degli anziani (7,2%). Hanno sostenuto la comunità e le istituzioni pubbliche con donazioni (15,4%) e con sostegni al SSN e alla ricerca (9,2%). Le imprese hanno affrontato le difficoltà di questo periodo investendo nello sviluppo del capitale umano con la formazione a distanza (39%). E hanno modificato l'organizzazione del lavoro aumentando la flessibilità per conciliare il lavoro con le esigenze della vita familiare (35,8%)<sup>2</sup>. Buona parte di queste iniziative sono proseguite anche dopo l'emergenza, integrando in modo permanente le politiche di welfare aziendale.

**Migliorare l'impatto sociale dell'azienda**, occupandosi del benessere dei lavoratori e delle loro famiglie e in taluni casi aprendo i servizi alla comunità esterna, per molte imprese è **diventato un impegno programmatico non**

<sup>1</sup> Il modello Welfare Index PMI classifica le iniziative di welfare aziendale in 10 aree, e misura le aziende con indicatori di attività (iniziative attuate nelle diverse aree), di capacità gestionale (attuazione di iniziative aziendali autonome e non solo in applicazione dei CCNL, individuazione dei bisogni e coinvolgimento dei lavoratori) e di impatto sociale (risultati ottenuti, entità della spesa, ampiezza dei beneficiari). La sintesi di queste misure è l'Indice Welfare Index PMI, assegnato a ogni impresa partecipante all'iniziativa. In base ad esso le imprese sono classificate in quattro livelli di welfare: iniziale, medio, alto e molto alto.

<sup>2</sup> Questi dati si riferiscono al 2021, quando il rapporto Welfare Index PMI analizzò le politiche sociali adottate dalle imprese per reagire all'emergenza Covid.

### separato dagli obiettivi e dalla gestione del business.

In molti casi le aziende hanno fatto di questi interventi un vero e proprio vantaggio competitivo, grazie al rafforzamento del proprio legame con il territorio nelle sue molteplici dimensioni.<sup>3</sup>

Ma quali ragioni spingono le imprese a investire nel welfare aziendale? Uno dei contributi più interessanti del rapporto Welfare Index PMI è l'analisi della correlazione degli indici di welfare con i bilanci di esercizio di un campione di circa 2.600 imprese nell'arco di tre anni (2019, 2020 e 2021).<sup>4</sup> Le imprese con un welfare più evoluto ottengono performance di produttività decisamente superiori alla media, e crescono molto più velocemente tanto nei risultati economici quanto nell'occupazione. Queste correlazioni non vanno intese in senso semplicistico e unidirezionale. Indicano una connessione reciproca tra le variabili esaminate: le imprese più competitive comprendono l'importanza dei fattori sociali e investono più delle altre nel welfare aziendale, e il welfare aziendale a sua volta contribuisce al miglioramento dei risultati.

Esaminiamo alcuni indici. Nel 2021 l'utile sul fatturato delle aziende con livello di welfare molto alto è stato doppio di quello delle aziende a livello iniziale: 6,7% contro 3,7%, e altrettanto grande è risultato il divario nel MOL pro capite: 33.097 contro 17.084 euro. Ma

le differenze nella generazione di valore, già evidenziate dai rapporti Welfare Index PMI negli ultimi anni, possono essere lette secondo molteplici criteri interpretativi. Ci pare, quindi, più significativo considerare le variazioni poliennali dei risultati. Nel periodo 2019-2021 la redditività, misurata come utile sul fatturato, è cresciuta del 19,6% nelle imprese con un welfare robusto, del 5,7% in quelle a livello iniziale. Anche nella produttività (MOL pro capite) registriamo un divario nei ritmi di crescita, pur se meno accentuato: 22,3% contro 20,1%.

In un periodo straordinario come quello che abbiamo attraversato, con la recessione provocata dalla pandemia e la successiva ripresa, le aziende con un forte orientamento al welfare hanno dimostrato maggiore resilienza e ottenuto una crescita dei risultati decisamente superiore alla media.

Sintetizzando queste osservazioni, possiamo definire il welfare aziendale come **un fattore generativo di ricchezza, capace di creare valore sociale per le comunità** (benessere, sicurezza, coesione) **e al tempo stesso valore economico per le imprese.**

Un "egoismo lungimirante" caratterizza dunque l'orientamento prevalente nelle imprese: occuparsi del benessere dei soggetti con cui l'azienda interagisce - i lavoratori e le loro famiglie, le comunità locali, le aziende della filiera produttiva, i clienti - contribuendo all'e-

quilibrio sociale dell'ecosistema, contribuisce al successo aziendale e alla sostenibilità del business.<sup>5</sup>

Se si comprendono queste ragioni, appare ancor più chiaro il contributo che il welfare aziendale è in grado di offrire al rinnovamento del welfare italiano. Non solo, infatti, le imprese sono diffuse nel territorio e in grado di raggiungere le famiglie, ma sono consapevoli del proprio ruolo sociale e interessate ad esercitare e accrescere questo ruolo.

Lo schema classico di finanziamento del welfare state - le imprese producono ricchezza, lo stato ne preleva una quota e la redistribuisce - è da tempo entrato in crisi. Il prelievo e la spesa pubblica, infatti, non sono ulteriormente espandibili, come indicano le previsioni dell'ultimo DEF approvato il 13 aprile 2022.

Certamente il PNRR investe grandi risorse per innovare i sistemi di welfare e per generare

nuovi modelli di servizio, ma resta il problema di come sostenere la spesa corrente per le retribuzioni e per le prestazioni. La spesa sociale dello stato, infatti, è in larga misura assorbita dal fabbisogno pensionistico, mentre è destinata a continuare a comprimersi nella sanità e nell'assistenza, aree in cui la domanda è in forte crescita, e nell'istruzione, area critica per il futuro del Paese.

Una recente ricerca di Innovation Team stima in 785 miliardi la spesa totale del welfare pubblico e privato italiano nel 2021.<sup>6</sup> L'80% di questo flusso, 627 miliardi, è a carico dello stato. Una quota molto rilevante, 136,6 miliardi (pari al 17,4% del totale), è a carico diretto delle famiglie: in media 5.300 euro per famiglia. Una terza quota, molto più piccola, è quella del welfare aziendale e collettivo: 21,2 miliardi, 2,7% del totale.

Se la spesa pubblica non è espandibile, quella a carico delle famiglie è invece in aumento,

DEF 2022 - SPESA PUBBLICA SOCIALE AGE RELATED - QUOTE % SUL PIL				
	2015	2020	2025	2030
Spesa sanitaria	6,6	7,4	6,2	6,4
LTC e socio-assistenziale	1,1	1,2	1,0	1,0
Istruzione	3,6	4,0	3,5	3,4
Pensioni	15,6	17,0	16,1	16,7
<b>Totale</b>	<b>26,9</b>	<b>29,6</b>	<b>26,8</b>	<b>27,5</b>

<sup>3</sup> Il tema del legame con il territorio come vantaggio competitivo per le imprese è sviluppato da Marco Magnani in "Terra e buoi dei paesi tuoi", Utet, 2016.

<sup>4</sup> Si veda il capitolo 3 del rapporto Welfare Index PMI 2022 - Il welfare aziendale come fattore di successo delle imprese e di rilancio del Paese. L'analisi dei bilanci è stata fatta da Cerved.

<sup>5</sup> L'espressione "egoismo lungimirante" è ripresa dal già citato "Terra e buoi dei paesi tuoi" di Marco Magnani. Dall'introduzione: "... la consapevolezza che investimenti intelligenti nel territorio possono dare all'impresa ritorni diretti, tangibili e misurabili, costituisce un incentivo molto forte e rende l'impegno nei confronti del territorio più sostenibile nel lungo periodo... Facendo il proprio interesse, l'impresa fa anche quello del territorio, e viceversa".

<sup>6</sup> Bilancio di welfare delle famiglie italiane 2022, Cerved - Innovation Team. La stima comprende la spesa pubblica e privata nelle aree delle prestazioni sociali (CIG, bonus e assegni familiari, reddito di cittadinanza, altre prestazioni), della previdenza, della sanità, l'assistenza, l'istruzione, la cultura e il tempo libero, i supporti al lavoro.

soprattutto in ambiti non comprimibili come la salute e l'istruzione. Ciò genera gravi difficoltà nelle fasce di popolazione a basso reddito, tra le quali si aggrava il fenomeno della rinuncia a prestazioni essenziali. Inoltre, l'acquisto individuale delle prestazioni non è certamente la soluzione più efficiente sotto il profilo economico. Per motivi tanto di equità sociale quanto di efficienza, non possiamo pensare che il declino della spesa pubblica possa essere compensato dall'espansione continua della spesa familiare. L'unico settore in grado di accrescere il proprio contributo alla spesa sociale del Paese è dunque il sistema produttivo nelle sue due componenti: il welfare collettivo negoziale (a cui contribuiscono le imprese e i lavoratori) e il welfare aziendale.

Le imprese, come abbiamo osservato, hanno consapevolezza e interesse ad assumere questo ruolo. Ma ciò richiede che si generino le condizioni per massimizzare l'efficacia, ovvero l'impatto sociale delle iniziative, e l'efficienza nel rapporto tra i costi e i benefici.

L'iniziativa sociale delle imprese deve fare i conti con molti limiti: in primo luogo la frammentazione e la dimensione molto piccola della maggior parte delle aziende; in secondo luogo la mancanza di competenze specialistiche e di relazioni con i sistemi di servizio. Il rischio di disperdere energie è dunque molto alto. Per tutti questi motivi l'esperienza del welfare aziendale potrà espandersi e dare un contributo rilevante al rinnovamento generale dei sistemi di welfare se le istituzioni pubbliche attiveranno partnership a tutti i livelli con le imprese, aiutandole a mettersi in rete e a costruire progetti condivisi con le altre aziende del territorio, con le strutture della sanità, dell'assistenza e dell'istruzione, con le organizzazioni del terzo settore.

I grandi progetti di innovazione e sviluppo dei

sistemi di welfare dovrebbero basarsi su questa cooperazione. In molti ambiti il PNRR prevede lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e nuove reti: queste dovrebbero essere aperte ai soggetti privati, e il welfare aziendale dovrebbe essere riconosciuto come parte attiva nei nuovi modelli di servizio.

È di grande importanza il ruolo che il PNRR assegna agli enti locali nell'attuazione degli investimenti. Le regioni e i comuni dovrebbero associare nei progetti le imprese del territorio e le organizzazioni del terzo settore, e i progetti di sviluppo dei nuovi servizi dovrebbero basarsi sulla rilevazione del fabbisogno delle comunità e sulla pianificazione degli obiettivi di impatto che si vuole ottenere.

Agli albori del welfare aziendale, il rapporto tra le componenti pubblica e privata del sistema di welfare era descritto secondo il paradigma della complementarità.

L'attenzione era concentrata quasi esclusivamente sulle aree della previdenza e della sanità, presidiate dalle grandi istituzioni a carattere universalistico, l'INPS e il SSN. La riduzione delle prestazioni erogate dal servizio pubblico aveva generato la necessità di integrarle con un ventaglio di soluzioni private di tipo complementare: gli istituti collettivi generati dai contratti nazionali (fondi previdenziali e sanitari), le iniziative unilaterali delle aziende per i propri dipendenti e quelle introdotte con i contratti integrativi (il welfare aziendale), infine i servizi mutualistici e assicurativi ad adesione individuale.

Negli ultimi anni, se da un lato è rimasta importante la necessità di integrare con servizi privati le prestazioni pensionistiche e sanitarie, e il welfare occupazionale (collettivo e aziendale) ha mantenuto la funzione di ridurre la pressione sui servizi pubblici, d'altro lato l'esplosione di nuovi bisogni sociali ha talmente

allargato la domanda da rendere inadeguato il modello descrittivo della complementarità.

Tra i bisogni emergenti non coperti o solo parzialmente coperti dai servizi pubblici possiamo citare l'esigenza di una nuova generazione di servizi qualificati per gli anziani, soprattutto di tipo domiciliare, che permettano di mantenere le persone assistite nel contesto di relazioni sociali e affettive che determinano la qualità della loro vita; l'esigenza di facilitare le famiglie nella cura dei figli e, più in generale, di conciliare gli impegni di lavoro e di vita personale; l'esigenza di aiutare le famiglie nel percorso educativo dei figli e di sostenere i giovani nell'accesso al lavoro; l'esigenza di sostenere le pari opportunità non solo tutelando i diritti ma attuando azioni di sostegno all'istruzione, al lavoro e all'affermazione delle donne; l'esigenza di diffondere le attività per l'integrazione degli immigrati e l'inclusione dei soggetti deboli. In nessuno di questi ambiti possiamo pensare a un modello basato fondamentalmente sulle strutture e sulle risorse del sistema pubblico, e in cui le iniziative private abbiano un ruolo solamente complementare.

Ma anche nelle aree più fortemente presidiate dal sistema pubblico, il cambiamento in corso della domanda è tale da richiedere soluzioni fortemente innovative. L'esempio della sanità è il più significativo. L'esplosione della domanda è determinata da un cambiamento profondo delle attese dei cittadini: la salute non è più solo cura della malattia ma valore guida degli stili di vita, prevenzione per mantenere la condizione di salute e benessere, richiesta di assistenza personalizzata e continua. Non si tratta solo di ottenere, con le assicurazioni o i fondi sanitari, un accesso più rapido alle cure, ma di innovare profondamente i modelli di servizio. Il PNRR promuove un grande sforzo in direzione della medicina di prossimità, ma l'iniziativa pubblica non potrà da sola attuare questo cambiamento. Le cellule di un nuovo

sistema di servizi diffusi e agilmente accessibili dai cittadini sono già oggi presenti nelle esperienze più avanzate del welfare aziendale. Le istituzioni e i grandi progetti nazionali possono dare carattere sistematico a queste iniziative, generando una piattaforma di servizi che le possa supportare e integrare, e possono contare sull'iniziativa delle aziende per sostenere le comunità nel territorio.

**Il welfare aziendale è dunque, oggi, un fattore di innovazione dei sistemi di welfare.**

L'iniziativa delle aziende determina inoltre l'opportunità di modificare il rapporto tra le strutture centrali e quelle locali (pubbliche e private) del welfare, secondo una logica di sussidiarietà. La nuova domanda si caratterizza infatti per la grande molteplicità di bisogni diffusi in modo non omogeneo nel territorio, che richiedono risposte differenziate e puntuali. La vicinanza delle aziende alle famiglie e alle comunità deve essere valorizzata per la sua capacità di individuare i bisogni e provvedere le risposte più efficaci, cioè corrispondenti alla domanda, e più efficienti, ovvero non dispersive di risorse.

**Il modello della sussidiarietà** considera più efficienti le soluzioni attuate in prima istanza dai soggetti più vicini alle famiglie e presenti nelle comunità, permettendo alle grandi strutture centrali di focalizzare il proprio impegno sulle attività in cui occorre una grande concentrazione di risorse, tecnologie e competenze.

Gli enti locali dovrebbero incoraggiare questa iniziativa delle imprese, rendendola sistematica e allargandola oltre i confini aziendali, con lo scopo di **fare del welfare aziendale una componente di un più ampio welfare di comunità**. Possono farlo associando le imprese locali, i servizi e le competenze di welfare, le organizzazioni del terzo settore, rilevando



i bisogni della comunità e attuando progetti condivisi a elevato impatto sociale.

Sin qui abbiamo esaminato il contributo del welfare aziendale all'innovazione e allo sviluppo dei servizi di interesse sociale. Ma il welfare non è solo un sistema di servizi, e i bisogni dei cittadini non richiedono solamente prestazioni di servizio. L'esperienza del welfare aziendale ha valorizzato il ruolo delle aziende nell'aggregazione di comunità. L'iniziativa sociale delle imprese offre quindi una risposta (ovviamente parziale) ad un vuoto che si è aperto con l'atomizzazione delle famiglie e la frammentazione della società. Il welfare aziendale, così come quello pubblico, è anche e soprattutto un sistema di solidarietà tra le fasce sociali (sostenendo l'inclusione e provvedendo maggiori sostegni alle categorie più deboli), tra i generi (sostenendo le pari opportunità e la conciliazione vita-lavoro) e tra le generazioni (sostenendo la formazione e le opportunità per i giovani, la previdenza e l'assistenza per gli anziani). Proponendosi come punto di riferimento per la comunità del lavoro e per la comunità esterna (come è stato evidente nell'emergenza Covid), **le aziende assumono un ruolo attivo nella ricomposizione sociale del Paese.**

Per concludere questa nota introduttiva, resta da considerare un'ulteriore prospettiva di sviluppo del welfare aziendale. Abbiamo già osservato che buona parte della spesa di welfare è a carico diretto delle famiglie: una soluzione inefficiente perché basata sull'acquisto individuale delle prestazioni. Si tratta di una somma enorme, 136,6 miliardi, una parte della quale può essere mutualizzata con soluzioni collettive. Il welfare aziendale può aggregare la domanda delle famiglie prevedendo, accanto ai servizi gratuiti offerti dalle aziende, servizi a pagamento convenzionati per i membri della comunità. Questo approccio può generare molti vantaggi. Anzitutto nel costo di accesso alle prestazioni. Inoltre, l'aggregazione della domanda facilita gli investimenti per i fornitori dei servizi, accelerando la diffusione dei servizi innovativi (di prossimità) che oggi mancano nel territorio italiano. Infine, lo sviluppo di un'ampia gamma di servizi anche a pagamento per le comunità aziendali e locali può agevolare l'accesso alle prestazioni per le fasce più deboli. Lo stato, le istituzioni locali, le stesse aziende potrebbero subsidiare o rendere gratuite queste prestazioni per le famiglie a basso reddito, accrescendo il valore del welfare aziendale come veicolo di solidarietà sociale.

## 2. Il PNRR e gli obiettivi di rinnovamento dei sistemi di welfare

Il PNRR è il grande progetto che promuove, con il rilancio del Paese, il rinnovamento in molte aree dei nostri sistemi di welfare.

Ricordiamo la sua articolazione in sei missioni, che raggruppano complessivamente 16 obiettivi:

- **M1.** Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- **M2.** Rivoluzione verde e transizione ecologica
- **M3.** Infrastrutture per una mobilità sostenibile
- **M4.** Istruzione e ricerca
- **M5.** Coesione e inclusione
- **M6.** Salute

Queste missioni condividono tre priorità trasversali: le pari opportunità generazionali, di genere e territoriali. Sono tematiche che affrontano nodi decisivi per la tenuta sociale e per l'evoluzione del nostro Paese:

- gli squilibri generazionali, con il blocco dell'ascensore sociale per i giovani e con l'invecchiamento della popolazione che mette in discussione la sostenibilità dei sistemi di welfare;
- la diseguaglianza di genere, con l'esclusione dal lavoro di milioni di donne, gli ostacoli alla loro affermazione professionale, le difficoltà alla realizzazione degli obiettivi di vita familiare;
- il ritardo di vaste aree del Paese, soprattutto nel Sud, che genera povertà ed emarginazione, provoca la fuga dei giovani e delle loro competenze.

Abbiamo dunque esaminato i progetti del PNRR che investono i sistemi di welfare, individuando 9 direttrici di innovazione e sviluppo.

### • **Cittadinanza digitale**

Lo sviluppo delle connessioni, la digitalizzazione e l'innovazione del sistema produttivo e della PA sono fattori determinanti per la trasformazione e la crescita economica del Paese.

Il PNRR non ne fa solo una questione di tecnologia. Obiettivo centrale del progetto, infatti, è la "cittadinanza digitale", ovvero lo sviluppo delle competenze digitali di base e la riduzione dei gap di cultura digitale che si traducono in gap di opportunità professionali, di capacità di partecipazione e cittadinanza.

Lo sforzo di digitalizzazione e innovazione è centrale nella Missione 1 ma riguarda trasversalmente anche tutte le altre, con piani di investimento e riforme dedicate: la transizione ecologica, le infrastrutture, la scuola, la coesione sociale, la salute e l'assistenza.

Citiamo alcuni tra gli obiettivi del PNRR:

- offrire una connettività omogenea ad alta velocità in tutto il paese per residenti, aziende, scuole e ospedali;
- facilitare l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali dei cittadini;
- favorire la digitalizzazione della forza lavoro esistente e futura (educazione scientifica e tecnica a tutti i livelli);
- trasformare in profondità la Pubblica Amministrazione, migliorando i servizi ai cittadini (identità, domicilio digitale, notifiche, pagamenti).

### • **Capitale umano e mobilità sociale**

Al tema dell'istruzione come leva di sviluppo e mobilità sociale è dedicata la Missione 4 - Istruzione e Ricerca, che mira ad attuare le condizioni per una economia ad alta intensità

di conoscenza. Il nostro paese, infatti, presenta numerose criticità nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca:

- carenze strutturali nell'offerta di servizi di educazione primaria, con rilevante divario rispetto agli standard europei;
- limitate competenze di base, che costituiscono una delle principali cause di abbandono scolastico;
- bassa percentuale di laureati: solo il 28% della popolazione tra 24 e 34 anni, rispetto al 44% di media OCSE;
- mismatch delle competenze tra istruzione e domanda di lavoro, con conseguente difficoltà da parte delle aziende a trovare capitale umano adeguato ed elevata disoccupazione giovanile.

Primo obiettivo di questa missione è il potenziamento dell'offerta di formazione lungo tutta la filiera: dagli asili nido all'università, con investimenti materiali e immateriali.

Citiamo alcuni tra i più importanti obiettivi d'azione:

- miglioramento dell'offerta educativa sin dalla prima infanzia attraverso il piano per gli asili nido, la scuola dell'infanzia e i servizi di educazione e cura;
- estensione del tempo pieno scolastico per ampliare l'offerta formativa delle scuole e aiutare le famiglie;
- intervento straordinario di edilizia scolastica, finalizzato alla riduzione dei divari territoriali nei cicli I e II della scuola secondaria di secondo grado;
- potenziamento dell'offerta di formazione professionale terziaria creando network con aziende, università e centri di ricerca tecnologica e scientifica, autorità locali e sistemi formativi;
- orientamento alle scelte di lavoro nelle classi quarta e quinta della scuola secondaria di II grado;
- sostegno alla transizione scuola-università

con corsi brevi dal terzo anno della scuola superiore;

- maggiore finanziamento di borse di studio per l'università;
- diffusione della cultura scientifica con corsi durante l'intero ciclo scolastico.

#### • **Inclusione sociale**

L'inclusione sociale rappresenta uno degli assi strategici di tutto il PNRR ed è obiettivo della Missione 5. L'iniziativa si sviluppa su diverse direttrici, in primo luogo le politiche per il lavoro, prevedendo:

- percorsi di riqualificazione e reinserimento di lavoratori in transizione e disoccupati;
- definizione di livelli essenziali di competenze per migliorare l'occupabilità; e inoltre sviluppo, a cura delle Regioni, di attività formative per le categorie più vulnerabili;
- sostegno alle aziende per rimodulare l'orario di lavoro allo scopo di favorire l'inserimento e la formazione dei dipendenti;
- potenziamento dei Centri per l'Impiego per offrire piani formativi individuali e servizi di accoglienza, orientamento e presa in carico;
- sostegno all'imprenditoria femminile;
- rafforzamento del sistema duale scuola-lavoro, al fine di rendere la formazione più in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro e acquisire nuove competenze (learning on the job).

Il tema dell'inclusione viene considerato anche nella sua dimensione sociale e comprende il sostegno alle fasce di popolazione in condizione di fragilità, marginalità e povertà. Sono previsti interventi di potenziamento dell'edilizia pubblica residenziale, di housing temporaneo (come le strutture di accoglienza temporanea per gli individui senza fissa dimora o in difficoltà economica) e di housing sociale per offrire alloggi a canone ridotto, per esempio a studenti e famiglie monoreddito.

#### • **Assistenza agli anziani e alle persone bisognose di cura**

Attualmente in Italia le persone con età superiore a 65 anni sono il 23%, e il loro numero è in aumento. Gli anziani non autosufficienti si avvicineranno a 5 milioni nel 2030. Questi dati pongono una sfida per i servizi di welfare e per l'assistenza socio-sanitaria.

Il Piano, nelle missioni 5 e 6, si propone di rafforzare i servizi sanitari di prossimità e domiciliari, con l'obiettivo di assicurare l'autonomia delle persone anziane, garantendo la presa in carico da parte dei servizi sociali e assicurando i necessari sostegni. Si tratta di interventi pensati per favorire la socializzazione, sostenere percorsi di vita indipendente, anche con la ristrutturazione di alloggi e l'utilizzo di tecnologie per superare le barriere fisiche, sensoriali e cognitive utili allo svolgimento autonomo degli atti della vita quotidiana.

Il Piano affronta inoltre il tema della disabilità. In Italia le persone con disabilità sono 3 milioni e 150 mila, pari a circa il 5% della popolazione. Gli anziani sono i più colpiti, soprattutto le donne. Il PNRR prevede misure in diversi ambiti:

- nella Missione 4 interventi per sostenere l'istruzione ai disabili;
- nella Missione 5 investimenti straordinari sulle infrastrutture sociali, sui servizi sociali e sanitari di comunità e domiciliari;
- nella Missione 6 il miglioramento dei servizi sanitari nel territorio per renderli accessibili.

#### • **Politiche per i giovani**

L'Italia ha un elevato numero di NEET, persone che non studiano e non lavorano, nella fascia tra 20-34 anni: 27,8% contro una media Ue del 16,4% (Eurostat).

La qualificazione dei giovani e il rilancio dell'ascensore sociale sono obiettivi affrontati in

molti ambiti del PNRR. Nella Missione 1 con la digitalizzazione e lo sviluppo della connettività delle scuole. Nella Missione 4 con gli interventi su tutto il ciclo dell'istruzione e della ricerca per ridurre i tassi di abbandono scolastico e colmare le distanze tra istruzione e lavoro. Gli investimenti prevedono borse di studio per facilitare l'accesso all'università e per sostenere i dottorati di ricerca.

La Missione 5 – Coesione e inclusione, inoltre, si propone di integrare le politiche attive del mercato del lavoro e le politiche sociali. Viene potenziato il Servizio Civile Universale.

#### • **Pari opportunità**

Le diseguaglianze di genere hanno radici profonde che riguardano il contesto familiare, la formazione (poche donne nelle discipline STEM), l'organizzazione del lavoro. Il tasso di occupazione delle donne è del 53,1%, molto inferiore alla media europea, con un divario di 19,8 punti rispetto agli uomini (2019). Le donne che lavorano sono penalizzate nelle carriere, nelle retribuzioni, nei livelli di precarietà.

Il PNRR sviluppa un ampio programma volto sia a favorire la partecipazione femminile al mercato del lavoro, sia a correggere le asimmetrie sin dall'età scolastica. Sono previste misure di potenziamento del welfare per favorire la maternità, la conciliazione tra esigenze della vita personale e del lavoro, una più equa distribuzione degli impegni genitoriali.

La Missione 1 modifica i sistemi di reclutamento nella PA e di gestione dei percorsi fino alle posizioni di alto livello, con l'obiettivo di garantire pari opportunità nelle assunzioni e nelle carriere. Favorisce inoltre il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione.

La Missione 4, con il Piano per gli asili nido, si propone di aumentare il tasso di presa in carico degli asili, che nel 2018 era appena del

14,1% del fabbisogno. Prevede inoltre il potenziamento dei servizi educativi dell'infanzia e l'estensione del tempo pieno a scuola. Sono stanziati investimenti per potenziare le competenze STEM per le studentesse delle scuole superiori.

Nella Missione 5 è previsto un investimento per sostenere l'imprenditorialità femminile, ridisegnando e integrando l'attuale sistema di sostegni. L'introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere intende promuovere la riduzione dei gap nelle aziende e nella società.

Nella Missione 6 il rafforzamento dei servizi di prossimità e di assistenza domiciliare contribuisce a ridurre l'onere delle attività familiari di cura, a carico prevalentemente delle donne.

#### • **Sostegno alla famiglia e alla natalità**

Si fanno sempre meno figli e sempre più tardi. Il numero di nuovi nati nel 2020 è stato il più basso mai registrato dall'unità d'Italia: 404mila, 16mila in meno dell'anno precedente, proseguendo una tendenza alla denatalità iniziata nella seconda metà degli anni '70. Una società che invecchia è meno innovativa e meno capace di affrontare il futuro.

Questo tema è centrale nella Missione 5 - Inclusione Sociale, che destina importanti risorse alle infrastrutture sociali per le politiche a sostegno delle famiglie e dei minori, oltre che delle persone con disabilità.

Inoltre, il PNRR dà rilievo alle politiche per i ragazzi e i bambini, con il piano asili nido della Missione 4 e con i fondi per l'estensione del tempo pieno e per il potenziamento delle infrastrutture scolastiche.

Parallelamente il PNRR promuove la cultura del lavoro flessibile, per sostenere la genitorialità nelle imprese.

#### • **Rilancio del Sud**

Il PNRR è una leva potente di rilancio del Mezzogiorno, al quale dedica il 40% delle risorse.

Gli interventi della Missione 1, con la connettività a banda ultralarga, intendono rafforzare l'attrattività per gli investimenti e la produttività delle PMI del Sud, particolarmente nelle zone rurali e nelle aree interne.

Nella Missione 4, i progetti relativi ad asili e scuole per l'infanzia, all'edilizia scolastica e al contrasto alla povertà educativa hanno un forte impatto nel Mezzogiorno, così come l'intervento per ridurre i divari territoriali nella scuola secondaria di secondo grado contribuisce a migliorare il livello delle competenze di base e a ridurre in modo strutturale l'abbandono scolastico.

Nella Missione 5 le misure che rafforzano i servizi essenziali sono dirette a sostenere i territori a maggior rischio di spopolamento e costruire opportunità per le nuove generazioni.

La riorganizzazione delle politiche della salute prevista dalla Missione 6, con riforme e investimenti basati sui fabbisogni assistenziali, contribuisce a ridurre il divario tra i sistemi sanitari regionali.

#### • **Rinnovamento del sistema sanitario**

Al grande tema della salute viene dedicata la Missione 6, che rafforza il valore universale della salute e la sua natura di bene pubblico.

La pandemia ha evidenziato criticità strutturali della sanità, tra cui significative disparità territoriali nell'erogazione dei servizi; una inadeguata integrazione tra servizi ospedalieri, servizi sanitari territoriali e servizi sociali; difficoltà per i cittadini di accesso alle prestazioni e lunghi tempi di attesa.

Il PNRR sviluppa piattaforme tecnologiche per

la gestione del sistema sanitario, la formazione delle competenze digitali, professionali e manageriali del personale sanitario e tecnico, l'adozione di nuovi processi per la gestione delle prestazioni e un più efficace collegamento fra la ricerca, l'analisi dei dati, le cure e la loro programmazione a livello di sistema.

Il progetto si incardina su grandi piani di investimento e riforma:

- realizzazione delle Case di Comunità, strutture di prossimità in cui opereranno team multidisciplinari di medici generalisti e specialisti, infermieri di comunità e altri professionisti della salute, con il compito di coordinare tutti i servizi di pre-

venzione e cura;

- estensione delle prestazioni domiciliari anche sfruttando la possibilità offerte dalle tecnologie di telemedicina: "la casa come primo luogo di cura";
- rafforzamento dell'assistenza sanitaria intermedia con gli Ospedali di Comunità, strutture per interventi a media/bassa intensità clinica e per degenze di breve durata;
- rafforzamento del Nuovo Sistema Informativo Sanitario (NSIS), l'infrastruttura per il monitoraggio dei LEA e per la programmazione di servizi di assistenza sanitaria alla popolazione in linea con i bisogni, l'evoluzione demografica e i trend epidemiologici.

### 3. Proposte per il rinnovamento del welfare pubblico e privato

Welfare Index PMI classifica dieci aree del welfare aziendale e ne monitora da sette anni l'evoluzione.

Per ogni area evidenziamo i principali risultati raggiunti e i contributi che le iniziative delle imprese sono in grado di apportare al rinnovamento del sistema di welfare pubblico e privato del nostro Paese.

#### 1. **Previdenza e protezione**

Il welfare aziendale ha contribuito negli ultimi anni a estendere la partecipazione delle aziende e dei lavoratori alle istituzioni di previdenza complementare, versando contributi aggiuntivi o aderendo a fondi integrativi: iniziative che sono state attuate dal 30,3% delle imprese. Inoltre, il 42,0% delle aziende hanno stipulato polizze assicurative (oltre quelle obbligatorie)

per garantire le famiglie contro i rischi di infortunio o morte dei lavoratori. Da poco tempo è iniziata la diffusione di assicurazioni long term care per garantire agli anziani una rendita in caso di non autosufficienza (2,3% nel 2022).

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. Oggi la quota di lavoratori dipendenti e autonomi aderenti ai fondi pensione è solamente del 38%, e quella dei dipendenti del 35%. L'importo medio annuo dei contributi versati

è di 2.006 euro.<sup>7</sup> Queste cifre segnalano un problema di grande importanza per il nostro Paese: la dimensione raggiunta dalla previdenza complementare, tanto 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.

Evitare l'impoverimento degli anziani è fondamentale per la stabilità sociale ed economica del Paese, e a questo scopo si dovrebbero unire gli sforzi delle istituzioni e delle imprese per **rilanciare la previdenza complementare**. Esaurita la fase delle operazioni massive basate su automatismi collettivi, è necessario puntare sull'informazione individuale e sulla consapevolezza dei lavoratori, in modo particolare dei più giovani. E a questo scopo è possibile fare leva sulla vicinanza e conoscenza da parte delle imprese dei propri dipendenti.

Questo dovrebbe essere l'obiettivo di un progetto nazionale promosso dal governo con la partecipazione dell'INPS, delle rappresentanze sociali e dei gestori della previdenza complementare. Una piattaforma collegata all'INPS dovrebbe permettere alle aziende, così come ai gestori di servizi previdenziali e ai singoli cittadini, di accedere alle posizioni contributive, fare proiezioni di copertura pensionistica e facilitare le decisioni di pianificazione previdenziale. Le aziende potranno assumere in questo modo un ruolo attivo a sostegno delle scelte dei propri dipendenti.

## 2. Salute e assistenza

Quella della salute e dell'assistenza è, sotto il profilo dell'impatto sociale, l'area più rilevante del welfare aziendale.

Le imprese che hanno attuato iniziative aggiuntive a quelle previste dai CCNL nell'area della salute sono aumentate, nel corso degli anni, dal 35% nel 2017 al 42,2% nel 2022. Per l'assistenza si è assistito ad una crescita ancora più rilevante, raggiungendo un tasso di iniziativa del 28,8% nel 2022 (+21,5 punti in 5 anni). La pandemia Covid ha contribuito a fare della salute un valore centrale nella gestione aziendale: nell'affrontare l'emergenza molte imprese si sono poste come punto di riferimento per i lavoratori e per le loro famiglie.

Un primo gruppo di iniziative è quello della sanità integrativa al SSN. I fondi sanitari di categoria hanno raggiunto il 26,9% delle PMI italiane, mentre il 16,9% delle imprese hanno adottato soluzioni proprie quali polizze sanitarie e altri fondi o casse. Queste coperture sono molto apprezzate dalle famiglie dei lavoratori, poiché da un lato permettono di accedere in modo rapido alle prestazioni sanitarie, dall'altro mitigano la spesa a carico delle famiglie.<sup>8</sup> Ma sono altresì di grande valore per il Servizio Sanitario Nazionale, in quanto riducono la pressione sulle prestazioni finanziate dalla spesa pubblica.

Nonostante la crescente diffusione delle soluzioni di sanità integrativa, sia collettive (previste dai CCNL) sia aziendali e locali, queste

hanno raggiunto sinora solo 7,5 milioni di lavoratori italiani. Un forte aumento delle adesioni genererebbe grandi vantaggi per il sistema di welfare:

- da un lato permetterebbe di mutualizzare la spesa sanitaria privata, oggi per 38,8 miliardi a carico diretto delle famiglie, riducendo il costo delle prestazioni;
- dall'altro ridurrebbe i costi a carico della spesa pubblica, permettendo al SSN di concentrarsi su altre priorità come l'effettiva gratuità e l'agevolazione dell'accesso alle prestazioni per le fasce di popolazione meno abbienti e non garantite dalle coperture aziendali.

Ma il welfare aziendale in ambito sanitario non si limita ai fondi e alle coperture assicurative. Si stanno diffondendo prestazioni dirette quali prestazione legate al Covid (nell'11,7% delle aziende), servizi di check-up (nel 9,2% delle aziende), sportelli interni (4,4%), convenzioni con studi dentistici (6,3%), campagne e servizi di prevenzione (7,4%), servizi sociosanitari di riabilitazione o assistenza psicologica (4,7%). E inoltre sostegni alle famiglie per l'assistenza agli anziani e ai non autosufficienti (1,3%), consulti medici a distanza (2,2%) e visite domiciliari su richiesta (1%). In alcuni casi le aziende hanno aperto l'accesso agli ambulatori anche ai cittadini del territorio.

Questa molteplicità di iniziative risponde a un'evoluzione della domanda, che non consiste solamente nella richiesta di cure in caso di malattia ma anche di prevenzione e guida dei comportamenti, e che determina una crescente richiesta di assistenza personale secondo le differenti esigenze individuali e familiari.

È molto difficile pensare che la sanità e l'assistenza pubblica possano da sole rispondere, con soluzioni universali, a questo significativo incremento della domanda. Le imprese italiane possono essere di grande aiuto: sono dif-

fuse nel territorio nazionale e hanno acquisito consapevolezza del proprio ruolo sociale, sono vicine ai lavoratori e alle loro famiglie, in grado di interpretarne i bisogni e di provvedere soluzioni puntuali, efficienti e non dispersive. Le imprese, peraltro, devono essere aiutate a superare i loro limiti: perlopiù sono di piccole dimensioni, non dispongono della massa critica necessaria a organizzare i servizi, né di competenze specialistiche e di relazioni con i fornitori delle prestazioni sanitarie e assistenziali.

Tanto le potenzialità quanto i limiti del welfare aziendale evidenziano la necessità, per attuare i progetti di innovazione dei sistemi sanitario e assistenziale, di contare sulla partnership tra le istituzioni pubbliche e le imprese. L'esperienza acquisita con l'emergenza Covid ci permette di fare un esempio: pensiamo a quanto più rapide e coinvolgenti potrebbero essere in futuro le campagne vaccinali (di ogni tipo, dall'antinfluenzale a quelle per i bambini) e le iniziative di prevenzione (sia di tipo diagnostico che comportamentale), e a quanto più efficace potrebbe risultare il consulto medico, se le autorità sanitarie facessero leva, in via sistematica e non occasionale, sull'iniziativa delle imprese.

Il PNRR investe nella generazione di nuovi servizi di prossimità, diffusi nel territorio e caratterizzati dall'adozione di tecnologie di telemedicina e teleassistenza, con lo scopo di "fare della casa il primo luogo di cura" e diffondere l'assistenza a domicilio. Quest'obiettivo è realisticamente attuabile solo coinvolgendo le imprese italiane, raggiungendo in modo diretto le popolazioni aziendali e le famiglie dei lavoratori. Per fare questo le imprese non chiedono sostegni finanziari ma una visione progettuale e soluzioni di sistema che le aiutino a organizzare soluzioni efficienti.

Le regioni e i comuni, investiti da importanti

<sup>7</sup> Fonte Covip, dati relativi al 2021. La relazione annuale 2022 dell'Autorità di vigilanza evidenzia un ulteriore dato preoccupante: la diminuzione delle posizioni attive. Nell'ultimo anno 2,6 milioni di iscritti (più di un quarto del totale) non hanno effettuato versamenti.

<sup>8</sup> La spesa sanitaria totale nel 2021 è stata di 172 miliardi, per il 23% a carico diretto delle famiglie. La spesa media è di 1.510 euro l'anno per famiglia. Fonte: Bilancio di welfare delle famiglie italiane 2022, Innovation Team - Gruppo Cerved.

compiti attuativi del PNRR, dovrebbero coinvolgere le imprese, costruendo progetti condivisi con le strutture della sanità e dell'assistenza e con il terzo settore, per generare i servizi di welfare rispondenti al fabbisogno locale. Per sviluppare servizi di prossimità nel territorio è importante associare le organizzazioni del terzo settore, nella duplice funzione di aggregatori della domanda (soprattutto nelle aree fragili della popolazione) e fornitori di servizi.

### 3. Conciliazione vita – lavoro

Il welfare aziendale non è fatto solo di servizi, ma coinvolge l'organizzazione e la cultura di gestione delle aziende. Le iniziative aziendali per conciliare le esigenze del lavoro e della carriera con quelle della vita personale dei lavoratori e delle loro famiglie hanno un impatto determinante su due grandi obiettivi sociali:

- le pari opportunità di genere;
- il sostegno alle famiglie e alla genitorialità.

La pandemia ha determinato un impatto dirompente sull'organizzazione del lavoro e sul rapporto tra il lavoro e la vita familiare, accelerando ed esasperando evoluzioni già in atto (come il fenomeno “great resignation”, soprattutto negli Stati Uniti) e producendo cambiamenti importanti soprattutto riguardo al lavoro a distanza.

Dallo scoppio dell'emergenza a oggi, il 37,7% delle PMI hanno adottato e ampliato il lavoro a distanza, ma solo poche di queste (8,4%) lo praticavano già in precedenza, spesso su un numero limitato di lavoratori cui l'impresa riconosceva maggiore flessibilità in ragione di esigenze familiari specifiche. Oggi, molte delle aziende che hanno sperimentato il lavoro da remoto si sono orientate verso un modello ibrido, che alterna giornate in presenza e lavoro da casa, permettendo una maggiore bilanciamento tra i tempi lavorativi e vita familiare e consentendo una maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro.

Puntando su modelli organizzativi flessibili, e formando i collaboratori alla responsabilità nella gestione dei compiti in autonomia e al controllo sui risultati, le imprese ottengono significativi miglioramenti di produttività, ed è questo il fattore che può determinare la diffusione di queste pratiche innovative.

Oltre allo smart working, le iniziative più diffuse in questo ambito sono la flessibilità oraria aggiuntiva a quella contrattuale (nel 35% delle aziende), i permessi aggiuntivi per i genitori (16,4%), l'integrazione del congedo di maternità / paternità (16,6%). Inoltre una serie di servizi salva tempo e per la cura dei figli.

Queste iniziative, per l'impatto che hanno su temi chiave dell'equilibrio sociale, dovrebbero essere fortemente promosse e incentivate. E per avere successo naturalmente richiedono non solo scelte organizzative adeguate ma anche un cambiamento culturale generalizzato.

### 4. Sostegno economico alle famiglie

Le aziende attuano numerose iniziative di sostegno economico. Dobbiamo distinguere tra quelle più diffuse, di contributo alle spese per i trasporti (rimborso degli abbonamenti ai mezzi pubblici, buoni benzina) e per i pasti (mense, ticket restaurant), e quelle di risposta a esigenze specifiche dei lavoratori, come la fornitura di alloggi a condizioni agevolate o gli aiuti per i prestiti e i mutui. Molte PMI, inoltre, mettono a disposizione dei propri dipendenti navette aziendali gratuite oppure offrono convenzioni a servizi di trasporto a basso impatto ambientale come bici elettriche e monopattini. Non sono pochi i casi in cui la stessa impresa incentiva il car sharing, anche fungendo da aggregatore della domanda.

La crisi inflattiva, particolarmente nell'ambito dell'energia e dei trasporti, apre uno scenario nuovo: il valore reale delle retribuzioni è destinato a ridursi per tutte le fasce sociali, ma con

un impatto molto maggiore sul benessere delle famiglie più vulnerabili: a basso reddito, con familiari a carico, oneri di assistenza, spese di trasporto.

Il Decreto Aiuti bis ha esteso nel 2022 gli incentivi fiscali, includendo tra le prestazioni di welfare aziendale il rimborso delle utenze domestiche, e aumentando la quota dei fringe benefit esente da imposte.

Il welfare aziendale è in grado di mitigare l'impatto dell'inflazione offrendo sostegni mirati alle famiglie dei lavoratori che ne hanno maggior bisogno, con soluzioni non destinate ad alimentare ulteriormente la spirale inflattiva. Queste iniziative dovrebbero essere ulteriormente promosse e incentivate.

### 5. Sviluppo del capitale umano

Questa è un'area di impegno prioritario per l'Italia: è necessario ridurre urgentemente il gap con i principali partner europei.

Le imprese sono attive nella formazione professionale e nelle altre attività di sviluppo delle competenze generali e specialistiche. Ma il tema chiave per il Paese è un altro: ridurre il mismatch tra le esigenze del mercato del lavoro e l'offerta formativa, e tra la domanda e l'offerta di competenze.

Due aree sono particolarmente critiche: la formazione, a tutti i livelli, di competenze digitali e più in generale tecnico-scientifiche; e la formazione dei soft-skill: le abilità comportamentali, adattative e di apprendimento fondamentali per il successo nella società e nel lavoro.

Per colmare il mismatch di competenze, si sono diffuse nelle aziende le Academy interne, come strumento per favorire la formazione specialistica avanzata e il learning by doing. Questi progetti, diffusi perlopiù in aziende ad alto contenuto tecnologico, prevedono sia iter

di formazione interna e coaching, per trasferire competenze ed esperienze, che percorsi di alta formazione per formare skill aziendali specifici.

Occorre promuovere e incentivare le iniziative aziendali di formazione professionale, sviluppo delle capacità personali, alta formazione. Queste iniziative, con la collaborazione delle scuole e delle università, dovrebbero essere aperte agli studenti e ai giovani in cerca di lavoro, per promuovere l'orientamento alle professioni e una moderna cultura del lavoro.

Su questi aspetti il PNRR produce un grande sforzo di innovazione del sistema educativo nazionale, ma è molto difficile pensare che sia possibile ottenere i risultati attesi se non viene attivata una significativa partnership con le aziende. Occorre censire il fabbisogno delle aziende e le iniziative aziendali più significative, e organizzare l'incontro nel territorio tra queste e le strutture scolastiche e universitarie, mettendo a sistema nel sistema formativo italiano la cooperazione tra le imprese, la scuola, l'università.

### 6. Sostegno alle famiglie per l'istruzione e alla cultura

Abbiamo già considerato l'ampiezza delle iniziative progettate dal PNRR per innovare e potenziare il sistema educativo. Ma i gap del nostro Paese non sono risolvibili se si affrontano solamente dal lato dell'offerta formativa. Obiettivi come l'aumento del numero dei laureati (soprattutto nelle discipline tecnico-scientifiche) e la riduzione dei tassi di abbandono scolastico e universitario richiedono una forte e diffusa iniziativa per sostenere la domanda, orientando le scelte dei giovani e delle famiglie, e aiutando le famiglie a sostenere l'istruzione dei figli fino alla conclusione dei percorsi.

