

**WELFARE**  
**INDEX**  
**PMI**

**IL WELFARE  
AZIENDALE  
FA CRESCERE  
L'IMPRESA**

# Rapporto 2017



<b>Prefazione</b>	02
<b>Introduzione</b>	04
<b>1 La prospettiva del welfare aziendale</b>	07
1.1 Il quadro normativo	08
1.2 La caduta delle barriere	10
1.3 Premi di risultato e welfare aziendale	15
1.4 Trasformazione sociale e bisogni di welfare	16
1.5 Il fattore flessibilità	25
1.6 Un nuovo ciclo delle politiche di welfare	27
1.7 L'economia del welfare	28
<b>2 La ricerca: campione e metodo</b>	29
<b>3 Mappa del welfare aziendale</b>	33
<b>4 Gli obiettivi delle imprese e le politiche di welfare aziendale</b>	44
<b>5 I risultati del welfare aziendale</b>	54
<b>6 I fattori di successo del welfare aziendale nelle PMI</b>	61
<b>7 Le aree del welfare aziendale</b>	70
7.1 Previdenza integrativa	71
7.2 Sanità integrativa	72
7.3 Servizi di assistenza	73
7.4 Polizze assicurative	74
7.5 Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità	75
7.6 Sostegno economico ai lavoratori	76
7.7 Formazione per dipendenti	77
7.8 Sostegno all'istruzione di figli e familiari	78
7.9 Cultura, ricreazione e tempo libero	79
7.10 Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale	80
7.11 Sicurezza e prevenzione degli incidenti	81
7.12 Welfare allargato al territorio e alla comunità	82
<i>Focus: l'agricoltura sociale</i>	83
<b>8 IL Rating Welfare Index PMI</b>	88
<i>Appendice: i migliori esempi di welfare aziendale</i>	95

# Il circolo virtuoso del Welfare Aziendale

di Marco Sesana

**Country Manager & CEO di Generali Italia**

*L'articolo 1 dei Principi Fondamentali della Costituzione Italiana recita: "L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro". E ancora, l'art.4 "La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino, secondo le proprie possibilità e le proprie scelte, ha il dovere di svolgere un'attività che concorra al progresso materiale e spirituale della società".*

*È il lavoro che fonda la Res Publica, la cosa pubblica, la nostra società, patrimonio di noi tutti.*

*È il lavoro che è, allo stesso tempo, un diritto - dovere di ognuno di noi.*

*Il lavoro significa dignità; è espressione dell'essere umano e, insieme, aiuta a formarne la personalità. È impegno e passione e, insieme, ci dà più indipendenza e libertà.*

*Per l'essere umano è innaturale che esista la dicotomia lavoro - vita privata. Siamo sempre noi stessi, a casa come in ufficio. Tutto concorre alla nostra crescita "materiale e spirituale".*

*Il lavoro è parte integrante della nostra vita, mai come oggi, dove tutto cambia, tutto è più flessibile.*

*Dobbiamo lavorare insieme perché questa cultura, questo valore del lavoro, questo diritto-dovere sancito dalla nostra Costituzione ci penetri e, al contempo, asseconi le nostre esigenze. Dobbiamo lavorare tutti per ridurre le differenze e discriminazioni sul lavoro, diritto-dovere dell'essere umano, donna o uomo che sia, italiano o straniero, abile o diversamente abile.*

*Il welfare aziendale è un potente strumento che può aiutare questo percorso. Perché supera la sola logica “economica” per comprendere e dare risposte in chiave “socio-economica”. Con il welfare aziendale, alla “paga al dipendente” si sostituisce un “rapporto con la persona” che ne considera e asseconda necessità e desideri durante le varie fasi della sua vita.*

*Alla remunerazione economica possono aggiungersi flessibilità di orario di lavoro, servizi dentro e fuori l’azienda che semplificano l’esistenza e si traducono in maggior reddito reale, previdenza e sanità integrativa, aiuti ai figli e ai familiari e molto altro ancora, sempre a misura d’uomo.*

*Sentire il lavoro come parte integrante della propria vita vuol dire dare il meglio di sé, a casa come tra i colleghi. Con tutti i vantaggi che ne derivano, per la persona, l’ambiente, i risultati.*

*È un percorso culturale da fare insieme: imprenditori e collaboratori, in primis.*

*L’iniziativa Welfare Index PMI, che ho l’onore di promuovere, ci sta dicendo che “si può fare”.*

*Buona lettura.*

Marco Sesana

# Introduzione

a cura del Comitato Guida

Che cos'è il welfare aziendale?

Un insieme di benefit e prestazioni, diffuso soprattutto nelle multinazionali, finalizzato ad integrare la componente meramente monetaria della retribuzione per sostenere il reddito dei dipendenti e migliorarne la vita privata e lavorativa.

Questa definizione fu la base su cui, poco meno di due anni fa, su invito di Generali Italia si è formato il Comitato Guida a supporto dell'iniziativa Welfare Index PMI.

La cultura del welfare aziendale era presente in diverse grandi aziende nel nostro Paese, ma le piccole medie-imprese, ossatura del nostro sistema produttivo, verosimilmente non sapevano nemmeno cosa fosse il welfare aziendale.

Lo scopo di Welfare Index PMI era semplice quanto difficile: stimolare le pmi ad adottare politiche di welfare aziendale. In questo modo, i benefici sarebbero potenzialmente ricaduti sull'80% degli occupati in Italia. Un impatto sociale molto importante.

Se una quota consistente di pmi avesse iniziato a ragionare in quest'ottica, avremmo avuto un mondo del lavoro migliore.

A tutti noi è stato chiaro, fin dall'inizio, che questo processo sarebbe stato lungo ma eravamo altrettanto consapevoli che il tema era "caldo". Infatti, potremmo dire che il 2016 sia stato anche "l'anno del welfare aziendale", per una serie di motivi:

- **La leva fiscale**, innanzitutto. Il Governo, ha ammodernato, con alcune disposizioni della legge di stabilità 2016, taluni istituti del welfare aziendale sia sul piano fiscale (agendo sul TUIR), sia su quello della contrattazione di secondo livello, rivitalizzando anche i "premi di risultato" (soggetti ad un'aliquota IRPEF ridotta al 10%) nella speranza di contribuire a quel recupero di produttività del lavoro che è uno dei temi più dibattuti nel nostro Paese.

Con la nuova normativa, azienda e lavoratore beneficiano entrambi di una più ampia fiscalità favorevole: l'azienda risparmia e il lavoratore percepisce di più (in servizi) rispetto a quanto avrebbe ricevuto se quegli importi gli fossero stati corrisposti in denaro con la busta paga (e quindi tassati). Più aziende metteranno in atto piani di welfare aziendale, maggiormente, anche i conti del welfare pubblico ne beneficeranno.

- **L'opinione pubblica**. Mai come lo scorso anno, i media hanno, conseguentemente, parlato e scritto

sull'argomento, favorendo una maggior attenzione sul welfare aziendale, "questo illustre sconosciuto".

- **La tecnologia digitale.**

Il diffondersi di piattaforme web ha facilitato l'accesso a servizi di welfare aziendale anche da parte di reti d'impresa o associazioni d'impresе.

- **Nuovi attori lato offerta.**

Il 2016 ha visto consolidarsi la fornitura di servizi di welfare aziendale sia da parte del Terzo Settore che da parte di operatori profit (con la recente costituzione dell'AIWA che riunisce nove operatori nel campo dei servizi di welfare aziendale).

- **Accordi di rilevanza nazionale.**

L'accordo di fine dicembre 2016, per il CCNL delle aziende industriali della meccanica, fa del welfare aziendale uno dei perni del nuovo impianto retributivo e relazionale con i lavoratori. Si tratta di un accordo che ha visto ricompattata l'unità sindacale delle tre principali Confederazioni, il cui contenuto finirà per ispirare verosimilmente anche altri CCNL in fase di rinnovo.

Anche l'iniziativa WelfareIndexPMI, con la seconda edizione 2016-17, ha fatto un "salto di qualità", contribuendo, nel suo "piccolo" (visto

anche a chi l'iniziativa è specificamente indirizzata) al consolidamento del welfare aziendale nel nostro Paese.

Vediamo in che termini.

### **Ampliamento delle aree di welfare aziendale.**

Poiché il welfare aziendale è materia in continua evoluzione e arricchimento, per prima cosa sono state riconsiderate le aree di welfare sulle quali vengono realizzate le interviste alle piccole-medie imprese e, successivamente, viene creato l'algoritmo-indice che rappresenta la valutazione dell'azienda. Le nuove aree di Welfare Aziendale sono 12.

### **Partecipazione delle Confederazioni.**

A Confindustria e Confagricoltura si sono affiancate Confartigianato e Confprofessioni. Le Confederazioni hanno avuto un ruolo importante nel far comprendere le peculiarità dei loro associati, presso i quali hanno fatto da megafono dell'iniziativa. Ciò ha permesso di avere tutti i settori produttivi rappresentati nel Comitato Guida e coinvolti sul territorio, come oggetto dell'indagine.

### **Coinvolgimento del Terzo Settore.**

Da quest'anno, l'indagine ha previsto un'apposita sezione dedicata al rapporto esistente tra Welfare Aziendale e Terzo Settore, quest'ultimo inteso nella

sua duplice veste di erogatore di servizi di welfare aziendale per i propri dipendenti e di provider per conto di aziende private o istituzioni pubbliche.

### **Adesione all'iniziativa.**

Ben 3422 imprese (il 60% in più dell'edizione precedente), di tutti i settori, hanno preso parte alla ricerca di base 2017 e questo ci ha oggettivamente permesso di avere uno stato dell'arte delle politiche di welfare nelle PMI statisticamente significativo. Una fotografia che ha un valore scientifico: per la singola PMI (che può ricevere gratuitamente il proprio assessment, misurare le sue iniziative di welfare e confrontarsi con le esperienze più avanzate del proprio settore) come per il Ministero del Lavoro.

Ma come fare perché Welfare Index PMI diventi sempre più un punto di riferimento per le imprese che vogliono fare welfare e uno stimolo a migliorarsi per chi già lo fa?

Con questa seconda edizione introduciamo un sistema di rating:

il **Rating Welfare Index PMI** raggruppa tutte le aziende in 5 classi con un valore crescente da 1W a 5W. Le piccole-medie imprese Welfare Champion, quelle alle quali l'algoritmo-indice attribuisce automaticamente lo status 5W, sono *"imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da ampiezza molto rilevante (almeno 8 aree coperte nella classificazione Welfare Index PMI), intensità elevata (normalmente più di un'iniziativa per area, anche oltre le misure previste dai contratti collettivi nazionali), orientamento all'innovazione sociale, rilevante impegno economico-organizzativo e sistematico coinvolgimento dei lavoratori"*.

Scopo del rating è di permettere alle imprese di comunicare il proprio livello di welfare in modo immediatamente riconoscibile, facendolo diventare, anche esternamente, un vantaggio competitivo.

Non vogliamo qui anticipare i risultati estremamente interessanti e completi del Rapporto Welfare Index PMI. Sottolineiamo che siamo sulla strada giusta.

Certamente la maggioranza dei piccoli imprenditori si sta solo affacciando al welfare aziendale e, altrettanto certamente, siamo consapevoli che questa maggioranza guarderà inizialmente al "tornaconto" che, il welfare aziendale, può dare all'imprenditore e alla sua impresa.

A questi follower ricordiamo allora i vantaggi che l'impresa stessa può ottenere dall'applicare piani di welfare sempre più "sostanziosi":

1. Migliorare le condizioni concrete di vita del dipendente in modo che possa dedicarsi al proprio lavoro con maggior produttività.
2. Erogare benefici che si traducono in "aumenti di reddito reale" per il dipendente, sostituendoli ad "aumenti salariali" che incrementano il costo del lavoro senza efficienza fiscale per l'azienda e per il dipendente.
3. Migliorare la capacità dell'impresa di attrarre e trattenere capitale umano di qualità.

Ai pochi piccoli-medi imprenditori pionieri (che il Rapporto evidenzia come coloro che hanno perfettamente compreso, da tempo, il valore del welfare aziendale) invece "diamo il cinque, il 5W".

*Il Comitato Guida*

# 1. La prospettiva del welfare aziendale

Le recenti norme hanno rafforzato gli incentivi alle imprese, assegnando ad esse un ruolo centrale in un nuovo welfare di sussidiarietà. Il welfare aziendale fa leva sul rapporto che le imprese hanno con i lavoratori e le loro famiglie per offrire risposta a una vasta gamma di bisogni, integrando le prestazioni del welfare pubblico e del welfare complementare collettivo.



## 1.1 Il quadro normativo

### **Il 2016 è stato un anno fondamentale per il welfare aziendale.**

La legge di stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015 n. 208) ha aperto **una nuova stagione del welfare integrativo, chiamando le imprese ad assumere in essa un ruolo centrale e sostenendone l'iniziativa con robusti incentivi.**

Ha esteso gli incentivi fiscali a un'ampia gamma di iniziative aziendali per il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Ha aperto la possibilità di convertire in servizi di welfare i premi aziendali di produttività. Ha allargato le fonti istitutive del welfare aziendale, equiparando l'iniziativa negoziale a quella unilaterale dell'impresa. Con buona ragione quella legge è stata definita l'architrave del nuovo welfare aziendale, avendone stabilito il perimetro, la misura degli incentivi ed un sistema di regole guida per le imprese e per gli altri soggetti interessati.

Il decreto interministeriale 25 marzo 2016 è intervenuto sui punti della legge che richiedevano disposizioni attuative, in modo particolare la disciplina dei premi di risultato e quella dei voucher cartacei ed elettronici per il pagamento dei servizi di welfare.

Nel corso dell'anno altri provvedimenti di carattere tecnico hanno precisato le modalità di applicazione delle norme. La circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E del 15 giugno 2016 ha dato

riferimenti certi al trattamento fiscale delle iniziative di welfare aziendale, precisando quali sono i beni e servizi non soggetti a tassazione ed erogabili in sostituzione dei premi aziendali. Numerosi interPELLI hanno inoltre indotto l'Agenzia a fornire chiarimenti specifici. In questo modo è stata definita la possibilità di utilizzare le piattaforme online per usufruire in modo flessibile dei benefici aziendali (*flexible benefit*).

Infine, la legge di stabilità 2017 (Legge 11 dicembre 2016 n. 232) ha ampliato ulteriormente il range dei benefici aziendali incentivati, includendo le assicurazioni per la non autosufficienza e per le malattie gravi; ha rafforzato gli incentivi all'utilizzo dei premi di risultato per servizi di welfare; ha incluso la negoziazione collettiva nazionale tra le fonti istitutive di welfare aziendale.

**Oggi disponiamo di una classificazione ben definita e molto ampia degli strumenti di welfare aziendale** che non concorrono alla formazione dei redditi da lavoro dipendente e pertanto sono esenti dalla imposizione fiscale e contributiva.

Qui li ricordiamo sinteticamente, indicando per ognuno l'eventuale limite degli importi esenti da imposizione:

- contributi di previdenza complementare (fino a 5.164,57 euro l'anno, ma senza limite per la conversione dei premi di risultato in contributi previdenziali);
- contributi di assistenza sanitaria (fino a 3.615,20 euro l'anno, ma senza limite per la conversione dei premi di risultato in contributi sanitari);
- assicurazioni per la non autosufficienza (*long term care*) e per le malattie gravi;
- somme (ovvero anticipazioni e rimborsi) e prestazioni dirette per servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti;
- somme e prestazioni per servizi di educazione e istruzione anche prescolare ai familiari dei dipendenti, compresi i servizi integrativi e di mensa, la frequenza di ludoteche, centri estivi e invernali, borse di studio;
- servizi aziendali (esclusa l'erogazione di somme) per i dipendenti e i familiari, con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, culto;
- servizi aziendali di mensa e trasporto, e buoni pasto (con limite giornaliero);

- beni e servizi di diverso genere (fino a 258,23 euro l'anno);
- prestiti (con imponibile limitato al 50% della differenza tra tasso ufficiale di sconto e tasso applicato).

Occorre inoltre ricordare che **gli incentivi sulla tassazione dei redditi da lavoro sono potenziati da ulteriori incentivi per l'impresa.**

I costi sostenuti per i contributi previdenziali e sanitari e per le somme erogate ai dipendenti per iniziative di welfare aziendale sono infatti interamente deducibili dalle imposte IRES/IRPEF sui redditi delle imprese. I costi sostenuti per le opere e i servizi sono altresì deducibili con un limite del 5 per mille del costo complessivo del lavoro per le prestazioni offerte volontariamente dall'azienda, ma senza limite per le prestazioni stabilite a seguito di accordi o regolamenti aziendali.

Maggiori informazioni su normative e vantaggi fiscali su [www.welfareindexpmi.it](http://www.welfareindexpmi.it)

## 1.2 La caduta delle barriere

Una delle novità più significative della recente normativa è la **caduta delle barriere tra welfare aziendale volontario e welfare negoziale**.

Precedentemente un confine rigido separava i due ambiti: le iniziative di welfare aziendale beneficiavano di incentivi alla condizione che fossero attuate per iniziativa volontaria delle imprese. Questa separazione generava un contrasto di visioni sociali e di interessi che restringeva le opportunità di sviluppo del welfare.

L'attuale regolazione elimina questo contrasto, equiparando tutte le possibili fonti istitutive di welfare aziendale:

- le decisioni volontarie dell'azienda;
- i regolamenti aziendali;
- gli accordi e i contratti aziendali o territoriali;
- la contrattazione collettiva nazionale.

Ciò determina un contesto allargato di opportunità e di possibile collaborazione tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo del welfare integrativo.

Una convergenza necessaria se si vuole superare le difficoltà nella diffusione delle iniziative di welfare, connesse al carattere estremamente frammentario del sistema delle imprese.

**Il welfare collettivo ha bisogno dell'iniziativa aziendale e il welfare aziendale ha bisogno del sostegno della negoziazione collettiva.**

Il nostro sistema produttivo è costituito da 6,3 milioni di imprese, di cui 6 milioni di microimprese con meno di 10 addetti, 300.000 piccole e medie imprese da 10 a 250 addetti, e solamente 3.900 grandi imprese con più di 250 addetti.

Il confronto con la media europea e con i principali paesi dell'Unione rende ancor più evidente la nostra peculiarità, soprattutto per quanto riguarda la distribuzione dei lavoratori per classi di imprese.