Negli ultimi anni il welfare aziendale ha avviato



le prime iniziative in questa direzione, attuate nel 2022 dal 13% delle imprese. Si tratta di sostegni economici per il percorso scolastico dei figli (per le rette scolastiche e universitarie, i libri e le tecnologie, le spese di viaggio e alloggio), di iniziative premianti (come le borse di studio), di servizi di tutoraggio e orientamento scolastico e professionale. Si aggiungono i sostegni alle spese per la cultura e lo spettacolo delle famiglie dei dipendenti.

Inoltre, per agevolare lo scambio e l'interazione tra scuola, università e mondo del lavoro e per promuovere la mobilità sociale, le PMI hanno attivato percorsi di alternanza scuola-lavoro e tirocini curriculari ed extracurriculari con le scuole e le università del territorio. L'obiettivo è facilitare la conoscenza della realtà del lavoro e orientare verso scelte professionali coerenti con le attitudini. Di particolare importanza l'orientamento, nella scuola secondaria superiore, alle scelte universitarie e professionali.

Queste iniziative, tuttora numericamente limitate, danno un'idea del ruolo che le imprese possono assumere per sostenere le famiglie lungo il ciclo di istruzione dei figli. Le autorità pubbliche dovrebbero rendere sistematico a questo scopo l'incontro nel territorio tra le imprese, le scuole e le università.

### 7. Diritti, diversità e inclusione

Un'azienda italiana su quattro ha adottato un codice etico o una carta dei valori, ed è significativo che questa quota sia molto più alta (raggiunge il 61,1%) nelle aziende più attive nel welfare aziendale.

Ma è il welfare aziendale nel suo complesso che favorisce le pari opportunità diffondendo la cultura dei diritti, sostenendo le famiglie nei servizi di cura, facilitando la conciliazione tra gli impegni familiari e il lavoro con l'adozione di modelli organizzativi e orari più flessibili.

La quota di donne con ruoli di responsabilità passa dal 28,1% nelle imprese con un livello di welfare iniziale al 40,5% nelle aziende con un livello di welfare elevato.

Le aziende introducono iniziative specifiche per promuovere le pari opportunità: programmi aziendali di empowerment femminile; attività educative aperte al territorio per diffondere le competenze digitali tra le donne non occupate o poco qualificate; progetti che incentivano l'imprenditorialità femminile; borse e percorsi di studio dedicati alle donne.

Le imprese sono inoltre attive nell'inclusione dei soggetti deboli e dei lavoratori immigrati, con attività formative e supporti all'integrazione sociale.

Anche in quest'area i progetti pubblici dovrebbero organizzare in modo sistematico la partnership tra le imprese, le istituzioni locali e le strutture del sistema formativo, coinvolgendo in modo particolare le organizzazioni del terzo settore.

### 8. Condizioni del lavoro e sicurezza

Welfare Index PMI monitora i livelli effettivi di sicurezza (tasso di infortuni) e le iniziative per la sicurezza adottate dalle aziende oltre a quelle obbligatorie per legge o per contratto nazionale. La certificazione di salute e sicurezza ISO 45001 / OHSAS 18001 è presente nel 37,5% delle PMI, ma supera 47% tra le imprese con un livello di welfare elevato.

Inoltre il monitoraggio considera alcuni parametri di qualità delle condizioni di lavoro come la quota di lavoratori con contratto a tempo parziale (mediamente il 15,1%), la quota di giovani under 30 e il ricambio generazionale (rapporto tra entrate e uscite).

Il welfare aziendale ha un impatto positivo sul lavoro dei giovani. Le imprese con una quota

di giovani superiore al 25% sono infatti mediamente il 39,3% del totale, ma salgono al 45,3% tra quelle con un livello di welfare elevato.

Lo stato dovrebbe assumere un ruolo guida e di sostegno per spingere le aziende a modernizzarsi e rendere l'attività produttiva più sicura. Inoltre, può facilitare l'inserimento dei giovani favorendo la conversione degli stage in contratti di lavoro stabili, rendendo più conveniente l'inserimento dei giovani.

### 9. Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori

Le imprese di tutte le dimensioni contribuiscono alla sostenibilità sociale non solo occupandosi del benessere della propria comunità interna, ma coinvolgendo la catena del valore con particolare attenzione ai fornitori, verificando in quell'ambito le condizioni di salute e sicurezza, il rispetto dei diritti e degli standard di lavoro, la presenza di certificazioni di qualità.

Questi impegni dovrebbero essere valorizzati diffondendo sistemi di misurazione, quali i rating di sostenibilità, che rendano riconoscibile l'impegno sociale delle imprese ai consumatori, ai finanziatori, all'opinione pubblica, sempre più attenti e sensibili a questi aspetti. È peraltro molto importante che questi modelli siano adeguati alle caratteristiche delle piccole e medie imprese che costituiscono la gran parte del nostro sistema produttivo, e non costituiscano una mera estensione dei criteri di valutazione validi per le grandi imprese dotate di complessi sistemi di governance.

Oggi Welfare Index PMI è l'indice più diffuso di misurazione dell'impatto sociale delle piccole e medie imprese italiane.

Le imprese maggiori, adottando queste misure, possono contribuire notevolmente a diffondere nelle loro filiere produttive la cultura del-

la sostenibilità, in modo particolare in ambito sociale.

Lo stato, a sua volta, dovrebbe introdurre i rating di sostenibilità e di welfare aziendale come criterio preferenziale nelle gare e nell'assegnazione dei progetti pubblici.

### 10. Welfare di comunità

In diversi casi i servizi aziendali per le famiglie dei lavoratori, quali asili nido, ambulatori e altri servizi sanitari, sono aperti ai cittadini del territorio. Le imprese sono inoltre attive nel sostenere le istituzioni locali in ambito sanitario, assistenziale, scolastico, oltre che per attività culturali e sportive.

Il Rapporto Welfare index PMI segnala che, nel 2022, il 29,3% delle imprese hanno attuato iniziative di questo genere. Ciò significa che le imprese sono consapevoli della propria responsabilità sociale in ambito allargato, oltre che del vantaggio competitivo che ne può derivare, e che **il welfare aziendale può costituire la base per un più ampio welfare di comunità.**

Stiamo parlando di una tendenza oggi in fase iniziale ma di grande potenzialità. Per sviluppare questa prospettiva le imprese dovrebbero essere sollecitate dagli enti pubblici a tutti i livelli, e coinvolte nei progetti nazionali e locali di innovazione e sviluppo dei sistemi di welfare. Ciò che spetta alle istituzioni è rilevare il fabbisogno delle comunità, indicare le priorità, associare le competenze delle strutture pubbliche con le capacità delle imprese e delle organizzazioni del terzo settore. Siamo convinti che solo attivando questa ampia e articolata partnership sarà possibile attuare gli obiettivi di rinnovamento del welfare italiano indicati dal PNRR.

## 4. Conclusioni

---

L'Italia sta affrontando, con il PNRR, uno sforzo straordinario e irripetibile per rinnovare il sistema di welfare pubblico e privato allo scopo di rilanciare la mobilità sociale e rafforzare la coesione del Paese.

Oggi, dopo sette anni di evoluzione, il welfare aziendale è in grado di contribuire all'innovazione dei modelli di servizio in tutte le aree del welfare, dalla sanità all'assistenza, dall'istruzione alle politiche per il lavoro all'inclusione sociale.

L'iniziativa sociale delle imprese, per la vicinanza che queste hanno ai lavoratori, alle loro famiglie e al territorio, permette di realizzare risposte efficienti perché focalizzate sui bisogni personali e locali, creando le condizioni per generare un nuovo welfare di comunità.

Le politiche pubbliche e il PNRR dovrebbero quindi valorizzare l'esperienza del welfare aziendale facendo leva in tutti i progetti sulla partnership tra le istituzioni e le imprese, e sviluppando piattaforme nazionali di servizio aperte ai soggetti privati. Le imprese dovrebbero essere aiutate a sviluppare iniziative di welfare su una scala più ampia, concentrando gli impegni sulle priorità del Paese.

Occorre promuovere una nuova attitudine negli amministratori centrali e locali a cui è affidata la realizzazione dei progetti. Le istituzioni locali dovrebbero intraprendere iniziative a elevato impatto sociale associando le imprese del territorio, le istituzioni dell'istruzione, della sanità e dell'assistenza, le organizzazioni del terzo settore.

28 → 121

# Rapporto 2022



## L'EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

Il welfare aziendale ha raggiunto un alto livello di maturità. È questa la prima considerazione che emerge dalla settima edizione di Welfare Index PMI. Essa trova conferma non solo nelle evidenze quantitative, i dati statistici di questo rapporto, ma anche nell'osservazione dell'esperienza delle migliaia di imprese che hanno partecipato all'indagine e delle best practice di cui abbiamo esaminato le storie e i risultati.

In questi sette anni si è affermata, tra i responsabili aziendali, la consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa e dei benefici che una politica di welfare è in grado di apportare tanto alla gestione del business, contribuendo alla crescita dell'azienda e al miglioramento dei suoi risultati

economici, quanto al benessere delle famiglie dei lavoratori e delle comunità con cui l'azienda interagisce. Molti dati confermano questa consapevolezza. In particolare modo sono aumentate le imprese che considerano il welfare aziendale come una leva strategica, e che hanno saputo integrare gli obiettivi e le politiche sociali con gli obiettivi e le politiche di business.<sup>1</sup>

### TRA I RESPONSABILI AZIENDALI SI È AFFERMATA LA CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO SOCIALE DELL'IMPRESA

Il rapporto 2022 analizza un periodo, dal 2019 a oggi, tra i più travagliati nella storia recente del nostro Paese, segnato dalla pandemia Covid e dalla successiva ripresa, al termine del quale oggi possiamo valutare il contributo dato dal welfare aziendale alla resilienza del sistema produttivo. Il capitolo 3 espone queste analisi, elaborate da Cerved su un campione di 2.590 bilanci aziendali di tutti i settori produttivi. Il welfare

aziendale ha agito, nelle diverse condizioni, come fattore di tenuta e come acceleratore della crescita. In tutti i contesti le imprese con un welfare più evoluto hanno ottenuto risultati sensibilmente migliori della media.

Oggi l'Italia affronta nuove difficoltà, provocate dalla crisi energetica e dallo shock inflattivo, che causano pesanti conseguenze economiche e sociali, mettendo a rischio la stabilità delle imprese e impoverendo le famiglie. Di fronte a queste sfide il welfare aziendale si propone ancora una volta come un fattore di resilienza. Il governo ha stanziato importanti risorse per la protezione sociale e ha incoraggiato le aziende a impegnarsi a propria volta a sostegno delle famiglie, incentivando il rimborso delle bollette energetiche dei dipendenti. Molte imprese hanno risposto a questo appello. Non è che un segnale del ruolo che le imprese possono assumere, se incoraggiate dalle norme pubbliche, agendo come fattore di coesione sociale.

### IL GOVERNO HA STANZIATO IMPORTANTI RISORSE PER LA PROTEZIONE SOCIALE E HA INCORAGGIATO LE AZIENDE A IMPEGNARSI A PROPRIA VOLTA A SOSTEGNO DELLE FAMIGLIE

Al tempo stesso il nostro Paese è impegnato in uno sforzo straordinario di riforme e investimenti, il PNRR, finalizzato a promuovere la crescita, innovare le infrastrutture, accelerare la transizione verso modelli di sviluppo sostenibili. Nel PNRR sono di grande importanza i progetti di rinnovamento dei sistemi di welfare: in particolare la sanità, la formazione, l'inclusione sociale. Noi crediamo, alla luce dei dati di questo rapporto, che progetti tanto ambiziosi siano attuabili solo promuovendo la partnership tra lo stato e le imprese.

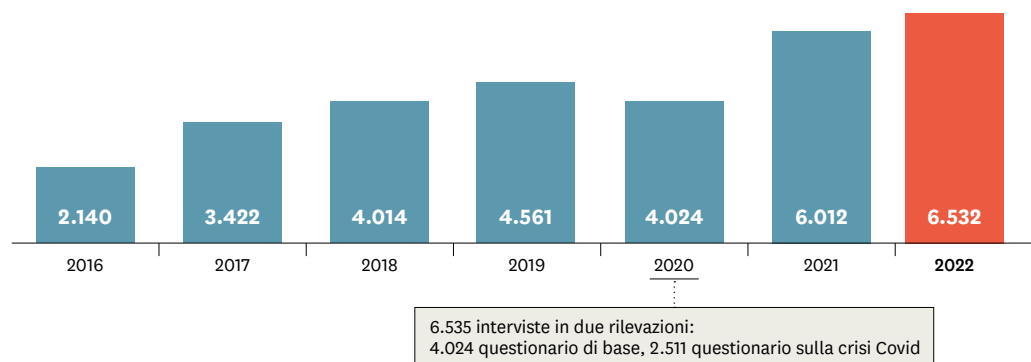
Il welfare aziendale, oggi, non è più solo un settore complementare al welfare pubblico; è anche un fattore di innovazione dei modelli di servizio, grazie alla vicinanza delle imprese alle famiglie e alla loro capacità di interpretarne i bisogni offrendo soluzioni puntuali e diffuse. Le storie aziendali raccolte e descritte da Welfare Index PMI danno un'idea della ricchezza di queste esperienze, e di come queste possano contribuire al rinnovamento dei sistemi di welfare pubblico e privato del nostro Paese. Riflettendo su di esse abbiamo elaborato alcune proposte che sono espone in un position paper: *Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano*.

Il progetto Welfare Index PMI, nel corso di queste sette anni, ha visto crescere la partecipazione delle imprese di tutti i settori produttivi, di tutte le classi dimensionali e le aree geografiche: dalle 2.140 che avevano aderito nel 2016, primo anno dell'indagine, alle attuali 6.532 (**FIGURA 1**).

<sup>1</sup> Cfr. capitolo 2 a pag 46. Le tavole 33 e 34 classificano le imprese per profili di orientamento al welfare aziendale. Negli ultimi sette anni quelle che lo considerano come una leva strategica sono più che raddoppiate.

FIGURA 1

## Imprese partecipanti a Welfare Index PMI



Anche la ricerca si è arricchita. Il modello di analisi oggi comprende 156 variabili (erano 127 l'anno precedente). A partire da questa edizione esso elabora separatamente tre indici: di iniziativa, di capacità gestionale e di impatto sociale, la cui sintesi è l'indice di welfare aziendale, come descritto nella **FIGURA 2**. Per la prima volta Welfare Index PMI comprende quindi una misurazione completa dell'impatto sociale, articolata nelle dieci aree del welfare aziendale. Tratteremo approfonditamente questo argomento nel capitolo 2, *L'impatto sociale del welfare aziendale*.

Osserviamo, con la **FIGURA 3**, come si distribuiscono le imprese per livelli di welfare aziendale misurati secondo l'indice Welfare Index PMI. Sono considerate di livello alto le imprese con un indice compreso tra 25 e 35, e di livello molto alto quelle con indice superiore a 35: complessivamente sono di livello elevato il 24,7% del totale. Le imprese di livello medio, con indice tra 15 e 25, sono il 43,7%, mentre il 31,7% appartengono al livello iniziale, con indice inferiore a 15.

**NEGLI ULTIMI 7 ANNI LE IMPRESE CON UN LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE ELEVATO SONO PIÙ CHE RADDOPPIATE**

La **FIGURA 4** mostra l'evoluzione del welfare aziendale negli ultimi 7 anni<sup>2</sup>. Il ritmo di crescita in questo periodo è stato sostenuto e continuo: le imprese con un livello di welfare aziendale elevato (alto e molto alto) sono

FIGURA 2

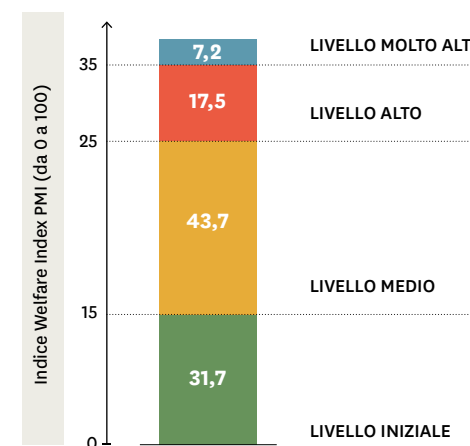
## Le dieci aree del welfare aziendale

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

FIGURA 3

## Livelli di welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

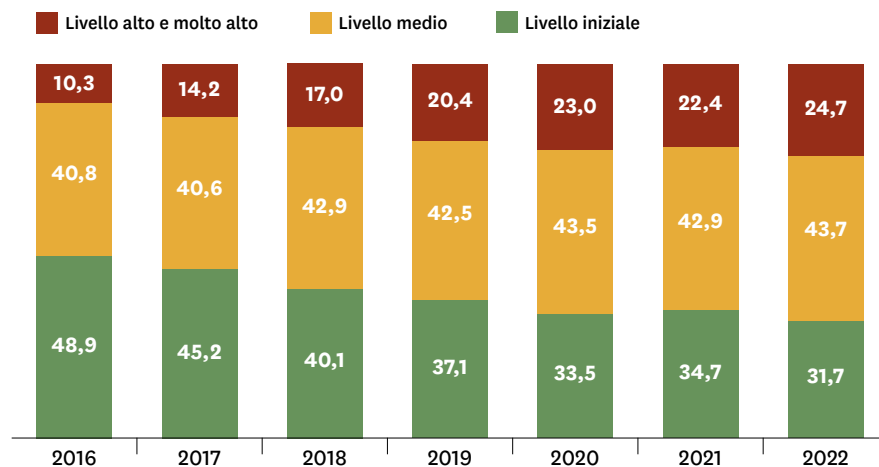


<sup>2</sup> I criteri di misurazione dell'attuale modello sono stati applicati all'intera serie storica stimando con tecniche di regressione i valori mancanti nelle annualità precedenti.

FIGURA 4

## Evoluzione dei livelli di welfare aziendale - Trend storico

QUOTE % DI IMPRESE



LIVELLO ALMENO MEDIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	51,1	54,8	59,9	62,9	66,5	65,3	68,4

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.

più che raddoppiate, dal 10,3% nel 2016 all'attuale 24,7%; quelle a livello almeno medio sono aumentate dal 51,1% al 68,3%, mentre quelle a livello iniziale sono diminuite dal 48,9% al 31,7%.

L'impegno nel welfare aziendale coinvolge le imprese di tutti i settori produttivi (FIGURA 5). Il terzo settore, costituito da organizzazioni non profit e per vocazione orientate al sociale, presenta la quota maggiore di imprese con livello di welfare elevato (41,8%), seguito dal settore dei servizi e degli studi professionali (36,8%).

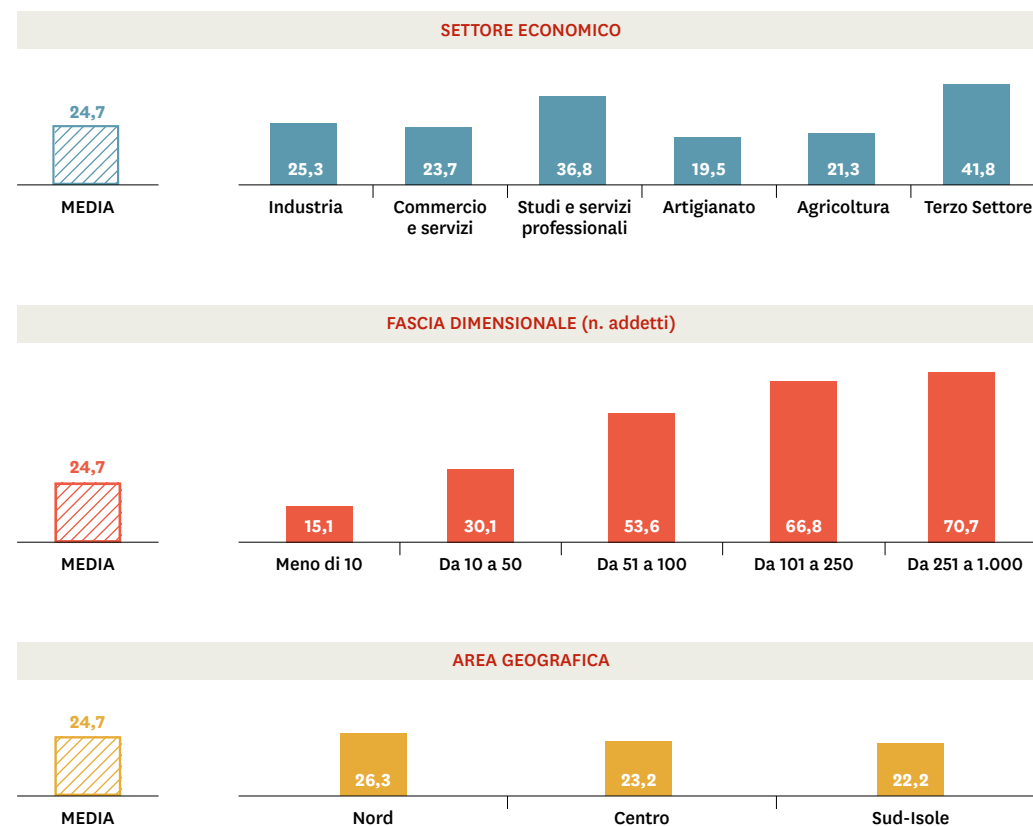
## IL WELFARE AZIENDALE SI DIFFONDE ANCHE TRA LE MICROIMPRESE

Il livello di welfare resta correlato con la dimensione aziendale: la quota di imprese con livello elevato di welfare è massima (70,7%) tra quelle con oltre 250 addetti, e molto rilevante (66,8%) nelle PMI tra 101 e 250 addetti. Ma anche tra le microimprese

FIGURA 5

## Imprese con livello di welfare alto e molto alto per dimensioni, settori e aree geografiche

QUOTE % DI IMPRESE



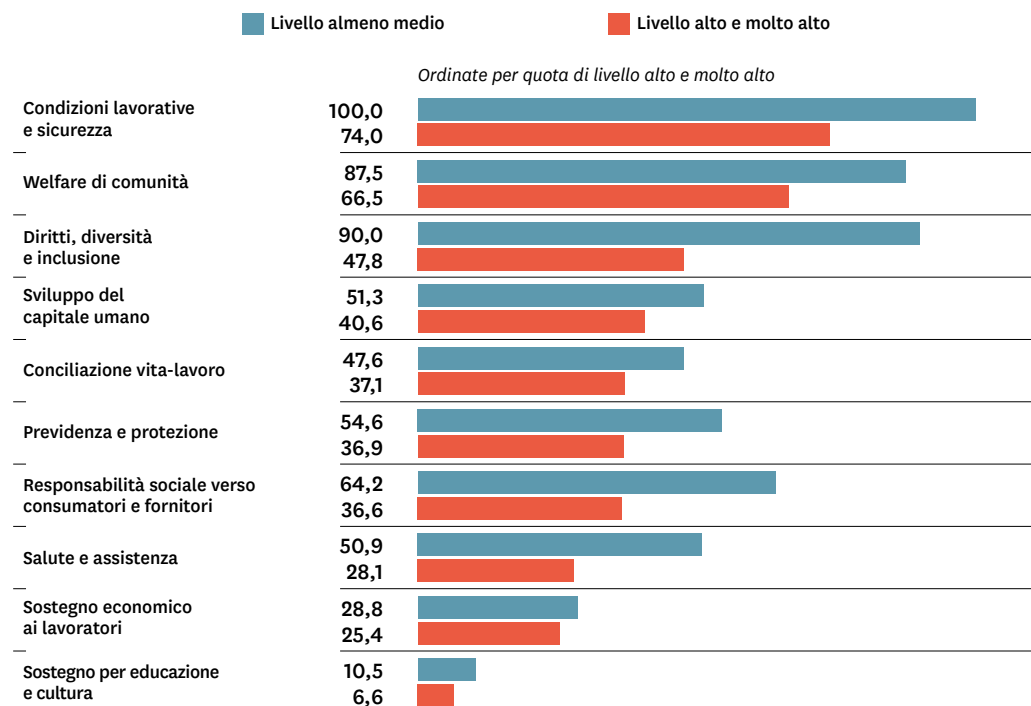
con meno di 10 addetti è da considerarsi molto positivo che 15 su cento abbiano raggiunto un livello di welfare elevato. L'universo monitorato da Welfare Index PMI è infatti costituito da 660 mila aziende, metà delle quali appartengono alla fascia delle più piccole, da 6 a 9 addetti. La loro presenza nel territorio determina una diffusione molto ampia delle iniziative sociali.

La distribuzione per aree geografiche è alquanto uniforme, con differenze contenute tra Nord (26,3% di imprese con livello di welfare elevato) e Sud (22,2%).

FIGURA 6

## Livelli per aree del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



L'insieme di questi dati e i trend di crescita confermano che il welfare aziendale è un movimento in continua espansione.

La FIGURA 6 analizza il livello raggiunto nelle dieci aree del welfare aziendale, utilizzando due indicatori: la quota, in ogni area, delle imprese con indice Welfare Index PMI alto e molto alto, e la quota di quelle con indice almeno medio. La maturità è massima nell'area Condizioni lavorative e sicurezza nella quale, per effetto di norme legislative e contrattuali, tutte le aziende raggiungono il livello medio; ma è molto rilevante anche la quota delle imprese che, attuando iniziative aggiuntive a quelle obbligatorie, raggiungono un livello elevato: 74%. La seconda area è quella dei Diritti, diversità e inclusione, nella quale nove aziende su dieci raggiungono il livello medio, mentre 47,8% ottengono un livello elevato.

La terza area è quella del Welfare di comunità: la gran parte delle imprese (87,5%) sono impegnate in iniziative sociali nel territorio, e due su tre (66,5%) lo fanno in modo consistente.

Seguono aree con quote tra il 35% e il 40% di imprese a livello alto o molto alto: Sviluppo del capitale umano, Conciliazione vita - lavoro, Previdenza e protezione, Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori.

La Salute e assistenza, nonostante la crescita degli ultimi anni, non può dirsi un'area matura: metà delle imprese raggiungono un livello medio (perlopiù per l'adesione a fondi o assicurazioni sanitarie), e solo il 28% un livello alto o molto alto.

Il Sostegno economico alle famiglie vede il 28,8% delle imprese attive a livello almeno medio. La crisi energetica e l'inflazione stanno

FIGURA 7

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

QUOTE % DI IMPRESE

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

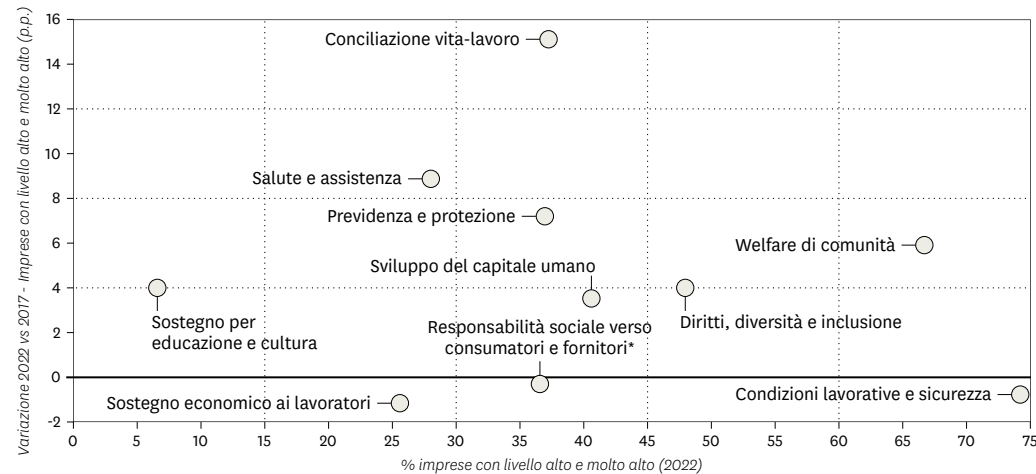
determinando gravi conseguenze sociali, e il governo ha incoraggiato le iniziative sociali delle imprese, incentivando il rimborso delle bollette. La nostra indagine si è svolta prima di questi provvedimenti, e dunque non ne rileva l'effetto. Riteniamo probabile che nei prossimi mesi le iniziative di quest'area aumentino considerevolmente, soprattutto se le imprese saranno in grado di concentrare le iniziative sulle fasce di popolazione aziendale più vulnerabili, ottimizzando l'impiego di risorse e massimizzandone l'efficacia.

L'area meno matura è quella del Sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura, anch'essa di preminente valore sociale: solo il 10% delle imprese raggiungono un livello medio di iniziativa.

Queste valutazioni sui livelli di welfare aziendale devono tuttavia considerare anche i trend di crescita, e a questo ci aiutano le **FIGURE 7 e 8**. Le aree che in questi sette anni hanno conosciuto lo sviluppo più rapido sono Conciliazione vita – lavoro, segno evidente di un cambiamento organizzativo e culturale nella gestione delle aziende, e quelle più rilevanti per la gestione dei rischi che minacciano le famiglie: Salute e assistenza, Previdenza e protezione.

FIGURA 8

### Imprese con livello alto e molto alto per aree del welfare aziendale: Livello nel 2022 e variazione 2022 vs 2017



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

(\*) Per l'area Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori la variazione è stata calcolata nel periodo 2022 vs 2021.

Esaminiamo ora l'ampiezza delle iniziative di welfare aziendale. La **FIGURA 9** classifica le imprese in base al numero di aree in cui sono attive con almeno una iniziativa. 9% sono attive in almeno 8 delle 10 aree classificate da Welfare Index PMI, e 18,4% sono attive in 6 o 7 aree. Complessivamente, quindi, il 27,4% delle PMI sviluppano un range di iniziativa sociale molto ampio, in almeno 6 aree. Le imprese con un'ampiezza di iniziative media, in 3-5 aree, sono il 38,7% del totale. Il 24,2% hanno un'azione limitata a una o due aree, mentre non sono attive il 9,6% delle PMI.

**IL 96,4% DELLE AZIENDE CON UN LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE MOLTO ALTO ATTUANO INIZIATIVE IN ALMENO 6 AREE**

L'ampiezza delle iniziative è fortemente correlata al livello di welfare misurato dall'indice Welfare Index PMI. Quasi la totalità delle imprese (96,4%) con un livello di welfare aziendale molto alto attuano iniziative in almeno 6 aree: 73,3% in almeno 8 aree, e 23,1% in 6-7 aree.

Oltre all'ampiezza abbiamo rilevato l'intensità del welfare aziendale,

FIGURA 9

### Ampiezza del welfare aziendale

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

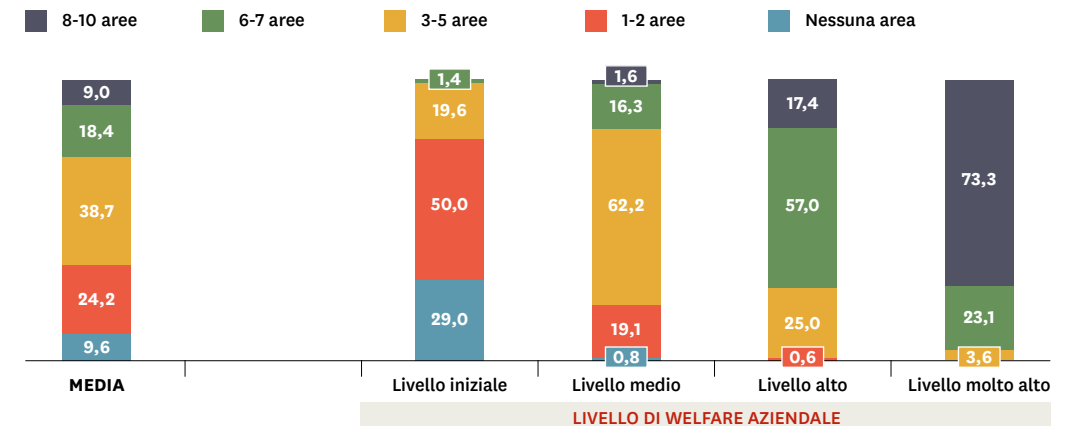
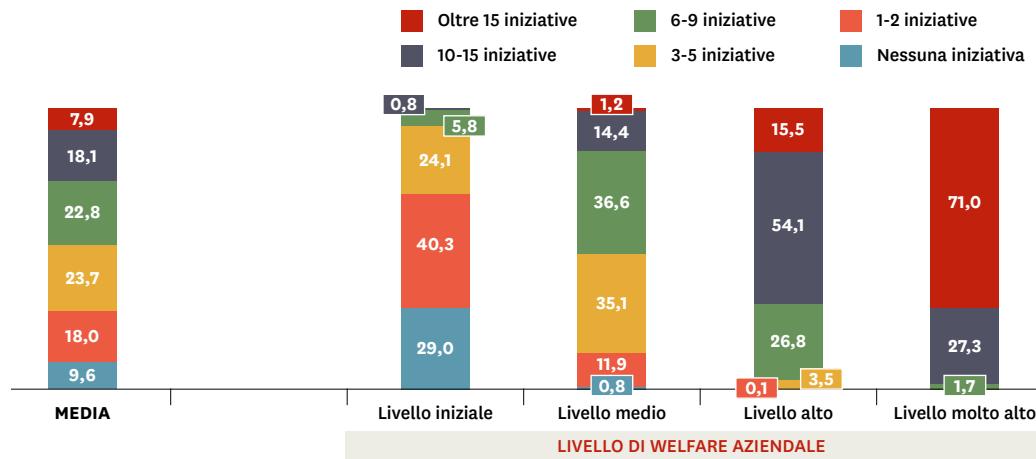


FIGURA 10

## Intensità del welfare aziendale

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



ovvero il numero complessivo di iniziative attuate dalle imprese in tutte le aree del welfare (FIGURA 10). Anche in questo caso si evidenzia una relazione forte tra intensità e livelli di welfare. Le PMI che attuano più di 15 iniziative sono mediamente il 7,9% ma raggiungono il 71% tra le imprese con un livello di welfare aziendale molto alto.

La FIGURA 11 mostra il tasso di iniziativa delle imprese in ognuna delle dieci aree di welfare aziendale. L'indice è costituito dalla quota di imprese che attuano almeno una iniziativa nell'area. I tassi sono molto differenziati:

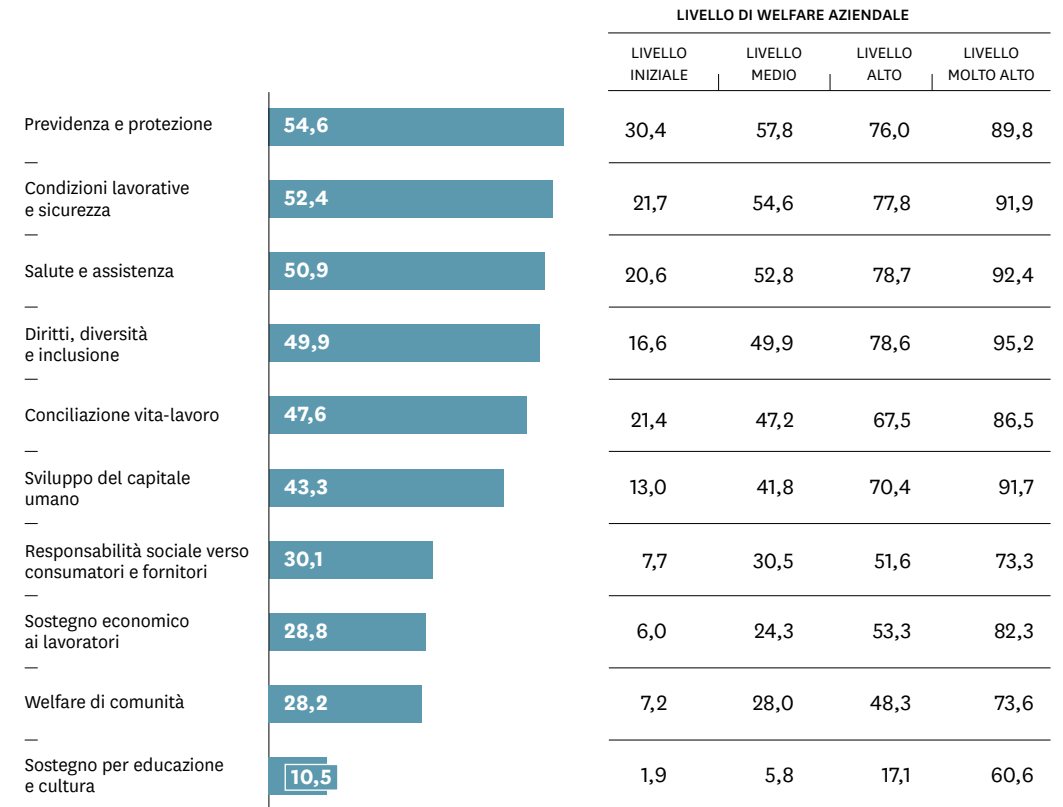
- superiori al 40% nelle aree più mature: Previdenza e protezione, Condizioni lavorative e sicurezza, Salute e assistenza, Diritti diversità e inclusione, Conciliazione vita - lavoro, Sviluppo del capitale umano;
- attorno al 30% in tre aree: Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori, Sostegno economico ai lavoratori, Welfare di comunità;
- 10,5% nell'area meno matura: Sostegno alle famiglie per educazione e cultura.

La proattività delle imprese e il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare sono elementi distintivi nelle politiche di welfare aziendale.

FIGURA 11

## Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA NELL'AREA



Per proattività intendiamo l'attitudine dell'impresa ad adottare misure di welfare oltre quelle previste dai contratti collettivi nazionali. Come appare in FIGURA 12, le fonti istitutive prevalenti sono molteplici: il CCNL (18,9%), contratti integrativi e regolamenti aziendali (10,5%), iniziative unilaterali dell'impresa (24,3%), ma nella maggior parte dei casi (46,3%) le politiche di welfare aziendale sono regolate da un mix di tutte le fonti. L'81% delle aziende attuano misure

**LA LEGISLAZIONE ITALIANA HA INCENTIVATO LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE INDUCENDO IL 37,2% DELLE IMPRESE A SOSTENERE COSTI AGGIUNTIVI PER ATTUARLE**

FIGURA 12

**Proattività delle decisioni di welfare aziendale**

QUOTE % DI IMPRESE

- Mix tra diverse fonti senza prevalenza di una rispetto all'altra
- Prevalenza iniziativa unilaterale formalizzata in contratti o regolamenti
- Prevalenza iniziativa unilaterale non formalizzata
- Prevalenza iniziative in applicazione dei CCNL

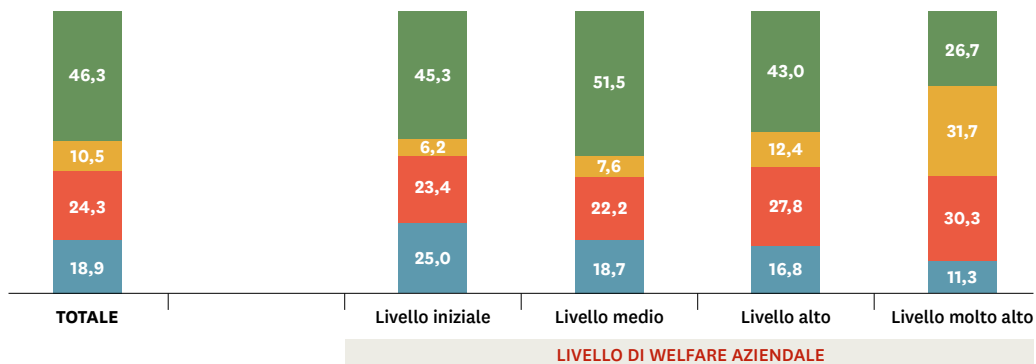


FIGURA 13

**Il costo del welfare aziendale**

QUOTE % DI IMPRESE

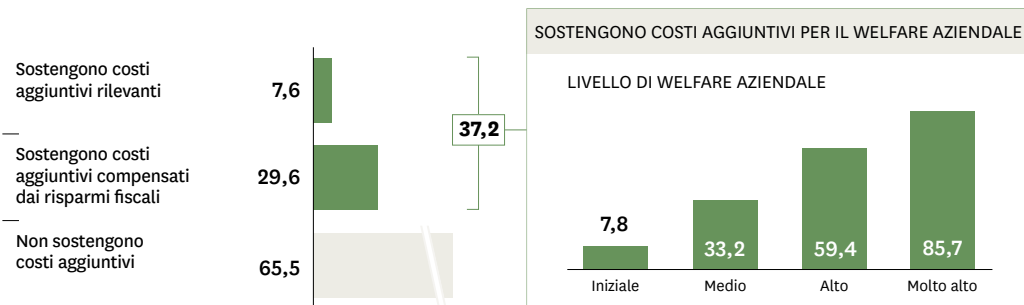


FIGURA 14

**Imprese che sostengono costi aggiuntivi per il welfare aziendale - Trend storico**

QUOTE % DI IMPRESE

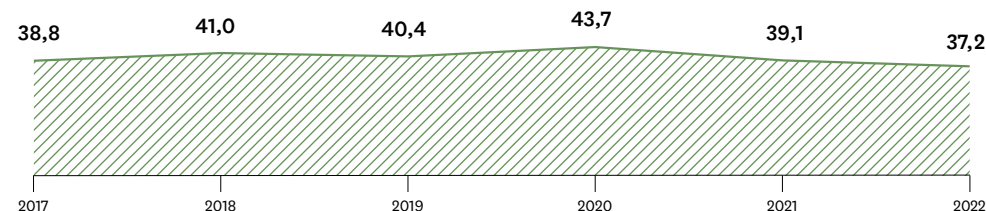


FIGURA 15

**Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale**

QUOTE % DI IMPRESE

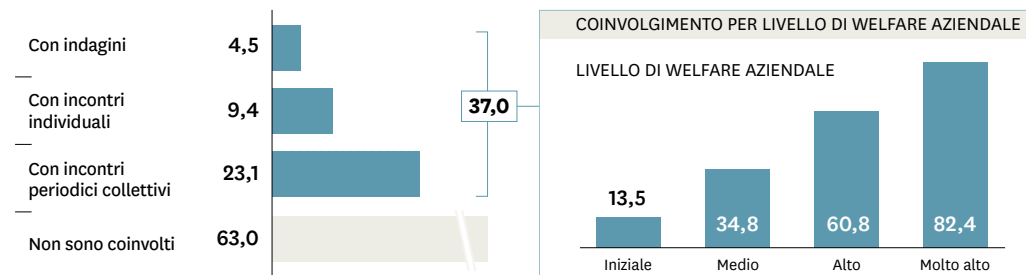
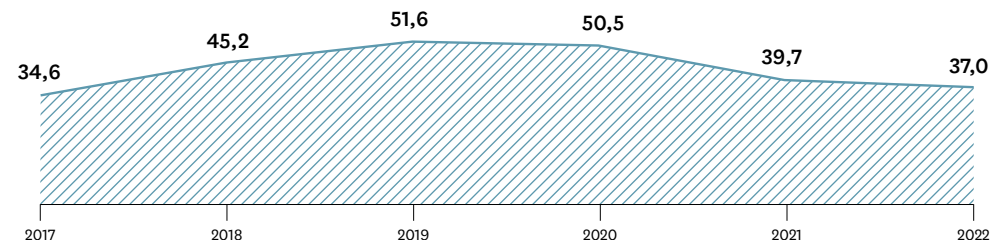


FIGURA 16

**Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale - Trend storico**

QUOTE % DI IMPRESE



autonome, unilaterali o regolate da regolamenti o contratti integrativi.

La legislazione italiana, a partire dal 2016, ha fortemente incentivato le iniziative di welfare aziendale. Ciò ha indotto numerose imprese, 37,2% del totale, a sostenere costi aggiuntivi per attuarle (**FIGURA 13**). Ma per la maggior parte di esse (29,6%) i costi sono in larga misura compensati dai benefici fiscali. Solo il 7,6% delle imprese sostengono costi aggiuntivi rilevanti. La disponibilità a impegnare risorse aziendali è ovviamente una variabile determinante: l'85,7% delle imprese con livello molto alto di welfare sostengono costi aggiuntivi, percentuale che scende fino al 7,8% tra le imprese con livello di welfare iniziale.

### UNA PMI SU TRE HA ATTIVATO SISTEMI PER RILEVARE I BISOGNI DEI PROPRI DIPENDENTI

Nel 2020, anno in cui è esplosa l'emergenza sanitaria, le imprese hanno espresso il massimo impegno, e la quota di quelle che hanno sostenuto costi aggiuntivi per il welfare aziendale ha raggiunto il 43,7%, per poi scendere fino all'attuale 37,2% (**FIGURA 14**).

La **FIGURA 15** mostra come il coinvolgimento dei lavoratori sia un fattore determinante per il successo delle politiche sociali dell'azienda. Le imprese che coinvolgono i dipendenti, mediamente 37% del totale, variano infatti dal 13,5% di quelle con livello di welfare iniziale all'82,4% di quelle con livello molto alto. Il coinvolgimento è attuato con incontri collettivi (23,1%), individuali (6,8%) e indagini (4,7%). Nella **FIGURA 16** osserviamo il trend. Lo sforzo di coinvolgimento è stato massimo nel

2019 e 2020, superando il 50% delle imprese, per poi scendere all'attuale 37%. Ci chiediamo se questa riduzione possa essere un segnale di banalizzazione del welfare aziendale, connesso alla sua stessa diffusione. Come abbiamo già osservato nelle precedenti edizioni del rapporto, il rischio di banalizzazione - e conseguentemente di riduzione del valore percepito dai lavoratori - esiste. Il riconoscimento di valore dipende infatti non solo dalla qualità e dal carattere distintivo delle iniziative di welfare attuate dalle aziende, ma anche da come queste sono gestite e comunicate, coinvolgendo i lavoratori e le loro famiglie, individuandone i bisogni e valutandone la soddisfazione. Nel capitolo 2, dedicato alla misurazione dei risultati, esamineremo come questi fattori di capacità gestionale contribuiscono a determinare l'impatto sociale delle iniziative di welfare aziendale.

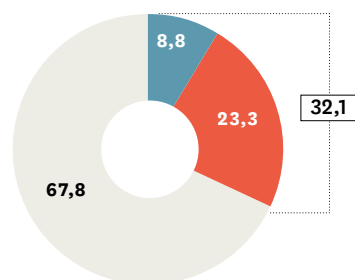
Nella **FIGURA 17** esaminiamo i modi con cui le aziende rilevano i bisogni dei lavoratori e i livelli di soddisfazione. Un terzo del totale (32,1%) praticano iniziative di ascolto, perlopiù con metodi informali (23,3%). I sistemi formalizzati di indagine, questionari e incontri periodici, sono più utilizzati dalle aziende di maggiore dimensione. L'ascolto dei lavoratori è uno dei più importanti fattori di successo, infatti raggiunge il 77,2% tra le aziende a livello molto alto di welfare aziendale, solo il 9,3% tra quelle a livello iniziale.