**Solamente il 20% dei lavoratori italiani sono impiegati nelle grandi imprese**, contro una quota tra il 30 e il 40% in Francia, in Germania e nella media europea, e una quota prossima al 50% nel Regno Unito. **L'80% dei lavoratori italiani operano in 6,3 milioni di microimprese e PMI.**

Questo dato spiega in larga misura le difficoltà di diffusione tanto del welfare collettivo quanto del welfare di iniziativa aziendale.

I grandi istituti del welfare collettivo, i fondi pensione e i fondi sanitari, si espandono ma faticano a raggiungere la maggioranza dei lavoratori.

## Il sistema produttivo italiano

NUMERO DI IMPRESE PRIVATE PER CLASSI DIMENSIONALI

	Industria e Servizi		Agricoltura		Totale
Grandi imprese	Oltre 250 addetti	3.871			3.871
Medie imprese	Da 51 a 250 addetti	23.138	Oltre 2.500 gg.	2.942	26.080
Piccole imprese	da 10 a 50 addetti	184.324	Da 501 a 2.500 gg.	102.101	286.425
Microimprese	Meno di 10 addetti	4.448.945	Fino a 500 gg.	1.516.459	5.965.404
<b>Totale</b>		<b>4.660.278</b>		<b>1.621.502</b>	<b>6.281.780</b>

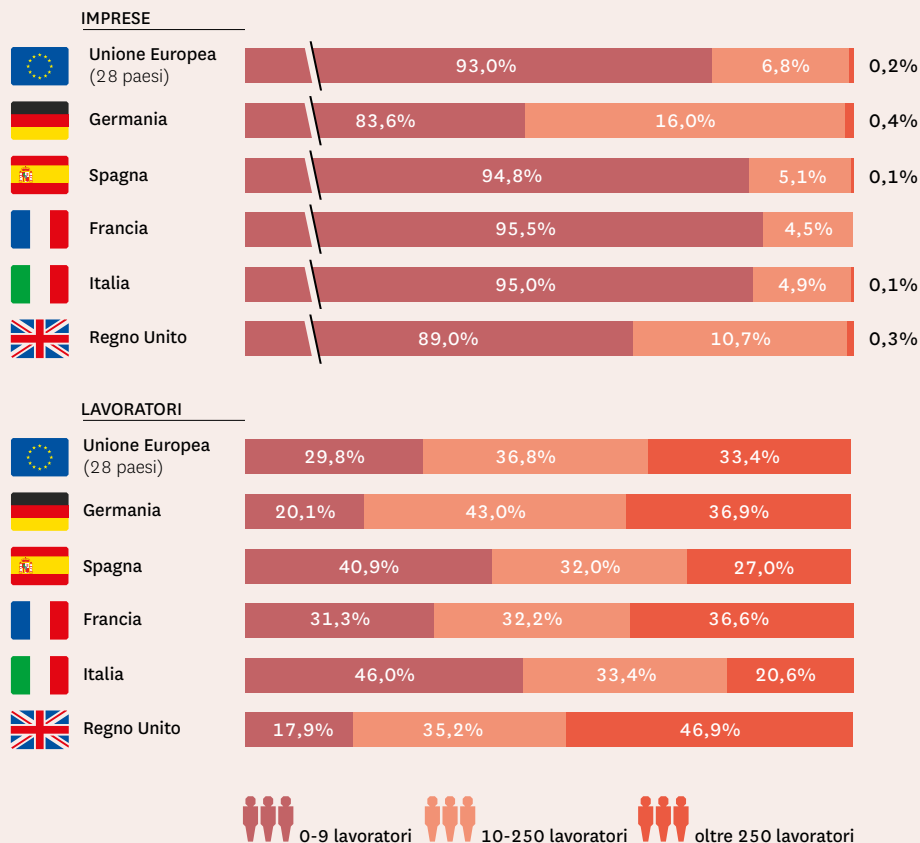
312.505 PMI

Fonti: ISTAT - Registro ASIA 2014 per l'industria e i servizi; ISTAT - Censimento dell'agricoltura 2011; elaborazioni Innovation Team.

Le classi dimensionali dell'agricoltura sono basate sul numero di giornate lavorate.

## Imprese e lavoratori per classi dimensionali in Europa

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI (INDUSTRIA E SERVIZI NON FINANZIARI)



Fonte: EUROSTAT. Dati riferiti alle sole imprese private dei settori industria e servizi, esclusi i settori finanziario e assicurativo.

A dieci anni dal lancio dei fondi pensione, con l'operazione di trasformazione volontaria del TFR in contributi di previdenza complementare, questi istituti hanno raggiunto l'adesione di un terzo dei lavoratori. E la quota media di contribuzione, inferiore a 1.800 euro l'anno, è ben lontana dall'assicurare un'adeguata integrazione dei redditi pensionistici.

Similmente i fondi di assistenza sanitaria, a 7 anni dal decreto legislativo che li ha disciplinati e ne ha istituito l'anagrafe, nonostante siano stati introdotti dai contratti collettivi per numerose categorie in forma obbligatoria hanno raggiunto secondo le nostre stime l'adesione di circa il 37% dei lavoratori italiani.

**I fondi previdenziali e i fondi sanitari costituiscono gli strumenti principali del welfare complementare.** Senza di essi non è possibile pensare di integrare le coperture del welfare pubblico per un numero consistente di lavoratori. La loro diffusione progredisce, pur se non velocemente, sotto la spinta del ricambio generazionale: gli iscritti ai fondi pensione aumentano ad un ritmo medio annuo del 7,5%.

**Per accelerare le adesioni e per aumentare il valore dei contributi occorre un ruolo attivo delle imprese e in modo particolare delle piccole e medie imprese.**

Ma il welfare non è solamente previdenza e sanità. Le imprese italiane si confrontano con i bisogni correlati a differenti contesti locali e alle differenti condizioni dei lavoratori e delle loro famiglie. Sotto questo punto di vista **il welfare aziendale integra e arricchisce i grandi istituti del welfare complementare, con numerose iniziative capaci di coprire un'area molto vasta e articolata di bisogni sociali.**

Infine, lo stesso movimento del welfare aziendale è destinato a procedere con velocità

molto differenziate. La nostra indagine ha rilevato numerosi e significativi casi di successo in aziende di tutti i settori e di tutte le dimensioni. Ma in un sistema produttivo tanto articolato non è pensabile che l'iniziativa individuale delle imprese possa da sola determinare una estensione sufficientemente ampia e rapida delle coperture e dei servizi di welfare. Le condizioni economiche, organizzative e le stesse sensibilità culturali delle imprese sono molto diverse. I nodi da sciogliere per la diffusione del welfare aziendale sono principalmente due: la massa critica, non solo di risorse organizzative e finanziarie ma anche di informazioni e conoscenze, necessaria ad attuare le iniziative di welfare con la necessaria efficienza, e l'isolamento delle aziende.

**Per raggiungere in modo generalizzato i lavoratori di sei milioni di piccole e medie imprese in tutte le aree del paese restano quindi fondamentali gli istituti negoziali ad ogni livello, sia nazionale che aziendale e territoriale.**

## I fondi pensione nel 2016

	Numero iscritti		Contributo medio pro capite (euro)
	Totale	Dipendenti privati	
Fondi pensione negoziali	2.596.847	2.401.109	1.733
Fondi pensione aperti	1.258.980	655.824	1.310
PIP	3.298.328	1.900.017	1.222
Fondi pensione preesistenti	644.000	619.000	5.745
<b>Totale previdenza complementare</b>	<b>7.798.155</b>	<b>5.575.950</b>	<b>1.780</b>

Fonte: COVIP. I contributi 2016 sono stimati da Innovation Team sulla base di serie storiche COVIP.

## L'evoluzione dei fondi pensione

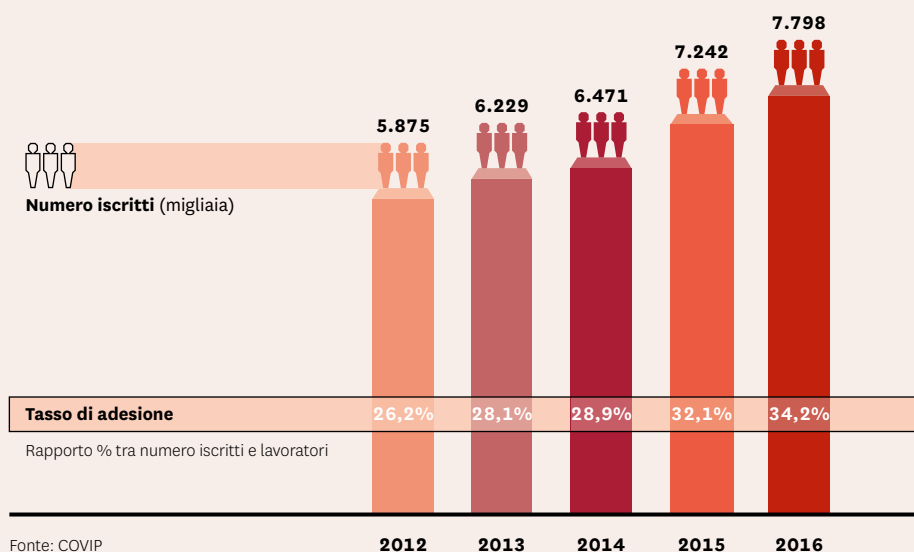
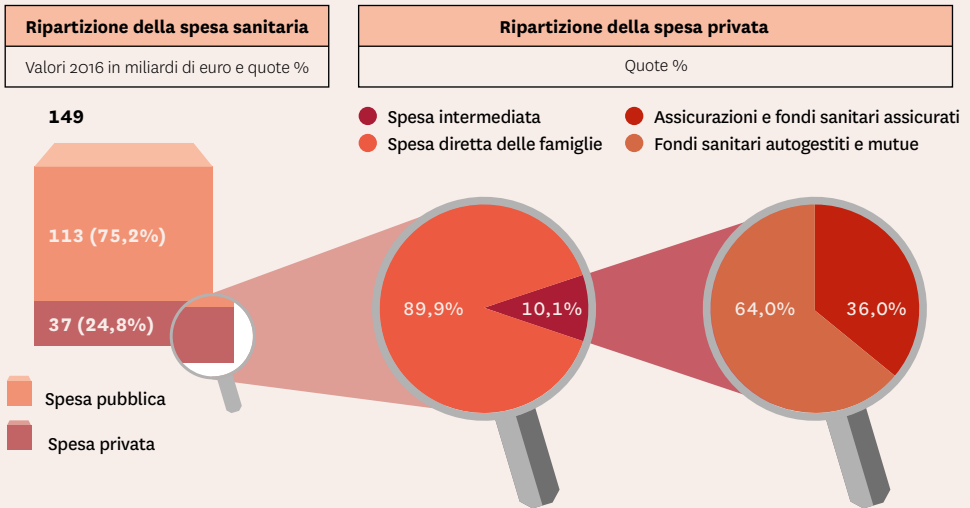


Fig. 5-6

## La spesa sanitaria pubblica e privata



Fonte: Stime Innovation Team su dati OECD 2015 e ANIA 2016

## L'adesione ai fondi sanitari

Dati in migliaia	2013	2016 (E)	Quota di adesione
Iscritti	5.274	6.500	37%
Familiari	1.640	2.000	
<b>Totale assistiti</b>	<b>6.914</b>	<b>8.500</b>	

Fonte: stime Innovation Team su dati 2013 dell'Anagrafe dei Fondi Sanitari

Fig. 7

## Contratti con premi di risultato e misure di welfare aziendale

	2015	2016	Biennio 15-16
Contratti aziendali	9.272	6.571	15.843
Contratti territoriali	2.249	1.365	3.614
<b>Totale contratti con premi di risultato</b>	<b>11.521</b>	<b>7.936</b>	<b>19.457</b>
Contratti con misure di welfare aziendale	-	4.099	4.099
<b>Quota % sul totale</b>	-	<b>51,7%</b>	<b>21,1%</b>

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Il Ministero del Lavoro ha pubblicato la statistica annuale dei contratti aziendali e territoriali che istituiscono premi di risultato per i lavoratori.

La legge incentiva questi accordi in generale con una tassazione agevolata del 10%, ma con incentivi rafforzati - la completa esenzione fiscale e contributiva (fermi i limiti di ogni fattispecie) - per la conversione dei premi in servizi di welfare. Nella normativa e nei contratti la nozione di premi di risultato ha a che fare con una gamma molto vasta di possibili obiettivi aziendali: di produttività, di qualità, di redditività.

Questa policy ha avviato **una nuova stagione della negoziazione aziendale e territoriale.**

Negli ultimi due anni sono stati stipulati e depositati presso il Ministero 19.457 contratti con accordi sui premi di risultato, di cui 15.843 contratti aziendali e 3.614 territoriali. **I contratti del 2016 che istituivano premi di risultato sono stati 7.936. Il 51,7% di questi (4.099) hanno introdotto misure di welfare aziendale.**

La diffusione di questi accordi ha una grande importanza per lo sviluppo del welfare aziendale, per due motivi principali.

Anzitutto la questione decisiva per le imprese è **come reperire risorse aggiuntive da investire nelle iniziative di welfare.** Nell'attuale contesto

economico, per la maggior parte delle imprese **la leva agibile è la componente variabile dei costi del lavoro, con premi correlati al miglioramento effettivo dei risultati aziendali.**

Inoltre, la conversione dei premi in servizi di welfare ha il pregio di evidenziare **il rapporto diretto tra le ragioni sociali del welfare aziendale e gli obiettivi economici dell'impresa.**

Intraprendendo iniziative di welfare l'impresa include tra i propri scopi il miglioramento della sicurezza sociale e del benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Il welfare aziendale si propone quindi come una componente fondamentale della responsabilità sociale dell'impresa. Ma la responsabilità sociale è un principio di equilibrata gestione strategica non separato né divergente dal perseguimento di obiettivi sostenibili di redditività. L'impresa che promuove il benessere e la sicurezza dei dipendenti rafforza la propria capacità di gestire le risorse secondo i propri obiettivi di business, con l'intento di migliorare la produttività e acquisire un vantaggio competitivo sui concorrenti.



## 1.4 Trasformazione sociale e bisogni di welfare

Se il dibattito sulla riforma del welfare negli ultimi trent'anni è stato centrato principalmente sullo squilibrio finanziario delle grandi istituzioni pubbliche, pensioni e sanità, oggi, in uno scenario di prolungata instabilità economica, **la questione emergente è la crescente fragilità sociale del paese.**

Certamente pesa sulla fragilità sociale la riduzione dei livelli di copertura del welfare pubblico. Negli ultimi mesi numerosi studi e autorevoli interventi hanno fornito contributi su questo tema. Il presidente dell'INPS Boeri ha evidenziato il rischio sociale derivante dalla maturazione per le giovani generazioni di redditi pensionistici molto inferiori alle attese e non adeguatamente integrati dalla previdenza complementare. Per quanto riguarda la sanità si allarga il fenomeno della rinuncia alla cura: secondo una ricerca del CENSIS sono 11 milioni le persone che nel corso dell'anno hanno rinunciato o rinviato il ricorso a prestazioni sanitarie. Osservasalute, l'osservatorio sulla salute nelle regioni, ha denunciato una riduzione dei livelli di prevenzione e segnalato che nel 2015 per la prima volta le aspettative di vita degli italiani sono calate, pur restando tra le più alte nel mondo: 80,1 anni per gli uomini e 84,7 per le donne.

**Ma la fragilità sociale è destinata ad aumentare anche e soprattutto per la frammentazione della società, determinata**

**da profonde trasformazioni demografiche e socioculturali.**

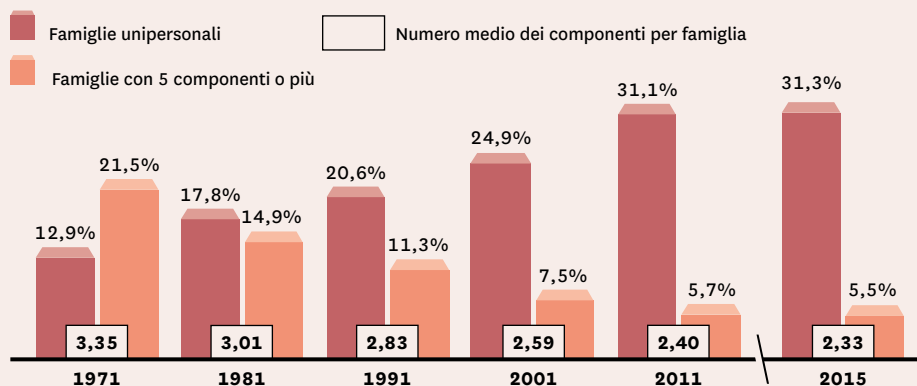
**Il punto chiave è l'indebolimento della famiglia come prima e fondamentale rete sociale di protezione.**

Oggi quasi un terzo delle famiglie italiane sono costituite da un solo componente, e una quota simile, vicina al 30%, è costituita dagli anziani che vivono soli. La coesione tra le generazioni è indebolita, se non compromessa, già nelle strutture di base della società.

**L'evoluzione dei modelli famigliari ha subito una forte accelerazione.** È in aumento la mobilità delle scelte di vita personali: il tasso di separazione ha superato la quota di un terzo ed è raddoppiato rispetto agli anni '90. Nel 2016 il 28% dei figli sono nati fuori del matrimonio. Un recente studio dell'ISTAT ha permesso di misurare le nuove forme famigliari: si tratta di 8 milioni di famiglie diverse dalla tradizionale condizione matrimoniale, al cui interno vivono il 22% degli italiani. È importante ricordare che il ritardo normativo con cui il nostro paese tutela le nuove forme famigliari è anch'esso un problema di welfare. Anche sotto questo punto di vista il 2016 è stato un anno di svolta, con l'approvazione della legge sulle unioni civili e sulle coppie di fatto.