La presenza in azienda di conoscenze e competenze dedicate è un fattore critico per il welfare aziendale. Solo il 22,2% delle imprese hanno una conoscenza abbastanza precisa delle norme e degli incentivi fiscali

FIGURA 17

### Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE



- Sì, con sistemi formalizzati (questionari, colloqui periodici...)
- Sì, ma in maniera del tutto o principalmente informale
- Nessuna rilevazione

	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	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
Sì, con sistemi formalizzati (questionari, colloqui periodici...)	6,3	9,2	16,3	25,4	27,5	0,5	5,7	15,0	34,7
Sì, ma in maniera del tutto o principalmente informale	19,4	22,1	25,3	27,4	37,1	8,8	19,6	32,0	44,5
Nessuna rilevazione	74,3	68,7	58,4	47,3	35,4	90,7	74,7	53,0	22,8



FIGURA 18

### Conoscenza di norme e incentivi fiscali

QUOTE % DI IMPRESE

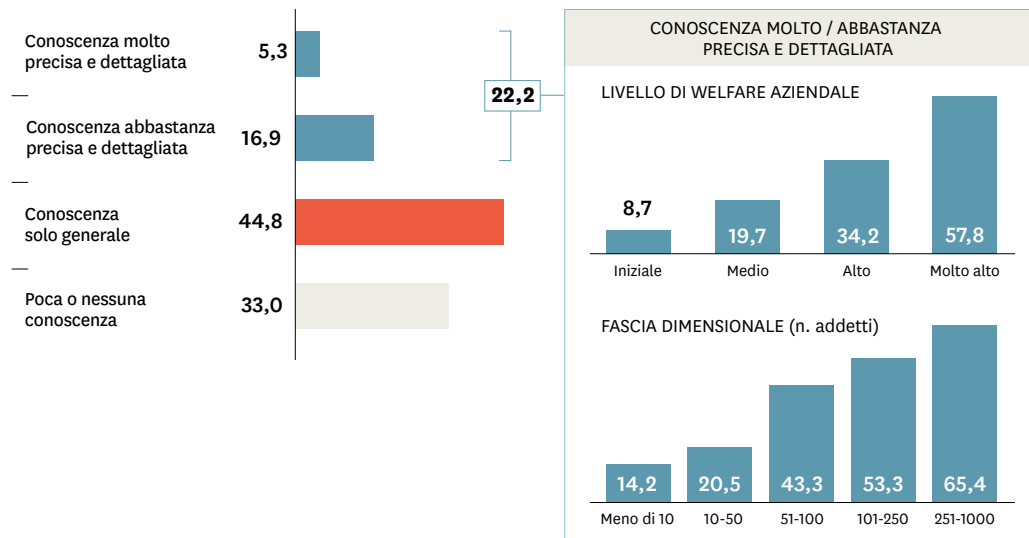
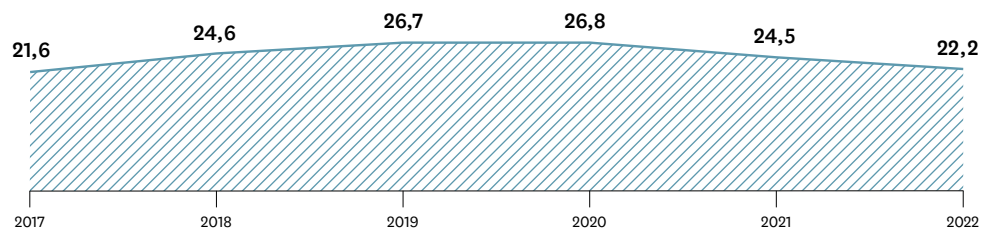


FIGURA 19

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

QUOTE % DI IMPRESE



(FIGURA 18). Le differenze correlate al livello di welfare sono molto grandi: la quota di imprese con conoscenze sufficienti varia dal 57,8% di quelle con livello di welfare molto alto all'8,7% del livello iniziale. La dimensione aziendale è discriminante: la stessa quota varia dal 65,4% delle imprese oltre 250 addetti al 14,2% di quelle con meno di 10 addetti.

Guardando al trend storico (FIGURA 19) osserviamo la difficoltà a diffondere le conoscenze relative al welfare aziendale. La quota di imprese con conoscenze molto o abbastanza dettagliate è cresciuta lentamente nei primi anni dopo l'introduzione delle nuove norme, fino al 2020, per poi calare ad un livello vicino a quello iniziale. Le difficoltà delle imprese italiane, prevalentemente molto piccole e non dotate di figure professionali specialistiche, sono evidenti. Le istituzioni pubbliche e le associazioni dovrebbero collaborare nella diffusione di informazioni e servizi a sostegno delle iniziative di welfare aziendale.

Come si è visto, il welfare aziendale è stato attuato in questi anni da una pluralità di fonti istitutive, collettive e aziendali, negoziali e unilaterali. Un ruolo decisivo nella sua diffusione va attribuito alla contrattazione nazionale, applicata dal 97,3% delle imprese. Ma la comunicazione delle misure di welfare previste dai CCNL è ancora troppo limitata e frammentaria (FIGURE 20 e 21): sistematica e completa solo nel 32,9% delle PMI, limitata ad alcuni servizi nel 31% dei casi, inesistente o minima nel 36,1%.

Le FIGURE da 22 a 25 mostrano l'evoluzione della conoscenza e dell'utilizzo di due strumenti specifici: la conversione in welfare dei premi di produttività e i flexible benefit. Per entrambi si registra una crescita progressiva, tuttavia la diffusione resta lontana dai possibili traguardi.

La maggioranza delle imprese (66,8%) sono a conoscenza a livello

FIGURA 20

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

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

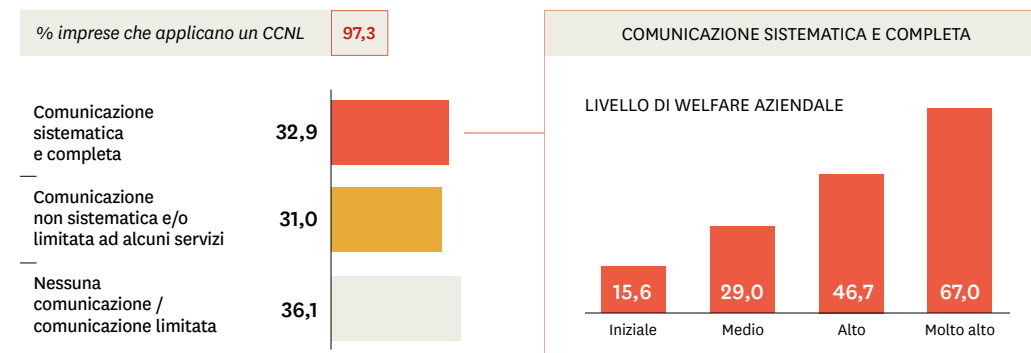


FIGURA 21

**Comunicazione sistematica e completa sulle misure di welfare aziendale previste dal CCNL - Trend storico**

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

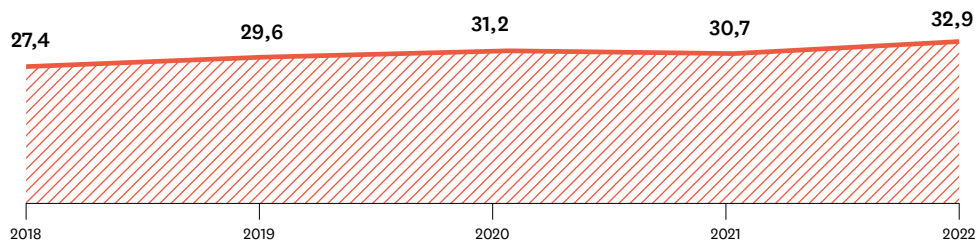


FIGURA 22

**Conoscenza dei premi di produttività convertiti in welfare**

QUOTE % DI IMPRESE

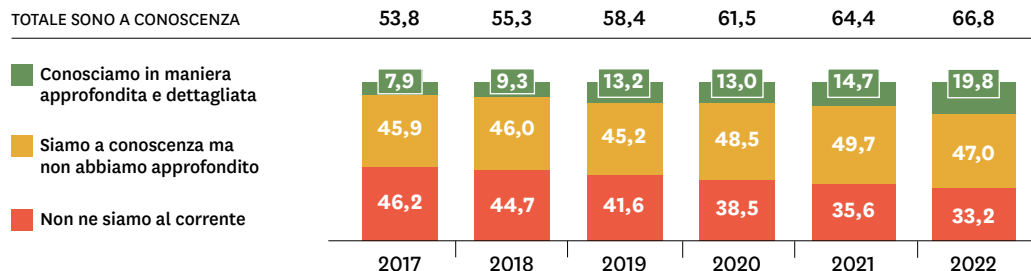


FIGURA 23

**Utilizzo dei premi di produttività convertiti in welfare**

QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE A CONOSCENZA

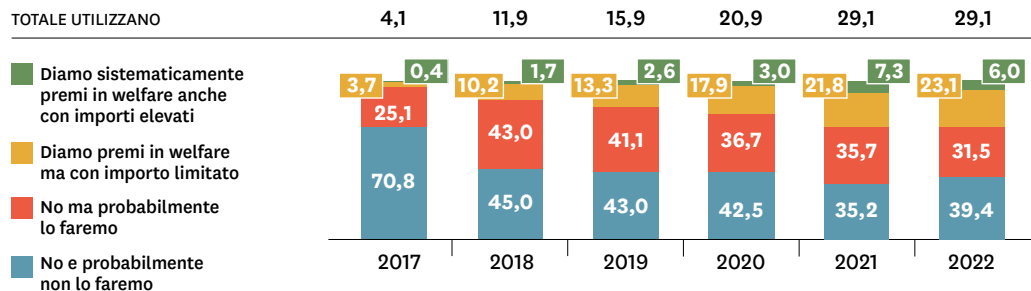


FIGURA 24

**Conoscenza dei flexible benefit**

QUOTE % DI IMPRESE

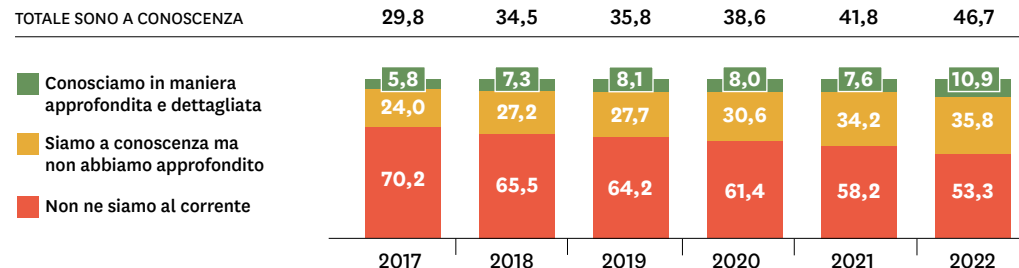
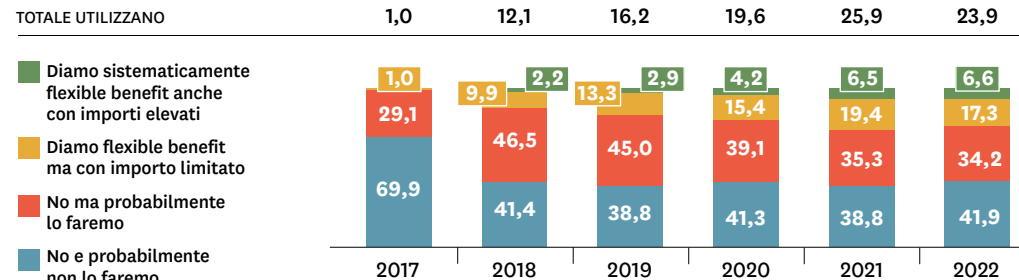


FIGURA 25

**Utilizzo dei flexible benefit**

QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE A CONOSCENZA



generale della possibilità di erogare premi di risultato in forma di welfare, ma solo 19,8% hanno ne hanno una conoscenza approfondita, e solo nel 6% dei casi utilizzano sistematicamente questo strumento.

La conoscenza dei flexible benefit è ancor meno diffusa: 46,7% in forma generale e 10,9% approfondita. 6,6% delle imprese li erogano con importi significativi, 17,3% con importi molto limitati.

È significativo che circa un terzo delle imprese non utilizzino i premi in forma di welfare né i flexible benefit, ma si dichiarino disponibili a utilizzarli in futuro. Con ogni

**CRESCERE TRA LE PMI LA CONOSCENZA DI FLEXIBLE BENEFIT E CONVERSIONE DEI PREMI DI RISULTATO IN WELFARE**

evidenza le opportunità del welfare aziendale sono ben lontane dall'essere pienamente utilizzate, e a questo scopo occorre supportare le piccole imprese fornendo ad esse le conoscenze e i servizi di cui hanno bisogno.

### IL 63,1% DELLE IMPRESE CHE OFFRONO AI DIPENDENTI FLEXIBLE BENEFIT HANNO INTRODOTTO PIATTAFORME ONLINE

La maggior parte delle imprese che offrono ai propri dipendenti flexible benefit hanno introdotto piattaforme online (63,1%), mentre altre, meno numerose, utilizzano voucher o procedure amministrative tradizionali di rimborso (FIGURA 26). Siamo molto distanti

dalla distribuzione di sostegni sociali differenziati per bisogni e categorie familiari, come appare nella FIGURA 27. Gli importi sono infatti uguali per tutti i dipendenti in 7 casi su 10, mentre un quarto delle imprese offrono benefit in base all'inquadramento, e solo in pochi casi (7,2%) gli importi sono assegnati per categorie secondo i bisogni o la situazione familiare.

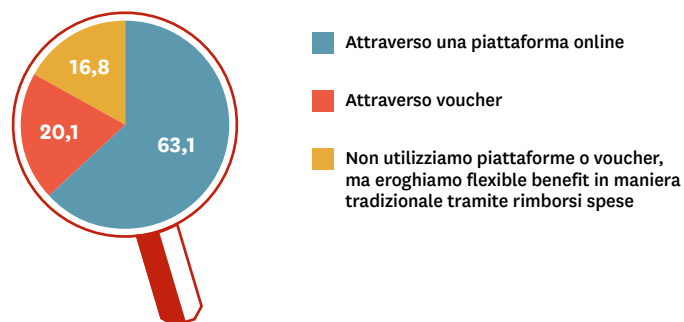
In tutte le edizioni di questo rapporto abbiamo evidenziato la criticità principale che frena lo sviluppo del welfare aziendale nel nostro Paese: la gran parte del sistema produttivo italiano è costituita da piccole imprese, con risorse professionali e conoscenze limitate, e con bacini di utenza che non permettono di ottenere economie di scala.

Solamente il 7,7% delle PMI sono facilitate, nell'attuazione delle iniziative di welfare aziendale, dall'adesione a reti di imprese (1,3%), dalla partecipazione a consorzi o alleanze (2,5%), o da servizi comuni presenti nel territorio (3,9%).

FIGURA 26

#### Strumento utilizzato per l'erogazione dei flexible benefit

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



La FIGURA 28 indica quanto queste alleanze e questi servizi comuni siano determinanti: sono infatti presenti in modo significativo (22,6%) tra le imprese con livello di welfare molto alto, e quasi inesistenti tra le imprese con livello di welfare iniziale. È dunque fondamentale che le istituzioni pubbliche, le associazioni e i fornitori di servizi agiscano per aiutare le piccole imprese a uscire dall'isolamento, offrendo ad esse

FIGURA 27

#### Politiche di erogazione dei flexible benefit

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

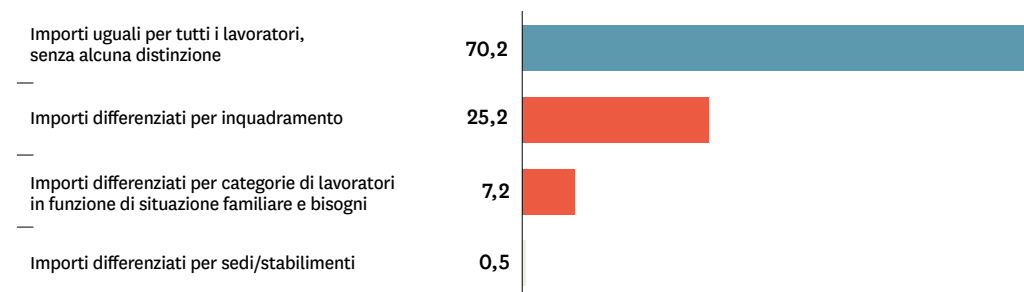


FIGURA 28

#### Alleanze nel territorio e servizi comuni

QUOTE % DI IMPRESE

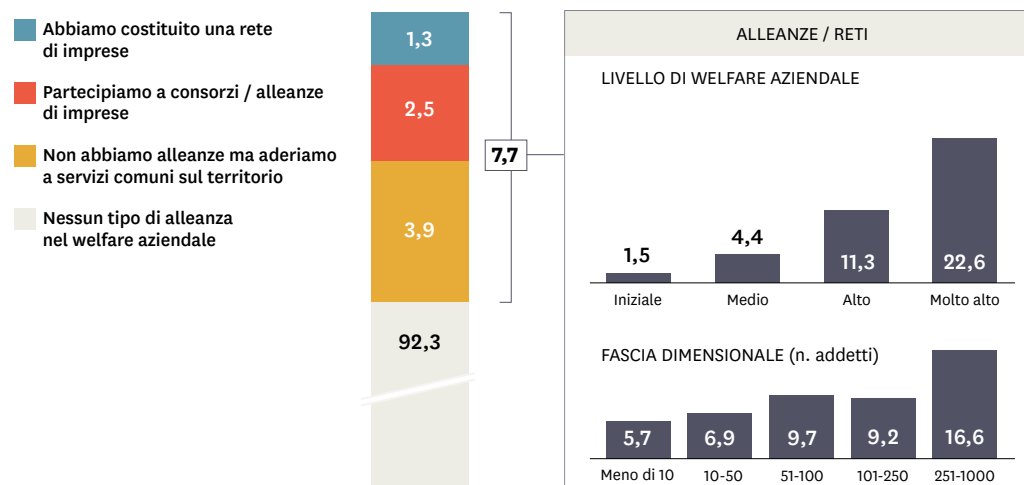
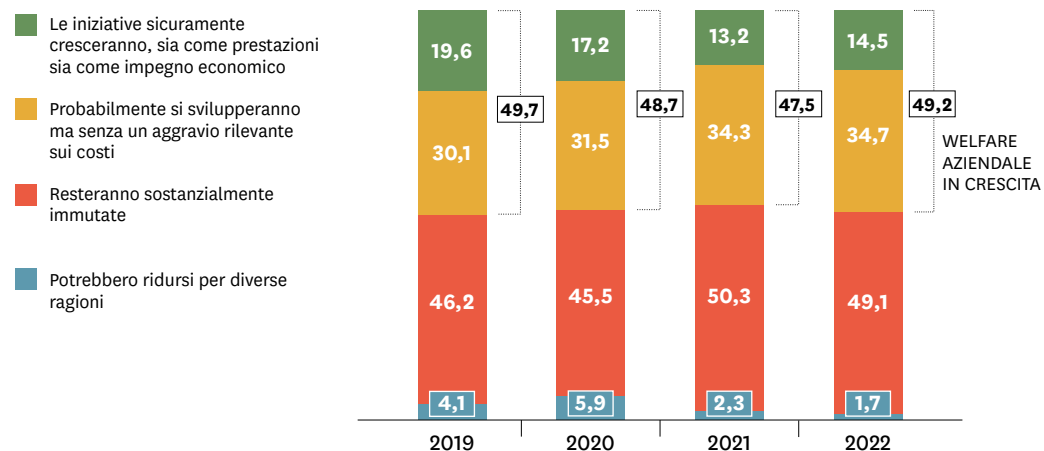


FIGURA 29

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

QUOTE % DI IMPRESE



facilitazioni e supporti collettivi.

Le **FIGURE 29** e **30** indicano per il welfare aziendale una prospettiva di ulteriore crescita. Nonostante le difficoltà della congiuntura economica, metà delle imprese (49,2%) affermano che probabilmente svilupperanno le proprie iniziative. Ed è significativo che questa quota salga all'85% tra quelle che hanno già raggiunto un livello di welfare molto alto. Metà di queste (41,5%) dichiarano con certezza che accresceranno l'investimento nelle prestazioni sociali. Sono consapevoli dei vantaggi ottenuti e hanno fatto del welfare aziendale una strategia di sviluppo.

FIGURA 30

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

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	IN FASE INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO	
Sicuramente cresceranno, sia come prestazioni erogate sia come impegno economico	14,5	10,4	16,3	20,6	26,3	35,5	2,9	10,3	25,8	41,5
Probabilmente si svilupperanno ma senza un aggravio rilevante sui costi	34,7	31,4	36,6	39,7	36,1	41,1	18,4	36,4	44,1	43,5
Resteranno sostanzialmente immutati	49,1	55,5	46,1	38,9	35,7	22,5	75,9	51,7	28,6	14,6
Potrebbero ridursi per diverse ragioni (contenimento dei costi, scarso utilizzo...)	1,7	2,7	1,1	0,7	2,0	0,9	2,8	1,5	1,5	0,4

## L'IMPATTO SOCIALE DEL WELFARE AZIENDALE

Sin dall'inizio del progetto di ricerca, nel 2016, Welfare Index PMI si pose l'obiettivo di misurare gli impatti ottenuti dalle iniziative di welfare aziendale sulle condizioni di vita dei lavoratori, sul benessere delle famiglie e delle comunità. Oggi l'esperienza e le conoscenze accumulate in sette anni di percorso rendono possibile esaminare questi risultati in modo sistematico e puntuale.

FIGURA 31

### L'arricchimento del modello Welfare Index PMI

		AMBITI DI MISURAZIONE		
		Iniziativa	Capacità gestionale	Impatto sociale
●	Misure già presenti nel modello			
●	Nuove misure introdotte nell'edizione 2022			
1	Previdenza e protezione	●	●	●
2	Salute e assistenza	●	●	●
3	Conciliazione vita-lavoro	●	●	●
4	Sostegno economico ai lavoratori	●	●	●
5	Sviluppo del capitale umano	●	●	●
6	Sostegno per educazione e cultura	●	●	●
7	Diritti, diversità e inclusione	●	●	●
8	Condizioni lavorative e sicurezza	●	●	●
9	Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	●	●	●
10	Welfare di comunità	●	●	●

Il modello di analisi Welfare Index PMI si è arricchito nel tempo. Originariamente esso considerava solamente le iniziative di welfare attuate dalle imprese e le loro modalità di gestione. Progressivamente è cresciuta la rilevazione degli impatti sugli stakeholder sociali delle imprese: i lavoratori e le loro famiglie, le comunità nel territorio, i fornitori e i clienti. Nell'edizione 2022 la rilevazione di questi indicatori di risultato è stata estesa a tutte le aree del welfare aziendale.

L'attuale modello di analisi è costituito da 156 variabili raggruppate nelle 10 aree del welfare aziendale e, per ogni area, in tre componenti di misurazione, come illustrato dalla **FIGURA 31**. Ogni componente determina un indice:

- **Indice di iniziativa**

Misura l'ampiezza e l'intensità delle iniziative adottate dalle imprese: in quante aree di welfare aziendale l'impresa è attiva, con quali e quante iniziative in ogni area.

- **Indice di capacità gestionale**

Misura il modo in cui sono attuate le politiche di welfare aziendale: la proattività delle imprese, ovvero la loro propensione ad attuare iniziative autonome o consistenti nella mera applicazione di misure previste dai contratti collettivi; le modalità adottate (contratto integrativo, regolamento aziendale, iniziativa unilaterale dell'azienda); le competenze di cui le imprese dispongono (conoscenza delle norme); il livello di comunicazione e il coinvolgimento dei lavoratori da parte dell'azienda, per rilevarne i bisogni e il gradimento dei servizi erogati.

- **Indice di impatto sociale**

Misura, con una serie di indicatori, il risultato delle iniziative di welfare e più in generale il livello di benessere sociale dei lavoratori e degli altri stakeholder. Per esempio<sup>2</sup>:

- l'ampiezza dei beneficiari dei servizi aziendali e il grado di utilizzo (quanti ne fanno un uso rilevante o sistematico) nelle aree previdenza e protezione, salute e assistenza, conciliazione vita e lavoro, sostegno economico ai lavoratori, sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura;
- il valore dei sostegni economici erogati dall'azienda;
- per lo sviluppo del capitale umano, indicatori quali l'ampiezza di popolazione aziendale coinvolta nella formazione, la quota di stage convertiti in rapporti stabili, la quota di nuovi assunti, la quota di giovani sul totale dei lavoratori;
- per i diritti e le pari opportunità, la quota di donne in posizioni di responsabilità e sul totale dei lavoratori;
- per la sicurezza del lavoro, la quota annua di infortuni in

<sup>2</sup> Le variabili qui indicate sono esemplificative e non esaustive. Per un esame più dettagliato si veda il capitolo 4.1: Focus – Le dieci aree del welfare aziendale.

- azienda;
- per la responsabilità sociale verso consumatori e fornitori, l'esistenza di certificazioni di processo o di prodotto e la certificazione richiesta ai fornitori delle condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori;
  - per il welfare di comunità, l'ammontare dei sostegni erogati per i servizi nel territorio e per iniziative sociali e non profit.

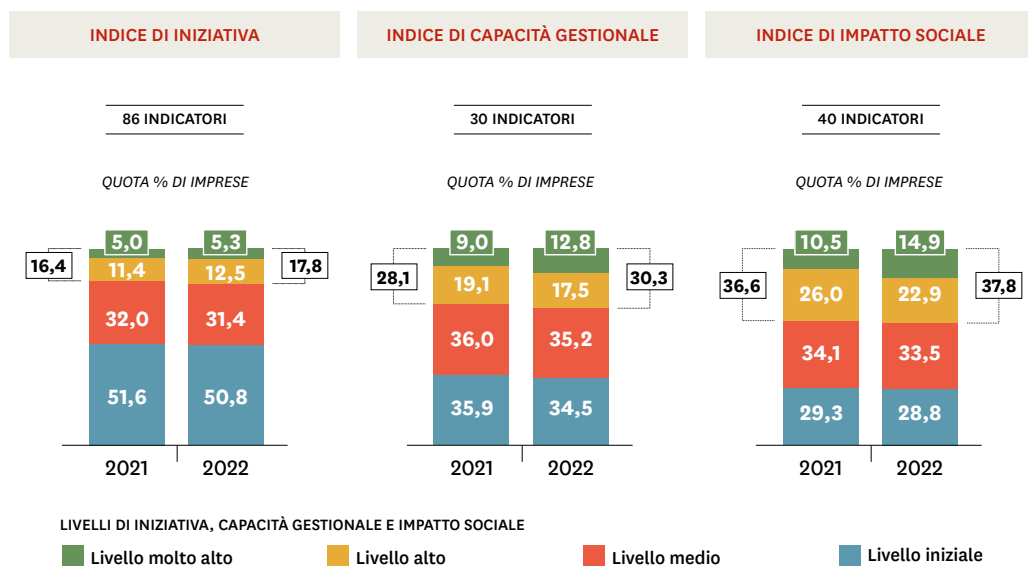
L'indice Welfare Index PMI, che misura il livello generale di welfare dell'azienda, è la sintesi delle tre componenti del modello.

### NEL 2022 LA QUOTA DELLE IMPRESE CON UN LIVELLO MOLTO ALTO DI IMPATTO SOCIALE È AUMENTATA DAL 10,5% AL 14,9%

La **FIGURA 32** permette di osservarne l'evoluzione in modo distinto. Nel 2022 sono aumentate le imprese che hanno raggiunto un livello alto o molto alto tanto nell'indice di iniziativa (17,8%) e di capacità di gestione (30,3%), quanto nell'indice di impatto sociale (37,8%). In modo particolare le imprese con un livello molto alto di impatto sociale sono aumentate nell'ultimo anno dal 10,5% al 14,9%.

FIGURA 32

#### Evoluzione degli indici di misurazione



Per analizzare quali politiche di welfare ottengono i migliori risultati è necessario separare le misure di attività e di capacità gestionale da quelle di impatto, e successivamente esaminarne la correlazione.

Utilizzando solo i primi due indici abbiamo raggruppato le imprese in quattro profili, come illustrato nella **FIGURA 33**:

- Il 14,1% delle imprese appartengono al profilo denominato **Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile**. Sono quelle che non solo investono con decisione nel welfare aziendale, raggiungendo un livello alto o molto alto di iniziativa, ma lo fanno con proattività, non limitandosi ad attuare le misure previste dai contratti collettivi ma attuando iniziative autonome, coinvolgendo i lavoratori e individuando i bisogni più importanti delle famiglie e delle comunità. Questi comportamenti indicano una chiara consapevolezza dei vantaggi che il welfare aziendale è in grado di produrre per l'impresa in una visione di lungo termine, orientata alla sostenibilità. Per queste imprese gli obiettivi e i programmi di welfare hanno un valore strategico, e nella maggior parte dei casi sono seguiti dal titolare o dai responsabili generali dell'azienda.
- Il 22,3% delle imprese fanno parte del profilo **Welfare come benefit significativo**. Queste investono non meno della media nel welfare aziendale, con indici di attività da medio a molto alto, ma la capacità di gestione è media o bassa. In molti casi si tratta di approcci imitativi delle pratiche aziendali più diffuse, spesso basate sull'erogazione di benefit tramite piattaforma. Il welfare aziendale è considerato uno strumento importante di gestione delle risorse umane, confinato in ambito HR.
- Molto diverso è il profilo **Buona consapevolezza ma attività limitata**, il più numeroso con il 33,8% delle imprese. Queste mostrano un livello di capacità gestionale almeno medio, ma in alcuni casi anche alto o molto alto: i manager dedicano attenzione alle relazioni sociali, attuano iniziative oltre quelle previste dai contratti, coinvolgono efficacemente i lavoratori. Ma non investono molte risorse e si concentrano su un range limitato di iniziative.
- Infine il quarto profilo, denominato **Welfare come ambito secondario**, costituito dalle imprese a livello iniziale sia di iniziativa sia di capacità gestionale. Queste sono il 29,8% del totale.

La **FIGURA 34** espone l'evoluzione storica dei quattro profili negli ultimi sette anni. Molto rapido è stato l'aumento delle imprese che concepiscono il welfare come leva strategica, raddoppiate dal 6,4% nel 2016 al 12,8% nel 2021, e nell'ultimo anno ulteriormente cresciute al 14,1%. I due

**IN 6 ANNI LE IMPRESE CHE CONCEPISCONO IL WELFARE COME LEVA STRATEGICA SONO RADDOPPIATE, DA 6,4% A 14,1%**

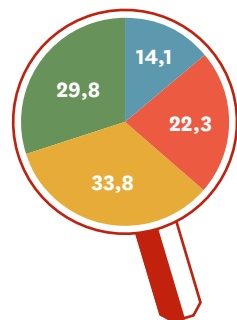
FIGURA 33

### Profili di orientamento al welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

INDICE DI INIZIATIVA	INDICE DI CAPACITÀ GESTIONALE			
	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
LIVELLO INIZIALE	29,8	17,6	3,1	0,3
LIVELLO MEDIO	4,3	14,3	9,0	3,9
LIVELLO ALTO	0,4	3,0	4,6	4,5
LIVELLO MOLTO ALTO	0,0	0,3	0,9	4,1

- Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile
- Welfare come benefit significativo (attività elevata)
- Buona consapevolezza ma attività limitata
- Welfare come ambito secondario



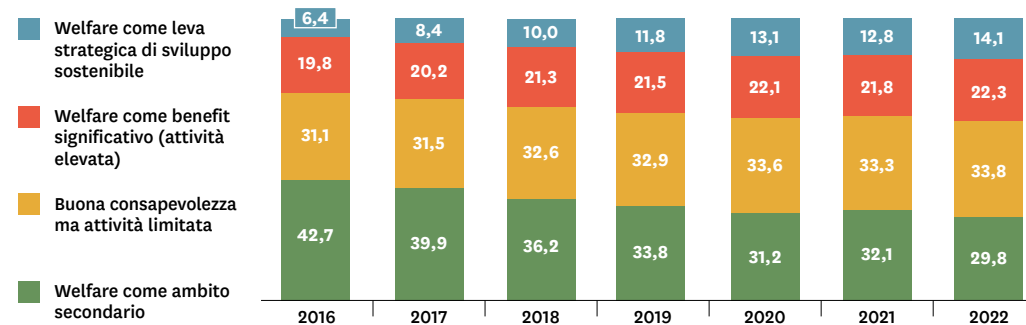
segmenti intermedi hanno tenuto nello stesso periodo un trend di crescita molto più graduale: Welfare come benefit significativo dal 19,8% al 22,3%, e Buona consapevolezza ma attività limitata dal 31,1% al 33,8%. In forte calo le imprese per le quale il welfare è un ambito secondario: dal 42,7% del 2016 al 29,8% nel 2022.

È ora possibile esaminare l'impatto sociale ottenuto dalle imprese appartenenti ai quattro profili. La **FIGURA 35** evidenzia che il fattore critico di successo è il rilievo di importanza, centrale o periferico, del welfare aziendale nelle strategie e nella gestione d'impresa. Nel profilo Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile le imprese che ottengono un impatto sociale elevato sono l'87,5%, e più della metà (55%) raggiungono

FIGURA 34

### Profili di orientamento al welfare aziendale - Trend storico

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.

FIGURA 35

### Indice di impatto sociale per profili

QUOTE % DI IMPRESE

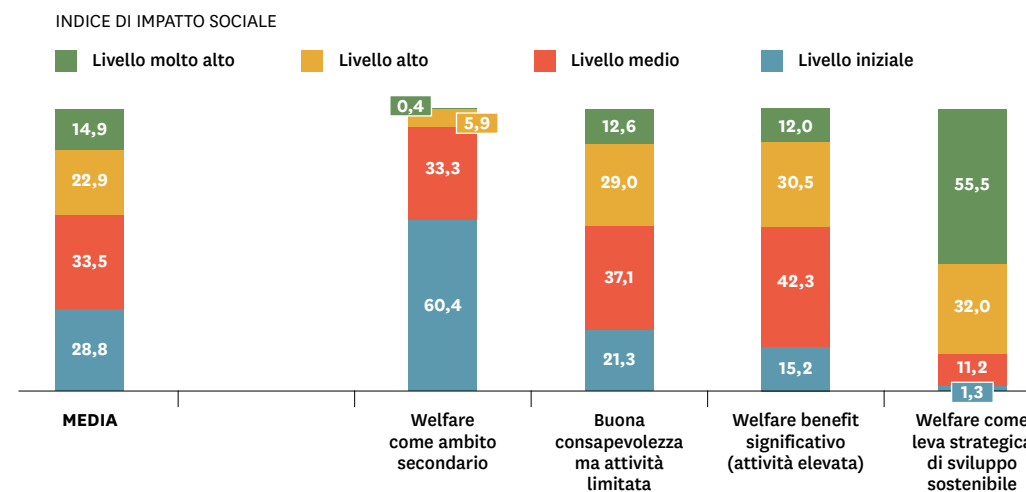
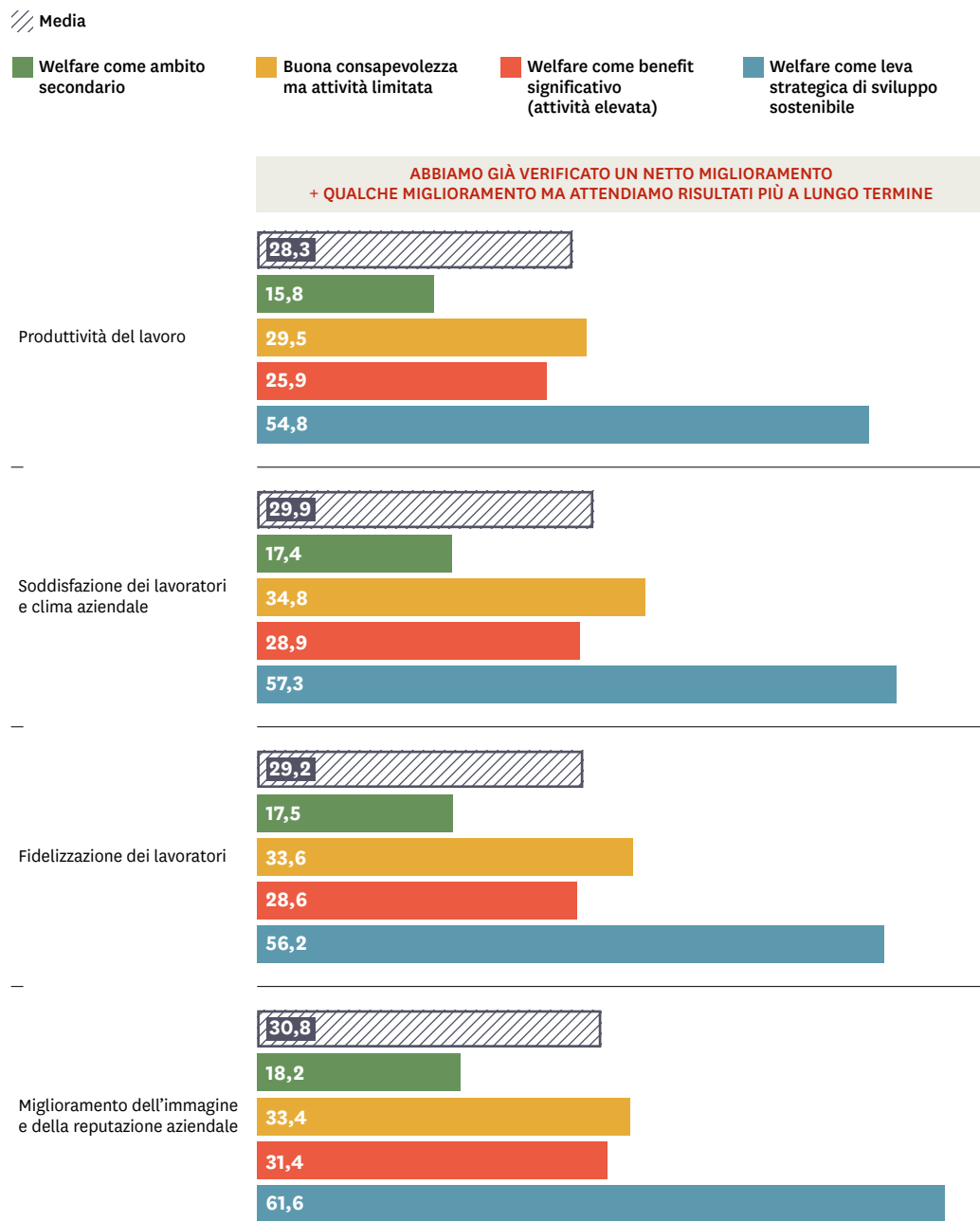




FIGURA 36

### Risultati percepiti del welfare aziendale per profili

QUOTE % DI IMPRESE



un livello molto alto. I due profili intermedi ottengono risultati più limitati e tra loro molto simili (indice alto o molto alto per il 42%), mentre decisamente basso è l'impatto sociale delle imprese che considerano il welfare come ambito secondario di attività.

La percezione dei responsabili aziendali intervistati conferma questi dati d'analisi (FIGURA 36). Le imprese del profilo Welfare come leva strategica segnalano buoni livelli di soddisfazione per i risultati ottenuti. Con quote che oscillano tra il 54% e il 62% dichiarano di avere già verificato o di attendersi a più lungo termine un impatto positivo sulla produttività aziendale, sul clima interno e la fidelizzazione dei lavoratori, sull'immagine e la reputazione dell'azienda.

Alcune analisi di dettaglio ci permettono di approfondire l'esame dei fattori determinanti l'efficacia delle politiche di welfare aziendale.

La FIGURA 37 espone, per ogni area di welfare, la correlazione tra il tasso di iniziativa (espresso come quota di imprese che attuano almeno una iniziativa in quell'area) e l'indice di impatto sociale. La correlazione è molto forte in tutte le aree ma soprattutto in alcune di esse: il sostegno economico ai lavoratori, lo sviluppo del capitale umano, il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura, la responsabilità sociale verso consumatori e fornitori, il welfare di comunità. In queste aree esiste un livello di soglia al di sotto del quale l'efficacia delle iniziative si disperde, mentre un'attività intensa determina alti livelli di impatto e di riconoscimento da parte dei lavoratori e delle comunità.

La FIGURA 38 misura l'impatto dei principali fattori di capacità gestionale. Le imprese che ottengono i migliori risultati in termini di impatto sociale sono quelle che gestiscono i programmi di welfare coinvolgendo i lavoratori e rilevando i loro bisogni, le più dotate di competenze specifiche (conoscenza delle norme) e che investono maggiori risorse in questi progetti. Inoltre, è determinante la propensione a intraprendere iniziative originali, significative della cura che l'azienda dedica al benessere dei lavoratori e della comunità, attuate tanto in modo unilaterale quanto con regolamenti aziendali o con contratti integrativi.

**LE AZIENDE CHE APPARTENGONO AL PROFILO WELFARE COME LEVA STRATEGICA DI SVILUPPO SOSTENIBILE OTTENGONO NELL'87,5% DEI CASI UN IMPATTO SOCIALE ELEVATO**

**LE IMPRESE CON I MIGLIORI RISULTATI IN TERMINI DI IMPATTO SOCIALE SONO QUELLE CHE GESTISCONO I PROGRAMMI DI WELFARE COINVOLGENDO I LAVORATORI E RILEVANDO I LORO BISOGNI**



FIGURA 37

## Tassi di iniziativa per indice di impatto sociale

QUOTE % DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA PER AREA DEL WELFARE AZIENDALE

	MEDIA	INDICE DI IMPATTO SOCIALE			
		LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
Previdenza e protezione	<b>54,6</b>	21,7	44,7	56,5	67,6
Salute e assistenza	<b>50,9</b>	25,0	47,5	58,6	74,3
Conciliazione vita-lavoro	<b>47,6</b>	22,6	40,2	58,5	79,6
Sostegno economico ai lavoratori	<b>28,8</b>	10,5	20,0	38,6	57,8
Sviluppo del capitale umano	<b>43,3</b>	9,8	29,5	52,0	76,2
Sostegno per educazione e cultura	<b>10,4</b>	2,3	6,1	11,7	33,9
Diritti, diversità e inclusione	<b>49,9</b>	27,3	45,6	65,3	79,9
Condizioni lavorative e sicurezza	<b>52,4</b>	25,6	40,4	53,7	68,3
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	<b>30,0</b>	13,1	25,9	38,2	59,7
Welfare di comunità	<b>28,2</b>	8,4	24,0	39,5	58,7

Ma l'ambito di impatto sociale senza dubbio più importante è la promozione del lavoro e della mobilità sociale, la possibilità offerta ai giovani di raggiungere un'occupazione stabile, il sostegno ai diritti e alle pari opportunità per le donne lavoratrici.

Le imprese con elevato livello di welfare contribuiscono molto più della media alla crescita dell'occupazione. Ancor più del confronto sulle nuove assunzioni (FIGURA 39), è significativo il saldo tra assunzioni e uscite nell'ultimo anno, illustrato nella FIGURA 40. Le imprese con livello

di welfare alto o molto alto si distribuiscono per il 43% (contro una media del 27,3%) nella fascia in forte crescita occupazionale, con saldo oltre il 3% del totale addetti; per il 45,6% (contro una media del 58,8%) nella fascia intermedia, con saldo tra +3% e -3%; e per l'11,4% (contro una media del 14%) nella fascia con saldo negativo oltre -3%.

**LE IMPRESE CON ELEVATO LIVELLO DI WELFARE CONTRIBUISCONO MOLTO PIÙ DELLA MEDIA ALLA CRESCITA DELL'OCCUPAZIONE**

FIGURA 38

## Indicatori di capacità gestionale per indice di impatto sociale

QUOTE % DI IMPRESE

	MEDIA	INDICE DI IMPATTO SOCIALE			
		IN FASE INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
CONOSCENZA molto / abbastanza dettagliata di norme e incentivi fiscali	<b>22,2</b>	9,8	14,6	24,6	39,0
COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI nelle decisioni di welfare aziendale	<b>37,0</b>	16,4	29,9	48,2	70,0
COMUNICAZIONE sistematica e completa delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori	<b>32,9</b>	10,3	18,5	31,1	42,1
ANALISI DEI BISOGNI e / o misurazioni della soddisfazione dei dipendenti (anche informale)	<b>32,1</b>	11,8	23,0	36,7	56,4
COSTI AGGIUNTIVI rilevanti per il welfare aziendale	<b>7,6</b>	1,3	5,0	8,4	28,7
PROATTIVITÀ					
Prevalenza di iniziative da CCNL	<b>18,9</b>	16,9	18,7	16,7	13,2
Prevalenza di iniziative da contratto integrativo / regolamento	<b>10,5</b>	5,6	7,4	10,6	16,7
Prevalenza di iniziative da decisione unilaterale dell'impresa	<b>24,3</b>	13,4	21,5	25,1	30,8
Mix tra le diverse fonti senza prevalenza di una rispetto alle altre	<b>46,3</b>	64,1	52,4	47,6	39,3

FIGURA 39

## Nuove assunzioni sul totale lavoratori nell'ultimo anno

QUOTE % DI IMPRESE

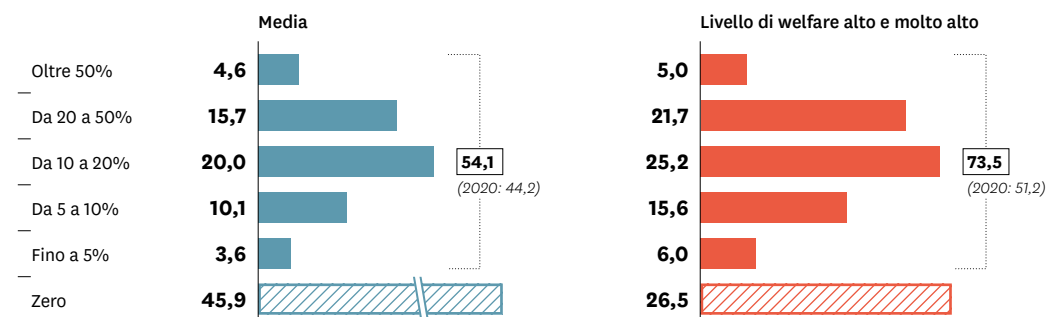
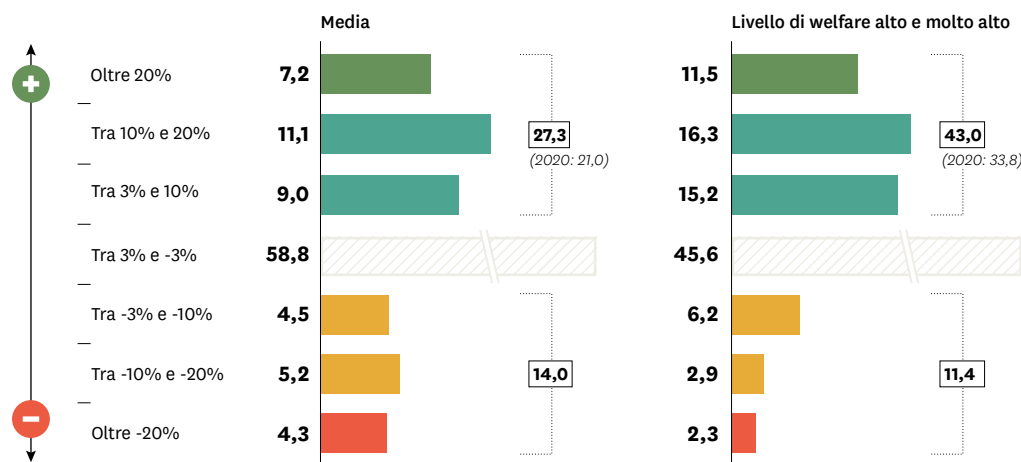


FIGURA 40

## Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno

QUOTE % DI IMPRESE



La presenza di giovani con meno di 30 anni, mediamente del 20%, è correlata al livello di welfare: da una quota del 18% nelle aziende a livello di welfare iniziale ad una del 22,1% in quelle con livello molto alto (FIGURA 41). Molte aziende italiane, il 29,6%, non hanno alcun giovane tra i propri collaboratori (FIGURA 42), ma questa quota scende al 18% tra le imprese con un livello elevato di welfare aziendale.

Più che la composizione demografica per fasce di età, ciò che conta maggiormente è l'impatto del welfare aziendale sull'accesso dei giovani al lavoro. Come appare nelle FIGURE 43 e 44, le imprese con livello di welfare elevato mostrano una propensione molto più alta della media all'assunzione di stagisti e alla trasformazione degli stage in lavoro stabile. La quota di stagisti è molto maggiore nelle piccole imprese, ma in queste solo nel 23,5% dei casi i rapporti vengono convertiti in assunzioni. Il tasso di conversione è decisamente maggiore (43,8%) nelle aziende maggiori, con più di 250 dipendenti. Le aziende con livello di welfare molto alto hanno una quota di stagisti pari al 4,1% degli addetti (il doppio di quelle a livello iniziale), e una quota di assunzioni del 40,7%, contro il 19,6% delle aziende a livello di welfare iniziale.

Un capitolo di grande importanza è l'impatto del welfare aziendale sulla condizione femminile nel lavoro, ed anche in questo caso la nostra indagine

FIGURA 41

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

QUOTE % DI LAVORATORI

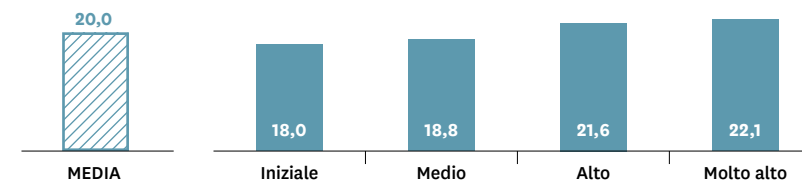
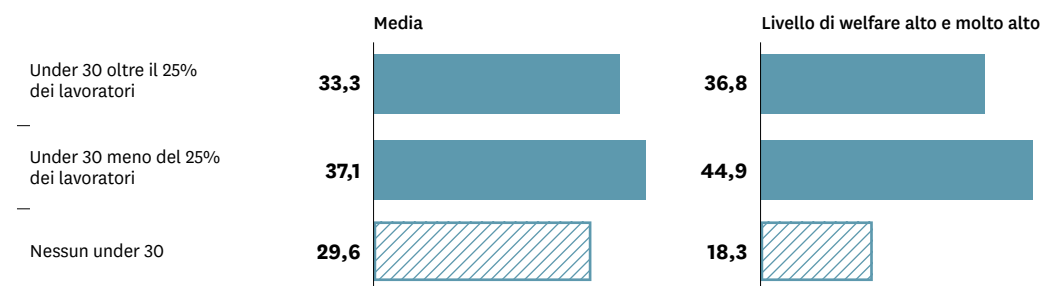


FIGURA 42

## Quota di imprese per presenza di giovani (under 30)

QUOTE % DI IMPRESE



fornisce numerosi riscontri oggettivi.

Osserviamo anzitutto, con la FIGURA 45, la distribuzione demografica per generi: le donne sono mediamente il 35,7% degli addetti, senza grandi differenze per classi dimensionali. Le differenze per livelli di welfare sono molto grandi: la quota di donne sale dal 29,1% delle aziende a livello iniziale al 41% di quelle a livello molto alto.

Le tavole successive ci permettono di esaminare la presenza di donne in posizioni di responsabilità. Abbiamo volutamente inteso in modo molto ampio e sostanziale questa definizione, non limitandola ai dirigenti e quadri direttivi ma includendovi tutti coloro che, con qualsiasi inquadramento, esercitano delle responsabilità nella conduzione generale o in specifiche attività aziendali. Nelle PMI, infatti, prevalgono numericamente le piccole imprese a conduzione familiare, nelle quali le responsabilità effettive sono legate alla relazione familiare e non sempre codificate contrattualmente.

FIGURA 43

## Quota di stagisti sulla popolazione aziendale

QUOTE % DI LAVORATORI

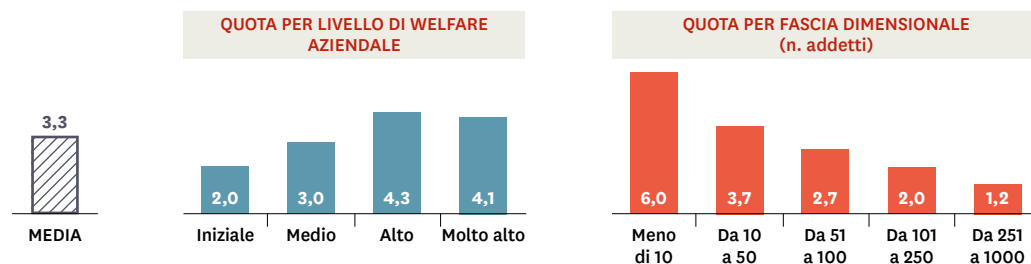


FIGURA 44

## Quota di rapporti di stage convertiti in assunzioni

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

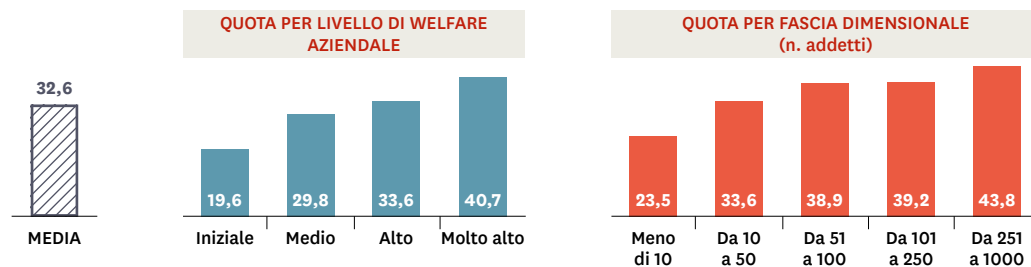


FIGURA 45

## Quota di donne sul totale lavoratori

QUOTE % DI LAVORATORI

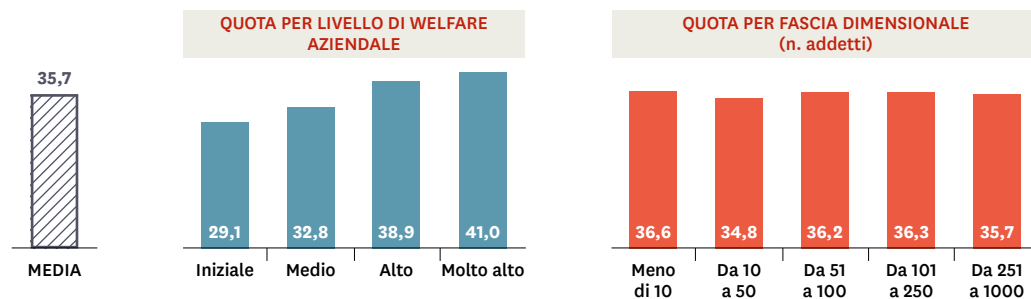


FIGURA 46

## Quota di donne nei ruoli di responsabilità per livello di welfare aziendale

QUOTE % DI LAVORATORI

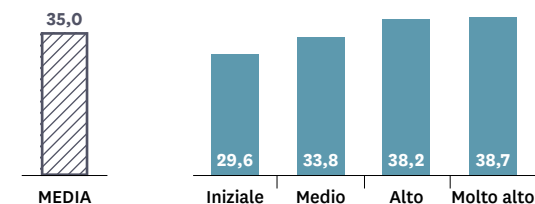
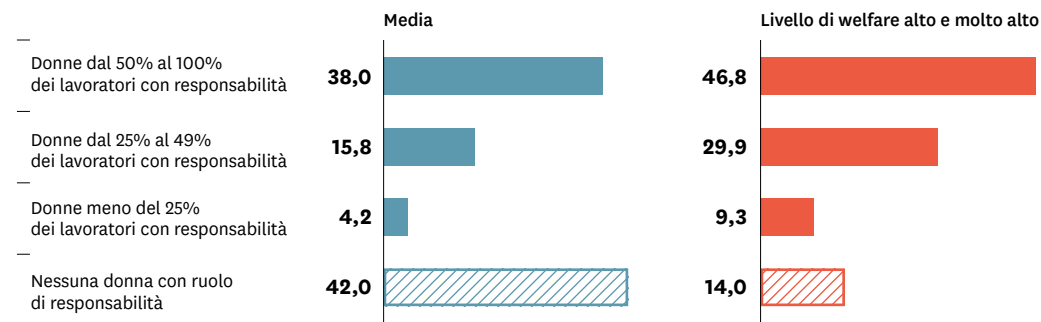


FIGURA 47

## Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità

QUOTE % DI IMPRESE



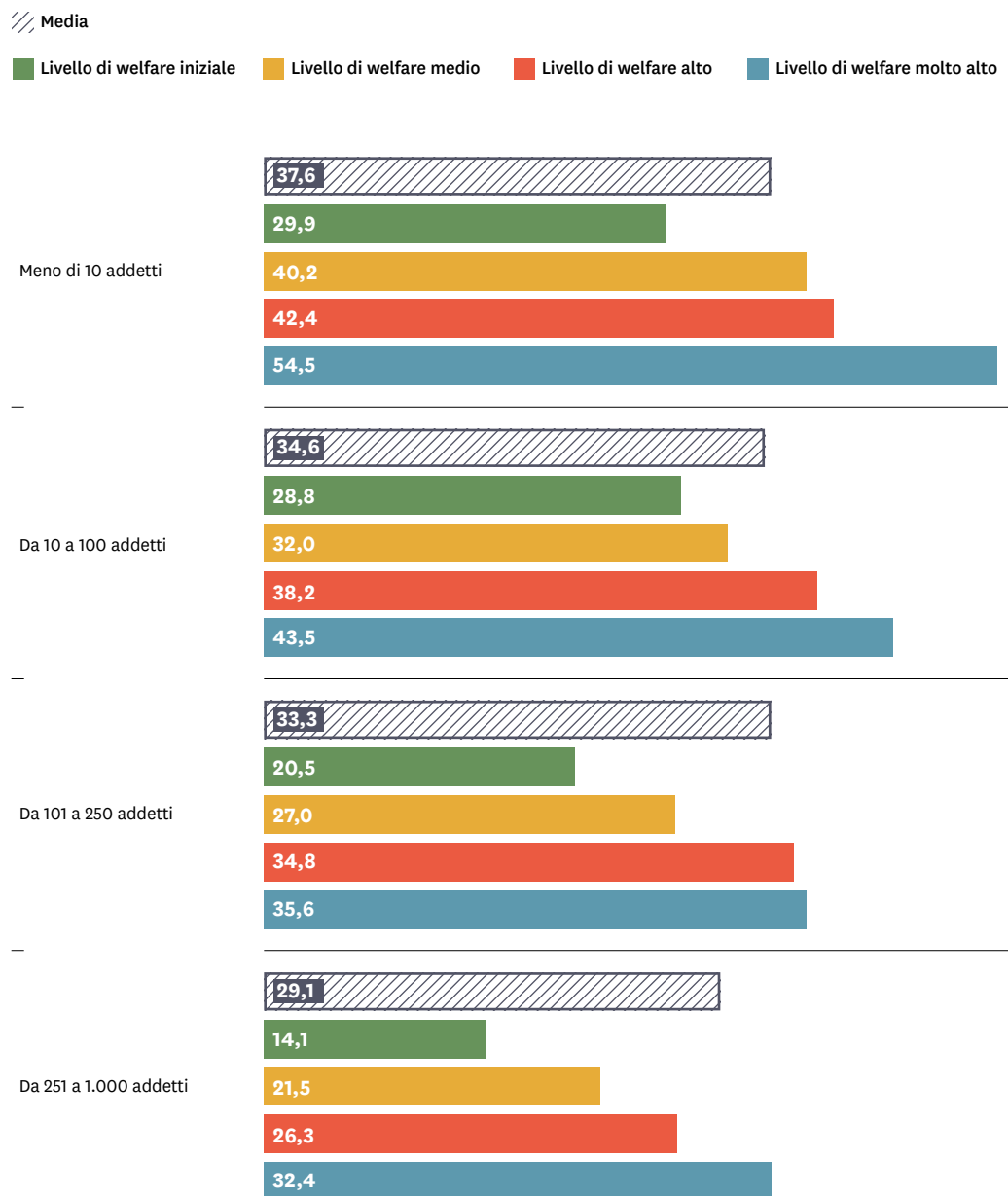
Risulta evidente, nella **FIGURA 46**, la corrispondenza tra la quota di donne con ruoli di responsabilità e il livello di welfare aziendale: dal 29,6% nelle imprese a livello iniziale al 38,7% al livello di welfare molto alto. Le imprese con nessuna donna tra i responsabili sono mediamente il 42% del totale, ma il loro numero scende al 14% nelle imprese con un livello di welfare elevato (**FIGURA 47**).

**LE IMPRESE SENZA DONNE TRA I RESPONSABILI SONO MEDIAMENTE IL 42% MA IL LORO NUMERO SCENDE AL 14% NELLE IMPRESE CON UN LIVELLO DI WELFARE ELEVATO**

FIGURA 48

### Quota di donne nei ruoli di responsabilità per dimensioni e livelli di welfare aziendale

QUOTE % DI LAVORATORI



La quota di donne in posizione di responsabilità può apparire in generale molto alta. La spiegazione sta nella definizione che sopra abbiamo indicato. Se osserviamo, infatti, la **FIGURA 48**, risulta evidente la relazione inversa con le classi dimensionali: le imprese più piccole, in larga misura a conduzione familiare, hanno mediamente una quota di donne responsabili del 37,6%, e questa quota diminuisce con la crescita della dimensione aziendale, fino al 29,1% nelle imprese oltre 250 addetti. Per questo motivo abbiamo esaminato la correlazione con i livelli di welfare in ognuna delle classi dimensionali: in tutti i casi si conferma che il welfare aziendale è fortemente correlato alle opportunità di carriera e alla possibilità delle donne di assumere posizioni di responsabilità nel lavoro.

**IL WELFARE AZIENDALE È FORTEMENTE CORRELATO ALLA POSSIBILITÀ DELLE DONNE DI ASSUMERE POSIZIONI DI RESPONSABILITÀ NEL LAVORO**

La **FIGURA 49** fornisce uno spaccato per settori produttivi. Le differenze sono notevoli: il terzo settore valorizza le donne molto più degli altri, con una quota del 56% tra le persone in posizione di responsabilità. Anche i servizi e gli studi professionali hanno una quota elevata, oltre il 43%. La quota di donne in posizione di responsabilità scende negli altri settori fino al 22% e 25% nelle imprese dell'industria con dimensione media (da 100 a 250 addetti) e medio-grande (oltre 250 addetti).

FIGURA 49

### Quota di donne nei ruoli di responsabilità per dimensioni e settori

QUOTE % DI LAVORATORI

SETTORE	FASCIA DIMENSIONALE (Numero di addetti)				MEDIA
	Meno di 10 addetti	Da 10 a 100 addetti	Da 101 a 250 addetti	Da 251 a 1.000 addetti	
Industria	31,9	28,6	22,2	25,3	27,7
Commercio e servizi	38,3	37,7	38,0	34,2	37,7
Studi e servizi professionali	45,9	41,3	37,6		42,7
Artigianato	34,5	31,8			33,2
Agricoltura	34,9	29,0			30,4
Terzo Settore	47,7	56,0	63,3		56,1
<b>MEDIA</b>	<b>37,6</b>	<b>34,6</b>	<b>33,3</b>	<b>29,1</b>	<b>35,0</b>

Quali fattori incidono maggiormente sulle pari opportunità? Il welfare aziendale ha in generale un impatto positivo, e in modo particolare lo hanno le iniziative dell'area conciliazione vita-lavoro (soprattutto la flessibilità di orario e di organizzazione del lavoro e i servizi di aiuto alle cure familiari), di sviluppo del capitale umano, e quelle a tutela dei diritti, delle diversità e dell'inclusione. La **FIGURA 50** mostra l'impegno diretto delle aziende nell'attuazione di programmi per le pari opportunità e per la valorizzazione della leadership femminile, come quota di lavoratrici coinvolte. Il gap tra le imprese ad alto livello di welfare (43%) e quelle a livello iniziale (4,2%) è evidente.

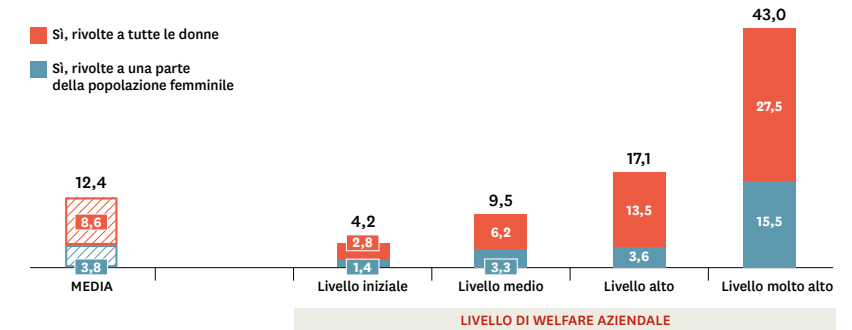
**ESISTE UN ENORME GAP NELL'ATTUAZIONE DI PROGRAMMI PER LE PARI OPPORTUNITÀ E PER LA VALORIZZAZIONE DELLA LEADERSHIP FEMMINILE TRA LE IMPRESE AD ALTO LIVELLO DI WELFARE E QUELLE A LIVELLO INIZIALE**

Ma la correlazione tra il livello di welfare delle aziende e l'impatto sull'affermazione professionale delle donne è talmente forte in tutti gli ambiti esaminati da rendere difficile individuare uno specifico fattore determinante. Ciò che risulta decisivo è piuttosto la cultura generale dell'azienda, la consapevolezza con cui gli imprenditori e i manager si occupano del benessere dei lavoratori come obiettivo e fattore di successo, l'impegno dedicato a valorizzare le persone e promuoverne la crescita.

FIGURA 50

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

QUOTE % DI IMPRESE



## IL WELFARE AZIENDALE COME FATTORE DI SUCCESSO DELLE IMPRESE E DI RILANCIO DEL PAESE

Gli ultimi tre anni hanno segnato una discontinuità di proporzioni inedite, che ha impattato tutti gli ambiti della vita economica e sociale.

Dopo la crisi del 2020, determinata dalle limitazioni alle attività economiche per il contenimento della pandemia, l'Italia ha conosciuto una consistente ripresa: le stime Istat, riviste a fine settembre 2022, indicano per il 2021 una crescita del PIL pari al 6,7%, dopo una flessione del 9% nel 2020.

A fronte di un primo semestre 2022 positivo, in cui è proseguito il recupero dell'economia italiana, si è aperta una nuova fase di pesante incertezza. Il forte aumento del costo delle materie prime e l'esplosione dell'inflazione minacciano il sistema paese, mettendo a rischio tanto la tenuta delle imprese quanto la capacità di spesa delle famiglie. Tutto ciò avviene mentre il Paese è chiamato a gestire la grande sfida del PNRR, che offre una eccezionale quanto complessa opportunità di rilancio e rigenerazione complessiva del sistema economico e sociale, in primis dei servizi di welfare.

La nostra indagine, svolta tra marzo e giugno 2022, coglie con una mole significativa di dati il momento della ripresa e offre inoltre alcuni spunti utili alla comprensione del nuovo scenario che si va delineando.

Se il contesto generale si mantiene instabile e soggetto a rapidi cambiamenti, i dati dimostrano come il welfare aziendale costituisca una leva determinante per la stabilità e la crescita delle imprese, capace di determinare numerosi effetti positivi: sulla produttività e la capacità competitiva delle imprese, sulla soddisfazione e la fidelizzazione dei lavoratori, sulla coesione delle comunità, sulla stessa capacità delle

famiglie di far fronte alle spese primarie.

Già nelle precedenti edizioni di questo rapporto avevamo dimostrato la robusta relazione tra livelli di welfare aziendale e risultati del business: le imprese più attente al proprio ruolo sociale sono anche quelle che ottengono i risultati economici migliori.

**LE IMPRESE PIÙ ATTENTE AL PROPRIO RUOLO SOCIALE SONO ANCHE QUELLE CHE OTTENGONO I RISULTATI ECONOMICI MIGLIORI**

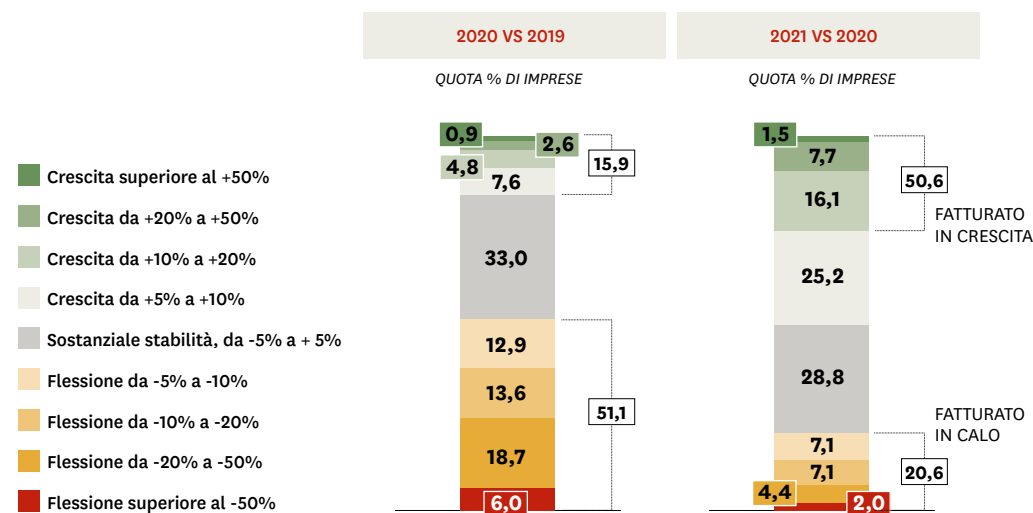
L'esame di un periodo turbolento quale è stato il triennio 2019-2021 ci permette di verificare la validità della nostra tesi in condizioni molto diverse dalla "normalità".

Mostreremo questa relazione utilizzando due set di dati:

- le informazioni rilevate con l'indagine sulle imprese, che, oltre alle iniziative di welfare, hanno rilasciato indicazioni sulla gestione aziendale e l'andamento del business;
- i dati di bilancio di un sotto-campione molto robusto (2.590 imprese), con i risultati economici di tre anni dal 2019 al 2021; le evidenze di questa analisi costituiscono la seconda parte del capitolo.

FIGURA 51

### Variazione del fatturato nell'ultimo biennio



## IL 50,6% DELLE PMI DICHIARANO PER IL 2021 UN AUMENTO DI FATTURATO RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE

Partiamo con alcuni dati di andamento generale. Il 50,6% delle PMI dichiarano per il 2021 un aumento di fatturato rispetto all'anno precedente; di queste, circa la metà riportano una crescita robusta, superiore al 10% (**FIGURE 51 E 52**). Permangono tuttavia situazioni di fragilità: le imprese con fatturato in calo si sono infatti più che dimezzate rispetto al 2020, ma nel loro insieme costituiscono un segmento numericamente ancora rilevante, il 20,6%.

## LA METÀ DELLE PMI INTERVISTATE SEGNALANO UNA SITUAZIONE ANCORA COMPLESSA DOPO LA CRISI SANITARIA

La **FIGURA 53** mostra la percezione che le imprese hanno della propria situazione. Il quadro è molto differenziato e rivela una pressoché perfetta equivalenza: da un lato, 50,5% delle PMI ritengono di non aver risentito in maniera significativa della crisi o comunque di averne in larga misura già assorbito gli effetti; dall'altro, 49,5% segnalano una situazione ancora complessa, per il perdurare dello stato di crisi (12,2%) o per una ripresa ancora insufficiente a raggiungere i livelli degli anni precedenti (37,3%).

FIGURA 52

### Variazione del fatturato 2021 rispetto al 2020 per dimensioni, settori e aree geografiche

QUOTE % DI IMPRESE

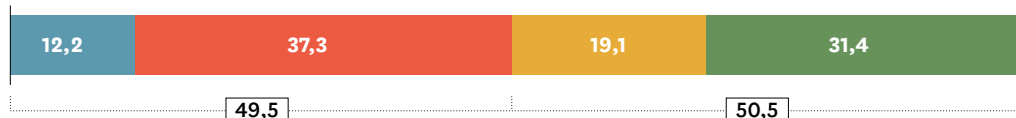
	MEDIA	FASCIA DIMENSIONALE (n. addetti)					SETTORE ECONOMICO						AREA GEOGRAFICA		
		MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	DA 101 A 250	DA 251 A 1.000	INDUSTRIA	COMMERCIO E SERVIZI	STUDI E SERVIZI PROF.	ARTIGIANATO	AGRICOLTURA	TERZO SETTORE	NORD	CENTRO	SUD - ISOLE
Crescita oltre il +20%	<b>9,2</b>	8,4	9,8	11,8	11,5	14,0	11,2	10,4	6,2	10,3	6,1	5,1	9,2	9,2	9,4
—															
Crescita da +5% a +20%	<b>41,4</b>	39,4	42,9	44,0	45,4	41,2	44,2	44,7	31,1	41,5	37,4	31,4	42,1	43,9	37,8
—															
<b>TOTALE CRESCITA</b>	<b>50,6</b>	<b>47,8</b>	<b>52,7</b>	<b>55,8</b>	<b>56,9</b>	<b>55,2</b>	<b>55,4</b>	<b>55,1</b>	<b>37,3</b>	<b>51,8</b>	<b>43,5</b>	<b>36,5</b>	<b>51,3</b>	<b>53,1</b>	<b>47,2</b>
—															
Sostanziale stabilità (da -5% a +5%)	<b>28,8</b>	28,1	29,3	31,3	28,6	31,9	25,3	22,0	48,1	32,3	33,6	39,6	29,2	27,9	28,7
—															
Flessione da -5% a -20%	<b>14,2</b>	15,3	13,6	9,7	10,2	12,5	12,9	15,0	10,6	11,8	16,8	16,6	13,7	13,3	16,0
—															
Flessione oltre il -20%	<b>6,4</b>	8,9	4,4	3,1	4,3	0,5	6,3	8,0	4,0	4,2	6,1	7,3	5,9	5,6	8,1

FIGURA 53

## Fase in cui si trova attualmente l'impresa

QUOTE % DI IMPRESE

- Non ha risentito in maniera significativa della crisi
- In forte ripresa e ha già raggiunto / raggiungerà a breve i risultati degli anni pre-crisi
- In ripresa, ma difficilmente tornerà ai risultati degli anni pre-crisi prima di 2-3 anni
- In una fase ancora molto critica



MEDIA	FASCIA DIMENSIONALE (n. addetti)					SETTORE ECONOMICO						AREA GEOGRAFICA			
	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	NORD	CENTRO	SUD	
Non ha risentito in maniera significativa della crisi	31,4	27,5	34,6	40,5	43,8	42,3	31,8	28,7	52,6	30,5	32,0	31,9	34,3	31,7	25,2
In forte ripresa e ha già raggiunto / raggiungerà a breve i risultati degli anni pre-crisi	19,1	18,0	19,8	23,6	22,3	35,4	15,5	20,2	17,0	19,6	20,8	18,1	18,4	20,0	19,8
<b>TOTALE</b>	<b>50,5</b>	<b>45,5</b>	<b>54,5</b>	<b>64,1</b>	<b>66,1</b>	<b>77,7</b>	<b>47,3</b>	<b>48,9</b>	<b>69,6</b>	<b>50,1</b>	<b>52,8</b>	<b>50,0</b>	<b>52,7</b>	<b>51,7</b>	<b>45,0</b>

Le imprese più piccole segnalano con maggiore frequenza una condizione critica, così come le PMI del Sud rispetto a quelle del Centro e del Nord.

Il 2021 ha segnato una forte inversione di tendenza, con effetti positivi sull'occupazione: 18,6% delle PMI hanno incrementato la forza lavoro con nuove assunzioni, mentre l'11,2% l'hanno ridotta, e 9,7% hanno sviluppato l'attività rinnovando le produzioni, allargandosi a nuovi mercati, aprendo o ampliando le sedi. Di contro, poco meno del 10% hanno intrapreso operazioni rilevanti di ristrutturazione in risposta alla complessità della situazione (FIGURA 54).

**IL 18,6% DELLE PMI HANNO INCREMENTATO LA FORZA LAVORO CON NUOVE ASSUNZIONI MENTRE L'11,2% L'HANNO RIDOTTA**

L'evoluzione positiva del 2021 si è protratta anche nei primi mesi del 2022. Al momento della nostra rilevazione, al termine del primo semestre, 26,6% delle PMI prevedevano di ampliare l'occupazione con nuove assunzioni, il 19,7% di sviluppare ulteriormente l'attività (FIGURA 55).

**AL TERMINE DEL PRIMO SEMESTRE DEL 2022 IL 19,7% DELLE PMI PREVEDEVANO DI SVILUPPARE ULTERIORMENTE L'ATTIVITÀ**

Incrociamo ora i risultati dichiarati dalle imprese con i livelli di welfare aziendale (FIGURA 56). Tra le imprese al livello iniziale, 41,6% si ritengono in una fase positiva, perché impattate marginalmente dalla crisi o perché già in forte ripresa. Al crescere del livello di welfare, questo dato cresce linearmente raggiungendo il 57,7% tra le PMI di livello alto e il 60% tra quelle di livello molto alto.



FIGURA 54

## Cambiamenti aziendali avvenuti nel 2021

QUOTE % DI IMPRESE

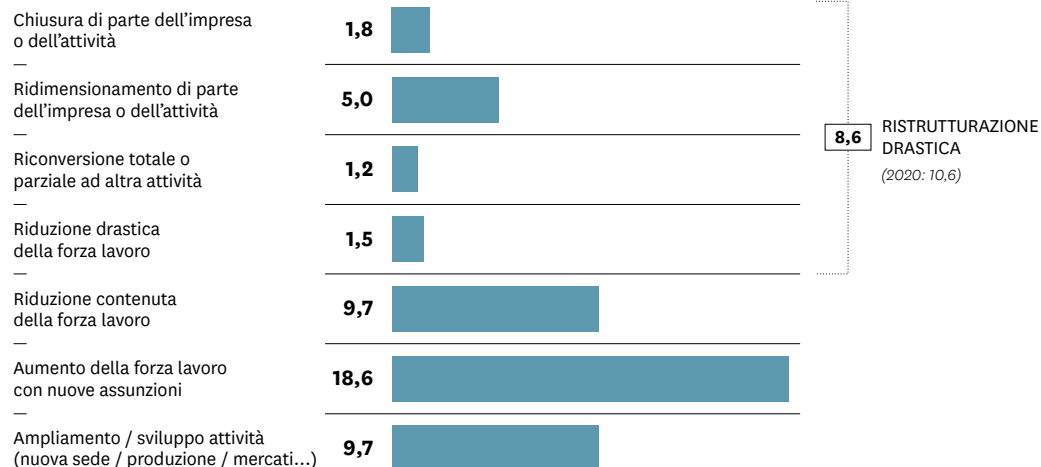


FIGURA 55

## Prospettive aziendali a breve termine (2022)

QUOTE % DI IMPRESE

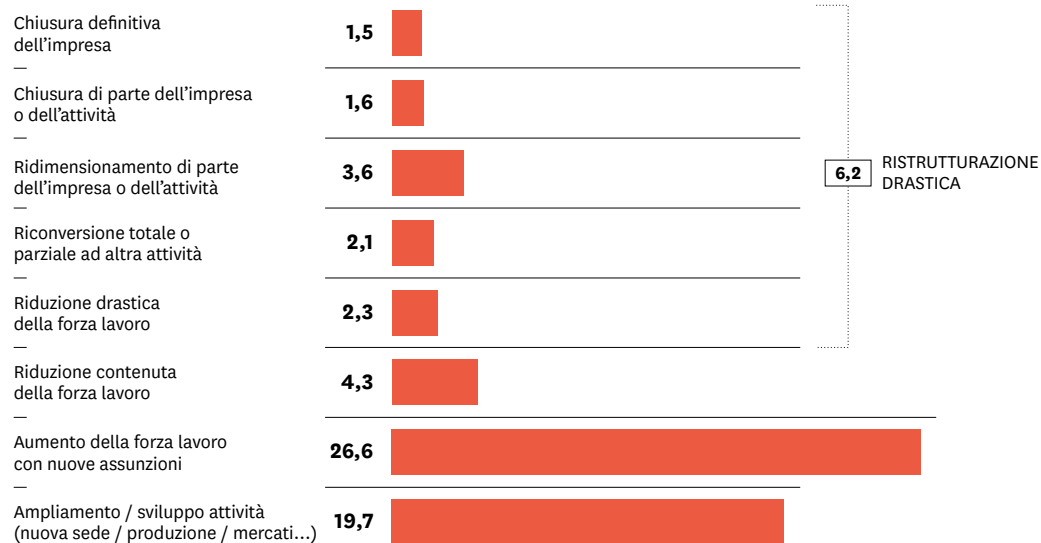
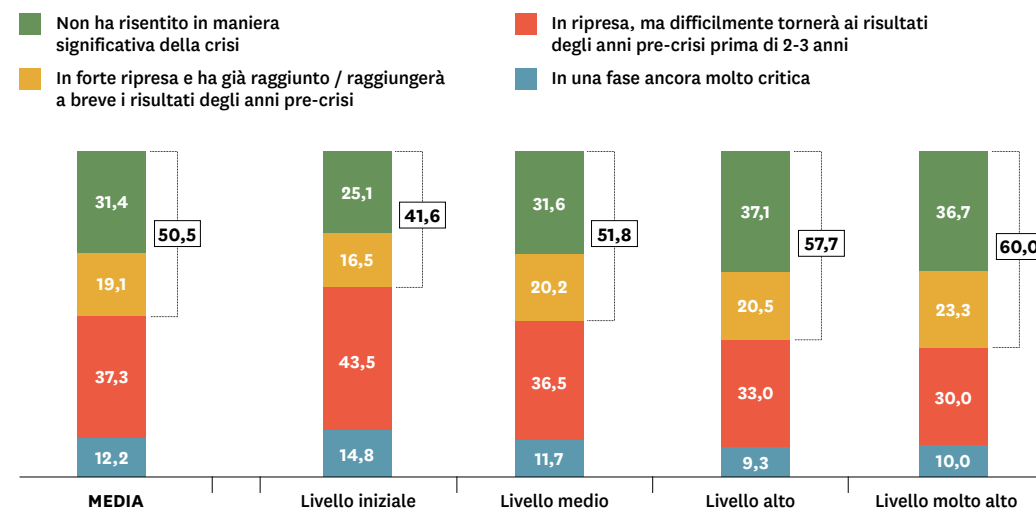


FIGURA 56

## Fase in cui si trova attualmente l'impresa per livello di welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



Similmente, anche la **FIGURA 57** conferma la relazione tra performance economiche e livelli di welfare. Le imprese con fatturato in crescita nel 2021 sull'anno precedente sono il 46,8% tra quelle di livello iniziale, il 50,5% tra quelle di livello medio e il 55,2% e 65,7% rispettivamente ai livelli alto e molto alto. Le imprese con una flessione del risultato sono soltanto l'11% tra quelle con livello di welfare elevato, contro una media del 20,6% e un valore vicino al 30% nelle imprese con welfare iniziale.

Gli ultimi tre anni sono stati anche occasione di innovazione (**FIGURA 58**).

Solo una quota minima di PMI, il 2,2%, dichiara di aver radicalmente innovato il proprio modello di business rispetto al passato: si tratta di rilevanti cambiamenti nei mercati presidiati, nei modelli di offerta e servizio o nel sistema distributivo. Si pensi ad esempio all'adozione dei canali digitali per la vendita e il delivery.

**LA CRISI SANITARIA  
È STATA ANCHE OCCASIONE  
DI INNOVAZIONE PER LE  
IMPRESE**

FIGURA 57

### Variatione del fatturato 2021 rispetto al 2020 per livello di welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

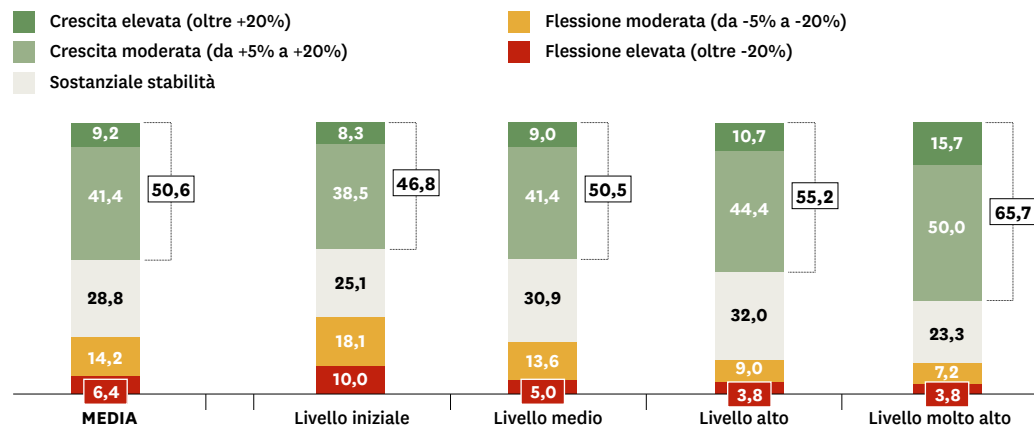


FIGURA 58

### Impatto della crisi sul modello di business dell'impresa

QUOTE % DI IMPRESE



Ha innovato radicalmente il modello di business

Ha introdotto alcune innovazioni soprattutto tecnologiche, ma il modello di business è sostanzialmente invariato

Nessuna innovazione rilevante

	FASCIA DIMENSIONALE (n. addetti)					SETTORE ECONOMICO					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE					
	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	INIZIALE	MEDIO	ALTO	MOLTO ALTO	
Ha innovato radicalmente il modello di business	2,2	2,7	1,9	0,9	1,6	1,5	1,4	2,6	3,1	1,4	2,5	3,0	0,9	1,5	3,5	5,0
Ha introdotto alcune innovazioni soprattutto tecnologiche, ma il modello di business è sostanzialmente invariato	33,7	29,5	35,3	40,4	52,4	56,0	33,1	35,0	38,9	29,9	31,8	43,4	21,5	28,9	41,4	63,0
Nessuna innovazione rilevante	64,1	67,8	62,8	58,6	46,0	42,4	65,5	62,5	58,0	68,7	65,7	53,5	77,6	69,6	55,2	32,0

Più consistente, 33,7%, la quota di PMI che, pur mantenendo sostanzialmente invariato il modello di business, hanno tuttavia introdotto innovazioni, soprattutto di carattere tecnologico. Per esempio il lavoro a distanza, adottato per necessità nella prima fase della pandemia e consolidatosi poi diffusamente come nuova modalità di gestione del lavoro.

**33,7% LE PMI CHE, NEGLI ULTIMI 3 ANNI, HANNO INTRODOTTI INNOVAZIONI PUR MANTENENDO IL PROPRIO MODELLO DI BUSINESS**

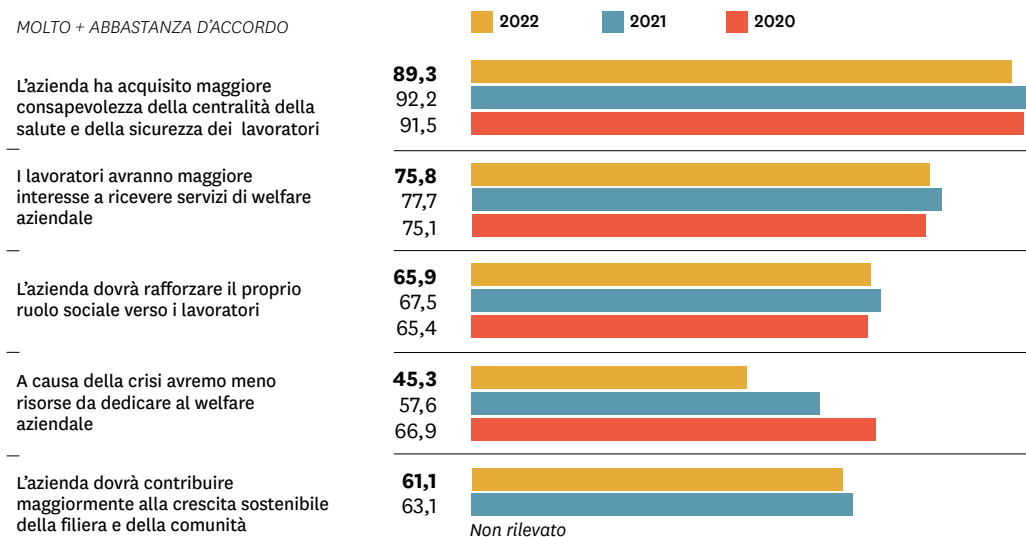
Le imprese più attive nel welfare non solo hanno riportato risultati economici superiori alla media, ma con maggiore frequenza hanno anche dato a questa fase un carattere di innovazione: 5% hanno radicalmente innovato il modello di business e ben 63,0%, quasi il doppio della media generale, hanno introdotto cambiamenti significativi.

In questo triennio le imprese hanno prima acquisito e poi consolidato una forte consapevolezza del proprio ruolo sociale, confermando che è avvenuto un cambio di paradigma.

FIGURA 59

## Come l'emergenza ha cambiato il significato del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



Per l'89,3% dei casi l'azienda ha acquisito maggiore consapevolezza della centralità della salute e della sicurezza dei lavoratori. Il 65,9% delle imprese ritengono necessario rafforzare il proprio ruolo sociale, per il 61,1% l'azienda dovrà contribuire positivamente alla crescita sostenibile di filiera e comunità (FIGURE 59 e 60).

**A PIÙ DI 2 ANNI DALL'INIZIO DELLA PANDEMIA IL SALTO DI QUALITÀ NELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DA PARTE DELLE PMI È DIVENUTO PERMANENTE**

Tutti i dati citati risultano molto stabili, con punte massime nel 2021. Segno che, a più di due anni dall'inizio della pandemia, il salto di qualità nella responsabilità sociale è divenuto permanente.

Nella seconda parte di questo capitolo proponiamo un'analisi svolta su un campione di 2.590 PMI, tra quelle che hanno preso parte a Welfare Index PMI, di cui abbiamo a disposizione i dati di bilancio 2019, 2020 e 2021.

L'analisi, svolta in collaborazione con Cerved, ci permette di correlare i livelli di welfare aziendale con i risultati economici, tanto in valore assoluto quanto in variazioni annuali.