## Il cambiamento della struttura familiare

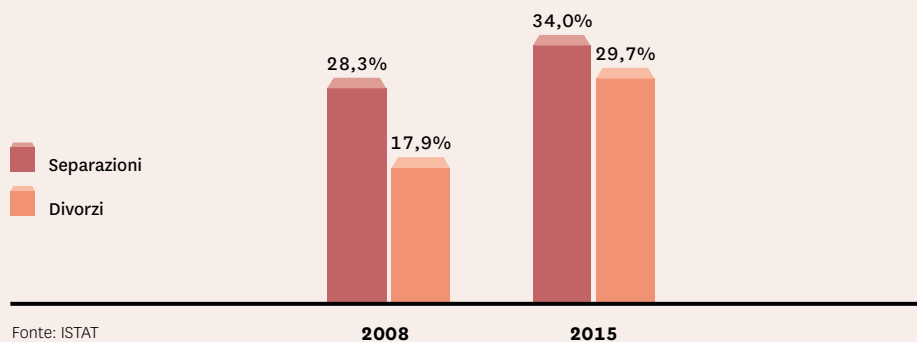
FAMIGLIE PER NUMERO DI COMPONENTI (QUOTE %) E NUMERO MEDIO DI COMPONENTI PER FAMIGLIA



Fonte: ISTAT

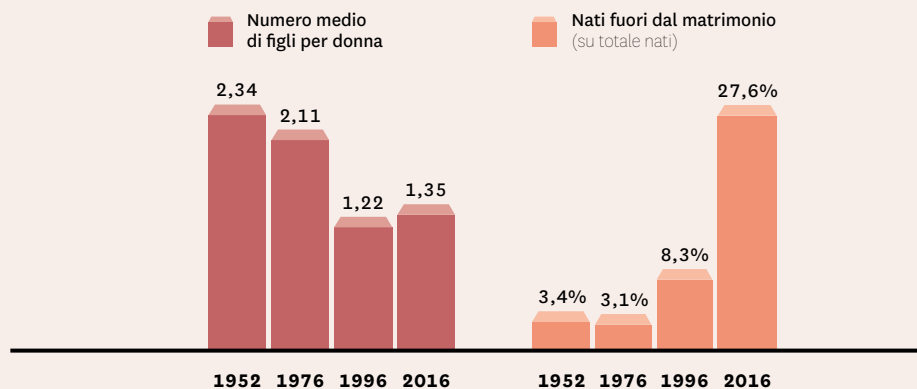
## Separazioni e divorzi

INDICI % SU MATRIMONI



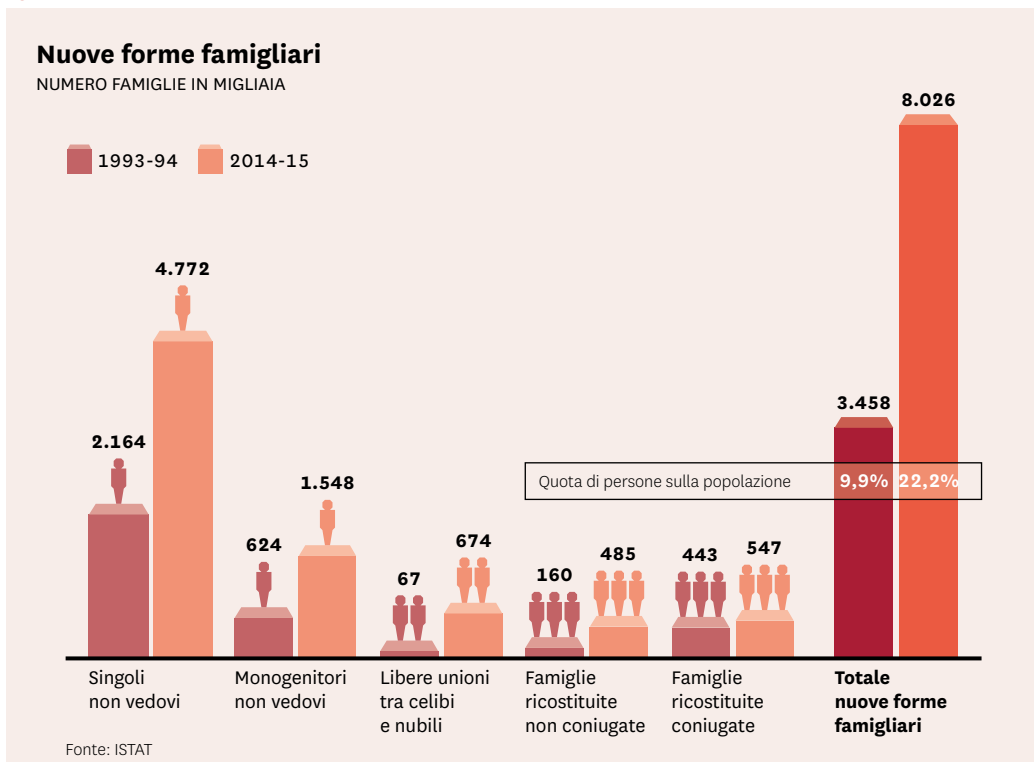
Fonte: ISTAT

## Natalità



Fonte: ISTAT

Fig 11



La propensione al risparmio, che in realtà misura la capacità di risparmio delle famiglie, dopo il ciclo recessivo 2008 – 2012 è in ripresa ma resta stabilmente inferiore al 10%, circa la metà del livello degli anni '90. **Per gran parte delle famiglie è compromessa la capacità di costruire o ricostruire, con il risparmio, una condizione patrimoniale di sicurezza a lungo termine.**

Tra gli indicatori di fragilità sociale del paese sono particolarmente importanti i tassi di dipendenza, che misurano il rapporto tra segmenti non attivi e segmenti attivi della popolazione.

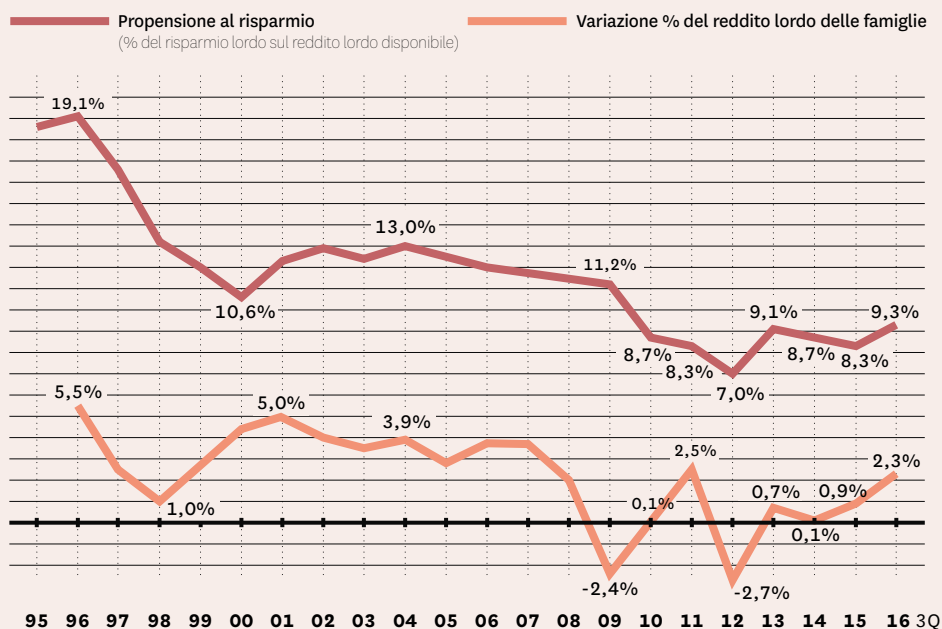
I trend demografici sono alla base delle trasformazioni sociali di lungo termine. In particolar modo l'invecchiamento ha determinato un rapido aumento dell'indice strutturale di dipendenza, costituito dal rapporto tra la popolazione in età non attiva e la popolazione

in età attiva (15 – 64 anni). Esso era ancora inferiore al 50% nei primi anni 2000, mentre nel 2016 ha superato il 55%.

Ma il cambiamento demografico è solamente una delle componenti che incidono sui livelli di dipendenza sociale, ovvero di esclusione dal lavoro di segmenti della popolazione anche in età attiva. Pesano fattori che hanno a che fare con le difficoltà del mercato del lavoro, con l'inadeguatezza dei servizi sociali alle famiglie e alle imprese, ma anche con limitazioni di carattere culturale, i quali determinano le nostre aree di più grave debolezza sociale:

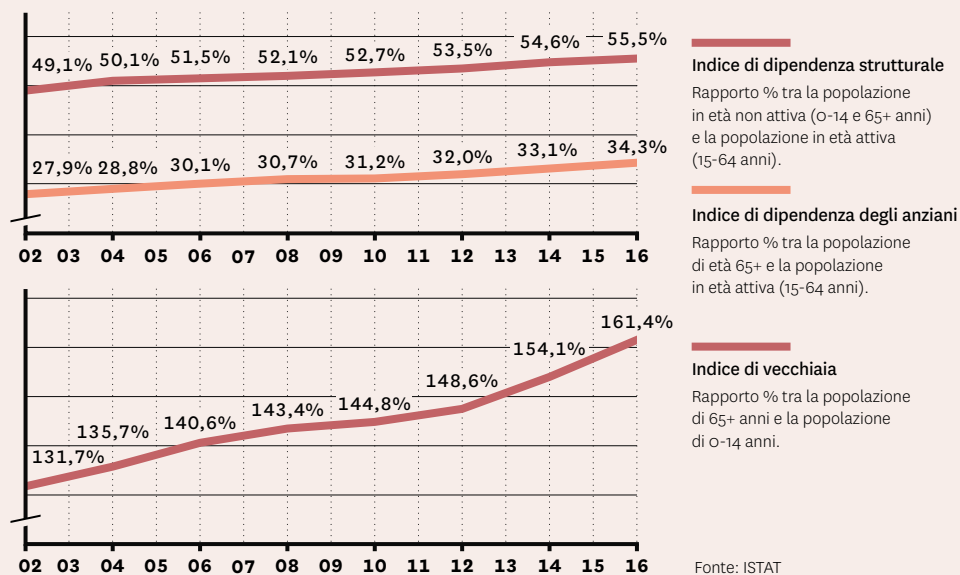
- **le difficoltà e il ritardo nell'accesso dei giovani al lavoro;**
- **l'esclusione delle donne dal lavoro e dalla mobilità sociale.**

## Propensione al risparmio e variazione del reddito delle famiglie italiane



Fonte: ISTAT

## Indici demografici di dipendenza e indice di vecchiaia

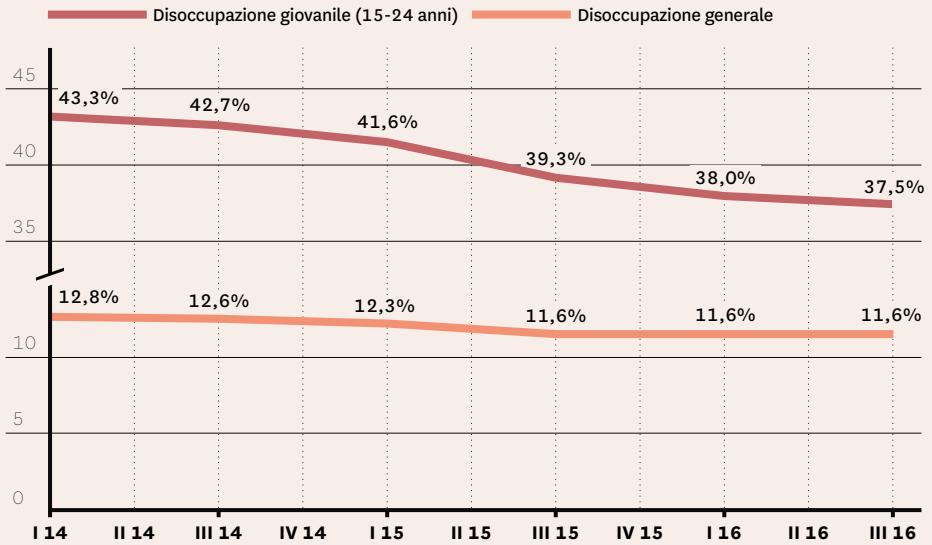


Fonte: ISTAT

Fig 14-15

## La disoccupazione giovanile in Italia

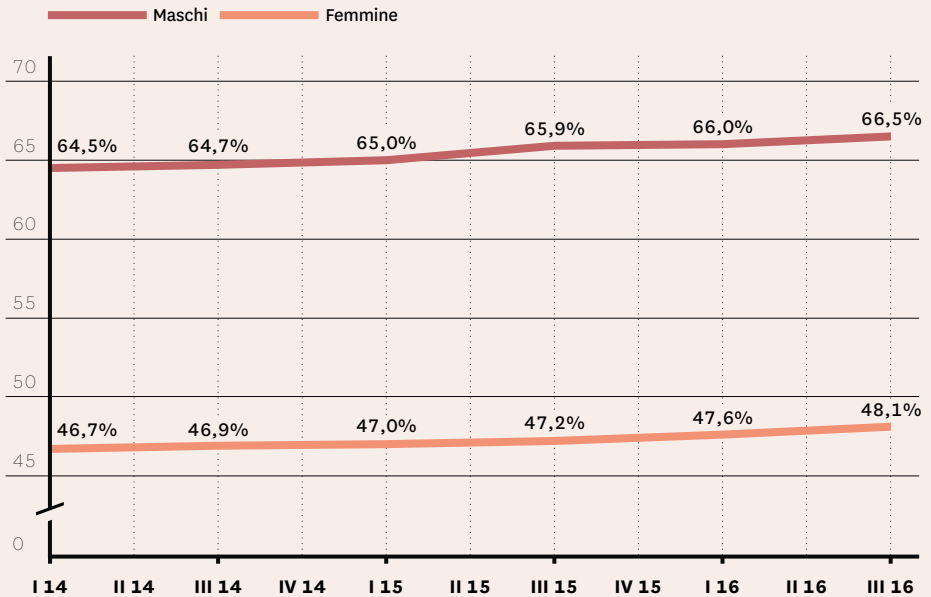
TASSI % SULLA POPOLAZIONE ATTIVA



Fonte: ISTAT

## Occupazione maschile e femminile in Italia

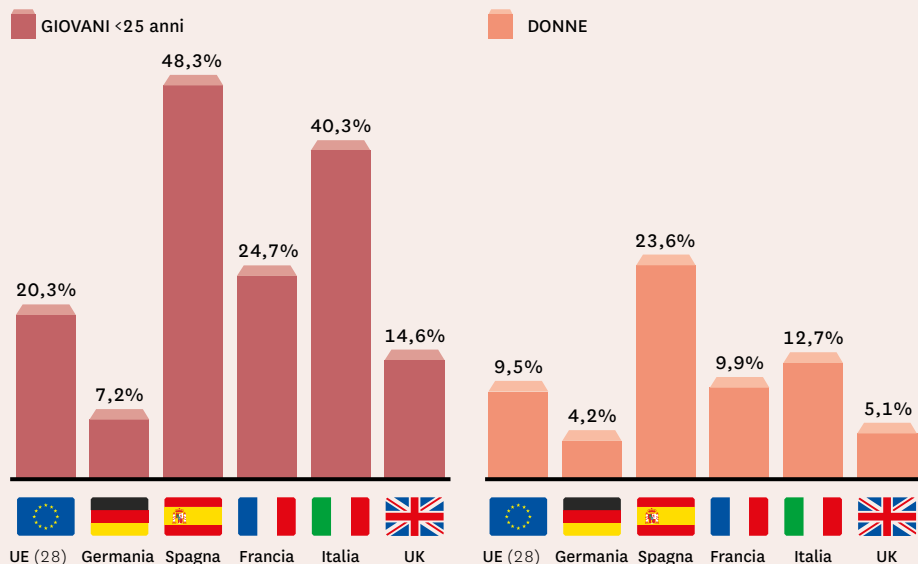
TASSI % SULLA POPOLAZIONE ATTIVA 15-64 ANNI, DATI DESTAGIONALIZZATI



Fonte: ISTAT

## Disoccupazione giovanile e femminile in Europa

TASSI % SULLA POPOLAZIONE ATTIVA, DATI 2015, MEDIA ANNUALE



Fonte: EUROSTAT

L'occupazione giovanile nel 2016 è migliorata di un punto sull'anno precedente e di quasi cinque punti in due anni, essendo passata dal 42,7% del 2014 al 37,5% del 2016 (dati al terzo trimestre). Hanno certamente inciso positivamente le nuove norme che regolano l'ingresso nel mercato del lavoro e gli incentivi alle assunzioni, accanto al lieve miglioramento del quadro economico generale. Ma il gap verso i paesi europei resta pesantissimo. L'Eurostat segnala che la disoccupazione giovanile italiana è doppia rispetto alla media europea. Questi dati mettono in particolare rilievo la differenza rispetto al dinamismo del mercato del lavoro tedesco, che fu profondamente riformato nei primi anni 2000 e che oggi vanta un tasso di disoccupazione giovanile del 7%.

L'esclusione delle donne dal lavoro resta un fenomeno stabile, senza alcun segnale di miglioramento. Nel nostro paese sono occupati due uomini su tre in età lavorativa (15 - 64 anni) e meno

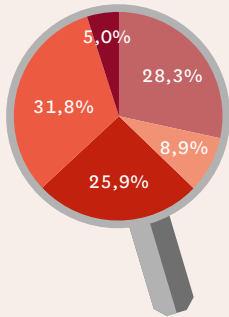
di una donna su due. Negli ultimi tre anni, dall'inizio del 2014 alla fine del 2016, la differenza tra tasso di occupazione maschile e femminile è rimasta stabile ed anzi ha subito un lieve peggioramento, passando da 17,8 punti a 18,4. Questa è la misura della esclusione delle donne dal lavoro: circa il 18% delle donne in età lavorativa, un numero prossimo a 4 milioni di persone.

A conclusione di questo sintetico esame del rapporto tra fragilità sociale e livelli di occupazione ci pare utile considerare la struttura generale del nostro paese per condizione professionale.

Su una popolazione di 60,7 milioni di persone gli occupati sono 22,5 milioni (il 37% del totale), per tre quarti dipendenti e per un quarto imprenditori e lavoratori autonomi. Queste cifre danno sinteticamente un'idea di quanto le strozzature del mercato del lavoro pesino sulla sostenibilità economica e sociale del paese.

Fig. 17

## Popolazione residente per condizione professionale – 2015



Occupati dipendenti	17.156
Occupati indipendenti	5.403
<b>Totale occupati</b>	<b>22.559</b>
In cerca di lavoro	3.053
<b>Totale forze del lavoro</b>	<b>25.612</b>

Dipendenti permanenti	14.733
Dipendenti a termine	2.423

Pensionati	15.742
------------	--------

Con pensione di vecchiaia	11.124
Con altro tipo di pensione	4.618

Altri inattivi	19.312
<b>Totale inattivi</b>	<b>35.054</b>

Non in età di lavoro (<15)	8.282
----------------------------	-------

In età di lavoro:	
Non cercano e non sono disponibili	10.466

Disponibili ma non cercano o cercano non attivamente	3.389
--	-------

<b>Popolazione residente</b>	<b>60.666</b>
------------------------------	---------------

Fonti: elaborazione Innovation Team su dati ISTAT e INPS.

La forza lavoro è costituita da 25,6 milioni di persone, di cui 3 milioni disoccupati.

I pensionati sono 15,7 milioni, il 26% della popolazione totale. Abbiamo quindi un pensionato ogni 1,6 lavoratori attivi (considerando anche i disoccupati) e un pensionato ogni 1,4 lavoratori occupati. Come conseguenza di numerosi interventi normativi sulle pensioni, e in modo particolare della riforma del 2011, il numero dei pensionati residenti è diminuito in tre anni di 400.000 unità, passando da 16,1 milioni nel 2012 a 15,7 milioni nel 2015.

Dal punto di vista delle casse previdenziali le pensioni sono un costo, e l'equilibrio tra pensionati e lavoratori attivi è fondamentale per la sostenibilità delle istituzioni del welfare. Ma dal punto di vista delle famiglie le pensioni sono un reddito e, come abbiamo osservato all'inizio di questo paragrafo, **l'adeguatezza dei redditi pensionistici è determinante per la coesione**

**sociale.** In un paese con un pensionato ogni quattro abitanti, nel quale le pensioni danno un contributo importante alla capacità di spesa delle famiglie, i redditi da pensione sono decisivi anche per la sostenibilità delle imprese.

Nelle due recessioni recenti, quella del 2008-2009 e quella del 2011-2012, il welfare ha funzionato da stabilizzatore, impedendo fenomeni massivi di impoverimento ed evitando un crollo del livello dei consumi.

C'è da chiedersi quali sarebbero le conseguenze di crisi analoghe in un futuro caratterizzato da redditi pensionistici molto più bassi e da livelli inferiori di copertura gratuita di servizi essenziali come la sanità e l'istruzione.

Il welfare è fondamentale per la tenuta del paese, ma le sue prestazioni sono tuttora quasi esclusivamente a carico dei sistemi pubblici. È quindi urgente la necessità di accrescere il contributo integrativo privato, anche con le iniziative di welfare aziendale.

## Movimenti del lavoro

	Rapporti di lavoro (.000) gennaio - dicembre			2016-2015	
	2014	2015	2016	Var assol.	Var %
<b>ASSUNZIONI</b>					
Rapporti a tempo indeterminato	1.271	2.028	1.265	-763	-37,6%
Rapporti a termine e apprendistato	3.598	3.642	3.974	332	9,1%
Rapporti lavoro stagionale	568	598	565	-33	-5,6%
<b>Totale assunzioni</b>	<b>5.438</b>	<b>6.268</b>	<b>5.804</b>	<b>-464</b>	<b>-7,4%</b>
<b>TRASFORMAZIONI</b>					
<b>Da rapporti a termine e apprendistato a rapporti a tempo indeterminato</b>	<b>406</b>	<b>672</b>	<b>460</b>	<b>-212</b>	<b>-31,5%</b>
<b>CESSAZIONI</b>					
Rapporti a tempo indeterminato	1.718	1.765	1.642	-123	-7,0%
Rapporti a termine e apprendistato	3.191	3.280	3.269	-11	-0,3%
Rapporti lavoro stagionale	563	595	553	-42	-7,1%
<b>Totale cessazioni</b>	<b>5.471</b>	<b>5.640</b>	<b>5.464</b>	<b>-177</b>	<b>-3,1%</b>
<b>VARIAZIONE NETTA</b>					
Rapporti a tempo indeterminato*	-41	934	83	-851	-91,1%
Totale lavoro subordinato**	-34	628	340	-288	-45,9%

\* Nuovi rapporti a tempo indeterminato + trasformazioni - cessazioni a tempo indeterminato \*\* Nuovi rapporti - cessazioni  
Fonte: INPS, Osservatorio sul Precariato

La tabella 18 mostra un mercato del lavoro dinamico, nonostante nell'ultimo anno i trend molto positivi del 2015, sostenuti da incentivi alle assunzioni, abbiano subito un rallentamento. Il sistema produttivo nel 2016 ha effettuato 5,8 milioni di assunzioni con un saldo positivo, rispetto alle cessazioni, di 340.000 unità. Le assunzioni a tempo indeterminato sono state 1,3 milioni, le trasformazioni da contratti a termine a contratti a tempo indeterminato 460.000, e anche in questo caso, rispetto alle cessazioni, il saldo è risultato positivo benché in minima misura: 80.000 unità.

### Con la riforma del mercato del lavoro il paese ha avviato un cambiamento di paradigma

che comporta un percorso di attuazione molto lungo, poiché prevede l'attivazione di nuovi istituti di sostegno alla mobilità e la progressiva sostituzione dei precedenti istituti, e richiede l'iniziativa di tutti i soggetti interessati: le imprese, i lavoratori, le

rappresentanze sociali, le istituzioni pubbliche. Le politiche di sostegno alla mobilità del lavoro si articolano su diversi livelli: facilitare l'accesso dei giovani, promuovere la stabilizzazione dei rapporti di lavoro e l'adeguamento professionale continuo, sostenere il reddito dei disoccupati e la qualificazione verso nuove posizioni, nel caso di perdita del lavoro. In questo nuovo contesto **il welfare aziendale gioca un ruolo importante a sostegno della mobilità sociale e della mobilità del lavoro**. Infatti comprende iniziative a favore delle famiglie per favorire l'istruzione dei figli e la mobilità sociale delle nuove generazioni, iniziative per la formazione dei lavoratori, soluzioni di flessibilità nell'organizzazione del lavoro, servizi per la maternità e per il sostegno delle pari opportunità, supporti per i soggetti deboli.

L'invecchiamento delle popolazioni aziendali e le difficoltà di accesso dei giovani al lavoro, hanno posto all'ordine del giorno la necessità di



definire **politiche attive di sostegno al ricambio generazionale**. Gli accordi di solidarietà generazionale attuati in alcune aziende, basati sulla riduzione incentivata degli orari di lavoro per gli anziani e l'impegno delle imprese all'assunzione di giovani lavoratori, sono iniziative di welfare aziendale che costituiscono modelli avanzati per una possibile generalizzazione contrattuale e legislativa.

In conclusione, **il welfare aziendale si confronta con una duplice sfida: accelerare l'integrazione delle prestazioni del welfare pubblico e offrire soluzioni ai nuovi bisogni**.

Resta infatti aperta la necessità di dare maggiore efficienza agli istituti del welfare pubblico: pensioni, sanità, servizi. Il welfare aziendale, integrandone le prestazioni, offre un contributo importante in questa direzione e può permettere un alleggerimento della spesa pubblica.

D'altro canto l'attualità del welfare aziendale è imposta dalle trasformazioni sociali che abbiamo esaminato:

- il cambiamento della famiglia, indebolita nella sua funzione di assicurare la coesione sociale tra le generazioni;
- il crescente peso delle dipendenze sociali e delle esclusioni;

- il cambiamento del mercato del lavoro, che comporta una domanda di sostegno alla mobilità e alla qualificazione delle generazioni attuali e future.

Queste trasformazioni generano bisogni molteplici, distribuiti in modo difforme nel territorio e differenziati tra gli stessi lavoratori secondo le condizioni familiari e le fasi di vita di ognuno. Ciò rende impossibile pensare a soluzioni universali. I valori guida del welfare aziendale sono la flessibilità dei piani aziendali e la possibilità di personalizzare le soluzioni per ogni lavoratore.

Welfare Index PMI ha proposto una definizione del welfare aziendale: **il complesso delle iniziative attuabili dall'impresa, in forma sia unilaterale sia negoziale, con lo scopo di migliorare il benessere e la sicurezza sociale dei lavoratori e delle loro famiglie.**

Nel precedente capitolo abbiamo esaminato le trasformazioni in corso, le quali determinano le sfide al benessere e alla sicurezza degli italiani e provocano l'emergere di un insieme molto vasto di bisogni sociali.

Si tratta di bisogni vecchi e nuovi. Alcuni da sempre considerati primari, come le pensioni e la sanità, che per tutto il secolo scorso sono stati al centro delle politiche di welfare sia pubblico che complementare. Altri non meno maturi, come i servizi per il sostegno alla maternità e la cura dei figli, ma che nel nostro paese non hanno mai ricevuto soluzioni adeguate e sono rimasti a carico esclusivo delle famiglie.

Altri ancora, come l'assistenza agli anziani, che solo recentemente si sono imposti all'attenzione generale a causa dell'invecchiamento della popolazione, dell'indebolimento delle capacità di cura delle famiglie e delle difficoltà di bilancio dei comuni che ne hanno limitato le capacità di fornire assistenza.

E infine i nuovi bisogni che caratterizzano la nostra epoca, come l'integrazione sociale dei lavoratori immigrati.

Negli ultimi trent'anni le politiche di riforma del welfare si sono concentrate soprattutto su tre aree: le pensioni, la sanità, la tutela del lavoro. Il welfare non è mai stato solo questo, ma queste aree hanno avuto – e tutt'ora mantengono – un ruolo fondamentale per la sicurezza sociale del paese.

A queste aree oggi si affianca una gamma vastissima di bisogni e richieste di soluzioni.

In questo carattere del welfare aziendale c'è un aspetto paradossale che non vogliamo rimuovere: proprio quando le risorse si fanno più scarse, mentre si cercano maggiori risorse da dedicare alla integrazione delle pensioni e dalla sanità, si aprono aree di iniziativa altrettanto urgenti a cui dedicare ulteriori risorse. È evidente che il problema è reale e non può ricevere una risposta universale.

I bisogni si distribuiscono in modo differenziato nel territorio. E non ci riferiamo alle grandi aree geografiche ma ai microterritori, caratterizzati da attività produttive, condizioni economiche ed emergenze sociali molto diverse. Sono diversi anche i livelli di qualità del sistema sanitario e le capacità degli enti locali di erogare servizi di assistenza. In ogni area del paese ci confrontiamo con priorità diverse.

E diverse sono le aziende. Non solo per condizione economica e per risorse disponibili, ma anche per la composizione delle popolazioni

aziendali. Ogni azienda si confronta con bisogni differenti secondo il numero dei collaboratori, l'età, le condizioni familiari, e condizioni di contesto come quelle che riguardano il mercato del lavoro, le distanze e i trasporti, le difficoltà di integrazione...

Sono quindi evidenti i motivi per cui **il nuovo welfare assegna un ruolo centrale alle imprese.**

➡ Anzitutto perché esse, e in particolar modo le PMI, **hanno un rapporto diretto con i lavoratori e con le loro famiglie**, ne conoscono e sono in grado di rilevarne i bisogni, e sono quindi capaci di definire piani di welfare centrati sulle esigenze riconosciute come prioritarie, evitando la dispersione e gli sprechi.

➡ Inoltre perché le imprese, e ancora una volta soprattutto le PMI per il loro numero e per la loro diffusione, **hanno un rapporto diretto con il territorio**. Ciò da un lato le mette in grado di riconoscere i bisogni delle comunità locali, dall'altro permette loro di promuovere alleanze con altri soggetti interessati:

- le imprese vicine, con le quali condividere i servizi per raggiungere la massa critica di utenza e ridurre l'incidenza dei costi;
- i fornitori di servizi, incluse le organizzazioni del terzo settore;

- le istituzioni pubbliche locali e le rappresentanze sociali.

Dunque il welfare aziendale è necessariamente un sistema flessibile perché richiede a ogni impresa di definire gli obiettivi e i contenuti delle proprie iniziative.

Ma la flessibilità del welfare aziendale consiste anche nella **possibilità per ogni lavoratore di scegliere i servizi di cui usufruire e il modo di farlo.**

La normativa è stata disegnata con questo scopo, evitando rigidità vincolanti e prevedendo la possibilità di utilizzare strumenti di facilitazione per l'accesso ai servizi, quali i voucher elettronici o cartacei e le piattaforme online.

Questa è una importante condizione di successo. Infatti **la domanda di welfare aziendale si allargherà solo se i lavoratori potranno apprezzare il valore economico dei servizi ricevuti**. Ciò sarà possibile se si tratterà di servizi considerati di prima necessità, sostitutivi di una componente non comprimibile di spesa familiare.

Già nel Rapporto 2016 avevamo individuato i caratteri del nuovo ciclo di politiche di welfare, distinguendo tre fasi dal dopoguerra a oggi:

➡ **Il primo ciclo**, dagli anni '40 agli anni '70, in un contesto di prolungata espansione economica e demografica, fu caratterizzato dalla estensione progressiva delle tutele e dei servizi di welfare pubblico, a carattere tendenzialmente universale: tutela del lavoro, tutela della sicurezza, pensioni, sanità, istruzione.

➡ **Il secondo ciclo**, dagli anni '80 al primo decennio del 2000, è stato caratterizzato dal confronto con i problemi dell'invecchiamento e della crisi della spesa pubblica, e dalle conseguenti politiche di riforma finalizzate a ristabilire l'equilibrio finanziario degli istituti del welfare pubblico. L'attenzione si è concentrata sulle pensioni e sulla sanità. Al welfare pubblico si è affiancato un welfare complementare a carattere negoziale e collettivo.

➡ **Il terzo ciclo**, avviato negli anni più recenti, si confronta con un contesto di prolungata instabilità e di crescente fragilità sociale che determina una molteplicità di bisogni emergenti e **assegna un ruolo centrale alle imprese, ricercando la sussidiarietà tra welfare pubblico, welfare complementare collettivo, welfare aziendale.**

**Per diversi motivi le imprese hanno la capacità di porsi come protagoniste del nuovo ciclo di welfare:**

- **Ne hanno l'interesse.** Un interesse immediato, determinato dallo scopo di migliorare la produttività del lavoro facendo leva su un sistema premiante rafforzato dagli incentivi fiscali. Un interesse più ampio, consistente nell'integrare gli obiettivi di benessere e sicurezza dei lavoratori all'interno delle politiche aziendali di gestione delle risorse. E un interesse di lungo termine, rispondente allo scopo di rafforzare la sostenibilità del business contemperando la redditività con gli obiettivi di tutti gli stakeholder: il welfare come componente della strategia di responsabilità sociale dell'impresa.
- **Hanno la capacità di mobilitare risorse aggiuntive per il welfare aziendale,** facendo leva sulla componente variabile del costo del lavoro: i premi di risultato.
- **Hanno un rapporto diretto con i lavoratori e le loro famiglie:** quindi la capacità di individuare i bisogni e di sviluppare sistemi di welfare flessibili ed efficienti, senza sprechi.
- **Hanno un rapporto con il territorio,** dunque la capacità di creare reti e associare altre imprese e altri soggetti.

## 1.7 L'economia del welfare aziendale

Il welfare aziendale è in grado di offrire un contributo importante non solo alla coesione sociale del paese ma anche al suo sviluppo economico-produttivo.

Rientra nel mercato del welfare aziendale un grande numero di aziende fornitrici di servizi, operanti nei settori più dinamici della nostra economia: servizi sanitari, assistenza agli anziani, altri servizi per le persone, fondi previdenziali e sanitari, assicurazioni (con particolare riferimento alle assicurazioni previdenziali, sanitarie e *long term care*), istruzione e formazione, wellness, cultura e spettacolo, trasporti, servizi per l'inclusione e l'integrazione sociale.

Si tratta di aziende private e pubbliche, profit e non profit, grandi e piccole, e di un numero molto vasto di operatori individuali.

Per queste aziende, appartenenti a diversi settori industriali, **il welfare aziendale costituisce non solo un'opportunità di crescita del mercato ma anche un potente facilitatore dell'incontro tra la domanda e l'offerta.**

**Nel solo 2016 sono nate numerose nuove aziende dedicate al welfare aziendale**, alcune caratterizzate da tecnologie e modelli di business innovativi, altre di tipo tradizionale, e molte altre già esistenti hanno riposizionato la propria offerta sulle nuove opportunità del welfare.

Il welfare aziendale apre la strada anche a nuovi modelli di marketing, consistenti nella possibilità di raggiungere le famiglie attraverso il canale delle aziende e con strumenti di gestione elettronica delle transazioni: *worksites marketing*.

Tra gli operatori specializzati nel welfare aziendale emergono nuovi profili aziendali e professionali:

- aggregatori dell'offerta, come le reti di servizi;
- facilitatori gestionali, quali le piattaforme per i *flexible benefit*;
- consulenti specializzati;
- supporti alle imprese, anche di carattere associativo, per la creazione di reti e alleanze.

**L'economia del welfare aziendale oggi è in piena crescita**, generatrice di soluzioni innovative e capace di attrarre nuovi protagonisti.

**Welfare Index PMI intende offrire una conoscenza approfondita delle esigenze e delle pratiche di welfare delle piccole e medie imprese italiane**, nella convinzione che la convergenza di energie imprenditoriali possa **favorire la diffusione della cultura e la crescita del mercato del welfare aziendale.**

## 2. La ricerca: campione e metodo

3.422 imprese (+60% rispetto al 2016) di tutti i settori produttivi hanno partecipato alla seconda edizione dell'indagine che ha permesso di tracciare la mappa del welfare aziendale nelle PMI. Inoltre sono state approfondite le storie aziendali di 109 casi di successo.

## 2 La ricerca: campione e metodo

La ricerca Welfare Index PMI è giunta alla sua seconda edizione.

Essa si propone tre obiettivi:

- analizzare la diffusione delle iniziative di welfare aziendale nelle PMI italiane e proseguire il monitoraggio della loro evoluzione, pubblicando il **Rapporto Welfare Index PMI 2017**;
- mettere a disposizione delle imprese un servizio individuale di misurazione del livello di welfare aziendale: il **Welfare Index PMI**;
- assegnare alle imprese il **Rating Welfare Index PMI**, per permettere ad esse di comunicare il proprio livello di welfare in modo immediatamente riconoscibile.

Oggetto dell'indagine sono le iniziative di welfare aziendale classificate in **12 aree**, illustrate nella figura 19. La ricerca si è basata su due indagini:

➔ **La prima indagine, di carattere quantitativo**, è stata condotta tra ottobre e dicembre 2016 con interviste telefoniche e compilazione di un questionario online su **un campione di 3.422 imprese**. L'anno precedente erano state intervistate 2.140 aziende. L'incremento è stato di 1.282 aziende, pari al 60%.