FIGURA 60

## Come l'emergenza ha cambiato il significato del welfare aziendale per dimensioni, settori e livelli di welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

MOLTO + ABBASTANZA D'ACCORDO

	FASCIA DIMENSIONALE (n. addetti)	SETTORE ECONOMICO					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE									
		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	INIZIALE	MEDIO	ALTO	MOLTO ALTO
L'azienda ha acquisito maggiore consapevolezza della centralità della salute e della sicurezza dei lavoratori	89,3	86,9	90,8	90,4	93,7	96,3	87,6	89,1	90,4	88,9	90,8	93,6	79,3	89,2	93,9	97,2
I lavoratori avranno maggiore interesse a ricevere servizi di welfare aziendale	75,8	71,2	78,0	81,3	87,0	93,9	76,2	77,1	80,7	72,1	72,8	84,0	54,4	75,1	86,4	92,0
L'azienda dovrà rafforzare il proprio ruolo sociale verso i lavoratori	65,9	61,5	67,6	73,0	80,7	87,5	63,1	67,4	68,2	62,6	67,8	69,0	46,2	63,6	77,1	85,0
L'azienda dovrà contribuire maggiormente alla crescita sostenibile della filiera e della comunità	61,1	57,0	62,8	66,4	71,9	84,6	60,6	58,3	57,6	56,5	70,7	71,6	40,8	58,9	71,3	83,8
A causa della crisi avremo meno risorse da dedicare al welfare aziendale	45,3	49,6	43,1	37,8	37,1	35,9	43,6	45,2	39,5	52,3	42,6	43,6	52,2	47,1	42,4	30,0

FIGURA 61

### Produttività per livelli di welfare aziendale Fatturato per addetto e variazione annuale

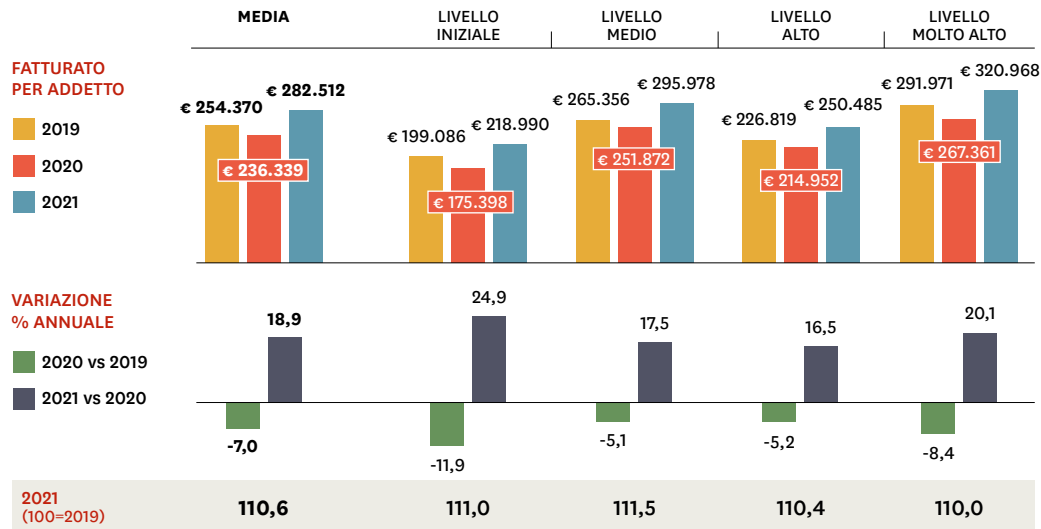
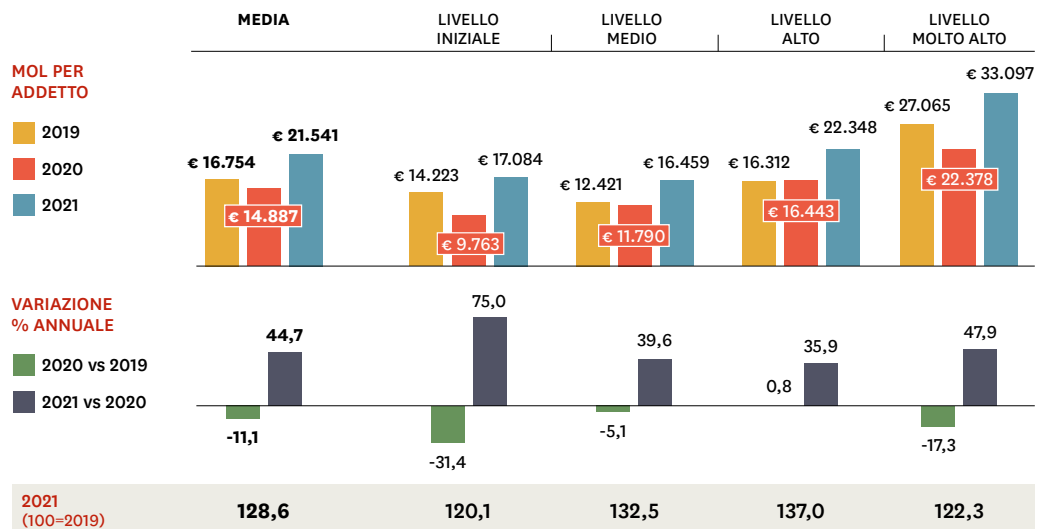


FIGURA 62

### Produttività per livelli di welfare aziendale Margine operativo lordo per addetto e variazione annuale



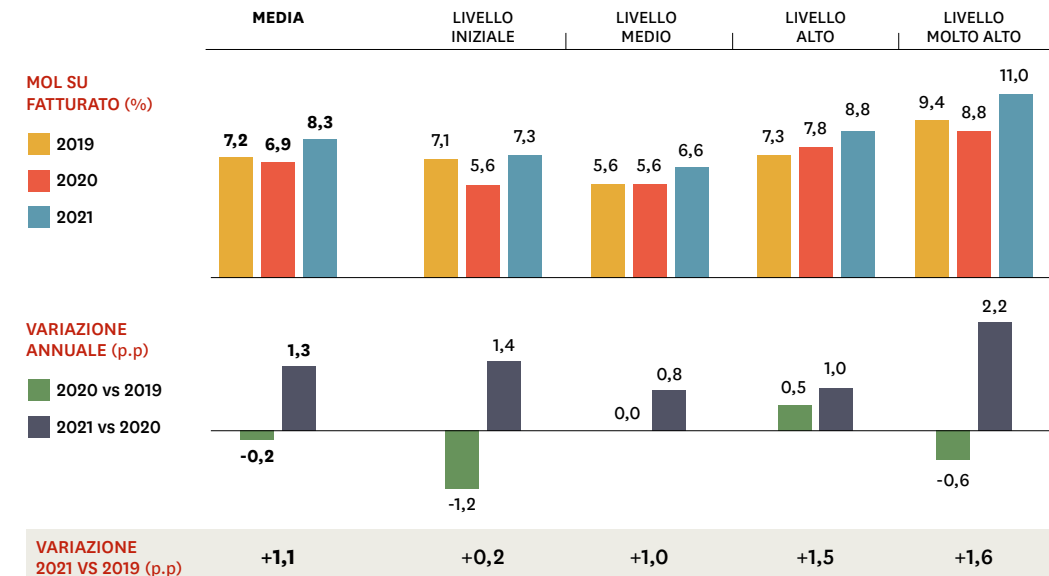
Partiamo dagli indici di produttività. Tanto il fatturato per addetto (**FIGURA 61**) quanto il margine operativo lordo per addetto (**FIGURA 62**) aumentano col crescere del livello di welfare, raggiungendo i valori più elevati nel segmento delle imprese con livello molto alto di welfare aziendale. Le imprese meno attive nel welfare hanno sofferto nel 2020 più della media, per poi registrare rimbalzi significativi nel 2021. Quelle con livelli di welfare aziendale più elevati hanno mostrato forte capacità di tenuta nella fase più difficile e una robusta ripresa in quella successiva.

**LE IMPRESE CON UN LIVELLO DI WELFARE MOLTO ALTO HANNO I RISULTATI MIGLIORI IN TERMINI DI REDDITIVITÀ**

La correlazione tra risultati e welfare aziendale è ancora più evidente se si considerano gli indici di redditività, in particolare il rapporto tra margine operativo lordo e fatturato (**FIGURA 63**). Le imprese con livello di welfare molto alto hanno i risultati migliori sia in termini assoluti, con un indice dell'11% contro una media dell'8,3%, sia nella variazione, con una crescita sul 2019 di 1,6 punti percentuali, molto superiore alla crescita media (1,1 punti) e a quella delle imprese a livello di welfare iniziale (0,2 punti).

FIGURA 63

### Redditività per livelli di welfare aziendale Margine operativo lordo / fatturato e variazione annuale



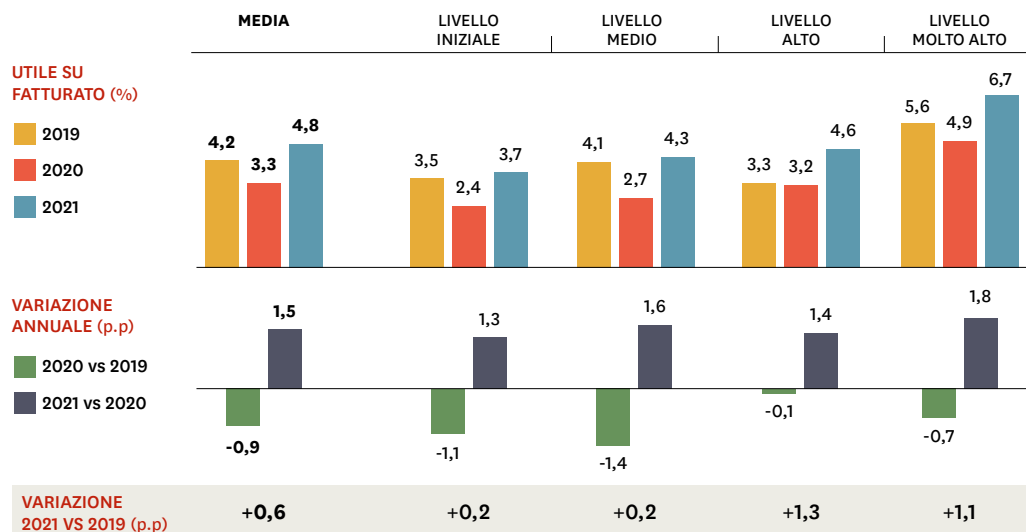
La redditività delle imprese può essere analizzata anche utilizzando il rapporto tra utile e fatturato (**FIGURA 64**). Nel 2021 il valore medio misurato sul nostro campione è del 4,8%, con significative differenze nella distribuzione per livelli di welfare: dal livello iniziale (3,7%) al livello medio (4,3%) fino ai livelli alto e molto alto (4,6% e 6,7%). Anche i tassi di variazione 2019-21 premiano le imprese più impegnate nel welfare, che hanno migliorato il proprio indice di redditività più della media generale.

Il welfare aziendale è inoltre correlato positivamente con la solidità finanziaria delle imprese (**FIGURA 65**): l'indebitamento, misurato come quota percentuale sul fatturato, decresce al crescere dei livelli di welfare, con una differenza di oltre tre punti tra i livelli estremi.

Infine, appare di particolare interesse l'analisi della correlazione tra welfare aziendale e capacità competitiva delle imprese sui mercati internazionali (**FIGURA 66**). Mediamente la quota di imprese esportatrici è del 14,8%, ma passando dal livello iniziale ai livelli più elevati di welfare aziendale la quota cresce dall'11,2% fino al 26,7%.

FIGURA 64

### Redditività per livelli di welfare aziendale Utile / fatturato e variazione annuale



L'analisi conferma dunque la robustezza della correlazione tra welfare aziendale e risultati di business: le imprese più impegnate nel welfare sono più solide, più competitive, più proiettate sui mercati. E i loro risultati crescono più della media.

FIGURA 65

### Indebitamento per livelli di welfare

QUOTA % DELL'INDEBITAMENTO SUL FATTURATO

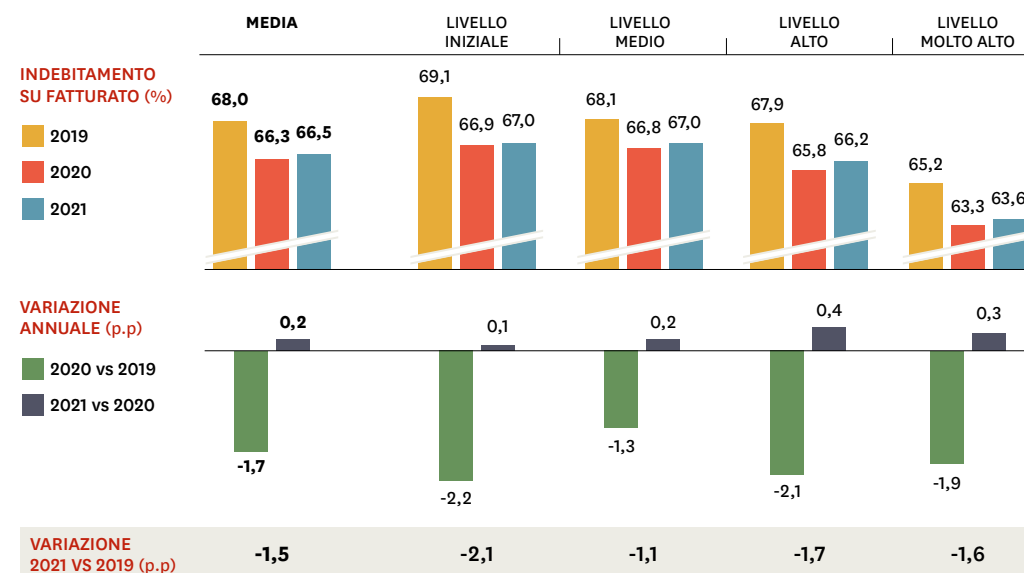
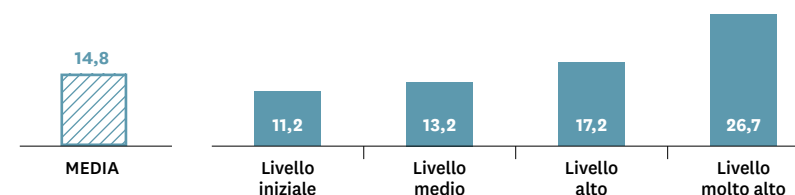


FIGURA 66

### Rapporti con l'estero per livelli di welfare

QUOTE % DI AZIENDE ESPORTATRICI, DATI 2021



Queste valutazioni non rendono però conto dei differenti impatti della crisi nei settori produttivi.

Riteniamo perciò necessario un approfondimento, con l'obiettivo di verificare se la relazione tra livelli di welfare e risultati economici si mantiene valida segmentando il sistema economico in raggruppamenti omogenei per resilienza alla crisi.

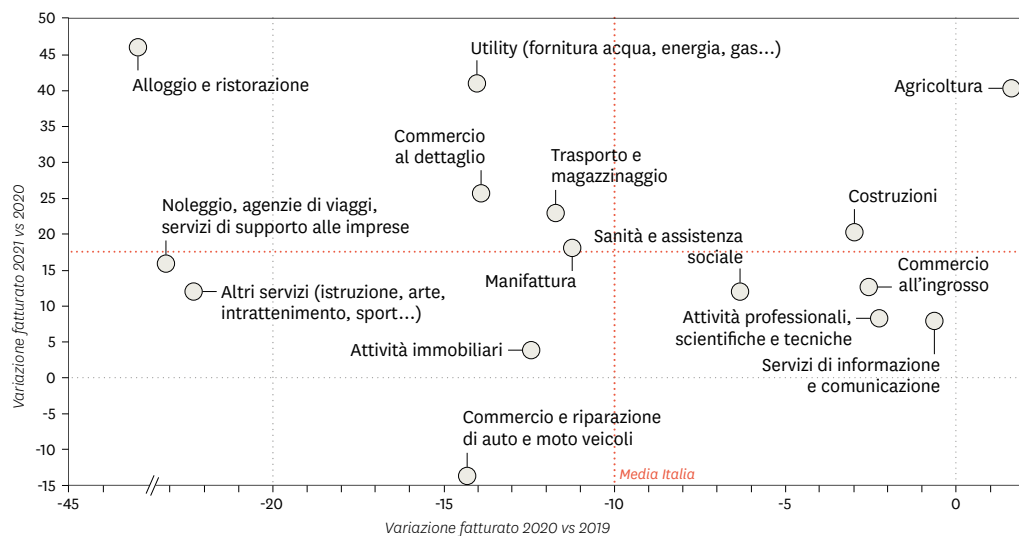
La **FIGURA 67** mostra il posizionamento dei principali settori produttivi in relazione alle variazioni di fatturato economico nel 2019/2020 e nel 2020/2021. La varianza è molto elevata:

- nel 2020 il fatturato delle imprese è diminuito mediamente del 9,8% sull'anno precedente, con variazioni comprese tra il +1,6% dell'agricoltura e il -43% del comparto alberghiero e della ristorazione;
- nel 2021 la crescita media è stata prossima al 17%, oscillando tra +45% dell'alberghiero e ristorazione e -14% del commercio e riparazione di veicoli.

FIGURA 67

### Andamento del fatturato 2019-2020-2021 per settore economico

VARIAZIONI % ANNUALI



Fonte: Cerved.

Nota: fatturato complessivo delle imprese che depositano il bilancio. Dati 2019 e 2020 consuntivi, dati 2021 frutto di stime.

FIGURA 68

### Aggregazione dei settori economici in cluster omogenei per resilienza alla crisi

CLUSTER	ANDAMENTO DI FATTURATO E MARGINALITÀ 2019-2021	SETTORI INCLUSI
<b>ALTA RESILIENZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte tenuta nel 2020, con variazione del fatturato superiore alla media nazionale.</li> <li>• Andamento positivo nel 2021, fatturato 2021 superiore a quello del 2019.</li> <li>• Marginalità stabile o in crescita dal 2019 al 2021.</li> </ul>	Agricoltura; Costruzioni; Commercio all'ingrosso; Servizi di informazione e comunicazione; Attività professionali, scientifiche e tecniche; Sanità e assistenza sociale.
<b>EFFETTO NEGATIVO MA IN FORTE RIPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calo significativo del fatturato 2020 (superiore al 10%).</li> <li>• Forte recupero nel 2021, che porta il fatturato al di sopra del livello del 2019.</li> <li>• Marginalità stabile o leggero decremento dal 2019 al 2021.</li> </ul>	Manifattura; Utility (fornitura acqua, energia, gas...); Commercio al dettaglio; Trasporto e magazzino.
<b>FORTE DIFFICOLTÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calo significativo fatturato nel 2020 (superiore al 10% e in alcuni casi al 20%).</li> <li>• Ripresa nel 2021 ma il fatturato 2021 al di sotto del 2019.</li> <li>• Andamento della marginalità differenziato per settore ma generalmente in calo dal 2019 al 2021.</li> </ul>	Commercio e riparazione di auto e moto veicoli; Alloggio e ristorazione; Attività immobiliari; Noleggio, agenzie di viaggi, servizi di supporto alle imprese; Altri servizi (istruzione, arte, intrattenimento, sport...).

In base all'andamento di fatturato e marginalità abbiamo quindi classificato i settori in tre gruppi:

- **Alta resilienza:** i settori in cui la crisi ha avuto un effetto contenuto; tra questi l'agricoltura, l'edilizia, il commercio all'ingrosso.
- **Effetto negativo ma in forte ripresa:** la flessione è stata significativa nel 2020, ma già recuperata nel 2021; rientrano in questo cluster manifattura, logistica, utilities, commercio al dettaglio.
- **Forte difficoltà:** è il gruppo delle imprese che hanno riassorbito solo parzialmente l'impatto della crisi; ne fanno parte i servizi di alloggio e ristorazione, il commercio di autoveicoli, il settore artistico e di intrattenimento e altri ancora.

La **FIGURA 68** espone i criteri di aggregazione e la composizione dei tre gruppi, mentre la **FIGURA 69** ne confronta l'andamento nei tre anni considerando il fatturato, il margine operativo lordo e il rapporto tra i due.

Analizziamo ora separatamente i settori nei tre raggruppamenti.

FIGURA 69

### Indici di andamento di fatturato e marginalità per cluster di resilienza alla crisi

DATI 2019, 2020 E 2021

	VARIAZIONE FATTURATO 2020 VS 2019	VARIAZIONE FATTURATO 2021 VS 2020	FATTURATO 2021 (2019 = 100)	VARIAZIONE MARGINE OPERATIVO LORDO 2020 VS 2019	VARIAZIONE MARGINE OPERATIVO LORDO 2021 VS 2020	MARGINE OPERATIVO LORDO 2021 (2019 = 100)	RAPPORTO MOL / FATTURATO 2019	RAPPORTO MOL / FATTURATO 2020	RAPPORTO MOL / FATTURATO 2021
TOTALE ITALIA									
ALTA RESILIENZA	-2,4%	13,1%	110	-1,5%	24,7%	123	6,7%	6,7%	7,4%
EFFETTO NEGATIVO MA IN FORTE RIPRESA	-11,9%	22,5%	108	-16,1%	25,0%	105	9,6%	9,2%	9,4%
FORTE DIFFICOLTÀ	-22,5%	5,1%	81	-48,2%	48,5%	77	8,2%	5,5%	7,8%
TOTALE	-9,8%	17,3%	106	-15,6%	26,5%	107	8,4%	7,9%	8,5%
CAMPIONE WELFARE INDEX PMI									
ALTA RESILIENZA	-2,6%	18,2%	115	9,6%	33,2%	146	6,1%	6,9%	7,8%
EFFETTO NEGATIVO MA IN FORTE RIPRESA	-6,4%	24,2%	116	-10,1%	47,5%	133	8,5%	8,2%	9,7%
FORTE DIFFICOLTÀ	-14,8%	20,3%	103	-52,4%	142,4%	115	3,8%	2,1%	4,3%
TOTALE	-6,0%	22,2%	115	-7,2%	45,5%	135	7,5%	7,4%	8,8%

Fonte: Cerved. Nota: i dati a totale Italia si riferiscono al fatturato complessivo delle imprese che depositano il bilancio. Dati 2019 e 2020 consuntivi, dati 2021 frutto di stime.

I dati relativi al campione Welfare Index PMI si riferiscono a un totale di 2.590 imprese partecipanti all'indagine di cui si hanno a disposizione i dati di bilancio completi per gli anni 2019, 2020 e 2021.

Nel cluster Forte difficoltà, le imprese con livello elevato di welfare aziendale hanno mostrato una capacità di tenuta largamente superiore alla media (**FIGURA 70**). Il fatturato per addetto è cresciuto in due anni del 14% (contro una media dello 0%), il margine operativo lordo del 50,5% (media +12,7%). Il rapporto tra MOL e fatturato, mediamente del 4,3%, varia dal 3,7% delle imprese a livello di welfare iniziale al 6,8% dei livelli alto e molto alto. Anche il rapporto tra utile e fatturato mostra una tendenza analoga.

**TRA LE IMPRESE CHE RIENTRANO NEL CLUSTER "FORTE DIFFICOLTÀ" QUELLE CON LIVELLO ELEVATO DI WELFARE AZIENDALE HANNO AUMENTATO IL FATTURATO PER ADDETTO DEL 14% IN 2 ANNI RISPETTO ALLA MEDIA DELLO 0%**

Nel cluster Effetto negativo ma in forte ripresa (**FIGURA 71**), a livelli più alti di welfare aziendale corrispondono valori maggiori di fatturato per addetto e di margine operativo lordo per addetto. È particolarmente interessante l'analisi degli indici di redditività, MOL / fatturato e utile / fatturato: in entrambi le imprese con livello di welfare alto e molto alto registrano una

crescita di 1,7 punti percentuali, mentre quelle a livello iniziale perdono 0,2 p.p. nella quota di MOL e crescono di soli 0,2 p.p. nella quota di fatturato.

Nel cluster Alta resilienza le differenze sono più sfumate (**FIGURA 72**). È però da evidenziare l'andamento della redditività: il rapporto tra utile e fatturato è cresciuto di oltre 2 punti nelle imprese più impegnate nel welfare aziendale, contro una media generale di +1,1 p.p. e un trend negativo (-0,5%) nelle imprese di livello iniziale.

Non abbiamo mai accettato di interpretare queste correlazioni statistiche, semplicisticamente, nei termini di una causalità lineare. Le ragioni del successo aziendale sono talmente complesse che non è certo possibile isolare un solo fattore determinante. È inoltre vero che le correlazioni si possono sempre interpretare in modo bidirezionale: ovviamente le aziende più prospere investono più delle altre nel benessere dei collaboratori e nell'equilibrio del sistema sociale in cui interagiscono. Dobbiamo tuttavia sottolineare la robustezza delle analisi esposte in questo capitolo: il livello di welfare aziendale è correlato agli

FIGURA 70

### Forte difficoltà: performance economiche delle imprese 2019-2021 per livelli di welfare aziendale

















	FATTURATO PER ADDETTO		MARGINE OPERATIVO LORDO PER ADDETTO		MARGINE OPERATIVO LORDO / FATTURATO			UTILE / FATTURATO		
	2021 (€)	VARIAZIONE % 2021 VS 2019	2021 (€)	VARIAZIONE % 2021 VS 2019	2019 (%)	2021 (%)	VARIAZIONE 2021 VS 2019 (p.p)	2019 (%)	2021 (%)	VARIAZIONE 2021 VS 2019 (p.p)
Livello alto e molto alto	105.558	 14,0	7.199	 50,5	5,2	6,8	 1,7	2,9	5,0	 2,0
Livello medio	192.986	 -6,0	7.135	 5,7	3,3	3,7	 0,4	1,2	2,1	 0,9
Livello iniziale	182.959	 -1,7	6.309	 -15,0	4,0	3,4	 -0,5	2,0	2,4	 0,4
<b>Totale</b>	<b>162.902</b>	 <b>0,1</b>	<b>6.999</b>	 <b>12,7</b>	<b>3,8</b>	<b>4,3</b>	 <b>0,5</b>	<b>1,7</b>	<b>2,7</b>	 <b>1,0</b>

FIGURA 71

### Effetto negativo ma in forte ripresa: performance economiche delle imprese 2019-2021 per livelli di welfare aziendale

















	FATTURATO PER ADDETTO		MARGINE OPERATIVO LORDO PER ADDETTO		MARGINE OPERATIVO LORDO / FATTURATO			UTILE / FATTURATO		
	2021 (€)	VARIAZIONE % 2021 VS 2019	2021 (€)	VARIAZIONE % 2021 VS 2019	2019 (%)	2021 (%)	VARIAZIONE 2021 VS 2019 (p.p)	2019 (%)	2021 (%)	VARIAZIONE 2021 VS 2019 (p.p)
Livello alto e molto alto	335.526	 12,7	37.637	 33,1	9,5	11,2	 1,7	4,7	6,3	 1,7
Livello medio	276.002	 18,7	21.425	 32,5	7,0	7,8	 0,8	3,2	4,8	 1,5
Livello iniziale	247.127	 10,1	19.721	 7,4	8,2	8,0	 -0,2	4,5	4,7	 0,2
<b>Totale</b>	<b>301.773</b>	 <b>14,4</b>	<b>29.259</b>	 <b>30,4</b>	<b>8,5</b>	<b>9,7</b>	 <b>1,2</b>	<b>4,2</b>	<b>5,6</b>	 <b>1,5</b>



FIGURA 72

### Alta resilienza: performance economiche delle imprese 2019-2021 per livelli di welfare aziendale

	FATTURATO PER ADDETTO		MARGINE OPERATIVO LORDO PER ADDETTO		MARGINE OPERATIVO LORDO / FATTURATO			UTILE / FATTURATO		
	2021 (€)	VARIAZIONE % 2021 VS 2019	2021 (€)	VARIAZIONE % 2021 VS 2019	2019 (%)	2021 (%)	VARIAZIONE 2021 VS 2019 (p.p)	2019 (%)	2021 (%)	VARIAZIONE 2021 VS 2019 (p.p)
Livello alto e molto alto	212.941	2,3	13.492	21,0	5,4	6,3	1,0	3,6	5,6	2,1
Livello medio	243.933	12,3	12.867	62,3	3,6	5,3	1,6	2,5	3,5	1,0
Livello iniziale	225.160	17,2	16.935	29,7	6,8	7,5	0,7	4,2	3,6	-0,5
<b>Totale</b>	<b>226.042</b>	<b>8,7</b>	<b>13.999</b>	<b>34,3</b>	<b>5,0</b>	<b>6,2</b>	<b>1,2</b>	<b>3,3</b>	<b>4,4</b>	<b>1,1</b>

indicatori di produttività, di redditività e di competitività delle imprese in tutti i settori produttivi e in tutti i contesti, di difficoltà come di ripresa. E infine, ma soprattutto, i livelli di welfare sono correlati alla crescita dei risultati. Dobbiamo sottolineare questo punto, perché più degli altri avvalorano l'ipotesi che il welfare aziendale contribuisca significativamente al conseguimento degli obiettivi di business.

L'importanza del welfare aziendale deve essere compresa nella più ampia considerazione dei fattori di sostenibilità sociale e ambientale del business, e deve tener conto, oltre che delle analisi statistiche, della

conoscenza qualitativa delle centinaia di best practice esaminate ogni anno da Welfare Index PMI. Gli indici che misurano il livello di welfare hanno dunque un significato più generale: segnalano una cultura aziendale, una capacità degli imprenditori e dei manager di governare il complesso delle relazioni sociali interne ed esterne al sistema aziendale, e non solo i classici fattori economici e di mercato. In questo senso non abbiamo dubbi nel sostenere che il welfare aziendale è, oggi, un fattore di primaria importanza nella gestione d'impresa.

**IL LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE È CORRELATO AGLI INDICATORI DI PRODUTTIVITÀ, REDDITIVITÀ E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE IN TUTTI I SETTORI PRODUTTIVI E IN TUTTI I CONTESTI**

Nel precedente capitolo abbiamo analizzato l'impatto sociale del welfare aziendale. In quest'ultimo abbiamo approfondito la sua correlazione con i risultati economici del business. Vogliamo aggiungere una considerazione: il contributo del welfare aziendale alla crescita delle imprese determina a sua volta un impatto sociale positivo, poiché rafforza la ripresa, contribuisce ad affrontare le nuove minacce provocate dallo shock energetico e dall'inflazione, sostiene la capacità del sistema produttivo di garantire l'occupazione.

**IL CONTRIBUTO DEL WELFARE AZIENDALE ALLA CRESCITA DELLE IMPRESE DETERMINA A SUA VOLTA UN IMPATTO SOCIALE POSITIVO**

## 4.1 LE DIECI AREE DEL WELFARE AZIENDALE

Lo scopo di questo capitolo è esporre in modo dettagliato le variabili del modello Welfare Index PMI e le misure rilevate nel 2022.

Per ogni area del welfare aziendale pubblichiamo tavole contenenti gli indicatori di iniziativa, di capacità gestionale, di impatto sociale.

### Area previdenza e protezione

FIGURA 73

#### Previdenza e protezione – Misure di iniziativa e capacità gestionale

QUOTA % DI IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA PREVIDENZA E PROTEZIONE

X,X

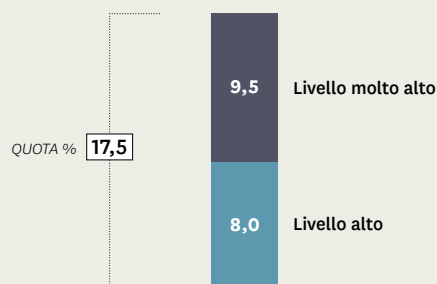
MISURE DI INIZIATIVA			
QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA			
PREVIDENZA INTEGRATIVA	Contributi aggiuntivi a carico dell'azienda a fondi di previdenza complementare	17,2	
	Assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi	19,9	28,8
PROTEZIONE	Polizza infortuni / invalidità	38,2	89,2
	Assicurazione caso morte	10,2	23,1
	Polizza viaggi dipendenti all'estero	2,9	
	Polizza famiglia / abitazione	3,4	
	Polizza per rischio di non autosufficienza	2,3	11,3

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE			
QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE			
PREVIDENZA – APPLICAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	In applicazione ai CCNL	48,6	
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	26,9	38,4
	Unilateralmente dall'azienda	24,5	
PREVIDENZA – POPOLAZIONE BENEFICIARIA <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Tutti i lavoratori	77,5	
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	17,8	
	Solo i vertici aziendali	3,3	
PROTEZIONE – APPLICAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	In applicazione ai CCNL	35,6	
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	25,4	
	Unilateralmente dall'azienda	39,0	
PROTEZIONE – POPOLAZIONE BENEFICIARIA DELLE POLIZZE INFORTUNI <i>Base: imprese con polizza infortuni</i>	Tutti i lavoratori	75,3	80,8
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	13,7	
	Solo i vertici aziendali	11,1	
PROTEZIONE – POPOLAZIONE BENEFICIARIA DELLE POLIZZE CASO MORTE <i>Base: imprese con polizza caso morte</i>	Tutti i lavoratori	47,9	53,9
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	18,0	
	Solo i vertici aziendali	34,0	

FIGURA 74

## Previdenza e protezione - Misure di impatto sociale

## IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA PREVIDENZA E PROTEZIONE



## QUOTA % DI IMPRESE

UTILIZZO DELLE POLIZZE ASSICURATIVE (NON SANITARIE) DA PARTE DEI LAVORATORI	QUOTA % DI IMPRESE
Utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	16,0
Utilizzate da una buona parte dei lavoratori	15,6
Discretamente o poco utilizzate	68,4

Base: imprese con almeno una polizza

## Area salute e assistenza

FIGURA 75

## Salute e assistenza - Misure di iniziativa e capacità gestionale

## QUOTA % DI IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA SALUTE E ASSISTENZA

X,X

## MISURE DI INIZIATIVA

## QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

SANITÀ INTEGRATIVA	QUOTA %
Fondo chiuso di categoria	26,9
Polizza sanitaria aziendale	8,5
Fondo aziendale di secondo livello	6,0
Fondo aperto	2,4

SERVIZI DI ASSISTENZA	QUOTA %	VALORE
Prestazioni legate al Covid (tamponi, vaccini...)	11,7	35,0
Check-up (esami del sangue, visite cardiologiche...)	9,2	24,3
Convenzioni con ambulatori, studi dentistici...	6,3	
Servizi socio-sanitari (centri di recupero, assistenza psicologica, riabilitazione...)	4,7	
Sportello medico interno	4,4	9,6
Servizi di prevenzione (pap-test, visita senologica...)	4,1	8,3
Campagne per la salute e la prevenzione (fumo, alimentazione...)	3,3	
Consulti medici a distanza	2,2	
Vaccinazione antinfluenzale	1,9	3,8
Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti (erogazione servizi o rimborso spese)	1,3	
Visite domiciliari su richiesta	1,0	

## MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE

## QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE

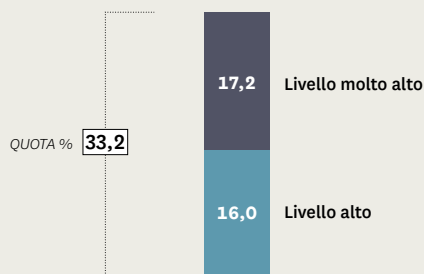
SANITÀ INTEGRATIVA - ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE	QUOTA %	VALORE
In applicazione ai CCNL	67,5	
Con contratto integrativo / regolamento aziendale	16,0	
Unilateralmente dall'azienda	16,6	
SANITÀ INTEGRATIVA - POPOLAZIONE BENEFICIARIA DEI FONDI SANITARI		
Tutti i lavoratori	84,8	
Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	11,7	
Solo i vertici aziendali	3,5	
SERVIZI DI ASSISTENZA - ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE		
In applicazione ai CCNL	38,2	
Con contratto integrativo / regolamento aziendale	23,2	
Unilateralmente dall'azienda	38,6	47,4
SERVIZI DI ASSISTENZA - MODALITÀ DI EROGAZIONE		
Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	16,1	
Tramite polizza sanitaria / fondo sanitario	24,1	
Tramite iniziative proprie dell'impresa	50,0	61,8
In diverse modalità	9,8	

Base: imprese con almeno una iniziativa

FIGURA 76

## Salute e assistenza - Misure di impatto sociale

## IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA SALUTE E ASSISTENZA



		QUOTA % DI IMPRESE
<b>POPOLAZIONE BENEFICIARIA DELLE POLIZZE SANITARIE</b> <i>Base: imprese con polizza sanitaria</i>	Solo i vertici aziendali (soci, dirigenti...) o alcune categorie di lavoratori	14,4
	Tutti i lavoratori, ma con prestazioni differenziate per ruolo	13,1
	Tutti i lavoratori senza differenze nelle prestazioni offerte	61,2
<b>ESTENSIONE DELLA POLIZZA SANITARIA</b> <i>Base: imprese con polizza sanitaria</i>	Copre solo il lavoratore	66,1
	Copre anche i membri della famiglia	33,9
<b>UTILIZZO DELLE COPERTURE SANITARIE DA PARTE DEI LAVORATORI</b> <i>Base: imprese con coperture sanitarie</i>	Utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	16,3
	Utilizzate da una buona parte dei lavoratori	19,4
	Discretamente o poco utilizzati	64,4
<b>DISPONIBILITÀ DELLO SPORTELLO MEDICO INTERNO</b> <i>Base: imprese con sportello medico</i>	Almeno mensile	44,8
	Qualche volta all'anno	55,2
<b>UTILIZZO DELLE COPERTURE SANITARIE DA PARTE DEI LAVORATORI</b> <i>Base: imprese con servizi di assistenza</i>	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	29,5
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	21,4
	Discretamente o poco utilizzati	59,1

## Area conciliazione vita e lavoro

FIGURA 77

## Conciliazione vita e lavoro - Misure di iniziativa e capacità gestionale

QUOTA % DI IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA CONCILIAZIONE VITA E LAVORO X,X

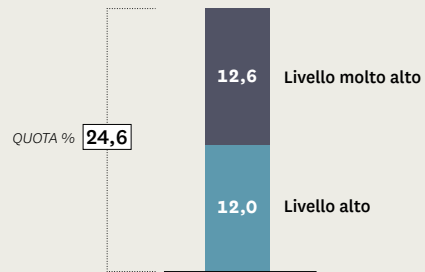
MISURE DI INIZIATIVA		
QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA		
Flessibilità oraria oltre quella contrattuale	35,0	75,6
Smart working / lavoro a distanza	19,6	37,8
Integrazione completa congedo maternità / paternità	16,6	
Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità / paternità	16,4	
Disbrigo pratiche burocratiche, pagamenti ecc.	2,3	4,8
Trasporto aziendale	1,9	
Servizi aziendali per i figli: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter	1,1	3,3
Servizi per i figli convenzionati sul territorio: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter	0,9	2,6
Convenzionamento con servizi trasporto locale	0,9	

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE		
QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE		
<b>ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE</b> <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	In applicazione ai CCNL	35,1
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	20,4
	Unilateralmente dall'azienda	44,6

FIGURA 78

## Conciliazione vita e lavoro - Misure di impatto sociale

## IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA CONCILIAZIONE VITA E LAVORO



## QUOTA % DI IMPRESE

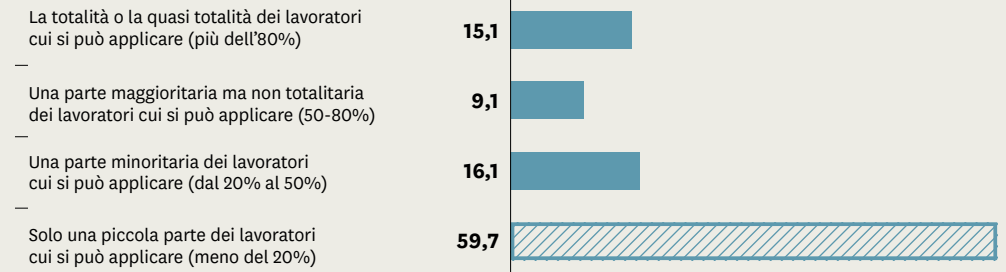
Area	Descrizione	Quota %
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori con figli	18,1
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori con figli	17,2
	Discretamente o poco utilizzati	64,8
UTILIZZO DELLA FLESSIBILITÀ ORARIA ACCORDATA DALL'IMPRESA <i>Base: imprese con iniziative di flessibilità oraria</i>	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	28,7
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	13,6
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	20,1
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	37,6
UTILIZZO DELLO SMART WORKING / LAVORO A DISTANZA <i>Base: imprese con smart working / lavoro a distanza</i>	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	15,1
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	9,1
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	16,1
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	59,7

FIGURA 79

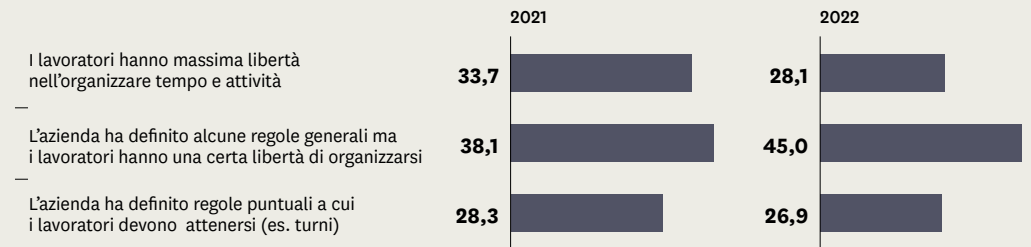
## Adozione e gestione del lavoro a distanza

## QUOTE % DI IMPRESE CON LAVORO A DISTANZA / SMART WORKING

## ADOZIONE



## GESTIONE



## Area sostegno economico ai lavoratori

FIGURA 80

### Sostegno economico ai lavoratori - Misure di iniziativa e capacità gestionale

QUOTA % DI IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA SOSTEGNO ECONOMICO AI LAVORATORI **X,X**

#### MISURE DI INIZIATIVA

##### QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

Ticket restaurant oltre a quelli contrattuali	11,5	<b>37,7</b>
Buoni benzina / sostegno alle spese auto	8,5	<b>30,8</b>
Mensa aziendale	6,5	
Convenzionamento con mense / ristoranti nel territorio	3,8	<b>15,4</b>
Alloggi gratis o a prezzi agevolati	2,8	
Convenzioni per l'acquisto di beni di consumo	2,8	<b>10,0</b>
Rimborso abbonamenti mezzi pubblici	2,0	
Prestiti agevolati, microcredito, garanzie per i mutui...	1,1	

#### MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE

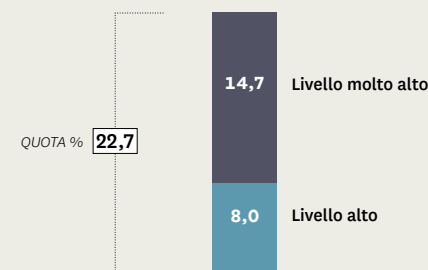
##### QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE

<b>ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE</b> <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	In applicazione ai CCNL	21,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	26,5
	Unilateralmente dall'azienda	52,1
<b>POPOLAZIONE BENEFICIARIA</b> <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Tutti i lavoratori	77,8
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	20,3
	Solo i vertici aziendali	1,7
<b>MODALITÀ DI EROGAZIONE</b> <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	21,4
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	65,7
	In entrambe le modalità	12,9

FIGURA 81

### Sostegno economico ai lavoratori - Misure di impatto sociale

#### IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA SOSTEGNO ECONOMICO



		QUOTA % DI IMPRESE
<b>VALORE UNITARIO GIORNALIERO DEI TICKET RESTAURANT</b> <i>Base: imprese che offrono ticket restaurant</i>	Oltre 10 Euro	14,4
	Tra 7,5 e 10 Euro	21,8
	Tra 5 e 7,5 Euro	54,5
	Fino a 5 Euro	9,3
<b>VALORE UNITARIO GIORNALIERO DEL BUONO MENSA</b> <i>Base: imprese con servizio di mensa aziendale</i>	Oltre 10 Euro	17,3
	Tra 7,5 e 10 Euro	11,9
	Tra 5 e 7,5 Euro	46,9
	Fino a 5 Euro	23,9
<b>UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO ECONOMICO DA PARTE DEI LAVORATORI</b> <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	49,7
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	22,7
	Discretamente o poco utilizzati ma meno di quanto potrebbero	27,6

## Area sviluppo del capitale umano

FIGURA 82

### Sviluppo del capitale umano – Misure di iniziativa e capacità gestionale

QUOTA % DI IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO **X,X**

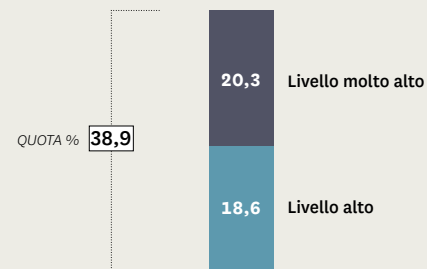
MISURE DI INIZIATIVA		
QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA		
Formazione professionale specialistica / avanzata	35,6	<b>65,8</b>
Partecipazione a convegni / giornate studio (in presenza o a distanza)	13,8	
Formazione linguistica	7,3	<b>13,8</b>
Iniziative di valorizzazione del talento: borse di studio, master / business school, viaggi di studio all'estero	2,5	<b>7,4</b>

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE			
QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE			
<b>ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE</b> Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	17,0	
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	19,4	<b>21,8</b>
	Unilateralmente dall'azienda	63,6	

FIGURA 83

### Sviluppo del capitale umano – Misure di impatto sociale

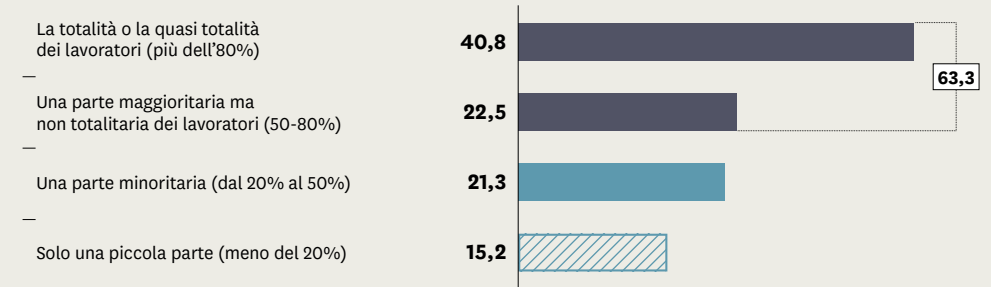
IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO



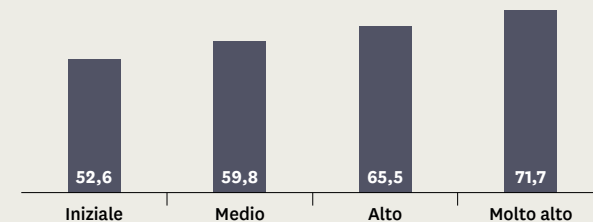
		QUOTA % DI IMPRESE
<b>ESTENSIONE DEI CORSI DI FORMAZIONE</b> Base: imprese che offrono corsi di formazione	La totalità o la quasi totalità dei lavoratori (più dell'80%)	40,8
	Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (50-80%)	22,5
	Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)	21,3
	Solo una piccola parte (meno del 20%)	15,2
<b>UTILIZZO DEI SERVIZI DI FORMAZIONE DA PARTE DEI LAVORATORI</b> Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	21,3
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	19,2
	Discretamente o poco utilizzati	59,4
<b>PRESENZA DI STAGISTI E CONVERSIONE IN RAPPORTI DI LAVORO STABILI</b> Base: tutte le imprese	Quota % di stagisti sulla popolazione aziendale (media, ultimo anno)	3,3
	Quota % di rapporti di stage convertiti in assunzioni (media, ultimo anno)	32,6

FIGURA 84

### Lavoratori coinvolti nella formazione



### LAVORATORI COINVOLTI PER LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE % oltre 50% dei lavoratori



## Area sostegno alle famiglie per educazione e cultura

FIGURA 85

### Sostegno alle famiglie per educazione e cultura - Misure di iniziativa e capacità gestionale

QUOTA % DI IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA SOSTEGNO PER EDUCAZIONE E CULTURA **X,X**

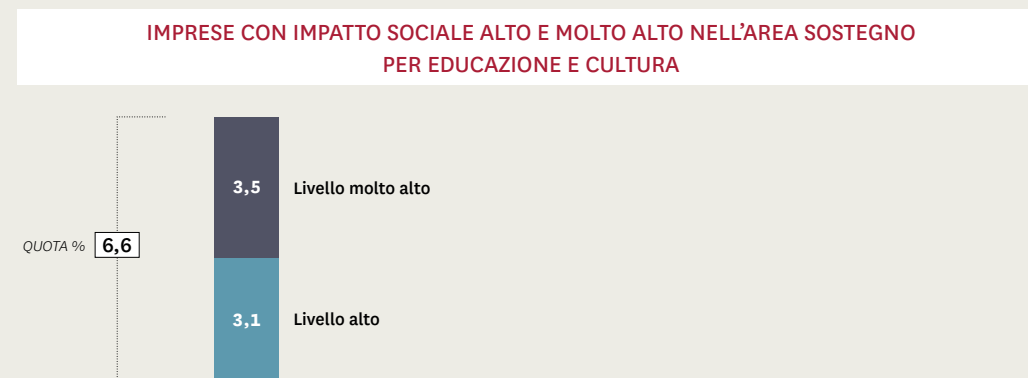
MISURE DI INIZIATIVA			
QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA			
SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI	Iniziative di collaborazione con scuole - università (stage curriculare, alternanza scuola-lavoro...)	3,6	33,4
	Rimborso rette asilo nido e scuola materna	2,2	25,5
	Rimborso servizi diversi dalle rette: libri di testo, materiali didattici, trasporto, mensa...	2,1	31,8
	Rimborso rette - da scuola primaria a università	1,5	22,0
	Riconoscimento del merito (premi, borse di studio...)	1,4	
CULTURA E TEMPO LIBERO	Orientamento scolastico / professionale	1,0	10,9
	Convenzionamento con palestre / centri sportivi	2,6	31,2
	Iniziative aziendali per cultura e tempo libero	2,1	
	Viaggi, soggiorni, esperienze ricreative	2,1	24,6
	Centri estivi e invernali per i familiari	1,5	17,6
	Abbonamenti a eventi culturali (cinema, teatro...)	2,1	
	Formazione extra-professionale (musica, teatro, fotografia...)	1,2	14,7

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE			
QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE			
SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI - ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	In applicazione ai CCNL	31,9	
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	36,5	
	Unilateralmente dall'azienda	31,6	
SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI - MODALITÀ DI EROGAZIONE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	33,9	
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	45,2	
	In entrambe le modalità	20,9	29,9

CULTURA E TEMPO LIBERO - ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	In applicazione ai CCNL	11,7	
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	39,1	
	Unilateralmente dall'azienda	49,3	52,7
CULTURA E TEMPO LIBERO - MODALITÀ DI EROGAZIONE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	39,2	
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	43,1	
	In entrambe le modalità	17,7	

FIGURA 86

### Sostegno alle famiglie per educazione e cultura - Misure di impatto sociale



QUOTA % DI IMPRESE		
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori con figli in età scolare	17,4
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori con figli in età scolare	19,4
	Discretamente o poco utilizzati	63,2
UTILIZZO DEI SERVIZI DI CULTURA E TEMPO LIBERO DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	21,9
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	23,9
	Discretamente o poco utilizzati	54,3



## Area diritti, diversità e inclusione

FIGURA 87

## Diritti, diversità e inclusione - Misure di iniziativa e capacità gestionale

QUOTA % DI IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA DIRITTI, DIVERSITÀ E INCLUSIONE **X,X**

MISURE DI INIZIATIVA			
QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA			
DISABILITÀ E FRAGILITÀ	Iniziative per disabili *	53,2	
	Iniziative per altri soggetti deboli (ex detenuti, tossicodipendenti...)	11,5	<b>28,8</b>
INIZIATIVE DI SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI **	Assistenza pratiche burocratiche per extracomunitari	12,9	
	Formazione linguistica per extracomunitari	10,0	<b>18,3</b>
	Sostegni per l'abitazione per extracomunitari	7,1	
	Mediazione culturale per extracomunitari	4,2	
DIRITTI E PARI OPPORTUNITÀ	Possesso di carta dei valori / codice etico / di condotta	25,7	<b>47,2</b>
	Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite sul luogo di lavoro	21,4	
	Programmi per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile	12,4	<b>59,2</b>

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	20,2	
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	28,9	<b>31,0</b>
	Unilateralmente dall'azienda	51,0	<b>55,1</b>

Base: imprese con almeno una iniziativa

Note:

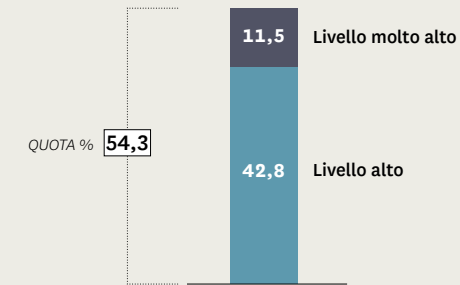
(\*) Base: imprese con almeno un disabile.