Fig. 19

### Le 12 aree del welfare aziendale

1	Previdenza integrativa
2	Sanità integrativa
3	Servizi di assistenza
4	Polizze assicurative
5	Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità
6	Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
7	Formazione per i dipendenti
8	Sostegno all'istruzione di figli e familiari
9	Cultura, ricreazione e tempo libero
10	Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
11	Sicurezza e prevenzione degli incidenti
12	Welfare allargato al territorio e alla comunità

➔ **La seconda indagine, di carattere quali-quantitativo**, è stata condotta nei mesi di gennaio e febbraio 2017 su **un panel di 109 imprese**, già intervistate nella prima fase, che avevano ottenuto i punteggi Welfare Index PMI più elevati. Lo scopo è stato di approfondire la conoscenza delle best practice esaminando per ognuna il contesto aziendale, la storia e le caratteristiche originali delle iniziative di welfare, i risultati ottenuti.

Il target di ricerca è costituito dalle PMI con almeno 6 addetti e meno di 250. Rispetto al 2016, quando il target era di imprese tra 10 e 250 addetti, abbiamo esteso la rilevazione alla fascia di imprese tra 6 e 9 addetti.

Inoltre sono stati estesi i settori produttivi oggetto dell'indagine: all'agricoltura, l'industria e il commercio e servizi, già presenti nel 2016, si sono aggiunti l'artigianato, gli studi e servizi professionali e le organizzazioni del terzo settore.

La figura 20 illustra la composizione del campione di imprese intervistate.

Esse appartengono a tutti i settori produttivi: 1.556 dell'industria; 1.168 del commercio e servizi, di cui 419 studi e servizi professionali; 454 dell'artigianato; 98 del terzo settore; 146 dell'agricoltura, di cui 67 dell'agricoltura sociale.

Le imprese sono state altresì classificate per classi dimensionali. 170 hanno partecipato all'indagine pur essendo di dimensione superiore a 250 addetti: i loro dati non compaiono nell'elaborazione di questo rapporto. Il campione risulta pertanto così stratificato:

- 670 imprese da 101 a 250 addetti;
- 905 imprese da 51 a 100 addetti;

- 865 imprese da 10 a 50 addetti;
- 573 imprese da 6 a 9 addetti;
- 239 imprese con meno di 6 addetti, anch'esse esterne al target di ricerca ma che abbiamo analizzato in considerazione della rilevanza delle microimprese nel sistema produttivo italiano.

La figura 21 illustra la composizione del sistema produttivo italiano, costituito da 6,3 milioni di imprese, e dell'**universo di riferimento della nostra ricerca, costituito dalle 662.440 imprese delle classi dimensionali da 6 a 250 addetti**. Per quanto riguarda l'agricoltura, la classificazione si basa sul numero di giornate lavorate, equiparate al numero di addetti applicando criteri di stima basati su dati ISTAT.

Tramite l'applicazione di indici di espansione i risultati della ricerca campionaria sono stati riferiti all'universo delle PMI e segmentati per settori, classi dimensionali, aree territoriali.

L'indagine in profondità sulle 109 imprese *best practice* ha coinvolto un panel di aziende così composto: 34,9% dell'industria; 20,2% del commercio e servizi; 6,4% studi e servizi professionali; 8,2% dell'artigianato; 10,1% dell'agricoltura; 20,1% del terzo settore.

Lo stesso panel è così composto per fasce dimensionali: 22,9% da 101 a 250 addetti; 31,2% da 51 a 100 addetti; 30,3% da 10 a 50 addetti; 15,6% da 6 a 9 addetti.

L'indagine sull'agricoltura sociale è stata effettuata con uno specifico questionario, avvalendoci della collaborazione della Rete Fattorie Sociali, e l'analisi è presentata separatamente dagli altri settori.



## Il campione di imprese partecipanti all'indagine

	Oltre 250	da 101 a 250	da 51 a 100	da 10 a 50	da 6 a 9	meno di 6	Totale		
Industria	106	527	671	223	24	5	1.556		
Commercio e servizi	51	109	175	282	100	32	749	1.168	
Studi e servizi professionali	3	7	10	167	183	49	419		
Artigianato	-	5	10	115	233	91	454		
Terzo settore	7	10	23	35	5	18	98		
Agricoltura	3	12	14	23	14	13	79	146	
Agricoltura sociale	-	-	2	20	14	31	67		
<b>Totale</b>	<b>170</b>	<b>670</b>	<b>905</b>	<b>865</b>	<b>573</b>	<b>239</b>	<b>3.422</b>		
<b>Target di ricerca</b>		<b>3.252 PMI e microimprese</b>							

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

Lavoratori	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi professionali	Artigianato	Terzo settore	TOTALE	Agricoltura + Agricoltura sociale
oltre 250	1.435	1.869	268	7	292	3.871	2.942 <sup>1</sup>
da 101 a 250	3.374	3.304	599	36	742	8.055	
da 51 a 100	6.492	6.144	943	214	1.290	15.083	
da 10 a 50	51.747	76.211	11.661	36.123	8.582	184.324	102.101 <sup>2</sup>
da 6 a 9	38.015	98.814	19.454	54.142	5.526	215.951	133.984 <sup>3</sup>
meno di 6	200.630	1.726.667	1.003.896	1.017.042	284.759	4.232.994	1.382.475 <sup>4</sup>
<b>Totale</b>	<b>301.693</b>	<b>1.913.009</b>	<b>1.036.821</b>	<b>1.107.564</b>	<b>301.191</b>	<b>4.660.278</b>	<b>1.621.502</b>

UNIVERSO WELFARE INDEX PMI 2017  
= **662.440 imprese** (10,5% totale)

TOTALE IMPRESE PRIVATE  
IN ITALIA: **6.281.780**

1. Oltre 2.500 gg. (oltre 38,5 addetti);
2. Da 501 a 2.500 gg. (da 7,7 a 38,5 addetti);
3. 300-500 gg. (4,6-7,7 addetti);
4. Fino a 300 gg. (fino a 4,6 addetti).

Elaborazioni e stime Innovation Team su dati ISTAT (2014 per industria, commercio e servizi, artigianato - 2011 per terzo settore e agricoltura). I dati relativi all'industria e al commercio e servizi escludono le imprese a carattere artigianale, conteggiate nel settore artigianato. I dati relativi al commercio e servizi escludono quelli relativi al settore degli studi e servizi professionali, esaminato separatamente. Per l'agricoltura si è stimato il numero degli addetti dividendo il numero complessivo di giornate lavorate per il numero medio di giornate lavorate per addetto.

### 3. Mappa del welfare aziendale

Le protagoniste della crescita del welfare aziendale sono le imprese già molto attive, che nell'ultimo anno hanno ulteriormente esteso le prestazioni offerte ai lavoratori. Delle dodici aree del welfare aziendale quelle che crescono più velocemente sono la sanità integrativa, la conciliazione vita-lavoro e il sostegno alla maternità, le iniziative aperte al territorio.

### 3 Mappa del welfare aziendale

Nel rapporto 2016 definimmo il welfare aziendale nelle PMI **un movimento giovane e in piena evoluzione**. Oggi confermiamo quella definizione, rilevando che l'evoluzione procede in modo non omogeneo: molto più rapido in alcuni segmenti di aziende e in alcune aree del welfare, necessariamente più lento nella grande massa delle piccole e medie imprese e sul ventaglio generale delle iniziative.

La nostra indagine ha esaminato più di cento tipi di iniziative intraprese dalle aziende. Queste sono state raggruppate nelle 12 aree del welfare aziendale.

La figura 22 ci permette di individuare il tasso di iniziativa nelle aree del welfare aziendale, ovvero la quota percentuale di imprese che attuano almeno una iniziativa per area.

Al primo posto, con un tasso del 46,3%, le polizze assicurative per il personale, diverse dalle assicurazioni previdenziali e sanitarie; tuttavia, se escludiamo le polizze infortuni che in molti casi sono obbligatorie, il tasso di iniziativa nelle assicurazioni scende al 17,1%. In altre cinque aree l'iniziativa delle imprese è molto elevata, pari o superiore al 33%. Si tratta del sostegno economico ai lavoratori, della sicurezza e prevenzione degli incidenti (con iniziative aziendali aggiuntive a quelle obbligatorie), della formazione del personale (anche in questo caso con iniziative aggiuntive a quelle obbligatorie), della conciliazione vita-lavoro (con iniziative

Fig. 22

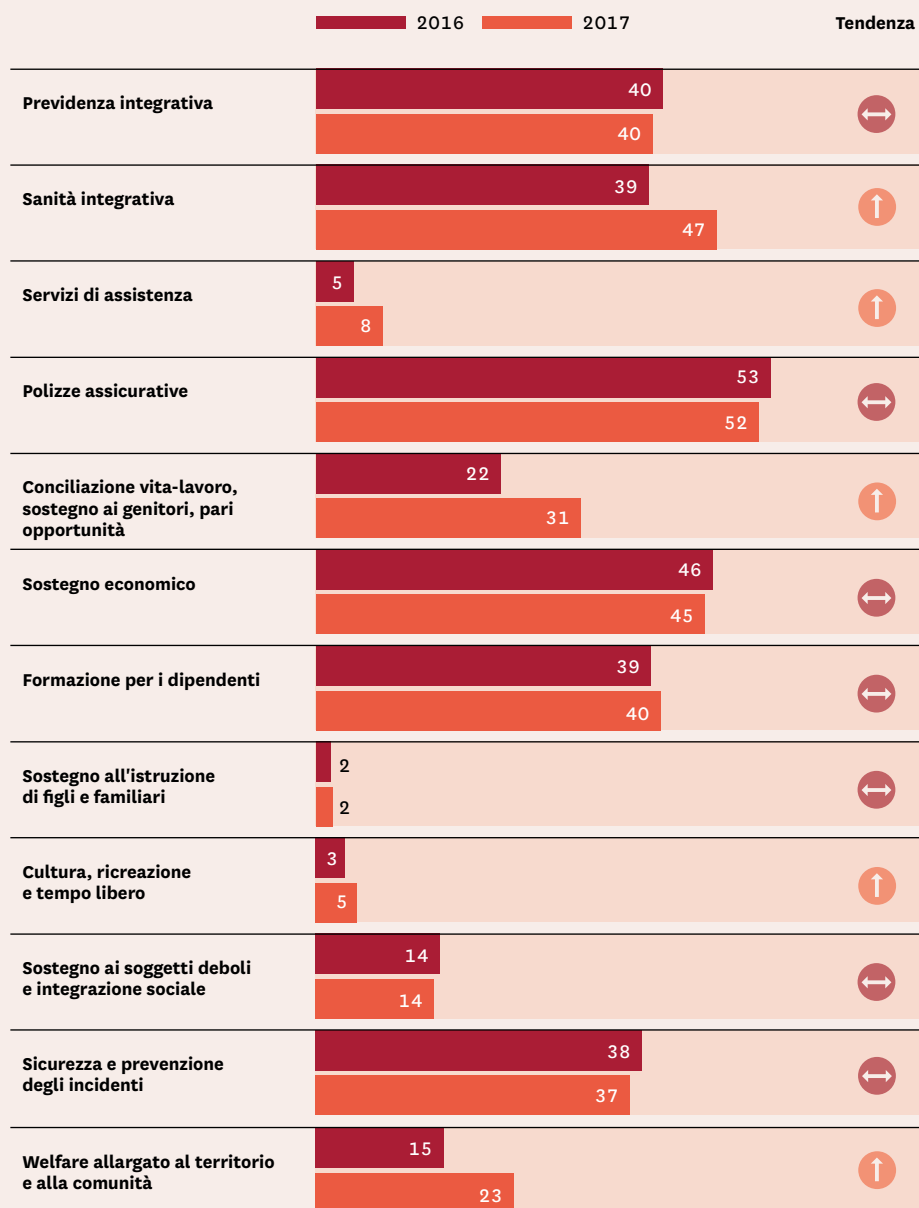
#### Iniziative per aree del Welfare Aziendale

TASSO DI INIZIATIVA: PERCENTUALE DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA PER AREA



## Variatione dell'attività per aree del welfare aziendale

COMPARAZIONE DEL TASSO DI INIZIATIVA NEGLI ULTIMI DUE ANNI, A PERIMETRO OMOGENEO E A CLASSIFICAZIONE OMOGENEA DELLE AREE DI WELFARE \*



(\*) Perimetro omogeneo: solo imprese dai 10 ai 250 dipendenti nei settori industria, commercio e servizi e agricoltura (target dell'indagine 2016). Classificazione omogenea: i dati sono stati uniformati mantenendo solo gli item presenti in entrambe le rilevazioni e classificabili secondo il criterio 2017.

prevalentemente di flessibilità degli orari). La sanità integrativa fa parte di questo gruppo: il 34,8% delle imprese ha attuato iniziative, prevalentemente aderendo ai fondi istituiti dai CCNL (ricordiamo che in alcune categorie l'adesione non è obbligatoria). Se limitiamo l'ambito della sanità integrativa alle sole iniziative aziendali, queste sono attuate da un numero minore di imprese: l'8,2%.

Le iniziative aziendali di previdenza integrativa sono attuate dal 23,4% delle imprese.

Seguono aree con tassi di iniziativa meno elevati: il welfare allargato al territorio (17,3%), il sostegno ai soggetti deboli e all'integrazione sociale (7,7%), i servizi di assistenza per i lavoratori e le loro famiglie (6,7%), le iniziative per la cultura, la ricreazione e il tempo libero (5,8%), il sostegno all'istruzione dei familiari (2,7%).

### **Per alcune aree il 2016 ha segnato una decisa accelerazione delle attività di welfare delle PMI.**

La figura 23 analizza la variazione dei tassi di iniziativa negli ultimi due anni. Questa comparazione è analizzata a perimetro omogeneo, comparando classi di imprese su cui sono state fatte le rilevazioni in entrambi gli anni: le imprese dei settori e delle classi dimensionali non rilevate nel 2016 sono state escluse anche dai dati 2017. Per questo motivo i dati 2017 di questa tabella sono diversi dai dati delle altre aree di analisi.

Le aree con maggiore incremento del tasso di iniziativa sono la sanità integrativa, dal 39% nel 2016 al 47% nel 2017; la conciliazione vita-lavoro, dal 22% al 31%; il welfare allargato al territorio, dal 15% al 23%. In altre due aree la crescita procede pur se meno rapidamente: i servizi di assistenza, dal 5% all'8%; la cultura, ricreazione e tempo libero, dal 3% al 5%. Nelle altre aree non si registrano significative variazioni. La sanità integrativa cresce perché

incontra una forte domanda dei lavoratori. Le altre aree in crescita sono quelle caratterizzate da bisogni sociali emergenti e scarsità dell'offerta di servizi.

Questo movimento è confermato dall'analisi in profondità che abbiamo effettuato sulle **109 imprese best practice. Per esse il 2016 è stato un anno di accelerazione:** 39 hanno intrapreso nuove iniziative in almeno una delle 12 aree del welfare aziendale.

Le aree in cui abbiamo rilevato una maggiore frequenza di nuove iniziative sono:

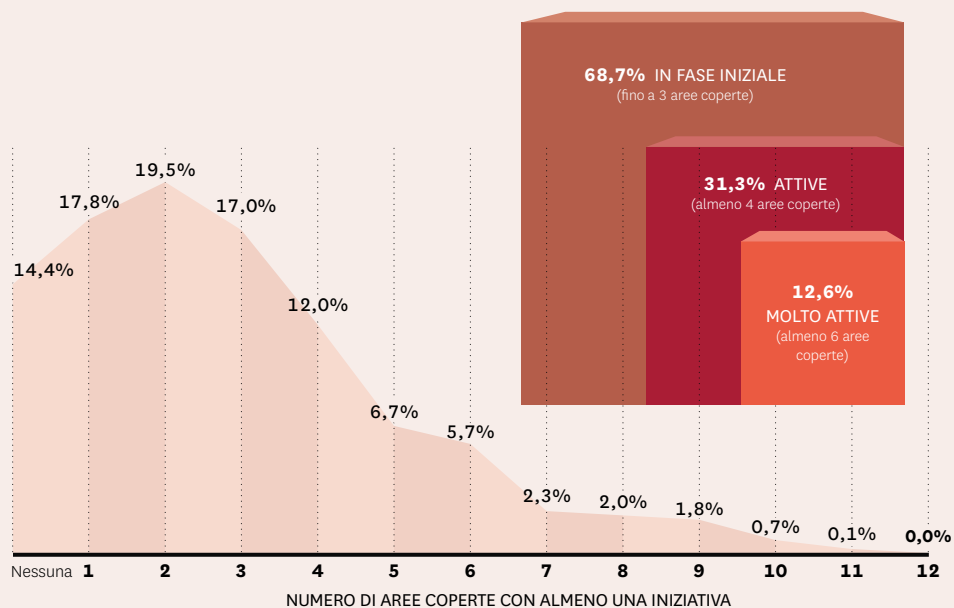
- il sostegno economico (13 casi su 109), con iniziative come l'anticipo del TFR anche oltre gli obblighi di legge, prestiti aziendali, premi di risultato trasformati in servizi di welfare tramite piattaforma;
- la sanità integrativa (9 casi), con la sottoscrizione di nuove polizze, l'incremento di coperture su polizze già esistenti, la stipula di convenzioni con studi medici;
- la conciliazione vita-lavoro (9 casi), con iniziative di smart working con telelavoro e concessione di flessibilità oraria aggiuntiva;
- la formazione avanzata ai dipendenti (9 casi);
- nuove iniziative per la sicurezza e la prevenzione degli incidenti oltre quelle obbligatorie (9 casi).

Le imprese con un livello più elevato di welfare aziendale hanno intrapreso anche altre nuove iniziative nelle aree del welfare allargato al territorio, delle assicurazioni per i lavoratori, dei servizi di assistenza, delle iniziative culturali e per il tempo libero.