(\*\*) Base: imprese con almeno un lavoratore extracomunitario

FIGURA 88

## Diritti, diversità e inclusione - Misure di impatto sociale

## IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA DIRITTI, DIVERSITÀ E INCLUSIONE



QUOTA % DI IMPRESE	
PRESENZA DI LAVORATORI DISABILI	Quota % di imprese con almeno un disabile <b>16,6</b>
PRESENZA DI LAVORATORI EXTRACOMUNITARI	Quota % di imprese con almeno un lavoratore extracomunitario <b>30,5</b>
	Quota % di lavoratori extracomunitari sulla popolazione aziendale (media) <b>5,4</b>
PRESENZA DI DONNE NELLA POPOLAZIONE AZIENDALE	Quota % di donne sul totale lavoratori <b>35,7</b>
PRESENZA DI DONNE NEI RUOLI DI RESPONSABILITÀ	Quota % di donne sul totale dei ruoli di responsabilità <b>35,0</b>

FIGURA 89

## Adozione carta dei valori / codice etico / codice di condotta

QUOTE % DI IMPRESE

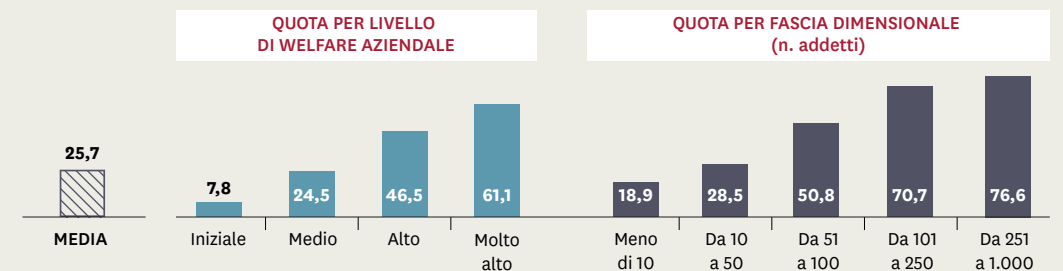


FIGURA 90

**Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite**

QUOTE % DI IMPRESE

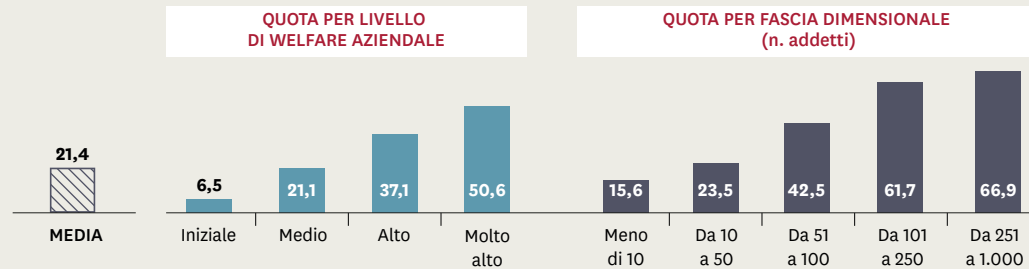


FIGURA 91

**Possesso della certificazione di salute e sicurezza ISO 45001/OHSAS 18001**

QUOTE % DI IMPRESE

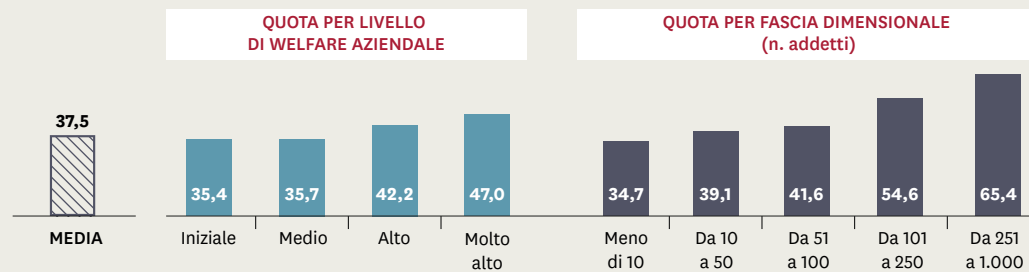
**Area condizioni lavorative e sicurezza**

FIGURA 92

**Condizioni lavorative e sicurezza - Misure di iniziativa e capacità gestionale**

QUOTA % DI IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA CONDIZIONI LAVORATIVE E SICUREZZA

X,X

**MISURE DI INIZIATIVA**

QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

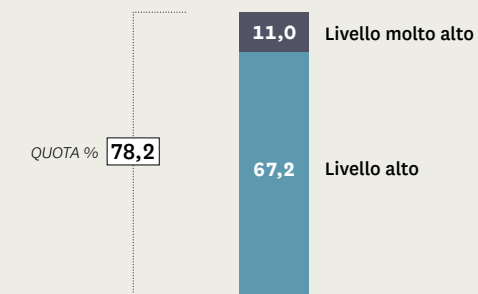
SICUREZZA	Attività informative / educative sulla sicurezza dei luoghi di lavoro	32,8	41,4
	Codici di comportamento	28,6	
	Certificazioni volontarie in materia di sicurezza	16,6	21,0

**MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE**

QUOTA % DI IMPRESE PER MODALITÀ DI ATTUAZIONE

SICUREZZA - ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	In applicazione ai CCNL	39,3
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	17,6
	Unilateralmente dall'azienda	43,1

FIGURA 93

**Condizioni lavorative e sicurezza - Misure di impatto sociale****IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA CONDIZIONI LAVORATIVE E SICUREZZA**

QUOTA % DI IMPRESE

ADOZIONE DI UN CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DEL LAVORO (CCNL)	Quota % di imprese che applicano un CCNL	97,7
	Quota % di lavoratori coperti da CCNL	96,3
CONTRATTI DI LAVORO A TEMPO PARZIALE	Quota % di lavoratori con contratto a tempo parziale sul totale lavoratori (media, ultimo anno)	15,1
TURNOVER DEI LAVORATORI	Quota % di nuovi lavoratori assunti sul totale lavoratori (media, ultimo anno)	12,6
	Quota % di lavoratori usciti sul totale lavoratori (media, ultimo anno)	9,9
PRESENZA DI GIOVANI NELLA POPOLAZIONE AZIENDALE	Quota % di giovani (under 30) sul totale lavoratori (media, ultimo anno)	20,0
SICUREZZA	Quota % di imprese con nessun infortunio INAIL (media, ultimo anno)	84,4
	Possesso della certificazione di salute e sicurezza (ISO 45001/OHSAS 18001)	37,5

Area responsabilità sociale verso fornitori e consumatori

FIGURA 94

Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori - Misure di iniziativa

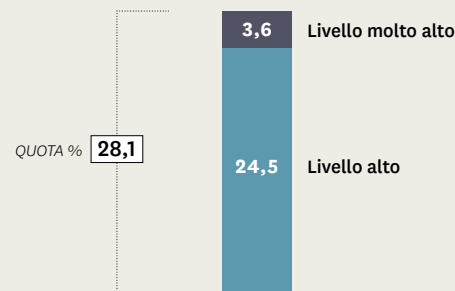
QUOTA TRA LE IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA RESPONSABILITÀ SOCIALE VERSO CONSUMATORI E FORNITORI **X,X**

QUOTA % DI IMPRESE			
PRODUZIONE DI SERVIZI A IMPATTO SOCIALE POSITIVO	Servizi sanitari	6,0	36,6
	Assistenza sociale e alla persona	3,6	27,3
	Servizi educativi e istruzione	3,8	26,6
	Tutela ambientale e decoro urbano	4,0	
	Sicurezza	5,0	
	Servizi ricreativi, culturali e sportivi	2,8	19,7
	COMUNICAZIONE SULLE INIZIATIVE DI SOSTENIBILITÀ	Iniziative di comunicazione sulle iniziative di sostenibilità dell'impresa (report, comunicazione su Internet, canali social...)	26,2

FIGURA 95

Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori - Misure di impatto sociale

IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA RESPONSABILITÀ VERSO CONSUMATORI E FORNITORI

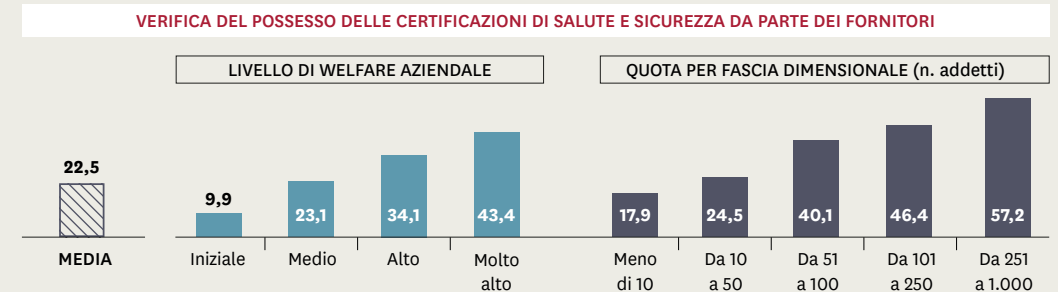


QUOTA % DI IMPRESE		
CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ	Possesso della certificazione ISO 9001 o altre certificazioni volontarie di processo/prodotto (LCA, EPD, ISO 50001, ISO 14001)	43,3
PROCEDURA PER LA VERIFICA, NEI RAPPORTI DI FORNITURA, DEL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI (LAVORO MINORILE / LAVORO FORZATO) E DEGLI STANDARD INTERNAZIONALI DI LAVORO (TUTELE CONTRATTUALI / SINDACALI)	Sì, lo verifichiamo già	22,5
	No, ma potremmo farlo in futuro	23,5
	No, per la realtà della mia impresa non è un tema rilevante / non si applica	54,0
VERIFICA DEL POSSESSO DELLE CERTIFICAZIONI DI SALUTE E SICUREZZA (ISO 45001/OHSAS18001) TRA I PRINCIPALI FORNITORI	Sì, lo verifichiamo già	31,1
	No, ma potremmo farlo in futuro	19,7
	No, per la realtà della mia impresa non è un tema rilevante / non si applica	49,2

FIGURA 96

Impegno delle imprese per la sostenibilità della catena di fornitura

QUOTE % DI IMPRESE



## Area welfare di comunità

FIGURA 97

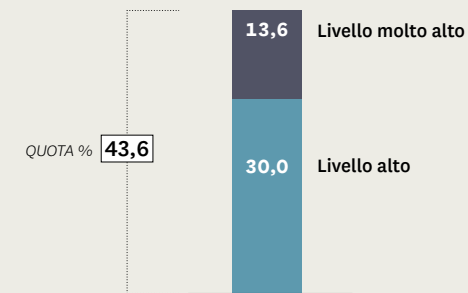
### Welfare di comunità - Misure di iniziativa

QUOTA TRA LE IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO / MOLTO ALTO NELL'AREA WELFARE DI COMUNITÀ	X,X
Solidarietà sociale (donazioni Onlus/associazioni, acquisto beni per collettività...)	14,9
Sport (sponsorizzazioni squadre dilettantistiche, per manifestazioni sportive...)	9,0
Sanità e assistenza (donazioni a strutture ospedaliere, assistenza a minori o anziani...)	5,0 <b>13,4</b>
Istruzione (borse di studio per formazione scolastica, alternanza scuola-lavoro...)	3,4 <b>9,8</b>
Inclusione (progetti per reinserimento di persone fragili...)	3,1
Cultura (recupero beni artistici, liberalità per musei, teatri, eventi ricreativi/culturali...)	3,0 <b>9,1</b>
Tutela ambientale (finanziamenti in progetti per tutela biodiversità, riduzione inquinamento...)	2,6
Strutture e servizi (costruzione case, asili, scuole, servizi di trasporto...)	2,2 <b>7,1</b>
Ricerca (donazioni alle università, borse di studio per progetti di ricerca scientifica...)	1,8
Apertura alla comunità (open day, eventi ospitati da impresa...)	1,4
Parità di genere (liberalità per associazioni per tutela diritti donne, imprenditoria femminile...)	1,1 <b>3,7</b>

FIGURA 98

### Welfare di comunità - Misure di impatto sociale

#### IMPRESE CON IMPATTO SOCIALE ALTO E MOLTO ALTO NELL'AREA WELFARE DI COMUNITÀ



		QUOTA % DI IMPRESE
<b>IMPATTO ECONOMICO E SOCIALE SULLA COMUNITÀ</b>	Imprese con maggioranza dei fornitori con sede nella stessa regione	62,1
	Imprese con maggioranza dei clienti con sede nella stessa regione	60,6
<b>AMMONTARE DEI CONTRIBUTI EROGATI A SOSTEGNO DELLA COMUNITÀ LOCALE</b> <i>Base: imprese con almeno una iniziativa</i>	Oltre 10.000 Euro	11,5
	Tra 1.000 e 10.000 Euro	44,2
	Fino a 1.000 Euro	28,1
	Nessun importo monetario	16,2
<b>INTENSITÀ DEI RAPPORTI DI COLLABORAZIONE CON REALTÀ DEL TERZO SETTORE (NON PROFIT)</b>	Imprese che collaborano in maniera continuativa	7,3
	Collaborano in maniera saltuaria	11,5
	Non collaborano	81,2

FIGURA 99

**Contributi erogati dalle imprese a favore della comunità locale**

QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA A FAVORE DELLA COMUNITÀ LOCALE

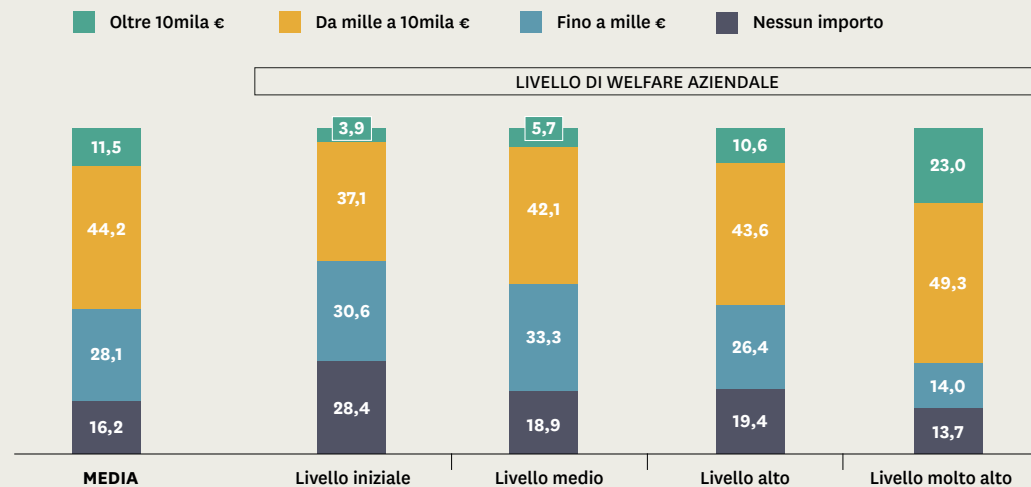
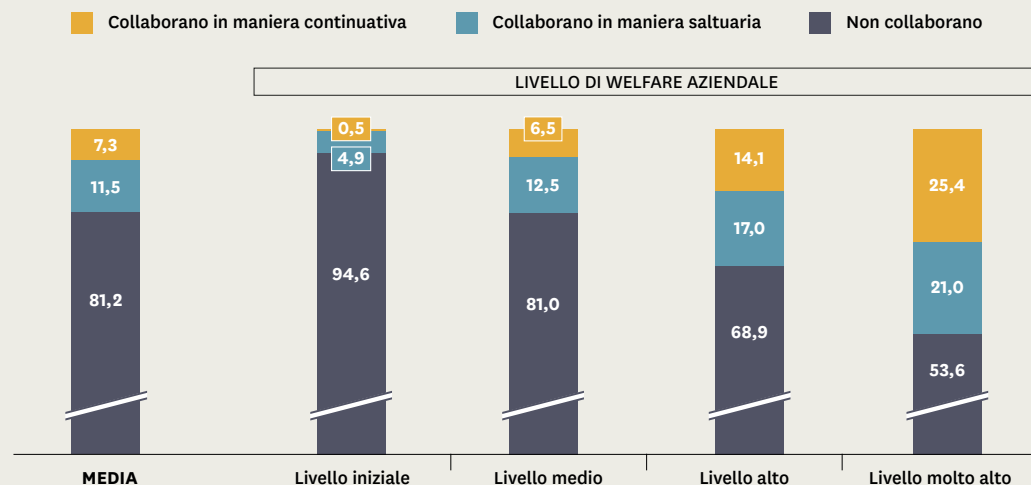


FIGURA 100

**Rapporti di collaborazione con realtà del Terzo Settore (non profit)**

QUOTE % DI IMPRESE



## 4.2 L'AGRICOLTURA SOCIALE

Le imprese dell'agricoltura sociale sono, per scopo costitutivo, finalizzate all'erogazione di servizi di interesse sociale.

La **FIGURA 101** le classifica in quattro aree di attività: inserimento sociale e nel lavoro, prestazioni socio-assistenziali, prestazioni sanitarie, attività educative e ricreative. Comunemente esse operano su un ampio range di servizi: nel 64% dei casi in tre o più aree di attività, e nel 39% in tutte le aree.

Per quanto riguarda le singole iniziative (**FIGURA 102**), le più diffuse sono quelle a supporto dell'inclusione socio-lavorativa (89%).

Particolarmente prezioso è il sostegno offerto dall'agricoltura sociale alle persone in condizione di fragilità o disagio psicofisico: attività diurne di assistenza, fattorie didattiche per bambini e adolescenti, attività di formazione, accoglienza residenziale. Molte strutture offrono prestazioni sociosanitarie di coterapia, coinvolgendo più specialisti. L'agricoltura sociale contribuisce inoltre con iniziative nel territorio all'educazione ambientale, e offre accoglienza in centri estivi e di turismo agricolo-sociale.

Le attività dell'agricoltura sociale offrono soluzioni a molte persone bisognose di cura e sostegno (**FIGURA 103**): persone affette da disabilità mentale o fisica, bambini e anziani in situazione di disagio; e persone socialmente fragili, di cui facilitare l'inclusione lavorativa e l'integrazione sociale: immigrati, detenuti o ex detenuti, persone in condizione di dipendenza, disoccupati di lungo termine.

FIGURA 101

**Le aree di attività dell'agricoltura sociale**

QUOTE % DI IMPRESE

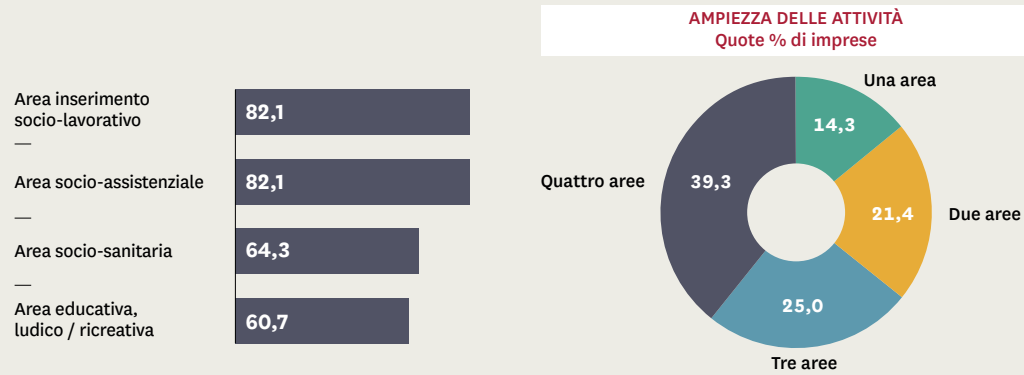


FIGURA 102

**Le iniziative dell'agricoltura sociale**

QUOTE %

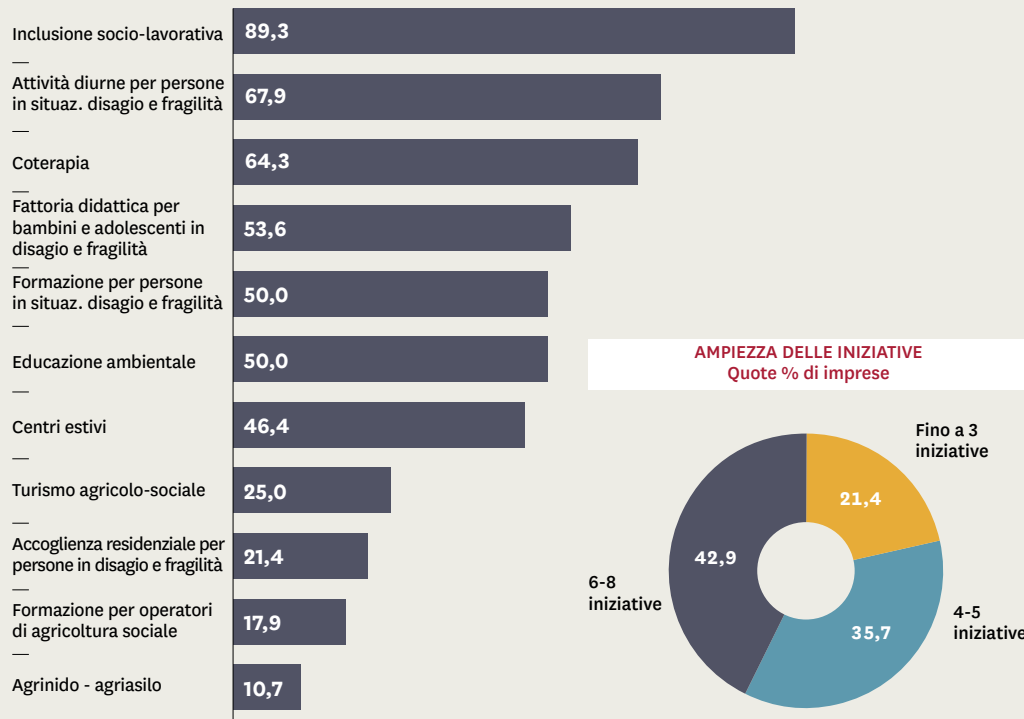
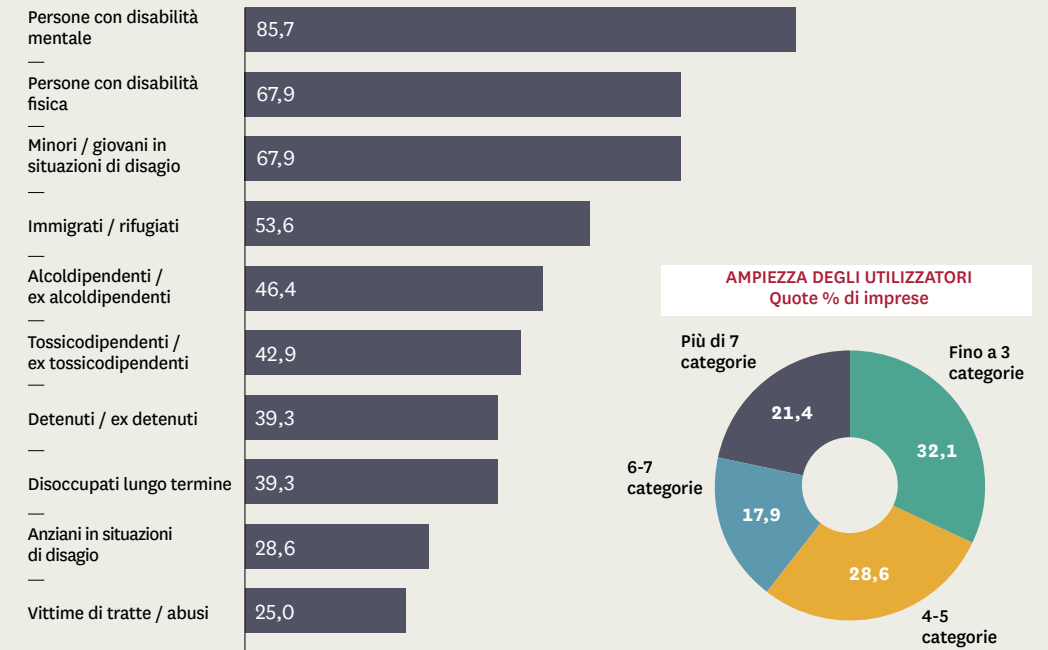


FIGURA 103

**Le categorie di persone che utilizzano i servizi dell'agricoltura sociale**

QUOTE %



122 → 135

# Appendici



## La ricerca: campione e metodo

Il progetto Welfare Index PMI, giunto alla settima edizione, si basa su una vasta indagine rivolta alle piccole e medie imprese italiane. L'indagine è stata coordinata e realizzata da Innovation Team, unità di ricerca di MBS Consulting - Gruppo Cerved.

Il perimetro è costituito dalle imprese profit

e non profit di tutti i settori produttivi, con un numero di lavoratori compreso tra 6 e 1.000.

Come nelle precedenti edizioni, anche l'indagine 2022 si è svolta in due fasi successive: indagine quantitativa estensiva (tra marzo e giugno) e indagine in profondità (tra luglio e settembre).

### Prima fase - Ricerca quantitativa estensiva

All'indagine 2022 di Welfare Index PMI hanno aderito, attraverso la compilazione di un questionario, 6.532 imprese italiane, in crescita di oltre 500 unità rispetto all'edizione precedente.

La **FIGURA 104** mostra la composizione del campione di indagine, la cui rappresentatività è elevata per entrambi i criteri di stratificazione: settore produttivo e classe dimensionale (numero di addetti).

Principale oggetto dell'indagine sono le iniziative di welfare aziendale attuate dalle PMI, le politiche e le modalità di gestione dei servizi, le performance ottenute. Parallelamente all'indagine principale, è stata realizzata un'indagine ad hoc - utilizzando un questionario specifico - sulle realtà dell'agricoltura sociale.

Le imprese hanno potuto partecipare in due modi:

FIGURA 104

### Il campione delle imprese partecipanti all'indagine

	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi profession.	Artigianato	Terzo settore	Agricoltura	Agricoltura Sociale	TOTALE
Oltre 1.000	5	1	-	-	1	-	-	7
Da 250 a 1.000	94	42	3	1	17	2	-	159
Da 101 a 250	250	104	8	3	44	5	-	414
Da 51 a 100	305	132	10	10	55	19	-	531
Da 10 a 50	725	1.184	237	717	208	170	1	3.242
Da 6 a 9	206	718	156	397	48	102	3	1.630
Meno di 6	30	170	127	122	30	46	24	549
<b>TOTALE</b>	<b>1.615</b>	<b>2.351</b>	<b>541</b>	<b>1.250</b>	<b>403</b>	<b>344</b>	<b>28</b>	<b>6.532</b>

FIGURA 105

### Il sistema produttivo italiano e l'universo dell'indagine

	Industria*	Commercio e servizi*	Studi e servizi profession.	Artigianato	Terzo settore	TOTALE	Agricoltura + Agricolt. sociale	
Oltre 1.000	236	448	75	-	65	824	2.905	Oltre 2.500 gg. (oltre 38,5 addetti)
Da 250 a 1.000	1.418	1.778	226	7	291	3.720		Da 501 a 2.500 gg. (da 7,7 a 38,5 addetti)
Da 101 a 250	3.714	3.810	674	48	912	9.158		
Da 51 a 100	7.127	7.162	1.061	235	1.579	17.164		Fino a 300 gg. (fino 4,6 addetti)
Da 10 a 50	53.114	85.895	12.529	36.136	10.713	198.387	96.198	
Da 6 a 9	35.348	102.383	19.713	51.998	6.855	216.297	117.113	
Meno di 6	205.897	1.830.667	1.020.999	944.610	342.218	2.513.726	916.738	
<b>TOTALE</b>	<b>306.854</b>	<b>2.032.143</b>	<b>1.055.277</b>	<b>1.033.034</b>	<b>362.633</b>	<b>4.789.941</b>	<b>1.132.954</b>	
<b>UNIVERSO WELFARE INDEX PMI</b> (area segnata con linea gialla) = 660.943 imprese (11,2% totale)							<b>TOTALE IMPRESE PRIVATE IN ITALIA:</b> <b>5.922.895</b>	

(\* Non a carattere artigiano)

Elaborazioni e stime Innovation Team su dati ISTAT (2020 per tutti i settori, con l'eccezione di Terzo Settore i cui dati sono al 2019).  
Note: per evitare duplicazioni, i dati relativi all'industria e al commercio e servizi sono al netto delle imprese a carattere artigianale, conteggiate invece nel settore Artigianato. I dati relativi al Commercio e Servizi sono al netto di quelli relativi ai comparti che formano il settore degli Studi e servizi professionali. Per l'agricoltura si è stimato il numero degli addetti sulla base del numero di giornate lavorate e il numero medio di giornate lavorate per addetto.

- rispondendo a una intervista telefonica (modalità CATI),
  - compilando il questionario su piattaforma online accessibile al sito [welfareindexpmi.it](http://welfareindexpmi.it), autonomamente o su invito delle associazioni di categoria che partecipano all'iniziativa (modalità CAWI).
- meno di 6 addetti, aggregate alla classe delle PMI con meno di 10 addetti.
- La **FIGURA 105** mostra l'universo di riferimento dell'indagine Welfare Index PMI, costituito da circa 661 mila imprese tra 6 e 1.000 addetti, equivalenti all'11% delle imprese attive in Italia.

Le interviste appartenenti al perimetro di ricerca sono 6.525; i dati delle restanti 7 imprese non sono stati analizzati. Come per gli anni precedenti, sono invece incluse le imprese con

I risultati dell'indagine sono stati espansi a questo universo utilizzando coefficienti relativi a tre parametri: area geografica, classe dimensionale e settore produttivo.

## Seconda fase – Indagine in profondità

L'indagine in profondità, di carattere qualitativo, risponde a due obiettivi:

- corroborare i risultati dell'indagine estensiva e arricchirli con elementi utili alla comprensione dei fenomeni;
- raccogliere l'esperienza diretta delle imprese per descrivere i casi di successo.

L'indagine è stata svolta intervistando 121 imprese Welfare Champion, che hanno ottenuto i punteggi Welfare Index PMI più elevati.

L'intervista ha permesso di approfondire i sin-

goli casi aziendali: attività aziendale e principali evoluzioni, iniziative di welfare adottate nei diversi ambiti, elementi distintivi e originali, politiche adottate (obiettivi, strumenti, rapporti con gli stakeholder interni ed esterni).

Ciò ha permesso di descrivere le principali storie di successo: imprese che si sono distinte per le iniziative e i risultati ottenuti e che considerano il welfare aziendale una leva strategica di competitività e crescita. Una selezione di questi casi è illustrata nell'ultima parte di questo rapporto.

# Il modello Welfare Index PMI

Il progetto Welfare Index PMI, giunto alla settima edizione, si basa su una vasta indagine rivolta alle piccole e medie imprese italiane. L'indagine è stata coordinata e realizzata da Innovation Team, unità di ricerca di MBS Consulting - Gruppo Cerved.

Il perimetro è costituito dalle imprese profit e non profit di tutti i settori produttivi, con un numero di lavoratori compreso tra 6 e 1.000.

Come nelle precedenti edizioni, anche l'indagine 2022 si è svolta in due fasi successive: indagine quantitativa estensiva (tra marzo e giugno) e indagine in profondità (tra luglio e settembre).

L'indice Welfare Index PMI è l'espressione quantitativa sintetica del livello di welfare aziendale raggiunto dalle imprese, misurato su una scala da 0 a 100.

L'edizione 2022 ha irrobustito il modello di analisi arricchendo i misuratori di impatto sociale in tutte le aree del modello di calcolo, e introducendoli ex novo nelle cinque aree in cui precedentemente non erano previsti: pre-

videnza e protezione, salute e assistenza, conciliazione vita e lavoro, sostegno economico ai lavoratori, sostegno per educazione e cultura. Complessivamente, gli indicatori di impatto sociale inclusi nel modello sono 40, di cui 17 introdotti per la prima volta in questa edizione.

L'attuale modello Welfare Index PMI aggrega oltre 150 variabili afferenti a dieci aree del welfare aziendale.

Esso calcola, per ogni area e complessivamente, tre misure: indice di iniziativa, di capacità gestionale, di impatto sociale.

La **FIGURA 106** mostra il set di indicatori di impatto sociale utilizzati nel calcolo dell'indice, evidenziando i nuovi elementi introdotti in questa edizione.

Le scelte di metodo, il disegno del modello e il calcolo degli indici sono stati attuati congiuntamente da Innovation Team e Cerved Rating Agency, del Gruppo Cerved.

La **FIGURA 107** rappresenta sinteticamente lo schema generale di calcolo dell'indice Welfare

FIGURA 106

## Misure di impatto sociale

IN ROSSO LE NUOVE MISURE INTRODOTTE NEL MODELLO 2022

AMBITO	INDICATORI
1. Previdenza e protezione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo delle polizze assicurative (non sanitarie) da parte dei lavoratori</li> </ul>
2. Salute e assistenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livelli di prestazione delle polizze sanitarie</li> <li>Estensione della polizza sanitaria</li> <li>Disponibilità dello sportello medico interno</li> <li>Utilizzo delle coperture sanitarie da parte dei lavoratori</li> <li>Utilizzo dei servizi di assistenza da parte dei lavoratori</li> </ul>
3. Conciliazione vita-lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo dei servizi di supporto alla genitorialità da parte dei lavoratori</li> <li>Utilizzo della flessibilità oraria accordata dall'impresa</li> <li>Utilizzo dello smart working / lavoro a distanza da parte dei lavoratori</li> </ul>
4. Sostegno economico ai lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valore unitario giornaliero dei ticket restaurant</li> <li>Valore unitario giornaliero del buono mensa</li> <li>Utilizzo dei servizi di sostegno economico da parte dei lavoratori</li> </ul>
5. Sviluppo del capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estensione dei corsi di formazione</li> <li>Utilizzo dei servizi di formazione da parte dei lavoratori</li> <li>Presenza di stagisti e conversione in rapporti di lavoro stabili</li> </ul>
6. Sostegno per educazione e cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo dei servizi di sostegno educativo per i figli da parte dei lavoratori</li> <li>Utilizzo dei servizi di cultura e tempo libero da parte dei lavoratori</li> </ul>
7. Diritti, diversità e inclusione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di lavoratori disabili</li> <li>Presenza di lavoratori extracomunitari</li> <li>Presenza di donne nella popolazione aziendale</li> <li>Presenza di donne nei ruoli di responsabilità</li> </ul>
8. Condizioni lavorative e sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quota di lavoratori coperta da CCNL</li> <li>Quota di contratti di lavoro a tempo parziale</li> <li>Turnover dei lavoratori nell'ultimo anno</li> <li>Presenza di giovani nella popolazione aziendale</li> <li>Infortuni sul lavoro nell'ultimo anno (INAIL)</li> <li>Possesso della certificazione di salute e sicurezza</li> </ul>
9. Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possesso di certificazioni di qualità o altre certificazioni volontarie di processo/prodotto</li> <li>Verifica del possesso delle certificazioni di salute e sicurezza tra i principali fornitori</li> <li>Procedura per la verifica, nei rapporti di fornitura, del rispetto dei diritti umani e degli standard internazionali di lavoro</li> </ul>
10. Welfare di comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maggioranza di fornitori con sede nella stessa regione</li> <li>Maggioranza di clienti con sede nella stessa regione</li> <li>Ammontare dei contributi erogati a sostegno della comunità locale</li> <li>Intensità dei rapporti di collaborazione con realtà del Terzo Settore (non profit)</li> </ul>
Misure trasversali alle aree	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impatto del welfare aziendale su: produttività del lavoro; soddisfazione dei lavoratori e clima aziendale; fidelizzazione dei lavoratori; immagine e reputazione aziendale</li> <li>Costi sostenuti per il welfare aziendale</li> <li>Evoluzione prevista del welfare aziendale a 3-5 anni</li> </ul>

Index PMI. Esso si basa su tre gruppi indicatori:

### A. INDICI DI ATTIVITÀ, DI CAPACITÀ GESTIONALE, DI IMPATTO SOCIALE PER AREE DI WELFARE

Per ognuna delle dieci aree classificate da Welfare Index PMI, sono rilevati tre tipi di variabili:

- misure di attività (numerosità e tipo di iniziative attuate);
- misure di capacità gestionale (fonte istitutiva delle iniziative, modalità di formalizzazione, modalità di erogazione delle prestazioni ai lavoratori...);
- misure di impatto sociale (risultato delle iniziative sui beneficiari).

Complessivamente, questo indicatore determina il 75% del punteggio complessivo.

### B. CAPACITÀ GESTIONALE ED EFFICACIA DEL SISTEMA DI WELFARE

Considera per l'impresa nel suo complesso, e non per le singole aree, parametri quali il livello di coinvolgimento dei lavoratori, la rilevanza del welfare nelle scelte aziendali, l'impatto sociale ed economico percepito, la conoscenza delle norme.

Questo indicatore determina il 20% del punteggio complessivo.

### C. ORIGINALITÀ E DISTINTIVITÀ DEL SISTEMA DI WELFARE

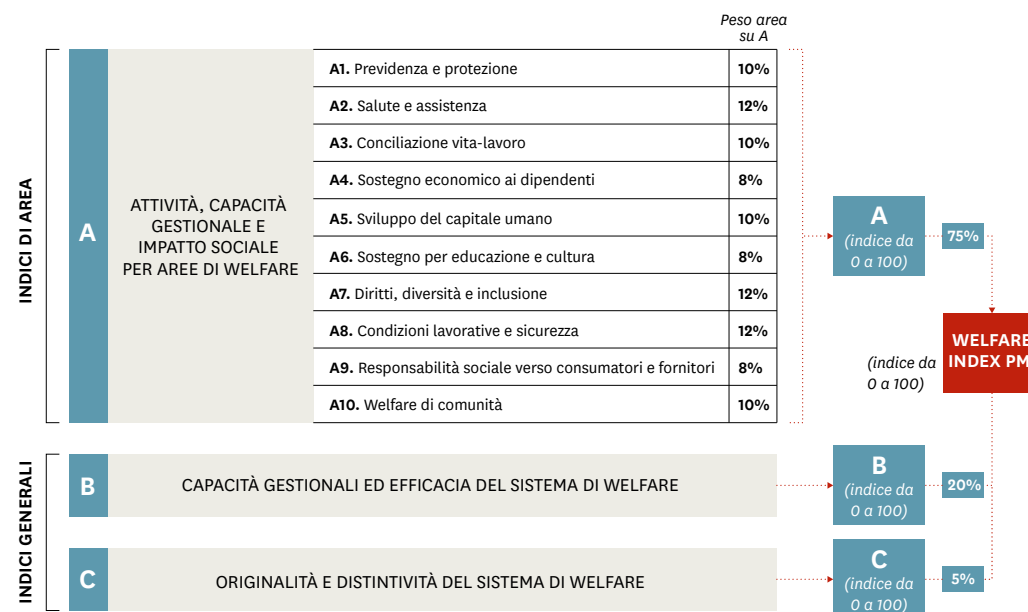
Valutazione qualitativa degli elementi caratterizzanti l'iniziativa aziendale.

Determina il 5% del punteggio complessivo.

L'arricchimento del modello per l'edizione 2022 ha reso necessaria una verifica di coerenza

FIGURA 107

## Modello generale di calcolo dell'indice Welfare Index PMI



con i criteri di adottati negli anni precedenti. A scopo di simulazione, a ciascuna impresa è stato attribuito un doppio punteggio: quello ottenuto applicando il nuovo modello di calcolo e quello che avrebbe ottenuto con il modello precedente.

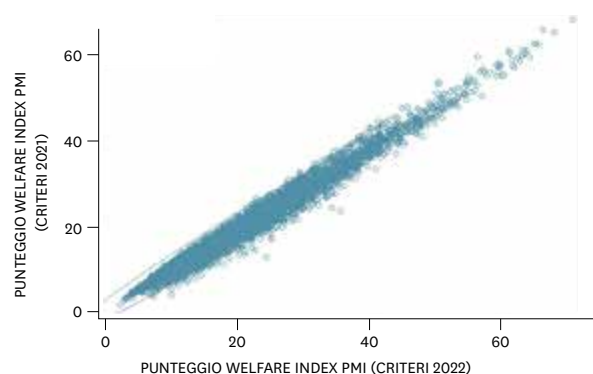
Il risultato, illustrato nella **FIGURA 108**, eviden-

zia l'alto grado di coerenza tra i risultati, con un indice di correlazione 0,988. Anche l'analisi per quartili giunge alla stessa conclusione: l'86,5% delle imprese mantengono lo stesso quartile con entrambi modelli di calcolo (2021 e 2022), con tassi ancora più elevati nel primo e nel quarto quartile, che comprendono le imprese con i punteggi migliori e peggiori.

**FIGURA 108**

### Correlazione tra vecchio e nuovo modello di calcolo dell'indice Welfare Index PMI

#### CORRELAZIONE PUNTUALE PER SINGOLA AZIENDA



#### ANALISI PER QUARTILI

		NUOVO MODELLO				TOTALE
		1° QUARTILE	2° QUARTILE	3° QUARTILE	4° QUARTILE	
VECCHIO MODELLO	1° QUARTILE	1.498	128	-	-	<b>1.626</b>
	2° QUARTILE	128	1.339	159	-	<b>1.626</b>
	3° QUARTILE	-	159	1.314	153	<b>1.626</b>
	4° QUARTILE	-	-	153	1.473	<b>1.626</b>
	TOTALE	<b>1.626</b>	<b>1.626</b>	<b>1.626</b>	<b>1.626</b>	<b>6.504</b>

## Il rating e i servizi Welfare Index PMI

Lo scopo di Welfare Index PMI è promuovere la cultura del welfare aziendale tra le imprese, favorendo la diffusione di pratiche orientate alla generazione di impatti sociali positivi. A questo scopo, oltre al rapporto annuale e alle iniziative di comunicazione (eventi pubblici, sito web, canali social...), Welfare Index PMI premia ogni anno i migliori casi aziendali. Tutte le imprese partecipanti alla rilevazione annuale accedono gratuitamente a una serie di servizi dedicati:

#### • Welfare Assessment

È un rapporto che ogni impresa può consultare attraverso l'area riservata del sito [welfareindexpmi.it](http://welfareindexpmi.it).

Con l'aiuto di tabelle e grafici permette all'impresa di valutare analiticamente il proprio livello di welfare, generale e per ogni area, comparandolo con il livello medio e massimo del proprio settore, individuando le aree e i fattori di miglioramento.

#### • Rating Welfare Index PMI

Rappresenta in maniera simbolica il livello di welfare aziendale raggiunto dall'impresa, sulla base dell'indice Welfare Index PMI. Il rating

consente all'impresa di comunicare al mercato, in maniera immediata e riconoscibile, il risultato ottenuto.

Il Rating Welfare Index PMI utilizza una scala a cinque livelli:

WELFARE CHAMPION



WELFARE LEADER



WELFARE PROMOTER



WELFARE SUPPORTER



WELFARE ACCREDITED



#### • Welfare Satisfaction

Rileva la percezione e la soddisfazione dei lavoratori per le iniziative di welfare aziendale adottate dall'impresa, misurandone il grado di conoscenza, utilizzo e gradimento. Le imprese interessate possono proporre ai propri dipendenti e collaboratori il questionario dedicato e al termine dell'indagine ricevono un rapporto personalizzato di analisi dei risultati. Le risposte fornite dai lavoratori sono anonime e comunicate alle imprese esclusivamente in

forma statistica aggregata.