Il livello di welfare delle imprese è stato misurato utilizzando diversi criteri. Il primo di questi è

## Ampiezza del welfare aziendale

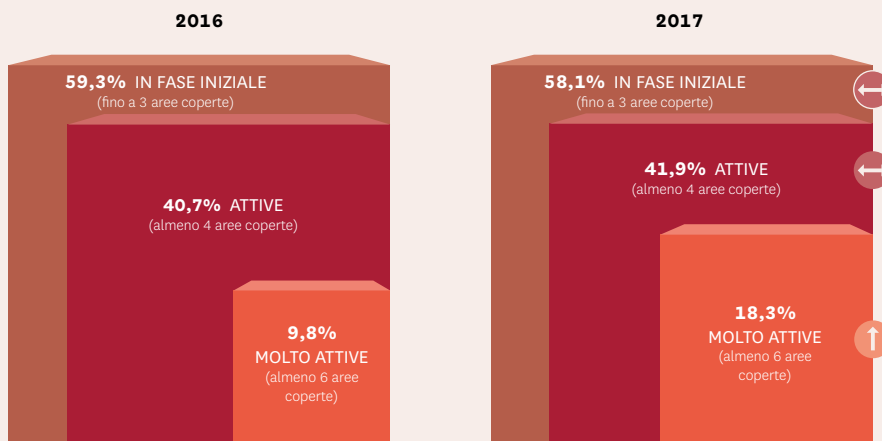
PERCENTUALE DI IMPRESE PER NUMERO DI AREE COPERTE



## Variazione di ampiezza del welfare aziendale

PERCENTUALE DI IMPRESE PER NUMERO DI AREE COPERTE

COMPARAZIONE A PERIMETRO OMOGENEO E A CLASSIFICAZIONE OMOGENEA DELLE AREE DI WELFARE\*



(\*) Perimetro omogeneo: solo imprese dai 10 ai 250 dipendenti nei settori industria, commercio e servizi e agricoltura (target dell'indagine 2016). Classificazione omogenea: i dati sono stati uniformati mantenendo solo gli item presenti in entrambe le rilevazioni e classificabili secondo il criterio 2017.

l'ampiezza delle iniziative di welfare attuate: in quante aree l'impresa è attiva con almeno una iniziativa.

La figura 24 illustra la distribuzione delle PMI per ampiezza delle iniziative:

- 68,7% sono le imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale, con iniziative limitate a non più di tre aree;
- 31,3% sono le imprese attive, cioè quelle che attuano iniziative in non meno di quattro aree del welfare aziendale;
- una parte di esse, 12,6%, sono le imprese molto attive, quelle che attuano iniziative in almeno 6 aree del welfare aziendale.

Osserviamo ora la variazione negli ultimi due anni dell'ampiezza delle iniziative di welfare. Nuovamente si tratta di una comparazione a perimetro omogeneo, cioè escludendo dall'analisi i settori e le classi dimensionali rilevati nell'indagine 2017 ma non in quella dell'anno precedente. Per questo motivo i dati 2017 della figura 25 sono diversi da quelli della figura 24. Il risultato è molto interessante: non ci sono significative variazioni nel rapporto tra le imprese in fase iniziale (59% nel 2016, 58% nel 2017) e le imprese attive (41% nel 2016, 42% nel 2017); invece, nell'ambito delle attive, **è raddoppiata la quota delle imprese molto attive: dal 9,8% al 18,3%.**

Siamo di fronte ad una delle acquisizioni più significative della nostra ricerca, le cui ragioni verranno approfondite nei prossimi capitoli. Il movimento del welfare aziendale cresce ma con velocità molto diverse: **la crescita è determinata principalmente dall'incremento di iniziativa delle imprese più attive.**

Le imprese dotate di una vera policy di welfare aziendale, che già attuano iniziative in numerose

aree, estendono ulteriormente la gamma di prestazioni. A dire il vero crescono anche le imprese della fascia media, ma molto lentamente: come abbiamo visto, il rapporto tra imprese discretamente attive e imprese poco attive si sposta, ma di un solo punto percentuale in un anno.

Le iniziative di welfare aziendale si distribuiscono in modo molto differenziato per settori produttivi.

Le imprese dell'industria presentano tassi di iniziativa molto elevati nella maggior parte delle aree.

Le imprese del commercio e dei servizi sono più attive in aree come la sanità integrativa, le polizze assicurative, il sostegno economico ai lavoratori.

Gli studi e servizi professionali investono in aree di welfare specifiche per la propria attività e per le caratteristiche organizzative degli studi, e in queste aree raggiungono livelli di iniziativa molto elevati: la formazione dei dipendenti, la sicurezza e prevenzione degli incidenti, la conciliazione vita-lavoro.

Nell'artigianato la dimensione molto piccola delle imprese non favorisce la diffusione delle iniziative in tutte le aree del welfare aziendale. Questo settore si caratterizza per elevati tassi di iniziativa nelle assicurazioni per i dipendenti e nella sicurezza e prevenzione degli incidenti.

L'agricoltura raggiunge tassi di iniziativa molto elevati particolarmente nel sostegno economico, nella formazione, nella conciliazione vita-lavoro, nella sicurezza e prevenzione.

Il terzo settore ha un posizionamento peculiare nel welfare aziendale. Molte organizzazioni che ne fanno parte si propongono scopi sociali coincidenti con gli obiettivi del welfare, e molte offrono al mercato servizi di welfare aziendale. Le imprese del terzo settore raggiungono livelli di iniziativa molto elevati nelle aree della conciliazione vita-lavoro, del

## Iniziative di welfare aziendale per settori produttivi

TASSI DI INIZIATIVA PER AREE DEL WELFARE AZIENDALE E PER SETTORI PRODUTTIVI

■ Industria ■ Commercio e servizi ■ Studi e servizi professionali ■ Artigianato ■ Agricoltura ■ Terzo settore

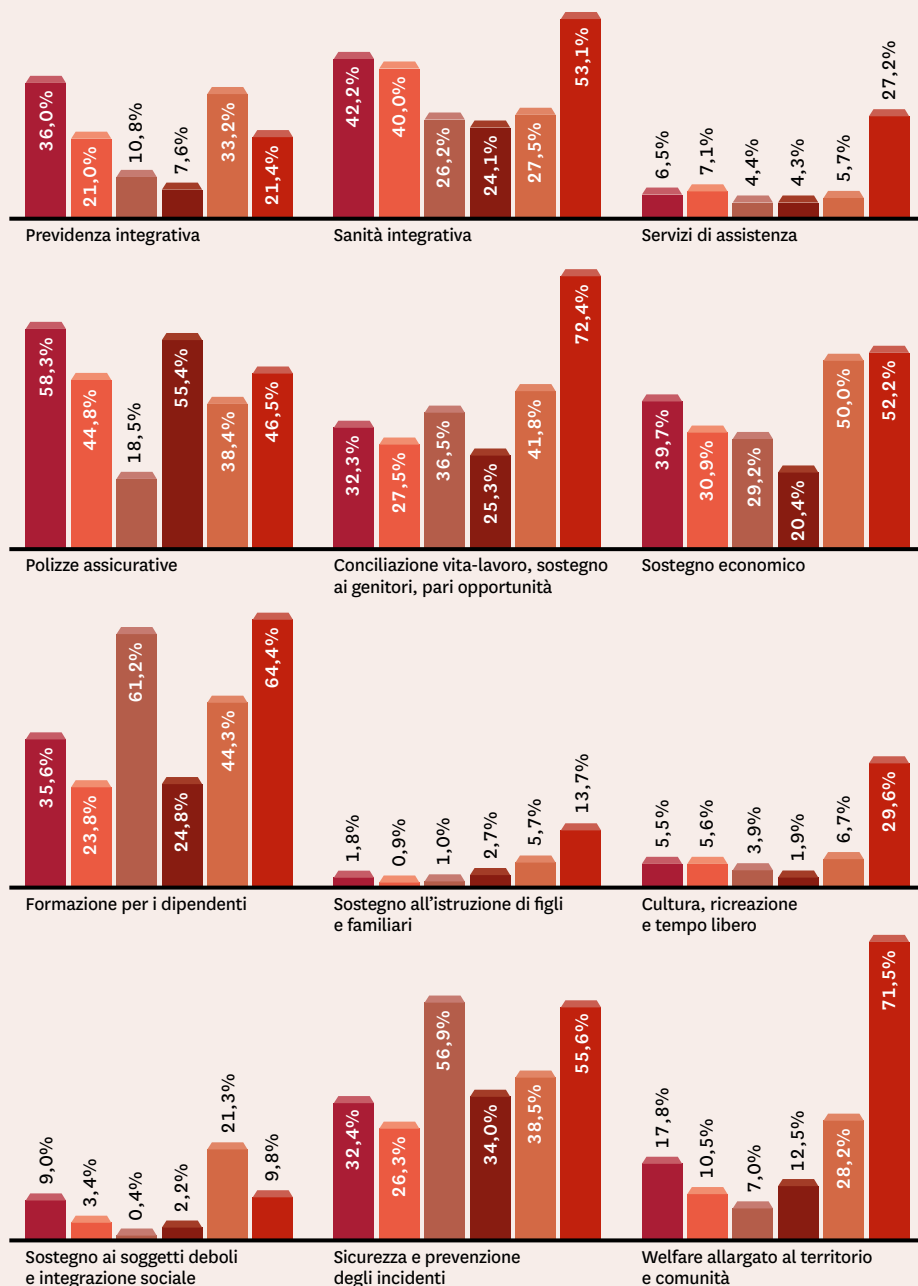
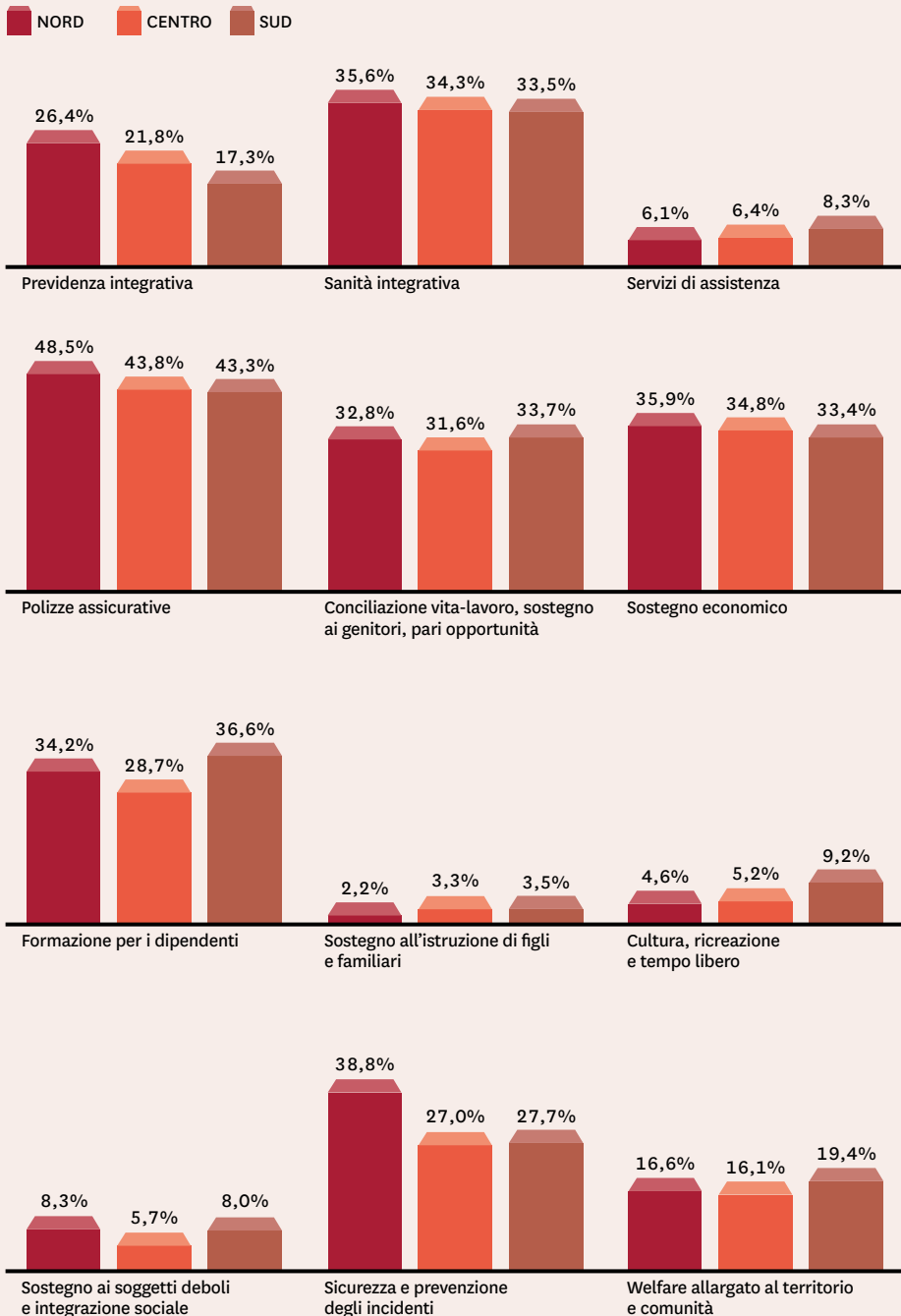




Fig. 27

## Iniziative di welfare aziendale per area geografica

TASSI DI INIZIATIVA PER AREE DEL WELFARE AZIENDALE E PER AREA GEOGRAFICA



## Iniziative di welfare aziendale per regioni

TASSI DI INIZIATIVA PER AREE DEL WELFARE AZIENDALE E PER REGIONI

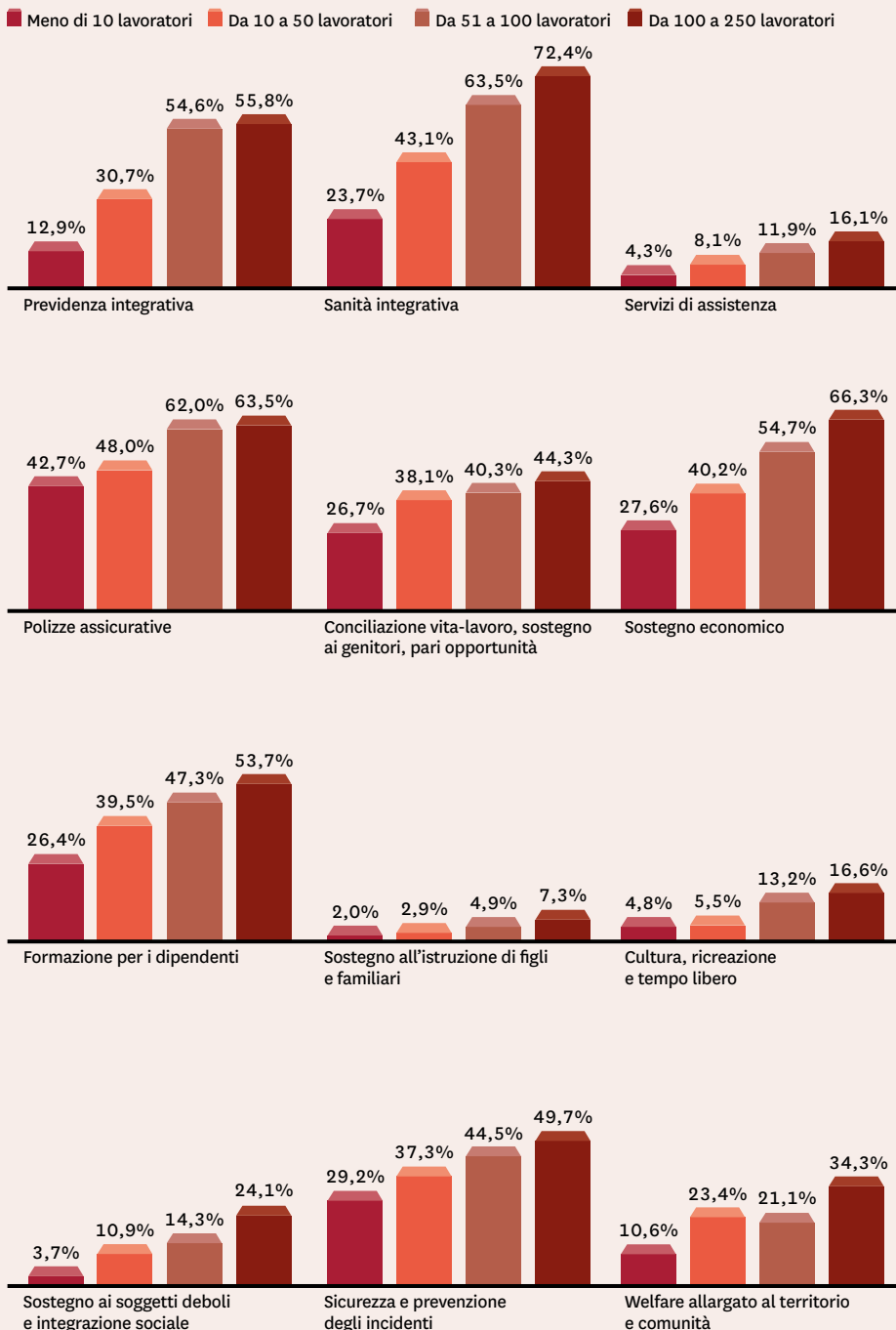


	Media Italia	Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta	Lombardia	Veneto, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia	Emilia Romagna	Toscana	Marche e Umbria	Lazio	Abruzzo, Molise, Puglia e Basilicata	Campania, Calabria, Sicilia e Sardegna
Previdenza integrativa	23,4%	24,0%	26,0%	25,9%	27,1%	17,7%	23,2%	28,4%	14,3%	19,2%
Sanità integrativa	34,8%	26,9%	36,7%	37,0%	42,2%	26,8%	32,3%	37,3%	36,4%	31,6%
Servizi di assistenza	6,7%	5,3%	6,7%	6,1%	6,7%	6,3%	1,8%	11,0%	12,1%	6,0%
Polizze assicurative	46,3%	41,9%	45,5%	54,0%	40,4%	48,1%	45,0%	55,7%	50,1%	39,0%
Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità	32,8%	31,0%	31,1%	36,0%	35,5%	27,1%	26,9%	31,8%	32,0%	34,8%
Sostegno economico	35,1%	35,6%	40,2%	31,4%	38,1%	28,9%	23,6%	47,2%	26,1%	38,0%
Formazione per i dipendenti	33,7%	30,5%	37,4%	36,2%	28,7%	22,3%	30,8%	36,7%	24,8%	37,0%
Sostegno all'istruzione di figli e familiari	2,7%	0,7%	3,1%	4,1%	1,2%	3,6%	4,2%	7,0%	3,8%	0,2%
Cultura, ricreazione e tempo libero	5,8%	6,9%	6,7%	3,5%	3,3%	3,2%	7,3%	9,8%	5,8%	6,2%
Sostegno soggetti deboli e integrazione sociale	7,7%	2,2%	10,5%	8,6%	8,1%	4,4%	5,2%	6,5%	10,4%	6,5%
Sicurezza e prevenzione degli incidenti	33,9%	27,3%	43,2%	39,7%	28,5%	18,1%	29,3%	31,2%	33,4%	24,0%
Welfare allargato al territorio e comunità	17,3%	10,6%	18,1%	18,9%	16,4%	12,3%	18,1%	14,8%	11,5%	24,4%

Fig. 29

## Iniziative di welfare aziendale per dimensione delle imprese

TASSI DI INIZIATIVA PER AREE DEL WELFARE AZIENDALE E PER CLASSI DIMENSIONALI



## Ampiezza del welfare aziendale per dimensione delle imprese

PERCENTUALE DI IMPRESE PER NUMERO DI AREE CON ALMENO UNA INIZIATIVA DI WELFARE AZIENDALE

Numero di aree	Fascia dimensionale			
	Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250
Nessuna area	22,7%	6,6%	1,7%	1,0%
Fra 1 e 3 aree	56,0%	55,3%	37,6%	29,2%
Fra 4 e 5 aree	14,6%	21,9%	36,1%	25,3%
Fra 6 e 7 aree	4,7%	10,2%	14,8%	31,4%
Fra 8 e 12 aree	2,1%	6,0%	9,8%	13,3%

welfare allargato al territorio e alla comunità, della formazione, della sanità integrativa, sicurezza e prevenzione degli incidenti, della cultura, ricreazione e tempo libero.

### La distribuzione nel territorio delle iniziative di welfare aziendale è alquanto omogenea.

Non registriamo significative differenze per area geografica tranne che in due aree del welfare aziendale: la previdenza integrativa e la sicurezza e prevenzione degli incidenti, nelle quali i tassi di iniziativa delle PMI del Nord sono di dieci punti superiori a quelli del Sud.

### La dimensione delle imprese è il fattore più di ogni altro correlato al tasso di iniziativa.

La correlazione è senza eccezioni, in tutte le aree del welfare aziendale, ma è particolarmente evidente nelle aree della sanità integrativa, della previdenza integrativa, del sostegno economico ai lavoratori.

Esaminiamo, nella tavola n. 30, la stratificazione delle imprese per ampiezza delle iniziative di welfare e per classi dimensionali. Le imprese con la maggiore ampiezza di iniziative, da 6 a 12 aree del welfare aziendale, sono il 6,8% nelle imprese con meno di 10 addetti, il 16,2% in quelle tra 10 e 50 addetti, il 24,6% nelle imprese tra 51 e 100 addetti,

il 44,7% nelle imprese tra 101 e 250 addetti.

**Ciò significa che le PMI si confrontano con il problema della massa critica:** come raggiungere la dimensione minima di popolazione aziendale per accedere in modo efficiente ai servizi di welfare. Non si tratta solamente di una questione di risorse finanziarie e organizzative. È anche una questione di informazioni disponibili e di competenze. La dimensione di 50 addetti è frequentemente quella al di sopra della quale le imprese organizzano una struttura di management e possono contare per la gestione del personale su figure professionali dedicate.

In realtà le iniziative di welfare aziendale non sono precluse alle piccole imprese. Nel gruppo delle 109 *best practice* oggetto di indagine in profondità, il 46% sono imprese con meno di 50 lavoratori. Di queste, 16% sono microimprese con meno di 10 addetti e 30% piccole imprese da 10 a 50 addetti. Dunque la ricerca Welfare Index PMI ha rilevato **numerose esperienze di welfare aziendale attuate con successo da imprese piccole e molto piccole. La questione per esse è come uscire dall'isolamento, raggiungere la massa critica attraverso le alleanze**, acquisire informazioni e competenze utilizzando supporti associativi e servizi esterni.

## 4. Gli obiettivi delle imprese e le politiche di welfare aziendale

Le PMI affrontano il welfare aziendale principalmente con lo scopo di migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima interno. Le aziende che coinvolgono i lavoratori nell'ascolto dei bisogni e nell'attuazione delle iniziative sono anche le più attive nel promuovere iniziative di welfare, non limitandosi ad applicare le disposizioni dei contratti collettivi nazionali.

Le PMI si basano sul rapporto diretto con i lavoratori: la cura del rapporto con le persone è un interesse primario dell'imprenditore e dei responsabili dell'azienda.

**L'obiettivo principale che induce le imprese ad attuare iniziative di welfare aziendale è migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima interno.**

Nella maggior parte dei settori produttivi e in tutte le classi dimensionali questo obiettivo è considerato prioritario da più del 50% delle imprese. Possiamo raggruppare gli item indicati nella figura 31. Il 66% delle imprese sono focalizzate su obiettivi di gestione del personale: migliorare la soddisfazione e il clima (50,7%) e fidelizzare i lavoratori (16%). Gli obiettivi di carattere economico-gestionale sono considerati prioritari per le politiche di welfare aziendale dal 20% delle imprese: incentivare la produttività del lavoro (16,6%) e contenere il costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (3,6%).

Solo le imprese dell'industria danno importanza molto maggiore (28,8%) all'obiettivo di incrementare la produttività. Le interviste ci hanno permesso di comprendere meglio il significato della apparente sottovalutazione di questo obiettivo. In realtà gli imprenditori ritengono che il welfare aziendale abbia un impatto non immediato sulla produttività aziendale e si attendono risultati nel lungo termine più che nel

breve. Gli incentivi fiscali non sono considerati lo scopo per cui attivare le iniziative di welfare, ma sono certamente decisivi per renderle fattibili. Gli obiettivi di comunicazione legati alla responsabilità dell'impresa sono considerati in una posizione secondaria: migliorare l'immagine e la reputazione aziendale (9,2%).

## Obiettivi del welfare aziendale per l'impresa

*Nella scelta di attuare iniziative di welfare aziendale, qual è il principale obiettivo della sua impresa?*

	Totale	Industria	Commercio e servizi	
Migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale	50,7%	40,8%	63,0%	
Incentivare la produttività del lavoro	16,6%	28,8%	15,4%	
Fidelizzare i lavoratori	16,0%	13,4%	6,7%	
Migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda	9,2%	9,4%	9,8%	
Contenere il costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali	3,6%	3,6%	2,9%	
Integrare le prestazioni del sistema socio-sanitario carenti sul territorio	3,6%	3,0%	2,1%	
Ridurre assenteismo	0,2%	1,0%	0,1%	

## Maturità del welfare aziendale

*Da quanto tempo l'impresa attua le principali iniziative di welfare aziendale?*

Da oltre 25 anni	10,2%	10,2%	6,2%	
Da 10 a 25 anni	31,1%	31,5%	33,6%	
Da 3 a 10 anni	41,0%	40,7%	38,1%	
Dagli ultimi 3 anni	17,7%	17,6%	22,1%	

## Il costo del welfare aziendale

*Per quanto riguarda i costi sostenuti per il welfare aziendale, la sua impresa...*

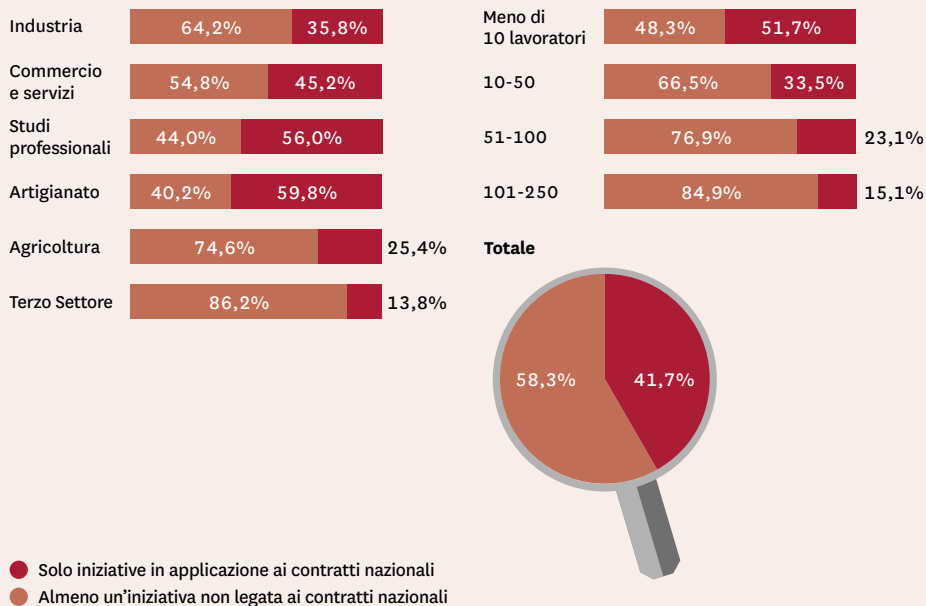
Sostiene costi aggiuntivi rilevanti	4,4%	1,8%	2,5%	
Sostiene costi aggiuntivi compensati dai risparmi fiscali	34,4%	37,6%	26,6%	=38,8%
Non sostiene costi aggiuntivi	61,2%	60,5%	70,9%	

Settore				Fascia dimensionale				
	Studi e servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore	Meno di 10	10-50	51-100	101-250
	52,1%	59,7%	26,4%	62,4%	49,9%	50,5%	52,5%	54,4%
	5,4%	16,4%	13,2%	5,4%	18,1%	15,0%	18,9%	17,2%
	15,2%	6,2%	<b>46,6%</b>	1,9%	12,4%	<b>20,7%</b>	12,8%	13,8%
	<b>22,3%</b>	8,9%	5,5%	3,7%	10,2%	8,8%	7,7%	5,7%
	3,1%	6,9%	2,6%	1,3%	3,7%	3,3%	3,7%	6,3%
	1,7%	1,7%	5,7%	<b>25,3%</b>	5,3%	1,7%	3,4%	1,6%
	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,9%	0,6%
	8,3%	4,6%	6,4%	<b>21,6%</b>	9,1%	11,5%	8,8%	7,3%
	30,9%	60,7%	40,1%	17,7%	32,5%	28,8%	38,1%	34,7%
	46,9%	25,0%	34,1%	42,1%	36,7%	45,0%	42,6%	44,3%
	13,9%	9,6%	19,3%	18,6%	<b>21,8%</b>	14,7%	10,5%	13,6%
	2,5%	2,2%	9,6%	<b>29,3%</b>	3,7%	4,5%	<b>7,1%</b>	<b>7,2%</b>
	27,4%	17,6%	62,6%	37,7%	24,0%	43,4%	<b>53,4%</b>	<b>60,0%</b>
	70,0%	<b>80,1%</b>	27,7%	33,0%	72,0%	52,3%	39,5%	32,6%



Fig. 34

## Proattività delle decisioni di welfare aziendale



Le politiche aziendali di welfare hanno diversi livelli di maturità. In molte realtà le iniziative nascono da una lunga storia aziendale: nel 41% dei casi da più di dieci anni. Il 17% delle imprese hanno invece intrapreso iniziative solo di recente, negli ultimi tre anni.

La disponibilità a sostenere un costo per le politiche di welfare è un fattore discriminante tra le imprese ad alto e quelle a basso livello di iniziativa. Complessivamente il 39% delle PMI sostengono per il welfare costi aggiuntivi. Tra queste dobbiamo distinguere un gruppo molto piccolo di imprese (4,4%) che affrontano spese rilevanti e un 34,4% che sostengono costi aggiuntivi compensati dai vantaggi fiscali. L'importanza del sostegno offerto dagli incentivi fiscali per rendere sostenibili le iniziative di welfare è quindi molto evidente.

### Due fattori distinguono i comportamenti aziendali nella gestione delle politiche di

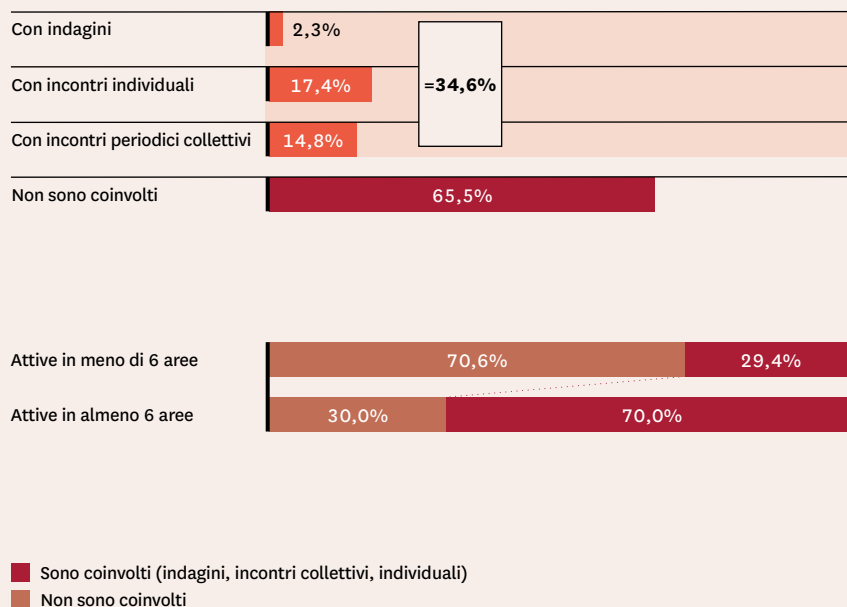
### welfare: la proattività decisionale e il coinvolgimento dei lavoratori nell'attuazione delle iniziative.

Quanto alla proattività, possiamo distinguere tra aziende che si limitano ad applicare le disposizioni di welfare dei contratti collettivi nazionali (41,7% del totale) e aziende che, oltre che attuare le disposizioni contrattuali, intraprendono iniziative proprie. Queste sono in generale la maggioranza, il 58,3%, e sono particolarmente presenti nel terzo settore e nell'agricoltura. La dimensione aziendale favorisce la capacità di iniziativa autonoma: sono proattive nel welfare l'84,9% delle imprese con più di 100 addetti e il 76,9% di quelle tra 51 e 100 addetti.

Le PMI non appaiono generalmente molto propense a coinvolgere i lavoratori nella gestione delle iniziative. Solamente il 34% praticano azioni di coinvolgimento: pochissime (2,3%) rilevano con

## Il coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale

I LAVORATORI VENGONO COINVOLTI NELL'ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE...



indagini i bisogni di welfare; le altre tengono con il personale incontri individuali (17,4%) o collettivi (14,8%). Ma l'analisi della correlazione con l'ampiezza delle iniziative attuate mostra quanto il coinvolgimento costituisca un fattore discriminante: il 70% delle imprese che attuano iniziative in almeno 6 aree del welfare aziendale coinvolgono attivamente i lavoratori. **Ascoltare i lavoratori, rilevarne i bisogni, incontrarli per gestire in modo flessibile le iniziative sono condizioni di successo per l'attuazione dei piani di welfare aziendale.**

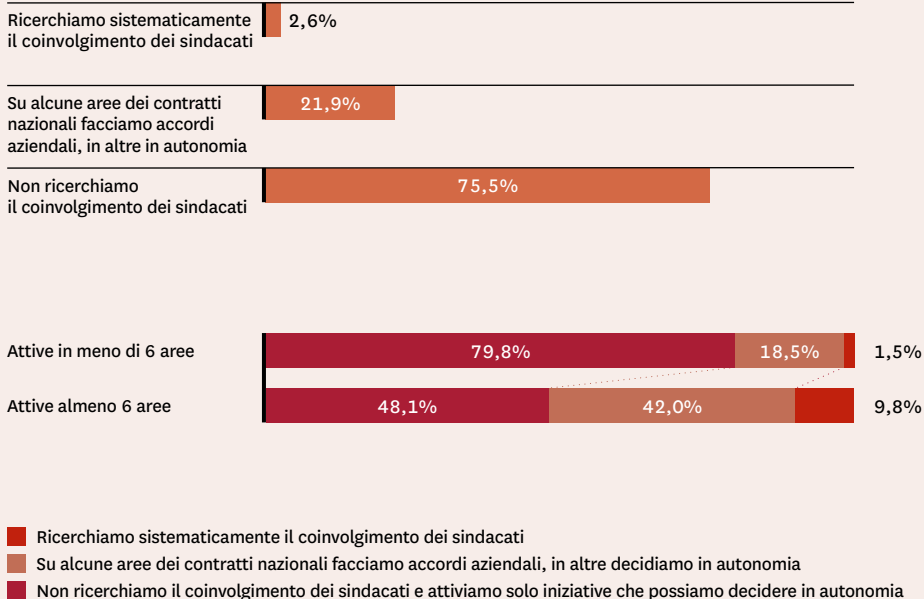
La gran parte delle PMI (75,5%) non ricerca il coinvolgimento dei sindacati. Ricordiamo che si tratta di imprese di dimensione inferiore a 250 addetti. Solamente il 2,6% coinvolgono sistematicamente i sindacati per le iniziative di welfare aziendale. Il 21,9% praticano accordi ma solo in alcune aree. Resta quindi molto grande la distanza culturale tra le piccole imprese e le rappresentanze

sindacali. Ma anche su questo punto registriamo una grande differenza tra imprese molto attive, fra le quali quelle che ricercano accordi sono la maggioranza, e le aziende meno attive (con iniziative in meno di sei aree) che nell'80% dei casi non ricercano alcun accordo.

La figura 37 mostra la distribuzione per aree delle iniziative di welfare aziendale unilaterale, welfare aziendale negoziale, welfare collettivo. Le due grandi aree del welfare complementare, la previdenza e la sanità integrativa, vedono una larga prevalenza di iniziative in applicazione dei contratti collettivi nazionali. Anche in queste aree, tuttavia, è presente un'attività integrativa di welfare aziendale, di tipo sia unilaterale sia negoziale, attuata dal 22% delle imprese. Anche nell'area delle polizze assicurative prevale l'applicazione delle disposizioni contrattuali nazionali, pur se il 36% delle imprese attuano iniziative aggiuntive. Nelle altre aree prevalgono largamente le iniziative

Fig. 36

## Il coinvolgimento dei sindacati nel welfare aziendale



aziendali di tipo volontario: in modo particolare la conciliazione vita-lavoro, il sostegno economico ai lavoratori, l'integrazione sociale, il sostegno all'istruzione dei familiari, la cultura e il tempo libero. In tutte queste aree le imprese che negoziano accordi aziendali o territoriali rappresentano una quota minoritaria ma significativa: in particolar modo per quanto riguarda i servizi di assistenza (13%), il sostegno economico ai lavoratori (11%), l'istruzione ai familiari (10%).