La **FIGURA 109** mostra la distribuzione delle imprese per classi di rating. L'edizione 2022 ha classificato 121 imprese Welfare Champion,

con livelli elevati di iniziativa, capacità gestionali e impatto sociale.

La successiva **FIGURA 110** mostra la stratificazione delle imprese per classi di rating, fascia dimensionale e settore produttivo.

**FIGURA 109**

### Classi di rating e numerosità delle imprese


MOTIVAZIONE	CLASSE RATING	N. AZIENDE 2017	N. AZIENDE 2018	N. AZIENDE 2019	N. AZIENDE 2020	N. AZIENDE 2021	N. AZIENDE 2022
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 45/100.	 <b>WELFARE CHAMPION</b>	 <b>22</b> 0,7%	 <b>38</b> 1,0%	 <b>68</b> 1,5%	 <b>78</b> 2,0%	 <b>105</b> 1,8%	 <b>121</b> 1,9%
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 45/100.	 <b>WELFARE LEADER</b>	 <b>83</b> 2,6%	 <b>160</b> 4,1%	 <b>205</b> 4,7%	 <b>184</b> 4,7	 <b>305</b> 5,2	 <b>565</b> 8,7%
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.	 <b>WELFARE PROMOTER</b>	 <b>546</b> 17,1%	 <b>738</b> 18,9%	 <b>868</b> 19,8%	 <b>743</b> 18,9%	 <b>1.215</b> 20,6%	 <b>1.384</b> 21,3%
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.	 <b>WELFARE SUPPORTER</b>	 <b>1.471</b> 46,2%	 <b>1.815</b> 46,5%	 <b>1.911</b> 43,5%	 <b>1.784</b> 45,3%	 <b>2.505</b> 42,4%	 <b>2.296</b> 35,3%
Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Indice Welfare Index PMI inferiore a 15/100.	 <b>WELFARE ACCREDITER</b>	 <b>1.063</b> 33,4%	 <b>1.153</b> 29,5%	 <b>1.340</b> 30,5%	 <b>1.146</b> 29,1%	 <b>1.773</b> 30,0%	 <b>2.132</b> 32,8%

FIGURA 110

## Classi di rating per dimensioni, settori e aree geografiche

	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	%	N	%
<b>TOTALE</b>	<b>6.498</b>	100	<b>1.610</b>	100	<b>2.350</b>	100	<b>541</b>	100	<b>1.250</b>	100	<b>345</b>	100	<b>402</b>	100
ⓂⓂⓂⓂⓂ	121	1,9	41	2,5	32	1,4	21	3,9	7	0,6	7	2,0	13	3,2
ⓂⓂⓂⓂⓂ	565	8,7	205	12,7	170	7,2	47	8,7	57	4,6	16	4,6	70	17,4
ⓂⓂⓂ	1.384	21,3	376	23,4	446	19,0	136	25,1	211	16,9	56	16,2	160	39,8
ⓂⓂ	2.296	35,3	573	35,6	772	32,9	221	40,9	493	39,4	121	35,1	115	28,6
Ⓜ	2.132	32,8	415	25,8	930	39,6	116	21,4	482	38,6	145	42,0	44	10,9

	FASCIA DIMENSIONALE (numero lavoratori)						FASCIA DIMENSIONALE (numero lavoratori)					
	TOTALE		Meno di 10		Da 10 a 50		Da 51 a 100		Da 101 a 250		Maggiore di 250	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>TOTALE</b>	<b>6.498</b>	100	<b>2.152</b>	100	<b>3.242</b>	100	<b>531</b>	100	<b>414</b>	100	<b>159</b>	100
ⓂⓂⓂⓂⓂ	121	1,9	8	0,4	41	1,3	18	3,4	27	6,5	27	17,0
ⓂⓂⓂⓂⓂ	565	8,7	77	3,6	245	7,6	98	18,5	91	22,0	54	34,0
ⓂⓂⓂ	1.384	21,3	264	12,3	747	23,0	174	32,8	155	37,4	44	27,7
ⓂⓂ	2.296	35,3	707	32,9	1.256	38,7	191	36,0	115	27,8	27	17,0
Ⓜ	2.132	32,8	1.096	50,9	953	29,4	50	9,4	26	6,3	7	4,4



- **Abici Onlus** Società Cooperativa Sociale
- **AEPI Industrie** Srl
- **Agrimad** Srl
- **Air Service** Spa
- **aizoON Consulting** Srl
- **Amag** Spa
- **Andriani** Spa
- **AOC Italia** Srl
- **Artigianservizi** Srl
- **Azienda Tricologica Italiana** Srl
- **B.M.N. Salus** Srl
- **B+B International** Srl
- **Baobab** Cooperativa Sociale
- **Barone Ricasoli** Spa Società Agricola
- **beanTech** Srl
- **Bracaloni Massimo e Puddu Valeria** Srl
- **Brovedani Group** Spa
- **Bureau Veritas Italia** SpA
- **C.B.M.** Srl Società Agricola
- **Castel** Srl
- **CEPI** Spa
- **ChemService** Srl Controlli e Ricerche
- **Cicli Lombardo** Spa
- **Co.Mac.** Srl
- **Confartigianato Imprese Bergamo**

- **Connecthub** Srl
- **Consorzio Solidarietà Sociale Forlì – Cesena**
- **Dadina** Srl
- **DAL BEN** Spa
- **Dopo Di Noi** Società Cooperativa Sociale
- **Ecorott** Srl
- **Eicon** Srl
- **Eisai** Srl
- **Elettronica** Spa
- **Elisa Scardeoni** – Consulente del Lavoro
- **Enrico Cantù Assicurazioni** Srl
- **Ergon Stp** Srl
- **Europea Microfusioni Aerospaziali** Spa
- **Faccin Gonzo & Partners**
- **Fairmat** Srl
- **Farco Group**
- **Fattoria Solidale del Circeo**
- **Ferri Engineering Costruzioni Meccaniche** Srl
- **Furfaro Luca** – Studio Professionale
- **Galvanica Sata** Srl
- **Gianni & Origoni**
- **Grenke Locazione** Srl
- **Gruppo Società Gas Rimini** Spa
- **Il Tetto Casal Fattoria** Cooperativa Sociale
- **Illumia** Spa
- **Image Line** Srl
- **Inel Elettronica** Srl
- **Integrazione Lavoro** Società Cooperativa Sociale
- **Intercos Europe** Spa
- **IRSAP** Spa
- **Karrell** Srl
- **La Dua Valadda** Società Cooperativa Sociale
- **La Grande Casa** Società Cooperativa Sociale Onlus
- **La Nuvola** Società Cooperativa Sociale Impresa Sociale Onlus
- **LabAnalysis** Srl
- **Laboratoires Expanscience Italia** Srl – Mustela
- **Lizard** Srl
- **Lo Scigno** Società Cooperativa Sociale Onlus
- **Lombardini - Kohler Engines**
- **Madonna dell'Uliveto** Società Cooperativa Sociale
- **Maps** Spa
- **MarmoinoX** Srl

- **MASMEC** Spa
- **Master** Srl
- **Mely's Maglieria** Srl
- **Metal.B.** Srl
- **Minifaber** Spa
- **Monini** Spa
- **Natura Iblea** Srl – Paniere Bio
- **Nordauto** Spa
- **OMB Saleri** Spa Società Benefit
- **Omet** Srl
- **Openjobmetis** Spa
- **operari** Srl Società Benefit
- **Pallotta** Srl
- **Paolo Babini** Cooperativa di Solidarietà Sociale
- **Paolo Trilli, Iascione, Merelli, Papini & C.** Sas
- **Performance In Lighting** Spa
- **Pineta Grande** Spa
- **Planetek Italia** Srl Società Benefit
- **Portolano Cavallo** Studio Legale
- **Progesto** Srl Società Benefit
- **Progetto Emmaus** Onlus Cooperativa Sociale
- **Redimec** Snc
- **Riello** Spa
- **ROMECC** Snc

- **ROVAGNATI** Spa
- **Rubinerie Bresciane Bonomi** Spa
- **SAVE** Spa
- **Selle Royal Group** Spa
- **Sensor ID** Srl
- **Serrature Meroni** Spa
- **Servizi CGN** Srl Società Benefit
- **Sidip** Srl
- **Sis.Ter** Srl
- **Skillpharma** Srl
- **Società agricola Ceraudo Roberto** Srl
- **Spinetti Menegaldo Cinti** Snc
- **Staff** Spa
- **STILL** Spa
- **Studio Aversano Piermassimo**
- **Studio Ballotta, Sghirlanzoni & Associati**
- **Studio Sila**
- **Studio Vannucchi e Associati**
- **Studio Zanon** Consulente del Lavoro
- **Studiomartini Stp** Srl
- **Suanfarma Italia** Spa
- **System Logistics** Spa
- **TeaPak** Srl Società Benefit

- **TEC Eurolab** Srl
- **Termosifonatura F.Ili Gnali** Srl
- **Terrantiga OP Apicoltori Sardi**
- **UMBAGROUP** Spa
- **Vianova** Spa
- **W&H Sterilization** Srl
- **Way2global** Srl Società Benefit



140 → 191

# I migliori esempi di welfare aziendale

# Sostenibilità e Comunità al centro del business

## Agrimad

Un modello di business sostenibile applicato all'agricoltura e alla produzione alimentare che, fin dal principio, ha avuto come obiettivo il raggiungimento dell'autosufficienza energetica al 100%. Questo traguardo è stato reso possibile grazie all'uso di energie verdi, solare e biogas per circa 1 MW. Anche i rifiuti agricoli sono essenziali: vengono infatti trasformati in parte in acqua pulita e il resto in energia termica ed elettrica. L'energia verde prodotta è maggiore dell'autoconsumo e l'eccedenza viene donata al villaggio in cui si trova l'azienda, per l'uso della comunità. Agrimad, nata nel 1984 come allevamento di suino calabrese allo stato brado, nel corso degli anni ha allargato la sua attività alla coltivazione degli ulivi e del peperoncino calabrese. L'azienda ha scelto di mettere la comunità al centro dell'impresa. Questa strategia ha permesso politiche occupazionali in una zona con elevato tasso migratorio e i dipendenti oggi sono 85 e fanno parte di una grande famiglia. L'azienda si trova a San Demetrio Corone, un paese con una popolazione di 3.000 persone nel sud Italia, dove il tasso migratorio è ancora elevato. Agrimad coinvolge più di 40 giovani sotto i 35 anni e più del 50% dei dipendenti sono donne. Nel corso del 2019, l'azienda ha inaugurato l'Accademia del Gusto, un edificio dedicato a formazione, apprendimento, attività sociali, team building, intrattenimento, incontri ed eventi locali che coinvolgono anche la comunità. L'Accademia ha aperto alcuni dei suoi corsi alle scuole del territorio con l'obiettivo di formare nuovi esperti e futuri lavoratori appassionati del lavoro agricolo, che Agrimad interpreta non solo come "lavoro", ma come attività fondamentale per il futuro della collettività e del pianeta. I dipendenti sono considerati essenzialmente parte della famiglia e l'azienda è davvero importante per la comunità. Agrimad fornisce libri per le scuole e servizi medici. La maggior parte del guadagno viene reinvestito nella comunità e non solo nella crescita dell'azienda stessa.

Settore:

**Agricoltura**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**da 51 a 100 dipendenti**

Provincia:

**Cosenza, Calabria**



*“Siamo convinti che il futuro della nostra azienda dipenda dalle persone del territorio in cui la nostra azienda opera. L’interconnessione tra realtà produttiva e territorio è il nostro più grande successo. Questo per noi significa essere sostenibili.”*

Anna Madeo, Responsabile Commerciale e Marketing

SUSTAINABILITY HERO SME EnterPRIZE

**Agrimad Società Agricola S.r.l.**

C.da Filla, snc – San Demetrio Corone (CS)

+39 0984 956850

[www.madeofood.com](http://www.madeofood.com)

[info@filieramadeo.it](mailto:info@filieramadeo.it)

**AGRIMAD**

# Il congedo lo prendono i papà

## Amag

Il Gruppo Amag è una multiutility territoriale con sede ad Alessandria che eroga servizi primari: idrici, energetici e ambientali. L'azienda fornisce servizi pubblici essenziali quali acqua ed energia ed è direttamente interessata dagli effetti che la guerra e l'inflazione hanno sul prezzo della materia prima. Per questo Amag ha messo in campo agevolazioni a favore degli utenti riguardo le modalità di pagamento delle bollette. Oltre ai Bonus sociali, erogati ai clienti in condizioni economiche disagiate, l'azienda consente ormai da diversi anni il pagamento rateale delle bollette eliminando le penali. Grazie a nuovi ingressi, la percentuale di donne all'interno del Gruppo si attesta intorno al 22% mentre nei due anni precedenti si attestava intorno al 19%, in una società in cui le attività principali sono di tipo operativo (manutenzione reti gas-acqua, fognature e depurazione) e pertanto ancora prettamente maschile. Il 40% del CdA si conferma "rosa". Nel 2021 sono state concesse ai dipendenti 359 ore di congedo parentale, tornando sostanzialmente ad una situazione pre-pandemia. Un dato interessante è che il 45% delle ore è stato utilizzato da uomini, in crescita rispetto al 2020. Tra le iniziative di welfare più apprezzate e utilizzate sicuramente c'è il servizio di maggiordomo aziendale, grazie al quale l'azienda ha risposto alle necessità di conciliazione vita-lavoro dei propri dipendenti. Istituito nel 2018, si tratta della messa a disposizione di un dipendente che svolge alcune piccole commissioni quotidiane per conto dei colleghi. Inoltre, da gennaio 2021 è attiva una convenzione con un Circolo ludico-sportivo da sempre impegnato a sostenere anche numerose attività in campo sociale. La convenzione è stata sottoscritta a favore dei dipendenti e dei loro familiari e prevede l'accesso gratuito alla struttura (frequenza, ingresso campi da tennis e piscina) ed una importante scontistica sui servizi complementari quali, ad esempio, lezioni di tennis, lezioni di nuoto, frequenza dei centri estivi. Sul fronte del welfare di comunità nel 2021 l'azienda ha stanziato 428.820 euro contro i 319 mila euro del 2020. Un aumento significativo (+ 34%) anche rispetto a un anno come il 2020 che aveva visto il Gruppo impegnato in prima linea a sostenere la comunità. L'impegno finanziario è cresciuto anche perché il Gruppo è tornato a organizzare attività didattiche e di sensibilizzazione, dopo lo stop dovuto al Covid-19. Tra le scelte a sostegno della comunità alessandrina, AMAG ha deciso di sponsorizzare diverse società sportive.

Settore:  
**Commercio e Servizi**

Welfare Index PMI 2022:  
**2° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 101 a 250**

Provincia:  
**Alessandria, Piemonte**



*“Con le iniziative di welfare poniamo il nostro personale al centro dell'azienda e il territorio in cima alle nostre priorità. La strada intrapresa è irta di difficoltà, soprattutto oggi, ma l'impegno e la dedizione che i nostri lavoratori dimostrano ogni giorno ci confermano che stiamo andando nella giusta direzione.”*

**Paolo Arrobbio, Presidente**

### Amag S.p.a.

Via Damiano Chiesa, 18 – 15121 Alessandria (AL)

+39 0131 283611

[www.gruppoamag.it](http://www.gruppoamag.it)

[amagal@tin.it](mailto:amagal@tin.it)





# A lavoro in bici per ridurre le emissioni di CO2

## Andriani

Importante realtà nel settore innovation food, con uno stabilimento interamente dedicato alle produzioni gluten free.

Andriani sviluppa e produce una gamma completa di pasta senza glutine da una varietà di ingredienti naturalmente gluten free quali: Riso Integrale, Mais, Quinoa, Grano Saraceno, Amaranto, Lenticchie, Piselli e altri. Andriani è anche una società fortemente impegnata sia verso l'ambiente che verso i propri collaboratori. Dal 2018, quindi prima dell'aumento generalizzato del prezzo del carburante, l'impresa ha avviato il progetto "Bike to Work" mettendo a disposizione di tutti i dipendenti che ne fanno richiesta una bici a pedalata assistita e incentivandone l'uso tramite un premio in busta paga. L'iniziativa, premiata anche da LinkedIn a Dublino, si propone come un progetto utile al benessere non solo delle persone ma anche dell'ambiente. L'interrogativo iniziale è stato "Come agevolare chi viene al lavoro? Come rendere stimolante e incentivante già questo momento della vita lavorativa?". Le bici a pedalata assistita possono essere utilizzate dai dipendenti sia per il tragitto casa-lavoro che per il tempo libero. L'azienda riconosce un premio in busta paga sui chilometri effettuati. Inoltre, all'interno delle bici è presente un GPS che permette di calcolare il risparmio di CO2 e di carburante. Ad oggi sono stati percorsi più di 175mila chilometri con un risparmio di 25 tonnellate di CO2 e di 16mila litri di carburante. L'utilizzo della bici garantisce sia il benessere psico-fisico che il rispetto dell'ambiente e inoltre permette il risparmio sui costi del carburante. Ad oggi sono stati circa 100 i dipendenti a farne richiesta, l'azienda si trova in una piccola città e gli spostamenti in bici risultano agevoli. Sempre legato al benessere psico-fisico, è il progetto "Benessere Andriani", un'iniziativa di promozione della salute tramite il medico aziendale, che dopo un'anamnesi dello stato di salute individuale offre consigli medici personalizzati in ottica di prevenzione. Inoltre, viene offerto un supporto gratuito di tipo psicologico, attivo a distanza. A disposizione anche una mensa e una palestra aziendale senza la richiesta di alcun contributo da parte dei dipendenti. Andriani ha costruito negli ultimi anni uno smart building: una palazzina di uffici costruita secondo i principi di benessere e sostenibilità, presenti sia open space che sale riunioni o sale training trasparenti. All'interno degli uffici le scrivanie non sono assegnate e ognuno può spostarsi dove preferisce. I tavoli collaborativi sono invece circolari e nessuno ha un ufficio privato. Qui, ogni lavoratore può scegliere da dove lavorare e si viene valutati per obiettivi.

Settore:  
**Industria**

Welfare Index PMI 2022:  
**1° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 101 a 250**

Provincia:  
**Bari, Puglia**



*"Investire in attività di well-being psico-fisico, in formazione professionale e nello sviluppo di competenze trasversali è un impegno che ci ripaga ogni giorno in termini umani, personali e di performance."*

**Michele Andriani, Amministratore delegato**

### Andriani S.p.a. Società Benefit

Via Niccolò Copernico s.n. - 70024 Gravina in Puglia (BA)

+39 0803 255801

[www.andrianispa.com](http://www.andrianispa.com)

[info@andrianispa.com](mailto:info@andrianispa.com)



# Aiutare le donne che affrontano il cancro a sentirsi belle

## Azienda Tricologica Italiana

L'azienda Tricologica Italiana (Tricostarc) si occupa di risolvere i disordini tricologici, ovvero le affezioni dei capelli e del cuoio capelluto. I suoi ambulatori accolgono pazienti affetti da ogni forma di alopecia in ambito dermatologico ed oncologico. La principale iniziativa welfare è legata alla sensibilizzazione per la prevenzione del carcinoma mammario. Ogni anno l'azienda offre la possibilità di partecipare gratuitamente a eventi scientifici legati al mondo della senologia con associazioni del terzo settore che si occupano di formazione e informazione. L'azienda inoltre crede molto nel team building e nel benessere psicologico dei propri dipendenti: per sviluppare il senso della squadra sono state organizzate delle lezioni di canottaggio, mentre per sostenere le proprie persone dal punto di vista psicologico è possibile avere dei colloqui individuali con uno psicologo. Per sostenere le donne e le pari opportunità viene offerta la massima flessibilità oraria. Dal 2012, l'azienda è fortemente impegnata nel sociale a sostegno di tutte le persone che non hanno la possibilità economica per sostenere i costi delle soluzioni tricologiche necessarie: il Progetto Smile è l'iniziativa che si occupa della donazione dei capelli. L'azienda produce un Calendario con foto di pazienti a sostegno della Banca della parrucca e più in generale per lo sviluppo della ricerca e della sensibilizzazione in campo oncologico. Per i collaboratori è un evento particolarmente significativo, un'occasione per regalare un momento di spensieratezza a donne gravemente minacciate dalla malattia. Questo progetto permette, inoltre, alle dipendenti di partecipare a cene di gala ed eventi solidali gratuitamente. Nel corso di queste serate vengono elargiti premi per chi si è distinto in particolari attività legate al mondo della tricologia solidale.

Settore:  
**Artigianato**

Welfare Index PMI 2022:  
**2° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 10 a 15**

Provincia:  
**Roma, Lazio**



*“Il coinvolgimento dei lavoratori a tutte le iniziative ludiche destinate a un miglioramento del team aziendale e al miglioramento del benessere psicologico dei pazienti è posto al primo piano, facendo sì che la persona singola, come lavoratore, cresca con i valori etici dell'azienda”*

Giuseppina Giambertone, Responsabile Welfare

**Tricostarc S.r.l. Azienda Tricologica Italiana**

Viale Libia, 38 - 00199 Roma (RO)

0686210064

[www.tricostarc.com](http://www.tricostarc.com)

[info@tricostarc.com](mailto:info@tricostarc.com)





# A misura di famiglia

## Baobab

È una cooperativa sociale che opera nel campo dei servizi alla persona, attraverso la promozione e la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali, educativi, ricreativi, culturali e sportivi. Per la cooperativa, che si occupa di welfare di comunità sotto varie sfaccettature, è naturale mettere a disposizione dei propri dipendenti servizi utili per loro e le loro famiglie. Tramite un'indagine mirata si sono individuate le aree di maggior interesse, e una delle prime iniziative attivate è stato il servizio di house keeping condiviso per le pulizie domestiche e il servizio stiro. Il progetto ha riscosso grande successo, migliorando la gestione e la qualità della vita dei collaboratori. La Cooperativa Baobab è impegnata nella promozione di misure per la conciliazione vita-lavoro: per i genitori c'è la possibilità di usufruire a costi calmierati di servizi come gli asili nido, i centri estivi, i centri pomeridiani, la babysitter a chiamata, l'assistenza ad anziani e familiari disabili. Le dipendenti mamme possono usufruire di percorsi per l'accompagnamento durante la gravidanza e di reinserimento dopo la maternità, con un rientro calibrato per monte ore e flessibilità oraria. Sono previsti percorsi di tutorship/affiancamento per i giovani neoassunti, pensati nell'ottica di costruire un senso di appartenenza e gestiti dai soci che hanno incarichi dirigenziali. L'inserimento e il supporto nella gestione del lavoro sono strutturati per portare a una graduale autonomia. Sono inoltre moltissime le iniziative di welfare comunitario che Baobab persegue, in linea con le attività statutarie. Tra questi le "visite in sospenso", accertamenti medici offerti presso il Centro Medico Kairós per coloro che sono in difficoltà economica. L'erogazione di questo servizio è garantita grazie alla formazione di un fondo al quale la Cooperativa destina parte del suo utile d'esercizio, e grazie agli specialisti che scelgono di donare liberamente un numero di prestazioni gratuite a favore delle persone in difficoltà senza ricevere compenso. Anche gli utenti del Centro Kairós possono lasciare il loro contributo, se lo desiderano. Fra le altre iniziative di supporto alla comunità rientrano inoltre il progetto "CorRete", un percorso di avvicinamento all'attività sportiva per bambini e ragazzi con disabilità sensoriale visiva, e "SocialLibri", per facilitare e rendere più accessibile la lettura a chi incontra difficoltà dovute a disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), attraverso opportune caratteristiche grafiche e di impaginazione. Per il buon raggiungimento degli obiettivi sociali, la Cooperativa si impegna, inoltre, in attività di sensibilizzazione e di promozione dei valori della cooperazione sul territorio.

Settore:  
**Terzo Settore**

Welfare Index PMI 2022:  
**3° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 101 a 250**

Provincia:  
**Varese, Lombardia**



*“La cooperazione ci insegna che la solidarietà cambierà il mondo. Dunque il gesto di mettere in rete relazioni che possano raggiungere sia i nostri lavoratori che la comunità è stato l'obiettivo principe di questi anni.”*

**Maurizio Martegani, Presidente**

### **BAOBAB Cooperativa Sociale**

Via Zara, 12 - 21049 Tradate (VA)

+39 0331 811858

[www.cooperativabaobab.it](http://www.cooperativabaobab.it)

[segreteria@cooperativabaobab.it](mailto:segreteria@cooperativabaobab.it)



# L'importanza del pasto per una pausa di qualità

## Barone Ricasoli

Storica azienda vinicola, prende il nome dal barone Bettino Ricasoli, che già nell'Ottocento si occupava di agricoltura e viticoltura nella sua tenuta di Brolio. Oggi produce principalmente vini DOP, DOC e IGT, che esporta per l'80% all'estero, e svolge attività di agriturismo e ristorazione. Negli ultimi 22 anni la società ha fatto ingenti investimenti in campagna, nei fabbricati produttivi, negli impianti e nei macchinari, ma soprattutto è stato aumentato l'investimento nel welfare aziendale. Perché le risorse umane, a partire dai cittadini di Gaiole in Chianti, che da generazioni lavorano per la famiglia Ricasoli, sono l'elemento più importante per l'azienda e il legame tra lavoratori e imprenditore è sempre stato molto forte. Negli ultimi 30 anni nel territorio sono arrivati tantissimi lavoratori di diverse nazionalità e Barone Ricasoli li ha accolti, cercando di aiutarli a sistemarsi con le loro famiglie e integrarsi con la gente del posto. Oggi Barone Ricasoli è una società multietnica, dove le varie culture convivono, arricchendosi culturalmente e professionalmente in maniera reciproca. Il progetto più significativo per l'azienda agricola è stato quello della mensa aziendale per tutti i lavoratori di campagna. L'iniziativa è nata da un accordo fatto da alcuni anni a favore dei dipendenti fissi e poi pian piano esteso ai lavoratori stagionali e recentemente anche a quelli delle campagne di raccolta. Il risultato principale è stato il benessere dei lavoratori in quanto il lavoro all'aperto può avere momenti di forte disagio in alcune stagioni dell'anno. Potersi fermare a metà giornata per accedere ad un ambiente caldo in inverno e fresco in estate, con spogliatoi, docce e servizi igienici, consumare un pasto completo, prendere un caffè, potersi rifornire di acqua fresca, ha sicuramente migliorato le condizioni di lavoro. Inoltre, è in corso di sottoscrizione l'accordo integrativo aziendale che avrà validità triennale. L'accordo, basato su principi di sostenibilità ecologica, etica, sociale ed economica, contempla varie misure economiche e di welfare, tra le quali anche l'attivazione dei bonus benzina a favore di tutti i dipendenti. Altri importanti benefit riguardano il premio annuo, conferito a tutti in base alla retribuzione lorda percepita, superiore a quello previsto per la contrattazione di 2° livello; l'organizzazione di corsi di formazione; l'attenzione ai bisogni familiari con la concessione del part-time alle madri lavoratrici che ne fanno richiesta e di anticipi sulla retribuzione o piccoli prestiti senza interessi per i lavoratori che ne hanno necessità; la disponibilità di alloggi aziendali per gli stagionali e le loro famiglie.

Settore:

**Agricoltura**

Welfare Index PMI 2022:

**1° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**da 101 a 250**

Provincia:

**Siena, Toscana**



*“La nostra azienda è sempre disponibile ad accogliere le proposte che arrivano dai dipendenti. Riteniamo che i bisogni da ascoltare e soddisfare siano quelli sentiti e richiesti dai lavoratori e non quelli ideati dall'azienda. In quest'ottica, saremo aperti a valutare ulteriori miglioramenti nel welfare aziendale.”*

**Francesco Ricasoli Firidolfi, Titolare**

**Barone Ricasoli S.p.a. Società Agricola**

Località Madonna a Brolio - 53013 Gaiole in Chianti (SI)

+39 0577 7301

[www.ricasoli.it](http://www.ricasoli.it)

[barone@ricasoli.it](mailto:barone@ricasoli.it)

RICASOLI  
1841

## Carovita: al bonus anti-inflazione ci pensa l'azienda

### C.B.M.

C.B.M. Società Agricola S.r.l. si occupa di allevamento di animali: polli e ovini; inoltre, coltiva grano, olivo e noci e possiede anche un impianto fotovoltaico da 200 Mw. L'azienda ha deciso di destinare a ogni dipendente un contributo contro l'aumento dei prezzi. Si tratta di un bonus anti-inflazione destinato ad ogni dipendente per dare un supporto concreto in un momento di particolare difficoltà, dovuto alla sfavorevole congiuntura economica. Un ulteriore gesto di vicinanza ai dipendenti, che si colloca in un percorso di costante attenzione per il proprio personale. Il bonus anti-inflazione è inserito direttamente in busta paga. Per quanto riguarda in generale il sistema di welfare aziendale, C.B.M. è molto attenta anche alla salute dei propri dipendenti. Per questo sono attivi rimborsi per le spese mediche, oltre a una Polizza assicurativa in caso di malattia a copertura delle giornate non indennizzate da parte dell'Inps e il Fondo Sanitario Impiegati Agricoli dove una quota viene addebitata al dipendente, la restante parte la compensa il datore di lavoro e copre le spese mediche, i ricoveri ospedalieri, le cure dentistiche. L'unica donna che lavora in azienda ricopre la carica di responsabile amministrativa ed è stata trovata insieme la giusta formula lavorativa per rispondere ad hoc alle sue esigenze sia come mamma sia come professionista, concedendo flessibilità oraria e smart working. Per supportare l'inserimento dei giovani in azienda e i loro percorsi di carriera, questi ultimi vengono sempre affiancati dai più "anziani". C.B.M. si è inoltre sempre resa disponibile ad offrire corsi di formazione. Un ex-tirocinante oggi è l'attuale "capo operaio", a dimostrazione che le iniziative a favore dei giovani sono finalizzate all'assunzione. Per quanto riguarda il Welfare di comunità, l'azienda negli ultimi anni sostiene la Croce Rossa Italiana, supportando iniziative benefiche e l'acquisto di presidi sanitari. Negli ultimi 5-6 anni, C.B.M. insieme ad una società di consulenza ha cercato di stimolare i dipendenti al lavoro di gruppo, all'apertura mentale, all'accoglienza delle persone, creando un ambiente positivo e favorevole, gratificante a fine giornata.

Settore:

**Agricoltura**

Welfare Index PMI 2022:

**3° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**da 16 a 30**

Provincia:

**Ancona, Marche**



*“I dipendenti sono stimolati a contribuire loro stessi alla risoluzione delle problematiche che insorgono quotidianamente, da ciò ne deriva che apprezzano gli sforzi fatti perché conoscono le varie decisioni aziendali prese e le loro motivazioni.”*

Fulvio Sileni, titolare

**C.B.M. S.r.l. Società Agricola**

Viale Papa Giovanni XXIII, 6 - 60035 Jesi (An)

+39 0731 213044

[www.filenniallevamenti.it](http://www.filenniallevamenti.it)

[info@filenniallevamenti.it](mailto:info@filenniallevamenti.it)





# L'azienda ti manda dal dentista

## Consorzio Solidarietà Sociale Forlì-Cesena

Il Consorzio Solidarietà Sociale Forlì-Cesena è una rete di cooperative sociali e organizzazioni di volontariato, fortemente radicata sul territorio. Si tratta dello strumento operativo di 5 cooperative sociali e 2 organizzazioni non profit che ne formano la base sociale. Assumendo lo spirito della collaborazione con gli enti locali territoriali, il Consorzio Solidarietà Sociale Forlì-Cesena è partner del Comune di Forlì e di altri enti del territorio per la progettazione e la gestione dei servizi sociali soprattutto nei settori della disabilità, dei minori, dell'inserimento lavorativo di fasce svantaggiate, degli immigrati e della salute mentale. L'attività di welfare più importante è la formazione dedicata ai dipendenti. Attraverso un Fondo formativo Coop viene offerta formazione mirata e trasversale, dalla comunicazione alla gestione finanziaria al fundraising. La cooperativa fornisce inoltre assistenza sanitaria integrativa e rimborsa cure mediche dei dipendenti. È disponibile un Piano di welfare aziendale con credito welfare su una piattaforma digitale della quale Consorzio Solidarietà Sociale è il gestore. Ciò ha permesso alla cooperativa di costruire nel tempo un paniere di offerta molto ricco a livello locale occupandosi direttamente della selezione e della stipula delle convenzioni con i vari partner. I servizi più richiesti riguardano spese per figli e altri familiari a carico. L'azienda ha adottato lo smart working implementando gli strumenti tecnologici a supporto di chi sceglie di svolgere la propria mansione anche da casa. Nell'ultimo periodo è stato potenziato l'utilizzo dell'assicurazione sanitaria integrativa, che viene offerta a tutti i dipendenti con un pacchetto di prestazioni molto ampio garantito dal versamento di un contributo doppio rispetto a quanto stabilito dal contratto di categoria. Per promuoverla è stato strutturato uno sportello di supporto interno, utile ad agevolare l'utilizzo. Inoltre è stata promossa una campagna di prevenzione dentale grazie alla collaborazione con un centro medico convenzionato che ha messo a disposizione agende dedicate ai dipendenti della cooperativa che hanno potuto così accedere in modo semplificato alle prestazioni mediche loro garantite dalla copertura sanitaria. La società è andata incontro a diverse esigenze particolari dei dipendenti: dalla flessibilità/part time per le neomamme alla flessibilità oraria. Questa possibilità nasce per una realtà molto particolare: in azienda vi sono solo 3 dipendenti di sesso maschile e 13 di sesso femminile. Periodicamente vengono effettuate analisi di clima e dei bisogni per costruire un'offerta di welfare aziendale su misura delle persone.

Settore:  
**Terzo Settore**

Welfare Index PMI 2022:  
**2° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 16 a 30**

Provincia:  
**Forlì, Emilia-Romagna**



*“Crediamo nella co-progettazione delle risposte ai bisogni, per questo effettuiamo periodicamente analisi di clima e dei bisogni per costruire un'offerta di welfare aziendale personalizzata.”*

Corinna Crippa, Welfare Manager

**Consorzio Solidarietà Sociale Forlì-Cesena Soc.Coop.Soc.**

Via Dandolo, 18 – 47121 Forlì (FC)

+39 0543 28383

[www.cssforli.it](http://www.cssforli.it)

[area.comunicazione@cssforli.it](mailto:area.comunicazione@cssforli.it)



# Lo Psicologo aziendale per il benessere dei dipendenti

## Dopo di Noi

La Cooperativa sociale Dopo di Noi è nata nel 2001 per iniziativa di due donne, e oggi offre un ampio spettro di servizi: inserimento lavorativo di persone svantaggiate, progetti educativi, progetti socio-sanitari e assistenziali. La principale attività rimane l'inserimento lavorativo di ragazzi con disabilità, assieme a servizi per l'assistenza alla persona e progetti di agricoltura sociale. Seguono attività con i bambini e centri estivi. Tra le iniziative più apprezzate da collaboratori e collaboratrici c'è sicuramente la flessibilità degli orari lavorativi, in modo particolare nei confronti dei dipendenti che hanno famiglia, per gestire anche la vita privata. Inoltre la cooperativa offre ai dipendenti con figli il servizio di baby sitting gratuito e la partecipazione ai centri estivi della Cooperativa. Ai collaboratori è offerta la possibilità di parlare con gli psicologi della cooperativa con l'obiettivo di prevenire eventuali crolli lavorativi, visto che si lavora con ragazzi che hanno fragilità anche importanti. Il servizio di supporto psicologico all'interno dell'azienda ha il compito di dare supporto ai dipendenti per mantenere o ristabilire il benessere individuale, che immancabilmente si riflette poi sull'intera organizzazione. Si tratta di uno dei servizi più apprezzati. Dopo di Noi ha creato un gruppo di utenti non omogeneo, sia per disabilità che per età, al fine di creare un sistema di aiuti reciproci a vari livelli, creando momenti di vera integrazione sociale. Accanto alle attività tipiche della Cooperativa, per i ragazzi disabili vengono organizzati progetti di autonomia personale e domestica, per sviluppare la loro capacità di adattarsi al mondo esterno. Ad esempio due volte all'anno i ragazzi vengono portati in vacanza e sono aiutati a svolgere compiti in autonomia, come fare la spesa o lavare il bucato.

Settore:  
**Terzo Settore**

Welfare Index PMI 2022:  
**1° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 16 a 30**

Provincia:  
**Udine, Friuli Venezia-Giulia**



*“Il nostro welfare è nato grazie all’ascolto delle esigenze dei dipendenti e alla volontà di aiutarli a gestire tutto”*

**Lorena Popesso, Amministratore delegato**

### Società Cooperativa Dopo di noi

Ss napoleonica 252 snc Località magredi – 33030 Flambro di talmassons (UD)

+39 333 5734905

[www.dopodinoi.info](http://www.dopodinoi.info)

[ognunodivoi.ognunodinoi@gmail.com](mailto:ognunodivoi.ognunodinoi@gmail.com)



# Induction training: il percorso per mantenere i talenti in azienda

## Elettronica

Elettronica è una grande azienda ad alta tecnologia, dedicata allo sviluppo di sistemi elettronici per la difesa, attiva da più di 65 anni nel mercato nazionale e internazionale. L'azienda attribuisce grande importanza ai giovani e al capitale umano: attraverso relazioni e accordi di collaborazione con le principali Università e Centri di Ricerca del territorio, ad esempio Università di Roma Tor Vergata e Università di Napoli Federico II, mette a disposizione il know-how dell'azienda quale asset prezioso per tutta la comunità e il Paese. Inoltre, per agevolare lo scambio e l'interazione tra scuola, Università e mondo del lavoro, Elettronica ha attivato percorsi di alternanza scuola-lavoro e tirocini curriculari ed extracurriculari con gli istituti del territorio. I tirocinanti inseriti in Elettronica sono seguiti da tutor esperti e hanno la possibilità di interfacciarsi con vari interlocutori aziendali al fine di acquisire competenze trasversali rispetto al proprio dominio di competenza e poter consolidare o indirizzare motivazioni e interessi in ambiti specifici. I-ELT è un processo di induction training, un programma apposito studiato per introdurre il nuovo dipendente in azienda, aiutarlo a familiarizzare e a integrarsi con l'ambiente e i colleghi in tempi rapidi, rispondendo a tutti i suoi dubbi, responsabilizzandolo su ruolo e mansioni, stimolando comportamenti corretti ed efficaci, ma anche diffondendo identità e senso di appartenenza. Il processo di integrazione in azienda viene attivato già dal primo giorno e si conclude a circa un anno dal suo avvio, con una fase di valutazione che rileva sia il grado di soddisfazione dell'esperienza del neoassunto, sia la valutazione finale dell'intero percorso da parte del Responsabile diretto. Grande attenzione anche alla salute, nella sede di Elettronica è presente un'infermeria con la possibilità di analisi e visite specialistiche in loco e sono attivi progetti per la promozione di un'alimentazione sana e sostenibile, con menù appositi disponibili nella mensa aziendale e un micromarket per rispondere a tutte le esigenze alimentari. Dal 2014 è operativo il piano di flexible benefits Enjoy Life Time, che mette a disposizione all'interno di una piattaforma online un "borsellino elettronico" per i dipendenti, spendibile in beni e servizi costantemente aggiornati sulla base dei loro feedback diretti. Attraverso le attività di Women4Cyber Italia, capitolo italiano dell'omonima Fondazione europea lanciata nel 2019 dall'ECISO - European Cyber Security Organization - Elettronica si impegna a supportare una maggiore inclusività di genere nel settore della Cybersecurity.

Settore:

**Industria**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**da 501 a 1000**

Provincia:

**Roma, Lazio**



*“Per noi valorizzare il capitale umano è essenziale: perciò le porte degli uffici del top management sono sempre aperte a proposte e richieste dei dipendenti.”*

**Massimo De Bari, Direttore People, Organization & Communication**

**MENTIONE SPECIALE GIOVANI E CAPITALE UMANO**

**Elettronica S.p.a.**

Via Tiburtina Valeria km 13,700 - 00131 Roma (RO)

+39 0641 541

[www.elt-roma.com](http://www.elt-roma.com)

PeopleCare&Communication@elt.it





# Burger vegani etici e solidali

## Fattoria Solidale del Circeo

La Fattoria Solidale del Circeo si trova nel comune di Pontinia (LT), a pochi chilometri dalle spiagge di Sabaudia e Terracina e dall'Abbazia di Fossanova, all'interno della Tenuta Mazzocchio. Immersa nel verde, nel corso degli anni è stato realizzato un progetto di inclusione lavorativa per persone fragili in ambito agricolo. La Fattoria Solidale del Circeo, che ha ottenuto la certificazione biologica, è infatti impegnata nell'inserimento nel mondo del lavoro di persone con disabilità fisica o psichica, donne vittime di violenza e migranti. I protagonisti del progetto, supportati da educatori e psicologi, acquisiscono competenze nella lavorazione del terreno e nella trasformazione dei prodotti. L'obiettivo è creare l'opportunità di un lavoro stabile e la prospettiva di un futuro, imparando il mestiere agricolo. I risultati ottenuti sono eccellenti, come dimostra l'alta qualità dei prodotti biologici coltivati, la cui commercializzazione serve a sostenere il progetto, fondato sul concetto di solidarietà e non di mero assistenzialismo. L'agricoltura permette di acquisire un grande senso di responsabilità, la percezione di diventare utili e riconquistare la propria autostima. In agricoltura, la relazione tra azione ed effetto è diretta ed immediata, dunque facilmente comprensibile. Compito del personale specializzato è valorizzare le capacità manuali di queste persone con la sostanziale finalità di attivare tutta una serie di competenze operative nella lavorazione del terreno: dissodare, seminare, concimare, portare a coltura; nell'allevamento del bestiame e nella trasformazione dei prodotti. Si autosostiene dal punto di vista economico con la commercializzazione dei prodotti e conduce anche ricerche innovative. È questo il caso del progetto del progetto "Magno", la linea di prodotti proteici vegetali. Dopo due anni di ricerca e avendo costituito una filiera di piccole imprese agricole del territorio proprio per poter sviluppare questo specifico progetto, è stato possibile avviare una produzione di Burger proteici vegetali ed altri alimenti con delle caratteristiche innovative. L'obiettivo è valorizzare le produzioni agricole e promuovere l'inclusione lavorativa e l'autoimprenditorialità, sia nella filiera produttiva, sia nella fase di distribuzione e somministrazione. Dall'incontro tra Magno e Papille VEGabonde è nata la Cargo Bike dove è possibile assaggiare i panini veg e sostenibili. Tra gli altri, c'è poi il progetto Radix che ha l'obiettivo di offrire alternative sostenibili al lavoro irregolare, contrastando il fenomeno del caporalato e lo sfruttamento di cittadini di paesi terzi.

Settore:  
**Agricoltura Sociale**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 1 a 10**

Provincia:  
**Latina, Lazio**



*“Migliorare la qualità della vita delle persone più fragili creando posti di lavoro protetti e dando loro la possibilità di conoscere e vivere la campagna.”*

Marco Berardo Di Stefano, Fondatore

**MENTIONE SPECIALE PER L'AGRICOLTURA SOCIALE**

### Fattoria Solidale del Circeo

Tenuta Mazzocchio - 04014 Pontinia (LT)

+39 0773 853066

[www.fattoriasolidaledelcirceo.com](http://www.fattoriasolidaledelcirceo.com)

[distefano@fattoriasolidaledelcirceo.com](mailto:distefano@fattoriasolidaledelcirceo.com)



# Bollette a tariffa bloccata per tutti i collaboratori

## Illumia

Illumia, azienda che fornisce servizi di Gas e Luce, prodotti e soluzioni per il risparmio energetico, in un momento delicato a livello globale per il mercato dell'energia e del gas, ha voluto mettere al riparo i propri collaboratori dalle oscillazioni dei prezzi. Per questo ha creato per i suoi dipendenti una tariffa Luce e Gas a prezzo bloccato per 12 mesi, ridotta al semplice costo della materia prima, senza margine da parte dell'azienda. "Fra le molteplici e più amate iniziative di Welfare messe in campo, c'è l'Illumia Summer Camp, con l'obiettivo di aiutare i genitori nell'organizzazione familiare durante la sospensione scolastica e supportarli nel delicato equilibrio fra lavoro e vita privata. Si tratta di un vero e proprio campo estivo che coinvolge i figli dei dipendenti e che si svolge presso gli ampi spazi dell'Headquarter aziendale. L'idea è nata da un'esigenza presentata dai collaboratori stessi, alle prese con le difficoltà nella gestione dei figli nel periodo di chiusura delle scuole. I collaboratori hanno avuto la possibilità di portare con sé i propri figli al lavoro e andarli a prendere poi al termine del loro orario lavorativo, affidandoli per tutta la giornata alle educatrici, in un contesto sicuro e organizzato a livello educativo. L'azienda ha creato anche il Running Team: un gruppo di allenamento supportato da un allenatore professionista per la preparazione alla Maratona di Bologna, di cui Illumia è tra i main sponsor. È inoltre attiva una Convenzione con strutture sanitarie: l'impresa ha creato un network di servizi sanitari (fisioterapia, consulenza alimentare, cure dentistiche e prevenzione) a cui i dipendenti possono accedere a prezzi agevolati e tramite canali loro dedicati. Sessioni di webinar, lezioni individuali e collettive per fornire strumenti e metodi efficaci per il lavoro da remoto e lo sviluppo di competenze in ambito strategico dei dipendenti sono al centro del progetto della Scuola manageriale di Illumia. Workplace è invece la piattaforma di condivisione utilizzata per migliorare e incrementare le relazioni tra i colleghi e rendere più informale lo scambio di informazioni tra i vertici aziendali e i dipendenti. Give&Go è la giornata di presentazione e riflessione sugli obiettivi aziendali alla quale viene invitata ogni anno una personalità di spicco dello sport o dello spettacolo. Illumia, tra le iniziative a supporto della maternità, offre il riconoscimento di un bonus di 1.000 euro alle neo mamme. Infine, è attiva la sponsorizzazione della squadra rugby detenuti: Illumia supporta l'iniziativa sportiva del carcere Dozza.

Settore:

**Commercio e Servizi**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**da 101 a 250**

Provincia:

**Bologna, Emilia-Romagna**

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



*“Il progetto di Welfare aziendale è stato costruito anno dopo anno con un focus non solo sulla persona, ma orientato a valorizzare le relazioni tra le persone. Questo processo ha permesso di creare un progetto di Welfare in continua evoluzione, che ha attraversato periodi complessi come quello della pandemia puntando ad accorciare la distanza tra azienda e persona e tra i collaboratori, in un'ottica di facilitazione e supporto.”*

Giulia Bernardi, HR Manager

**Illumia S.p.a.**

Via de' Carracci, 69/2 - Bologna (BO)

+39 0510 404005

[www.illumia.it](http://www.illumia.it)

[ufficiostampa@illumia.it](mailto:ufficiostampa@illumia.it)

**ILLUMIA**  
START EVERYDAY



# Psicologo gratuito, prevenzione e promozione della salute

## Lombardini Kohler Engines

Fondata nel 1933, Lombardini Srl - Kohler Engines è un'azienda metalmeccanica specializzata nella produzione di motori per applicazioni agricole e industriali, e opera sia in Italia che all'estero. La situazione geopolitica internazionale e gli effetti della guerra in Ucraina e dell'inflazione hanno influito sull'azienda, principalmente per l'aumento del costo delle materie prime e del loro reperimento e per il prezzo dell'energia. Tuttavia, l'azienda ha potuto contare su un quantitativo di ordini superiori all'attuale massima capacità produttiva della fabbrica. Nel 2021, durante la pandemia, è stato lanciato il progetto pilota Employee Assistance Program: uno sportello di ascolto gratuito con una psicologa convenzionata a disposizione dei dipendenti e dei loro familiari. Inizialmente si trattava dell'opportunità di effettuare tre sessioni gratuite con una psicologa. Il progetto è andato via via strutturandosi, diventando il fiore all'occhiello delle iniziative introdotte negli ultimi anni in azienda: oggi infatti offre un pacchetto di servizi di assistenza al dipendente a 360° in maniera completamente gratuita, anche per i familiari. Nato attraverso un'iniziativa corporate è stato poi sviluppato e adattato al contesto di Kohler Engines, includendo tra i professionisti a disposizione la psicologa convenzionata in precedenza e passando da 3 a 6 incontri annuali a disposizione. In azienda è inoltre possibile ricevere il vaccino antinfluenzale e sono attivi programmi di prevenzione cardiovascolare, che consentono di effettuare screening direttamente sul posto di lavoro. Attiva anche la campagna Fiocco Rosa, contro il tumore alla mammella, con visite di screening frequenti direttamente in azienda. Kohler ha inoltre stipulato una convenzione con il Centro Medico Privato Lazzaro Spallanzani, con un tariffario agevolato anche per i familiari. Sul fronte del work-life balance l'azienda, oltre allo smart working, alla flessibilità oraria e al part-time, offre facilitazioni per far partecipare i figli dei dipendenti a campi estivi e un programma, *mum@kohler*, che prevede un rientro dalla maternità facilitato attraverso un breve percorso di coaching interno. La presenza di donne in posizioni apicali è ancora limitata, ma l'impegno dell'azienda per aumentarne il numero è visibile nelle sue iniziative per bambine e ragazze, con programmi come "She, Kohler", che mira ad attrarre studentesse di ingegneria dando loro l'opportunità di confrontarsi con una realtà strutturata.

Settore:  
**Industria**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 501 a 1000**

Provincia:  
**Reggio Emilia, Emilia-Romagna**

**MENZIONE SPECIALE SALUTE**



*“Il welfare aziendale ha acquisito un valore cruciale negli ultimi anni, arrivando a rappresentare un aspetto molto importante che i collaboratori e le collaboratrici tengono in considerazione quando parlano della propria azienda.”*

**Claudia Tondelli, HR Manager**

### Lombardini S.r.l. – Kohler Engines

Via Cav. Del Lav. A. Lombardini, 2 – 42124 Reggio Emilia (RE)

+39 0522 3891

[www.kohlerengines.com](http://www.kohlerengines.com)

[infodiesel@kohler.com](mailto:infodiesel@kohler.com)

**KOHLER**  
IN POWER. SINCE 1920.

# Paternity leave e telelavoro su misura

## Maps

Fondata nel 2002, Maps opera nel campo della digital transformation, producendo e distribuendo software aziendali per l'analisi dei big data. L'azienda è molto attenta al tema della tutela parentale: offre ai dipendenti la possibilità di fruire dei congedi obbligatori e facoltativi per entrambi i genitori, incentivando fortemente i "paternity leave" ovvero l'utilizzo dei congedi da parte dei papà. Inoltre, ci sono parcheggi aziendali riservati alle future mamme e l'orario di lavoro è ridotto a 6 ore per le mamme fino al terzo anno di vita del bambino. In azienda, per bilanciare al meglio vita privata e lavorativa, sono attivi anche servizi "salvatempo" come ad esempio la lavanderia o la sartoria. Maps ha continuato a operare durante tutta la fase d'emergenza attraverso il telelavoro. Oggi i suoi dipendenti, grazie all'adozione di un modello organizzativo flessibile ed estremamente innovativo, operano con soddisfazione in modalità mista. Con il progetto Maps Habitat ciascun dipendente può scegliere tra sette diversi programmi, che prevedono orari di lavoro e reperibilità differenti, tutti con almeno un giorno di presenza in sede. Alcuni esempi: il dipendente può scegliere l'Hab che può consentirgli di lavorare nella fascia oraria serale e anticipare l'uscita nel pomeriggio. Può essere scelto l'enjoy Hab, ovvero un programma che permette di avere un venerdì libero ogni 15 giorni. Oppure si può scegliere l'Hab che consente di lavorare da casa 4 o 3 giorni a settimana. In tutti i programmi di lavoro deve essere rispettata la presenza di almeno una volta a settimana con il proprio team. Il telelavoro è perfettamente tarato sulle esigenze del lavoratore e dell'azienda, consentendo un miglior equilibrio tra vita privata e lavorativa, una nuova gestione degli spazi e dei tempi e una riduzione dei chilometri percorsi, che si riflette in un minor impatto ambientale in termini di emissioni di CO2 e contenimento dei costi relativi al carburante. Maps Habitat prevede anche un contributo dall'azienda per allestire in maniera ottimale la postazione di lavoro da casa. Questo progetto ha anche consentito ad alcuni dipendenti di intraprendere scelte di vita o di ritornare nei propri paesi di origine. Inoltre, vengono concesse fino a 3 settimane all'anno di lavoro totalmente da remoto. Il progetto è in continua evoluzione, tanto che nel corso del 2022, sulla base delle esigenze del personale dipendente è stato creato un nuovo Habitat.

Settore:  
**Commercio e Servizi**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 101 a 250**

Provincia:  
**Parma, Emilia-Romagna**

**MENZIONE SPECIALE PARI OPPORTUNITÀ**



*“Da sempre Maps crede nel valore centrale delle persone e continuerà a migliorare il proprio Welfare per consentire loro di mettere a frutto le proprie potenzialità in maniera creativa e produttiva. I nostri progetti prendono spunto costantemente dai bisogni delle persone per creare un punto nodale: i team, cuore di ogni nostra attività.”*

**Marco Ciscato – Presidente**

**Maps S.p.a.**

Via Paradigna, 38/A – 43122 Parma (PR)

+39 0521 052300

[www.mapsgroup.it](http://www.mapsgroup.it)

[info@mapsgroup.it](mailto:info@mapsgroup.it)





# Responsabilità sociale con fornitori certificati

## Natura Iblea Paniere Bio

Situata nel sud est della Sicilia, Natura Iblea Paniere Bio è una delle maggiori realtà produttive europee nel comparto ortivo biologico. L'azienda, con il proprio team composto per quasi la metà da personale extracomunitario, è costantemente alla ricerca del giusto equilibrio tra sviluppo economico e benessere dei dipendenti. L'impresa agricola in quest'ultimo periodo ha aperto le porte a molte donne che erano rimaste disoccupate a causa del Covid in altri settori, e anche per questa ragione sta valutando l'apertura di un asilo nido aziendale. Natura Iblea è da sempre attenta ai giovani e alle novità: un esempio emblematico è il suo sito di vendite online PaniereBio.com. Nato come scommessa, oggi è una società autonoma, con un fatturato di circa un milione di euro, un amministratore di 31 anni e uno staff con un'età media di 28: è la prova che i giovani sono in grado di portare nuova linfa e nuove idee quando se ne dà loro l'opportunità. Per l'azienda la formazione rappresenta il futuro dei giovani e perciò offre borse di studio ai figli dei dipendenti. Natura Iblea ha inoltre ottenuto la certificazione Global Grasp e collabora con l'associazione NOCAP contro il caporalato. Per quanto riguarda la Responsabilità sociale verso fornitori e clienti, l'ufficio qualità ricerca e verifica con attenzione i nuovi fornitori Bio, ai quali sono richieste una serie di certificazioni, compreso il GlobalGAP (good agricultural practice). Natura Iblea e PaniereBio.com sono iscritte nell'elenco della "Rete del lavoro agricolo di qualità" gestita dalla sede nazionale dell'Inps. Piccolo orgoglio di Natura Iblea è anche l'inizio della collaborazione con Decò Sicilia della F.lli Arena che permette di vendere anche in Sicilia l'ortofrutta biologica già presente in tutta Europa. I lavoratori si sentono gratificati all'idea che anche i siciliani possano gustare il meglio della produzione bio siciliana e non solo i consumatori tedeschi o svizzeri (i maggiori clienti sono infatti Edeka e Coop Svizzera). Infine, l'azienda riceve abitualmente visite di scolaresche essendo anche una Fattoria Didattica con sale dedicate e una "ortaggeria" per le degustazioni.

**Settore:**  
**Agricoltura**

**Welfare Index PMI 2022:**  
**2° classificato**

**Rating: Welfare Champion**



**Dipendenti:**  
**da 101 a 250**

**Provincia:**  
**Ragusa, Sicilia**



*“I buoni risultati economici e produttivi sono frutto di bravura agronomica e della fertile terra di Sicilia, ma ci vuole anche l'aiuto e il rispetto reciproco tra direzione e lavoratori. La direzione non potrà mai dirigere nulla se ogni tanto non scende nel campo a zappare pure lei.”*

**Roberto Giadone, Presidente**

**Natura Iblea S.r.l. – Paniere Bio**  
Contrada Marabino c.p., 19 – 97014 Ispica (RG)  
+39 0932 955696  
**www.naturaiblea.it - www.panierebio.com**  
naturaiblea@naturaiblea.it - info@panierebio.it





# L'azienda che ha riqualificato un quartiere

## OMB Saleri

OMB Saleri è un'azienda metalmeccanica di Brescia i cui investimenti sono dedicati a sviluppare nuove generazioni di valvole sempre più innovative e competitive e a creare infrastrutture automatizzate per produzioni su larga scala. Dal 2013 l'azienda si è occupata in modo particolare di tecnologie dedicate a valvole idrogeno. L'età media dei dipendenti è molto bassa, 35 anni circa. È stata tra le prime aziende a disporre al suo interno di un asilo nido e una biblioteca aziendale. Per favorire la conciliazione lavoro-vita privata l'orario di lavoro è flessibile, a parte i turni di produzione. Come progetto di compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, OMB ha aderito all'iniziativa Save the Farm con l'adozione di 50 alberi da frutto: un progetto per sostenere i piccoli agricoltori italiani, garantendo loro un prezzo minimo d'acquisto della frutta, superiore a quello di mercato. La frutta viene consegnata ogni settimana in azienda per un salutare break tra colleghi. Nel 2008, OMB ha installato un impianto fotovoltaico, la cui autoproduzione si attesta intorno al 15% dell'intera energia elettrica consumata annualmente. A disposizione dei dipendenti ci sono E-bike e una piattaforma di car pooling. L'azienda riconosce 0,50 centesimi per ogni tragitto casa-lavoro, lavoro-casa effettuato in car pooling, bicicletta, monopattino e trasporto pubblico. OMB ha inoltre dato vita ad un progetto per contribuire alla riqualificazione del quartiere Primo Maggio di Brescia attraverso la creazione di spazi inclusivi, valorizzando le competenze delle persone e dei cittadini per costruire un sistema di inclusione e resilienza. Il progetto prevede: un laboratorio di cucito e rammendo, corsi di alfabetizzazione digitale per anziani e stranieri, attività di lettura per bambini, incontri di lettura per gli adulti, il collegamento tra le biblioteche del quartiere e il centro città, la partecipazione e la promozione di eventi culturali e la fondazione di una scuola calcio. L'azienda si contraddistingue anche per aver creato "Ecclesia", dal nome del primo esempio di Assemblea democratica nata nell'antica Grecia dove si discuteva del benessere della città. In OMB, un delegato per ogni reparto raccoglie richieste, idee e suggerimenti dai propri colleghi per il benessere aziendale. Una vera e propria tavola rotonda che ogni mese e mezzo si riunisce per discutere le tematiche raccolte dai delegati, decidendo quali perseguire. Da qui sono nate e si sviluppano iniziative concrete, ad esempio un giardino nella nuova sede con alcune postazioni da lavoro all'aperto da 6 persone l'una con pannelli fotovoltaici. I collaboratori possono così decidere di lavorare all'aperto, un'esigenza manifestata dopo l'esperienza del Covid. Grazie ad Ecclesia, le iniziative e i progetti di welfare nascono a partire dalle reali esigenze dei dipendenti dell'azienda.

**Settore:**  
**Industria**

**Welfare Index PMI 2022:**  
**2° classificato**

**Rating: Welfare Champion**



**Dipendenti:**  
**da 101 a 250**

**Provincia:**  
**Brescia, Lombardia**



*“Il welfare è nel nostro DNA, una questione di responsabilità civica. L'azienda è parte della comunità e, in quanto tale, deve mettersi a disposizione; la nostra impresa è immersa in un quartiere complesso e ne abbiamo raccolto i bisogni.”*

**Giovanna Montiglio, ESG Manager**

### OMB Saleri S.p.a. Società Benefit

via Rose di sotto, 38/C – 25126 Brescia (BS)

+39 0303 195801

[www.omb-saleri.it](http://www.omb-saleri.it)

[info@omb-saleri.it](mailto:info@omb-saleri.it)



# Il Parco dei Nonni: un'area verde per la terza età

## Openjobmetis

Openjobmetis S.p.A. è un'Agenzia per il Lavoro presente sul mercato italiano da oltre 20 anni, player attivo nel settore delle risorse umane, punto di riferimento sia per le aziende interessate ai servizi offerti sia per i lavoratori che vogliono entrare, rientrare o riposizionarsi nel mondo del lavoro. Il gruppo Openjobmetis ha progettato e realizzato nei Giardini Estensi di Varese il Parco dei Nonni, dedicato alla Terza e Quarta Età con giochi, attrezzi e arredi per favorire la stimolazione cognitiva e l'interazione fra persone. L'area è stata completamente riqualificata e attrezzata con dispositivi utili a praticare ginnastica e favorire mobilità e interazione. In loco è stata posta anche

una gigantesca scacchiera per favorire l'aspetto ludico. Pannelli con il gioco del tris, attrezzi che servono a esercitare la muscolatura degli arti superiori, due pedalieri in grado di simulare la cyclette, due pedane basculanti per l'elasticità delle caviglie e due "campane", ovvero il tradizionale gioco saltellante per i più piccoli. Tutto è pensato per gli anziani e per il loro benessere. Oggi il Parco dei Nonni è uno spazio verde utile per condividere momenti ed allenare la propria salute. Inoltre, sempre per la comunità, è stata creata l'iniziativa Taxi con il cuore, insieme a Radio Taxi Varese. L'azienda ha messo a disposizione degli anziani corse gratuite in taxi per raggiungere comodamente i centri vaccinali più vicini della città di Varese per tutto l'anno. Il servizio è stato poi ampliato, offrendo a tutti gli over 70 corse gratuite in taxi per qualsiasi necessità di tipo medico - visite specialistiche, cure riabilitative, interventi, ecc. Openjobmetis ha anche sostenuto, in qualità di partner, l'edizione 2021 del Premio Urban Award, ideato da Viagginbici. L'obiettivo dell'iniziativa è promuovere la mobilità sostenibile e premiare i Comuni virtuosi che presentano progetti innovativi e incentivano l'utilizzo di mezzi di trasporto sempre più green, come la bicicletta e il monopattino. Benessere, senso di sicurezza sociale, produttività lavorativa e senso di appartenenza anche in ottica di mantenimento e attrazione dei talenti: questi sono gli obiettivi che si propone di raggiungere il Piano Welfare aziendale WoW (Welfare & Well-being), un progetto dedicato al benessere collettivo e individuale di tutti i dipendenti e delle loro famiglie. Buon umore, senso di libertà, salute, approccio green sono invece la sintesi del progetto OJM bike to work: un servizio di noleggio bici a disposizione dei dipendenti della sede centrale di Gallarate per una pausa pranzo rigenerante o per effettuare il tragitto casa-lavoro.

Settore:

**Studi e Servizi Professionali**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**da 501 a 1.000**

Provincia:

**Varese, Lombardia**



*“La pandemia ha fatto emergere un nuovo modo di approcciarsi alla vita: si guarda meno al compenso e maggiormente alle opportunità che lasciano la possibilità di bilanciare la sfera professionale e quella privata. Ad essere premiate saranno le aziende in grado di adattarsi a questi cambiamenti.”*

**Rosario Rasizza, Amministratore Delegato**

**MENTIONE SPECIALE WELFARE DI COMUNITÀ**

**Openjobmetis S.p.a.**

Via Marsala, 40/C - 21013 Gallarate (VA)

+39 0331 211501

[www.openjobmetis.it](http://www.openjobmetis.it)

[info@openjob.it](mailto:info@openjob.it)

**openjobmetis**

# La domo in Sardegna per lo smart working dei dipendenti

## operàri

È una società di consulenza B2B, con sede fisica a Milano ma distribuita, sia come provenienza dei collaboratori che come "geografia" della clientela, in tutta Italia, isole comprese. operàri è una società benefit e una B Corp™ e si prende cura dei processi di governo delle imprese del nostro paese; promuove una cultura fatta di integrità e correttezza e stimola l'applicazione di buoni principi e buone pratiche. Tutte le iniziative di welfare sono caratterizzate dall'obiettivo di generare benessere collettivo, per le risorse interne e per la comunità. La società di consulenza ha introdotto il lavoro agile dal 2018 come modalità organizzativa prevalente. Tutte le risorse possono scegliere in piena libertà come organizzare il proprio lavoro, agendo in maniera coordinata con i colleghi e soprattutto rispettosa del tempo e dell'impegno altrui. operàri ha stabilito la sua base in uno spazio di co-working, in centro a Milano, vissuto innanzitutto come luogo di incontro e di conversazione. Il network internazionale di co-working scelto permette di utilizzare gli spazi comuni di tutti i centri in Italia e all'estero e ciò alimenta la libertà di luogo propria del lavoro agile. operàri ha recentemente creato "domo", un progetto con cui mette a disposizione una grande casa nei pressi di Cagliari, per consentire ai suoi lavoratori agili di vivere lo smart working in un luogo bello, immerso nella natura, con un clima favorevole tutto l'anno, lontano dal grigiore della città e a pochi chilometri da una delle spiagge più belle della Sardegna; una scelta contro corrente proprio ora che molte aziende ed enti pubblici stanno tornando al lavoro in presenza. domo può ospitare fino a 10 persone ed è tecnologicamente predisposta per utilizzare tutti gli strumenti necessari per lavorare da remoto; una soluzione che può aiutare anche le famiglie con bambini a conciliare al meglio lavoro e vita privata quando finiscono le scuole. Anche se l'iniziativa è recente, è già stato possibile organizzare un evento formativo e di confronto a fine maggio 2022 e successivamente qualche settimana di lavoro e svago a luglio 2022. Post pandemia sono emerse molte iniziative di smart working per i lavoratori cosiddetti nomadi digitali; queste iniziative spesso si limitano a riciclare case di vacanza per il lavoro agile, finendo tuttavia per affermare che il lavoro agile sia fondamentalmente correlato alla disponibilità di una connessione internet in un luogo che non sia una città. operàri vuole invece affermare che il lavoro agile è libertà di luogo e di tempo, ma pur sempre un momento di sviluppo collettivo e non di isolamento davanti allo schermo di un computer. Il sogno è quello di creare nel tempo una sorta di hub aperto anche ad altre aziende.

Settore:  
**Commercio e Servizi**

Welfare Index PMI 2022:  
**3° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 10 a 15**

Provincia:  
**Milano, Lombardia**



*“domo operàri è un progetto sfidante che mette al centro le persone; è l'evidenza della nuova concezione del lavoro che va oltre gli stereotipi di luogo e di orario, per conciliare vita e lavoro senza alcun tipo di barriera, condividendo valori in cui riconoscersi come azienda e come lavoratori. domo operàri è casa.”*

**Stefania Balliana, Consigliera di Amministrazione**

**operari S.r.l. Società Benefit**  
Corso Europa, 15 - 20122 Milano (MI)  
+39 0212 4124614  
[www.operari.it](http://www.operari.it)  
[info.operari@operari.it](mailto:info.operari@operari.it)





# Mobilità del futuro: condivisa e digitale

## Planetek Italia

Planetek Italia, azienda che si occupa di informatica applicata alla gestione del territorio, è recentemente diventata una Società Benefit e ha inserito nel proprio statuto obiettivi di beneficio comune per coniugare sostenibilità economica, sociale e ambientale. Nella sede aziendale c'è da tempo una biblioteca con una gestione interna e totalmente autonoma tramite un registro elettronico. Inoltre, è presente uno spazio relax con biliardino e vengono organizzati aperitivi culturali con ospiti esterni (iniziativa APERITEK). L'azienda versa annualmente dei soldi per ogni dipendente per usufruire dei servizi sanitari che vanno dal dentista, all'oculista, all'intervento chirurgico e ne possono beneficiare sia i dipendenti che i loro familiari. Durante il periodo della pandemia, tutto il denaro risparmiato dall'azienda in termini di costi fissi nei mesi di lavoro da casa è stato impiegato per un restyling degli spazi comuni che aumentasse il comfort delle persone al rientro in azienda: sono stati creati altri spazi per le biciclette, un nuovo spazio mensa, nuove salette riunioni e spazi di concentrazione e sono stati acquistati distributori di acqua depurata e bottiglie riutilizzabili. Per quanto riguarda la maternità c'è flessibilità e sostegno: possibilità di lavoro da casa per le donne in gravidanza che lavorano fino alla sospensione per maternità obbligatoria; incentivo per scegliere di convertire in part-time i contratti per le lavoratrici mamme, in modo da permettere loro di conciliare al meglio le necessità familiari con quelle professionali. Quando si avvicina il caldo, da maggio a settembre, i dipendenti lavorano solo metà giornata il venerdì per potersi godere il weekend lungo per il periodo estivo. L'azienda ha anche stipulato un accordo con un centro sportivo dove sono iscritti praticamente tutti i dipendenti con sconti e formule personalizzate. Presente anche un'iniziativa di car sharing interna dove i dipendenti comunicano fra di loro tramite mailing list divise per zona della città per darsi passaggi a vicenda, essendo così anche eco-solidali. Infine, ciascun dipendente riceve un buono welfare annuale di circa 200 euro che può impiegare su una piattaforma che offre servizi di vario genere, dai rimborsi delle spese sanitarie e degli asili nido ai pacchetti viaggi o benessere. Capillari sono le collaborazioni con scuole e università, dai progetti di alternanza scuola-lavoro ai tirocini universitari, dalla sponsorizzazione di master alla fondazione di spin-off. L'azienda organizza anche eventi formativi gratuiti e hackathon, oltre a sponsorizzare iniziative culturali e a promuovere l'attività sportiva. Il motto aziendale? "Con noi sarai libero di pensare, sognare e lavorare".

Settore:  
**Industria**

Welfare Index PMI 2022:  
**3° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 51 a 100**

Provincia:  
**Bari, Puglia**



*“Il benessere delle nostre persone è sempre stato un tema centrale e continuerà ad esserlo. Investiremo in tutto ciò che potrà favorire il benessere della nostra comunità e dei singoli che la compongono.”*

**Michela Sanfilippo, Human Resources Manager**

### Planetek Italia S.r.l.

Via Massaua, 12 – 70132 Bari (BA)

+39 080 9644200

[www.planetek.it](http://www.planetek.it)

[info@planetek.it](mailto:info@planetek.it)



# La piattaforma welfare per lo sviluppo sostenibile del territorio

## Progesto

Progesto nasce nel 2018 come società di ingegneria e diventa Società Benefit nel 2020. L'azienda è composta da ingegneri e tecnici specializzati in materia di sicurezza, macchine e impianti industriali con lo scopo di aiutare le imprese ad immettere nel mercato prodotti conformi alle normative vigenti, prevenendo eventuali infortuni o problematiche di vario tipo. Il settore della "sicurezza industriale" rappresenta il core business, Progesto si occupa anche di perizie e consulenza in ambito Industria 4.0, supporta le aziende che intendono implementare alcuni sistemi di gestione ed è stato recentemente aperto anche il ramo Sostenibilità. L'azienda ha infatti sviluppato competenze specifiche per accompagnare altre imprese in una gestione sostenibile dei propri processi - dal calcolo del carbon footprint alla certificazione B Corp™ al

Life Cycle Assessment fino al packaging sostenibile. Tra le iniziative di welfare, Progesto ha istituito una piattaforma dedicata dove ogni dipendente ha un plafond a disposizione in modo da dare ai dipendenti massima libertà di scelta. La piattaforma è stata creata da una società benefit dando spazio in parte ai grandi erogatori di servizi (acquisti on-line, catene di negozi presenti su tutto il territorio) e lasciando lo spazio ai piccoli esercenti di paese che normalmente rimarrebbero esclusi, proprio per aiutare la micro economia territoriale e consentire ai dipendenti di usufruire dei servizi locali. La piattaforma consente l'erogazione di servizi di vario tipo (spese scolastiche, acquisto di beni, carburante, spese mediche, viaggi, corsi di vario tipo, musei, teatri, ecc.) anche per i familiari. È possibile inoltre destinare il premio aziendale a un fondo pensione oppure destinarlo in beneficenza. Tutto questo viene gestito direttamente dal dipendente, con tutela della sua privacy e in completa autonomia. Le altre iniziative di welfare offerte dall'azienda sono: contributo del 50% per la mensa aziendale con pasti consegnati in ufficio giornalmente, flessibilità dell'orario di lavoro per gestire piccoli imprevisti o impegni personali, lavoro da remoto, assegnazione di un computer portatile a tutti e per i tecnici anche di un iPad per svolgere il lavoro più velocemente, limitando il consumo di carta. L'azienda pone grande attenzione alla formazione anche non strettamente legata al proprio lavoro. Ad esempio, è stato organizzato l'intervento di un consulente finanziario per informare sulla corretta gestione dei propri risparmi e conoscere soluzioni di investimento sicure e adatte a questo momento storico. Ad aprile 2022 è nata la Progesto Academy che si occupa di erogare formazione tecnica nei vari ambiti trattati dall'azienda.

Settore:

**Studi e Servizi Professionali**

Welfare Index PMI 2022:

**3° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**meno di 10**

Provincia:

**Vicenza, Veneto**



*“I nostri dipendenti e collaboratori sono l’asset più importante dell’azienda. È un circolo virtuoso, un dare e avere trasparente e onesto, che ci consente di vivere meglio al lavoro e nella vita privata.”*

**Julia Faccin, Amministratrice**

### Progesto S.r.l. Società Benefit

Via Guglielmo Marconi 1-i - 36016 Thiene (VI)

+39 0445 225583

<https://www.progesto.it>

[progesto@progesto.it](mailto:progesto@progesto.it)



# Welfare aziendale contro il caro-vita

## Romec

Romec è una realtà che si occupa di progettazione, costruzione e riparazione di stampi. L'azienda ha disegnato un piano di welfare ritagliato sui bisogni dei propri collaboratori, attraverso l'ascolto, la conoscenza diretta e l'analisi delle reali esigenze avvertite e del clima aziendale. Romec ha posto tra i propri obiettivi il perseguimento di politiche e strumenti che possano aiutare i dipendenti a sostenere il loro potere d'acquisto, con un piano di welfare disegnato per: aumentare la retribuzione reale; agevolare la flessibilità degli orari lavorativi; implementare il servizio Mensa con il contributo aziendale sul prezzo del pasto; fornire buoni spesa per libri scolastici; fondi pensione. Il piano di welfare prevede per tutti i dipendenti l'erogazione di 800,00 euro in buoni spesa. Romec ha inoltre introdotto il supporto Fiscale per le domande di contributi e/o assistenza fiscale. Per sostenere la carriera delle donne e la conciliazione della vita familiare e lavorativa, l'azienda ha concordato flessibilità negli orari di lavoro e smart working. Romec supporta l'inserimento dei giovani in azienda e i loro percorsi di carriera attraverso convenzioni con Istituti superiori limitrofi per percorsi di alternanza scuola-lavoro e con reali possibilità di assunzione. Tutte le risorse dell'azienda godono di formazione continua generale e specifica alla mansione, oltre a tutti i corsi di formazione obbligatori su salute e sicurezza. L'azienda, infine, è anche attenta alla comunità in cui opera sostenendo annualmente associazioni sportive dilettantistiche locali e contribuendo a sponsorizzare borse di studio nel proprio Comune, Pian Camuno in provincia di Brescia.

Settore:

**Artigianato**

Welfare Index PMI 2022:

**1° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**da 10 a 15**

Provincia:

**Brescia, Lombardia**



*“Nella nostra azienda, ci siamo posti l’obiettivo di perseguire politiche e strumenti che possano aiutare i nostri dipendenti a sostenere il potere d’acquisto.”*

Margherita Bonvicini, Amministratore

**Romec S.n.c.**

Via G. Puccini, 22 - 25050 Pian Camuno (BS)

+39 0364 590858

[www.romecstampi.it](http://www.romecstampi.it)

[amministrazione@romecstampi.it](mailto:amministrazione@romecstampi.it)





# In campo contro l'inflazione

## Sensor ID

Sensor ID è un'azienda che si occupa di progettazione e produzione di dispositivi e sistemi dedicati al mondo delle applicazioni di Internet of Things. Grazie alla collaborazione con enti di ricerca, come ad esempio l'Università di Pisa e la Scuola Superiore Sant'Anna, si è sviluppato un forte know-how nell'integrazione e implementazione dei protocolli di comunicazione wireless e nella progettazione di reti wireless, controllo dei processi industriali e sicurezza, solo per citarne alcuni. La situazione globale attuale ha aggravato la carenza di materie prime e i tempi di attesa relativi al loro reperimento si sono ulteriormente allungati. Il settore di attività della Sensor ID non ha però risentito eccessivamente della crisi energetica e la produzione continua ad essere in linea con gli anni precedenti. L'azienda è coinvolta anche in diversi progetti di ricerca

e sviluppo in diversi scenari applicativi come automotive, controllo accessi e sicurezza, biomedicale, building automation e controllo di processo. Il coinvolgimento paritetico dei lavoratori e l'andamento sempre positivo ed in progressiva crescita dell'azienda ha portato il CdA a deliberare in favore del welfare aziendale. Tra le novità introdotte quest'anno, c'è il bonus benzina. Inoltre, per contrastare il caro-vita, Sensor ID offre ai propri dipendenti dei Buoni acquisto per un valore di 250 euro a dipendente. Si tratta al momento dello strumento di welfare più apprezzato dai dipendenti e permette di effettuare acquisti negli esercizi commerciali. L'iniziativa è nata dalla collaborazione con il sindacato ed è stata sviluppata all'interno dell'accordo con lo stesso. Inoltre, Sensor ID offre una Polizza salute che copre il dipendente e i suoi familiari. Entrambe le iniziative adottate dall'azienda in tema di welfare aziendale sono state apprezzate dai lavoratori e nel corso degli ultimi anni il tema del welfare ha preso sempre più piede all'interno di Sensor ID. Per sostenere la carriera delle donne e per conciliare la vita familiare e lavorativa, l'azienda ha messo in campo flessibilità oraria e smart working e ha inoltre previsto l'integrazione completa del congedo maternità / paternità e permessi. Il grado di informazione e di gradimento sui temi del welfare aziendale, all'interno di Sensor ID sta aumentando in modo costante e continuo tenendo conto dei reali bisogni delle persone che lavorano in azienda.

Settore:

**Artigianato**

Welfare Index PMI 2022:

**3° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**meno di 10**

Provincia:

**Campobasso, Molise**



*“Il coinvolgimento paritetico dei lavoratori e l'andamento sempre positivo ed in progressiva crescita dell'azienda ha portato il CdA a deliberare in favore del welfare aziendale.”*

Alfredo Salvatore, Amministratore Delegato

**Sensor ID S.r.l.**

Corso Amatusio 122 - 86021 Bojano (CB)

+39 0874 775257

[www.sensorid.it](http://www.sensorid.it)

[info@sensorid.it](mailto:info@sensorid.it)

**Sensor ID**

# Pari opportunità e Master per i giovani meritevoli

## Skillpharma

Skillpharma è un'azienda che opera nel mondo della salute fornendo servizi di consulenza regolatoria, ovvero offre supporto ai Clienti nell'ottenimento e nel mantenimento delle autorizzazioni necessarie alla commercializzazione dei prodotti farmaceutici; servizi di vigilanza post marketing utili a monitorare la sicurezza dei prodotti e rilevare eventuali cambiamenti del rapporto rischio-beneficio per la popolazione di destinazione. Si occupa inoltre delle relazioni istituzionali e offre un servizio scientifico per medicinali, dispositivi medici, integratori, presidi medico-chirurgici e gli altri prodotti sanitari. Il 76% della popolazione aziendale è costituito da donne e di queste il 48% ricopre ruoli apicali o di responsabilità. Da sempre Skillpharma ha creduto nell'importanza di garantire al proprio personale una formazione continua e costante, che favorisca da un lato l'accrescimento delle competenze professionali, dall'altro la soddisfazione del singolo che vede il concreto impegno dell'azienda che investe nella sua professionalità. Ogni anno viene redatto un piano di formazione aziendale al fine di potenziare le conoscenze e specializzare le risorse. Si tratta di almeno 30-40 ore di formazione professionale all'anno per singolo lavoratore. Credendo fortemente nell'alta formazione professionalizzante, Skillpharma ha ricevuto l'attestato di Benemerita dalla Nazione Italiana per il suo impegno nel cercare di garantire equità di accesso a studi accademici post lauream a giovani meritevoli ma economicamente svantaggiati, facendosi carico dell'erogazione di borse di studio a copertura totale di master e corsi di perfezionamento in ambito sanitario. L'azienda ha inoltre organizzato Lezioni di Business English che si svolgono durante l'orario di lavoro e nei locali aziendali per tre gruppi omogenei identificati dal docente; Lezioni di ginnastica (pilates, funzionale) sul terrazzo aziendale nei mesi primaverili con un personal trainer qualificato; Corso di Time Management, lezioni tenute dal top management per la gestione ottimale del tempo lavorativo per migliorare le performance e il senso di appagamento. Per favorire il work-life balance di dipendenti e collaboratori e, al contempo, anche per avere un minor impatto sull'ambiente dovuto a minori emissioni di CO<sub>2</sub>, l'azienda ha deciso di mantenere lo smart working anche a seguito della fine dello stato di emergenza. A disposizione dei dipendenti, un servizio di mensa esterno presso la tavola calda vicino all'ufficio che consente a tutti di usufruire non solo di un pasto caldo, ma anche di fare team condividendo un'ora di meritato riposo con i propri colleghi. Con il benefit "Palestre" Skillpharma offre un servizio che aiuta a mantenere uno stile di vita sano e corretto e in grado di ridurre stress e ansia.

Settore:  
**Commercio e Servizi**

Welfare Index PMI 2022:  
**1° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:  
**da 16 a 30**

Provincia:  
**Roma, Lazio**



*“In un mercato sempre più competitivo, il proprio collaboratore è il primo investimento e il miglior biglietto da visita.”*

**Teresa Baccelliere, HR, Health & Safety Planner**

### Skillpharma S.r.l.

Via Umberto Saba, 4 – 00144 Roma(RO)

+39 0645 479408

[www.skillpharma.com](http://www.skillpharma.com)

[info@skillpharma.com](mailto:info@skillpharma.com)





# Flexible benefit, moltissimi beni e servizi tra cui scegliere

## Studio Vannucchi

Fondato nel 1984 in forma individuale, dal 2008 si è trasformato in studio associato e oggi segue oltre 150 clienti. Lo Studio Vannucchi & Associati si occupa principalmente di consulenza del lavoro, payroll, diritto del lavoro e relazioni industriali, ma anche di gestione strategica HR e progettazione di piani di welfare aziendale. È naturale dunque che a quest'ultimo ambito dedichi un'attenzione particolare anche per quanto riguarda i propri collaboratori, che sono prevalentemente donne senza figli. Sulle loro esigenze sono tarati i servizi di welfare: i più apprezzati sono i buoni acquisto e le agevolazioni legate ai viaggi e al tempo libero, oltre alle polizze assicurative sanitarie. Lo Studio ha depositato un contratto di secondo livello mettendo a disposizione dei dipendenti una nuova piattaforma welfare con un'offerta vastissima, che permetterà di scegliere i flexible benefit più congeniali tra circa 18mila convenzioni. In aggiunta ai servizi già previsti, che includono polizze assicurative sul TFR e a copertura del danno biologico, corsi a distanza in modalità e-learning, buoni sconto e molto altro, sarà implementata anche l'assistenza dentistica. Lo studio è composto prevalentemente da donne e la flessibilità oraria è da anni fiore all'occhiello del welfare aziendale: l'organizzazione del lavoro si concentra dal lunedì al venerdì, quando in genere le collaboratrici escono prima, e la durata della pausa pranzo è stata concordata insieme. La formazione interna è, come per tutti gli studi professionali, fondamentale: si predilige l'e-learning sia per i percorsi ad hoc per consulenti del lavoro, che vengono poi perfezionati tramite affiancamento in presenza, sia per i corsi relativi all'accrescimento personale e delle soft skill. Da quest'anno inoltre è possibile trasformare il premio di risultato di fine anno in servizi welfare. Lo studio mette al centro il capitale umano e ogni settimana viene organizzato un brief di un'ora, all'interno del quale oltre a discutere i progetti di lavoro, si affrontano anche eventuali problematiche extra lavorative.

Settore:

**Studi e Servizi Professionali**

Welfare Index PMI 2022:

**2° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**meno di 10**

Provincia:

**Prato, Toscana**



*“Bisogna considerare innanzitutto la tipologia di lavoratori destinatari del welfare aziendale, per cui i servizi devono essere orientati ai loro bisogni sia personali che familiari.”*

**Stefania Vannucchi, Senior partner**

### Studio Vannucchi & Associati

Via dei Gobbi, 147/A - 59100 Prato (PO)

+39 0574 25366

[www.studiovannucchi.net](http://www.studiovannucchi.net)

[stefy@studiovannucchi.net](mailto:stefy@studiovannucchi.net)



# L'azienda che insegna come risparmiare in bolletta

## Studio Zanon

Fondato nel 1985 dal Rag. Zanon Antonio, Studio Zanon opera da più di 30 anni a Dolo, in provincia di Venezia, nell'ambito della consulenza legale e della consulenza del lavoro. Caratterizzato da forte esperienza nell'ambito dell'amministrazione e della gestione del personale, Studio Zanon si occupa sia di imprese private e società cooperative che di trattative sindacali e gestione del contenzioso stragiudiziale. Le persone sono al centro della filosofia aziendale: sono loro che aiutano a fare la differenza. Per questo si è dato vita a un piano di welfare aziendale chiamato "Welfare Therapy" con l'obiettivo non soltanto di guardare al sostegno economico dei propri dipendenti, ma anche di incentivare alcune buone prassi, come la tutela ambientale o attività di prevenzione sanitaria. Nel particolare contesto di crisi energetica, l'azienda ha aiutato le famiglie dei dipendenti a migliorare la gestione dei consumi nelle loro case e allo stesso tempo ha fornito gli strumenti per valutare la possibilità di adottare soluzioni più green. All'interno del piano di welfare, lo studio ha infatti deciso di prevedere una consulenza gratuita per i propri dipendenti al fine di favorire un effettivo risparmio sui costi delle utenze domestiche con l'eventuale adozione di sistemi di autoproduzione di energia. Il progetto mira a rafforzare la stabilità economica dei dipendenti, incoraggiando al contempo buone pratiche, come la protezione dell'ambiente aiutando i propri collaboratori ad avere una maggiore consapevolezza dei consumi in campo energetico, sensibilizzando i lavoratori ad adottare soluzioni che riducano le emissioni di CO2 personali e familiari. Il progetto di welfare inoltre include iniziative che puntano alla prevenzione in ambito sanitario: è previsto un intervento a sostegno delle attività di prevenzione e attività formative volte a una migliore consapevolezza delle buone pratiche sanitarie.

Settore:

**Studi e Servizi Professionali**

Welfare Index PMI 2022:

**1° classificato**

Rating: **Welfare Champion**



Dipendenti:

**da 10 a 15**

Provincia:

**Venezia, Veneto**



*“In una situazione complessa, l'azienda ha investito in nuove iniziative di welfare per supportare i dipendenti, anche a distanza, e senza dimenticare le realtà del territorio in un momento difficile.”*

**Antonio Zanon, Titolare**

**Studio Zanon Consulenza del Lavoro**  
Via Rizzo, 49 – 30031 Dolo, Venezia (VE)  
+39 0415 101894  
[www.studiozanon.net](http://www.studiozanon.net)  
[info@studiozanon.net](mailto:info@studiozanon.net)



# Comitato Guida

**Francesco Bardelli**  
*Chief Health & Welfare  
and Connected Business  
Development Officer*  
Generali Italia

**Annamaria Barrile**  
*Direttore Generale*  
Confagricoltura

**Cristina Calabrese**  
*Amministratore Delegato*  
Key2people

**Mario Calderini**  
*Professore ordinario di Management  
for Sustainability and Impact*  
Politecnico di Milano

**Gerardo Capozza**  
*Consigliere del ruolo della Presidenza  
del Consiglio dei Ministri*

**Tommaso Ceccon**  
*Chief Property & Casualty Officer*  
Generali Italia

**Vito Cozzoli**  
*Presidente e Amministratore Delegato*  
Sport e Salute Spa

**Barbara Lucini**  
*Responsabile Country Corporate  
Social Responsibility*  
Generali Italia

**Marco Magnani**  
*Economista*  
Harvard e LUISS

**Vincenzo Mamoli**  
*Segretario Generale*  
Confartigianato

**Francesca Mariotti**  
*Direttore Generale*  
Confindustria

**Massimo Monacelli**  
*Generali Italia General Manager*  
Generali Italia

**Gianluca Perin**  
*Country General Manager*  
Generali Italia

**Donatella Prampolini**  
*Vice Presidente*  
Confcommercio

**Gaetano Stella**  
*Presidente*  
Confprofessioni

## Segretario del Comitato

**Marco Colnaghi**  
*Segretario*

Hanno collaborato:

**INNOVATION TEAM**  
Research & Analytics MBS

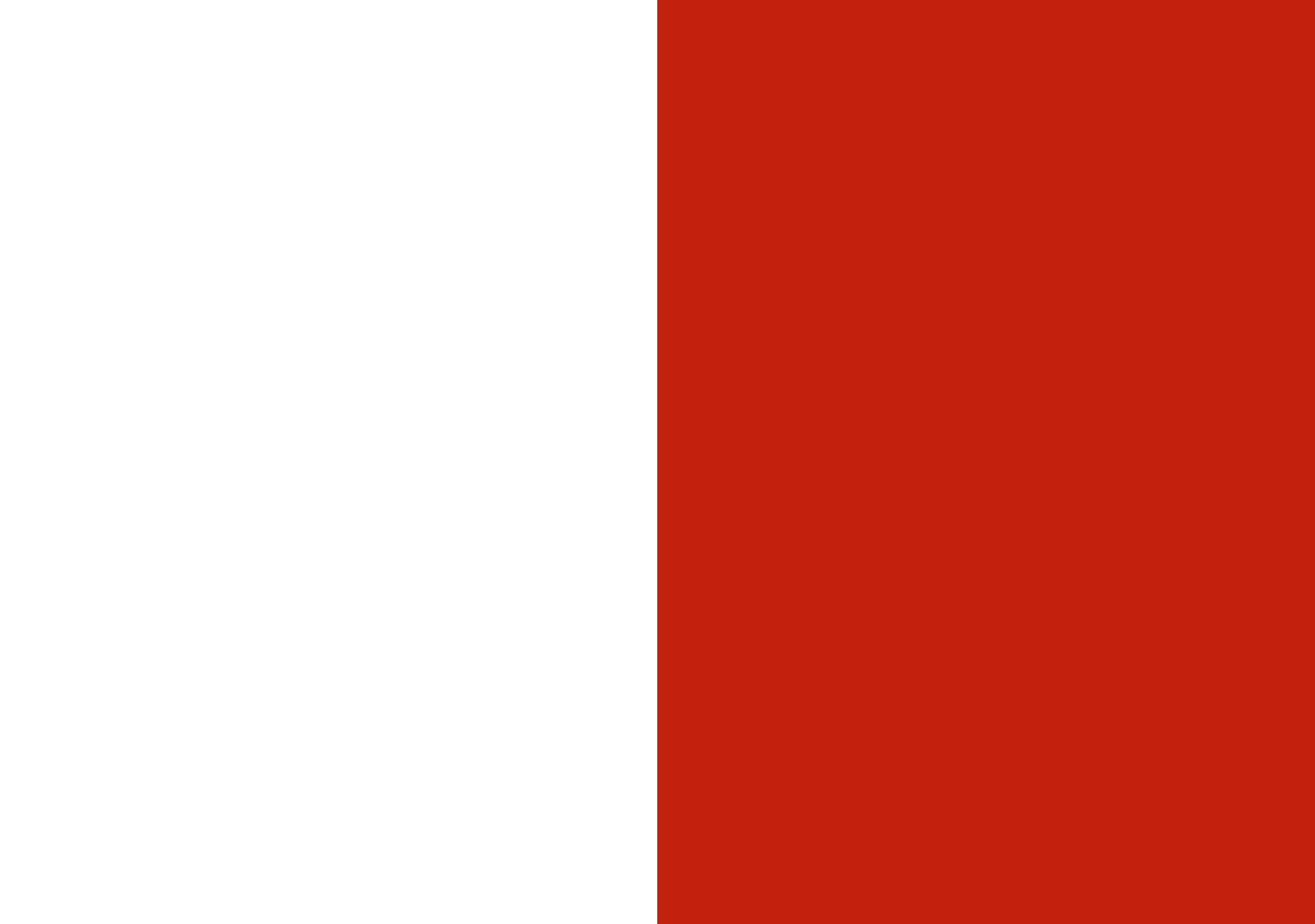
[www.innovationteam.eu](http://www.innovationteam.eu)

 **Cerved**  
RATING AGENCY

<https://ratingagency.cerved.com>

**acrobatik**

[www.acrobatik.it](http://www.acrobatik.it)



[www.welfareindexpmi.it](http://www.welfareindexpmi.it)

[facebook.com/WelfareIndexPMI](https://facebook.com/WelfareIndexPMI)

[linkedin.com/company/welfare-index-pmi](https://linkedin.com/company/welfare-index-pmi)

con il patrocinio di:



promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