L'analisi dei comportamenti aziendali nella gestione di politiche di welfare ci permette di trarre una valutazione di sintesi.

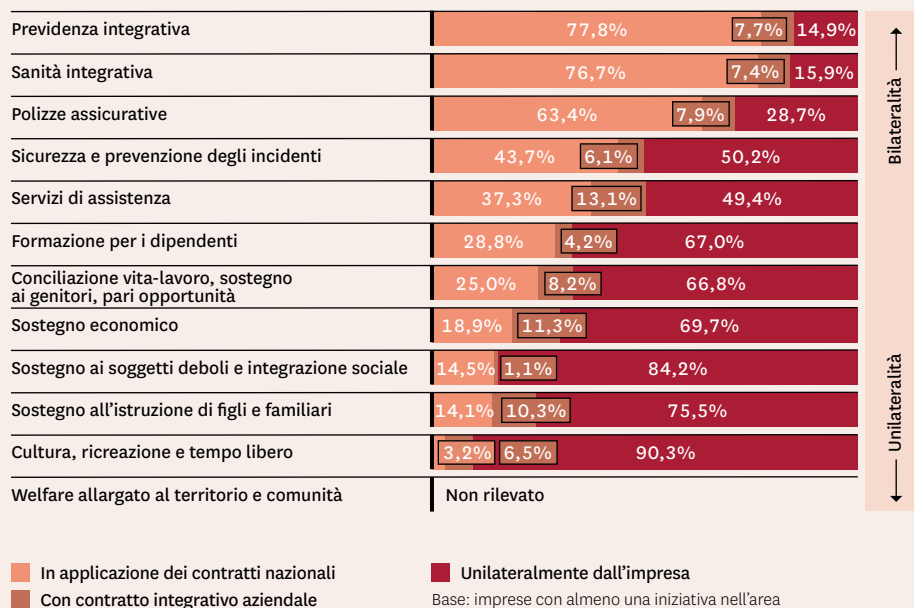
Abbiamo esaminato l'importanza di fattori quali la disponibilità a sostenere costi aggiuntivi per le iniziative di welfare, la proattività dell'azienda, intesa come capacità di intraprendere iniziative autonome non limitandosi all'applicazione dei contratti nazionali, e la propensione a coinvolgere

i lavoratori nell'attuazione delle iniziative.

Questi tre fattori sono stati utilizzati simultaneamente per costruire **cinque profili di approccio al welfare aziendale**:

- PROATTIVE PARTECIPATIVE**  
 Imprese che intraprendono iniziative autonome, investono risorse aggiuntive, coinvolgono i lavoratori: 23,6% del totale.
- PROATTIVE DIRETTIVE**  
 Imprese capaci di iniziativa autonoma e che investono, ma non attuano azioni di coinvolgimento: 12,2% del totale.
- PROATTIVE A COSTO ZERO**  
 Imprese dotate di una politica di welfare aziendale non limitata all'applicazione dei

## Le aree di welfare negoziale e unilaterale



contratti, ma non disponibili a sostenere costi aggiuntivi: 22,5% del totale.

- **ATTUATRICI PARTECIPATIVE**

Imprese che coinvolgono i lavoratori nella gestione delle politiche di welfare, limitandosi all'attuazione delle disposizioni dei CCNL: 7,1% del totale.

- **ATTUATRICI DIRETTIVE**

Imprese che non coinvolgono i lavoratori e la cui politica di welfare consiste nell'applicazione delle norme contrattuali: 34,7% del totale.

La figura 39 permette di misurare la correlazione tra i profili di approccio e la capacità di iniziativa nelle aree di welfare aziendale.

Le imprese proattive partecipative si caratterizzano per una grande ampiezza di iniziative: il 64% sono attive in almeno quattro aree, ed il 31% in

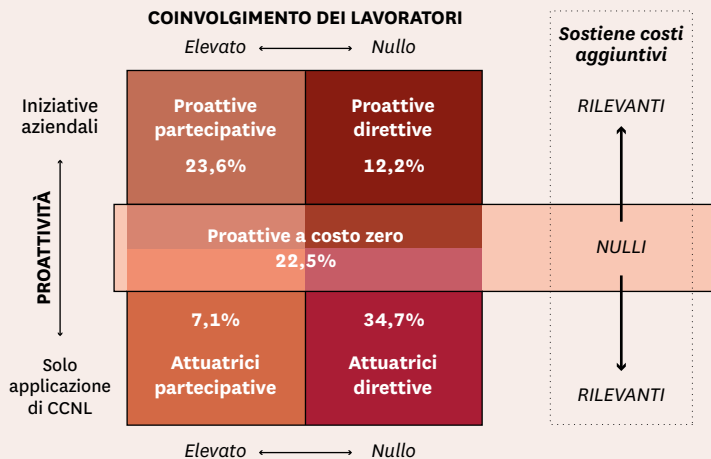
almeno sei aree. Quasi tutte le 109 *best practice* appartengono a questo profilo, all'interno del quale il 16% delle imprese attuano iniziative in almeno 8 aree di welfare aziendale.

Una discreta quota di imprese attive in almeno quattro aree di welfare è presente anche nei profili delle imprese proattive direttive (45%) e proattive a costo zero (35%).

Gli altri due profili comprendono una larga maggioranza di imprese nella fase iniziale del welfare, attive in non più di tre aree: le attuatrici partecipative (81%) e le attuatrici direttive (95%).

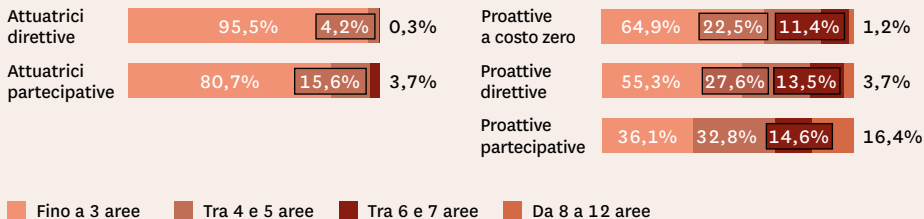
## Profili di approccio al welfare aziendale

SEGMENTAZIONE DELLE IMPRESE PER PROATTIVITÀ, COSTI SOSTENUTI, COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI



## Ampiezza del welfare aziendale per profili

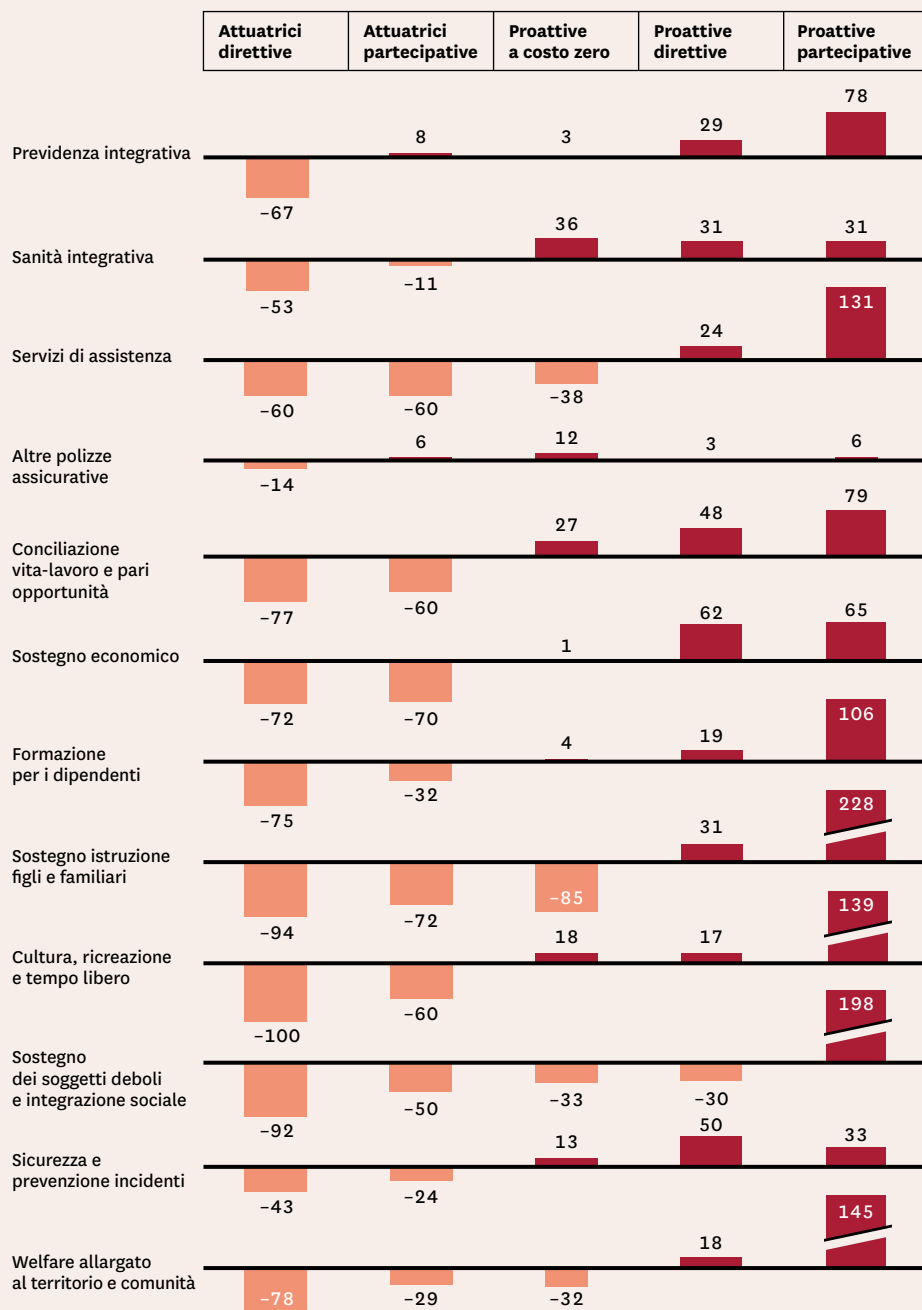
NUMERO DI AREE DI WELFARE AZIENDALE COPERTE CON ALMENO UNA INIZIATIVA



La rappresentazione dei tassi di iniziativa in numeri indice su base zero (figura 40) permette di visualizzare in modo evidente le aree di iniziativa dei diversi profili. Le imprese proattive partecipative sono quelle che intraprendono con più decisione iniziative nelle aree innovative del welfare aziendale, in particolare nel sostegno all'istruzione di figli e familiari (indice 228), nel sostegno ai soggetti deboli e l'integrazione sociale (indice 198), nel welfare allargato al territorio e alla comunità (indice 145), nella cultura, ricreazione e tempo libero (indice 139), nei servizi di assistenza (indice 131).

## Iniziativa nelle aree di welfare aziendale per profili

TASSI DI INIZIATIVA NELLE AREE DI WELFARE AZIENDALE: NUMERI INDICE SU BASE ZERO



## 5. I risultati del welfare aziendale

Le imprese che investono significative risorse nelle iniziative di welfare hanno già verificato impatti positivi sulla soddisfazione dei lavoratori e sui risultati aziendali.

In questa fase di sviluppo di un nuovo welfare aziendale, in un contesto normativo consolidato da pochi mesi, sarebbe fuorviante attendersi impatti immediati sui risultati aziendali.

Tuttavia un piccolo gruppo di imprese segnala di avere già verificato netti miglioramenti, in particolare nelle aree della gestione del personale: nella soddisfazione dei lavoratori e nel clima aziendale (9,5% delle imprese), nella fidelizzazione dei lavoratori (9,4%) ed anche nella riduzione dell'assenteismo (4,1%). Quote più piccole di imprese segnalano impatti positivi sull'immagine dell'azienda (7,4%) e miglioramenti della produttività (3%).

Molto maggiore, oscillante tra il 25% e il 30%, è la quota di imprese che hanno ricevuto segnali incoraggianti ma si aspettano che il welfare aziendale produca miglioramenti significativi nel lungo termine.

Come abbiamo visto sinora, la diffusione delle iniziative di welfare è molto disomogenea. Ciò rende poco significativa la misurazione dei risultati nella generalità delle imprese. È molto più utile concentrare l'analisi sulle aziende più attive, come appare nella figura 42. Tra le imprese che hanno attuato iniziative in almeno 6 aree, una forte maggioranza registra risultati positivi nella soddisfazione dei lavoratori e nel clima aziendale (71% delle imprese), nella fidelizzazione

dei lavoratori (69%), nell'immagine dell'azienda (69%), nella produttività del lavoro (56%). Per risultati positivi ci riferiamo alla somma di coloro che hanno già verificato netti miglioramenti e coloro che hanno verificato qualche buon risultato ma si attendono miglioramenti significativi nel lungo termine.

Anche la disponibilità a sostenere costi aggiuntivi per le iniziative di welfare è correlata agli impatti positivi sui risultati (figura 43).

L'indagine in profondità sul panel di 109 *best practice* ci permette di approfondire le analisi statistiche con le valutazioni espresse dai responsabili delle imprese. Da costoro emerge una forte consapevolezza della relazione esistente tra l'intensità delle politiche di welfare e i risultati ottenuti. Secondo gli intervistati, per ottenere buoni risultati **conta l'approccio generale dell'azienda più delle singole iniziative: l'affermazione di valori autenticamente vissuti, l'attenzione verso le persone, la vicinanza tra la direzione e i lavoratori, la coerenza dei comportamenti.**

In generale l'impatto percepito del welfare aziendale è molto rilevante e positivo sul clima aziendale e sulle relazioni interne, buono o discreto sulla fidelizzazione dei dipendenti, difficile da misurare sulla produttività del lavoro. Diverse imprese hanno narrato testimonianze di preferenza, anche da parte di lavoratori di alto

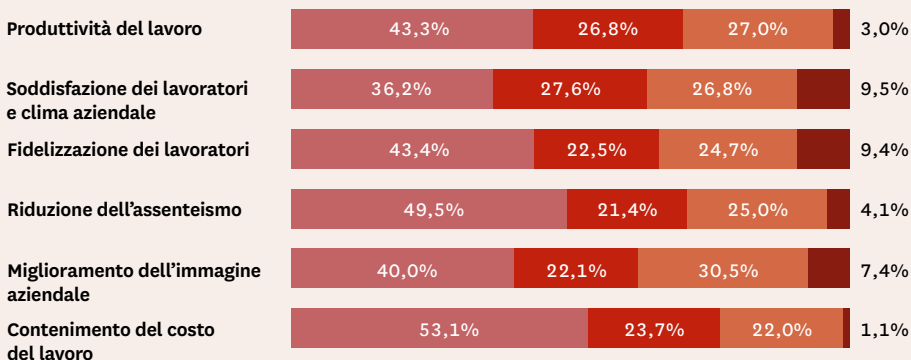


Fig. 41

## I risultati del welfare aziendale

*Nella sua impresa, qual è l'impatto delle iniziative di welfare aziendale su ciascuno dei seguenti fattori?*

- Già verificato un netto miglioramento
- Qualche buon risultato ma aspettiamo miglioramenti più significativi a lungo termine
- Miglioramenti piuttosto limitati
- Nessun miglioramento riscontrato



livello professionale, per una scelta di qualità della vita a cui le iniziative di welfare hanno dato un significativo contributo. Alcune hanno dichiarato di dare molto risalto all'offerta di benefici di welfare aziendale nei colloqui di assunzione con i candidati.

Tra le iniziative con un maggiore impatto sulla produttività del lavoro sono state citate quelle legate alla conciliazione vita-lavoro, in particolare la flessibilità degli orari e il lavoro a distanza. Venendo incontro alle esigenze del dipendente, permettendogli di gestire gli orari o di lavorare parzialmente da casa, l'azienda lo responsabilizza inducendolo a dare il meglio di sé.

La nostra indagine non rileva direttamente la soddisfazione dei lavoratori per i servizi di welfare aziendale ma ne verifica la percezione da parte delle imprese.

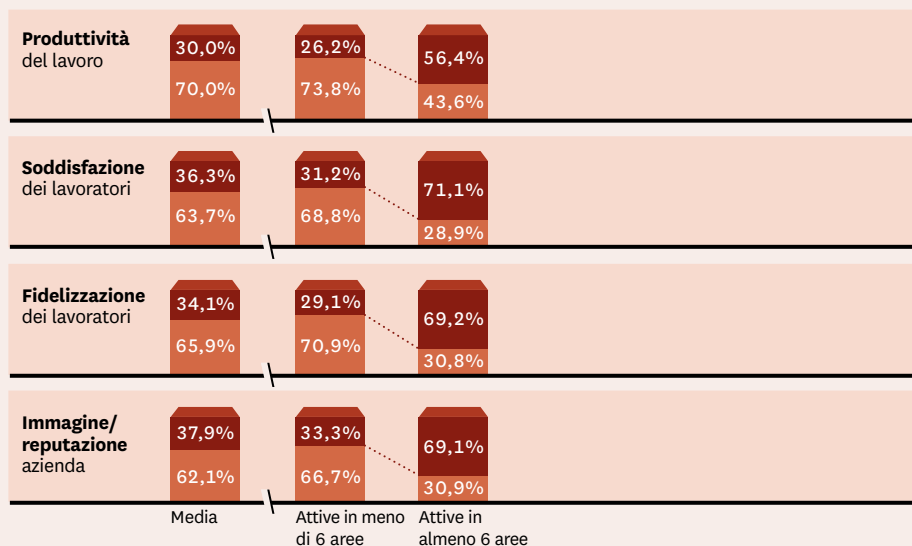
Secondo la generalità delle imprese una larga maggioranza di lavoratori, il 75%, non hanno alcuna consapevolezza dei servizi di welfare o li conoscono solo in generale. Le imprese appaiono in generale poco ottimiste sul gradimento dei lavoratori: il 55% pensano che i dipendenti preferiscano sempre il denaro, pur tassato, in busta paga. Ciò può apparire contraddittorio con l'obiettivo, indicato dalla grande maggioranza delle imprese, di sviluppare il welfare aziendale per migliorare la soddisfazione dei dipendenti. In realtà anche la percezione delle reazioni dei lavoratori è drasticamente diversa secondo il livello di iniziativa delle imprese. Quelle attive in almeno 6 aree e che sostengono costi aggiuntivi per il welfare aziendale ritengono, tra il 45% e il 48% dei casi, che i loro lavoratori abbiano una buona consapevolezza dei servizi che ricevono e ne siano soddisfatti.

L'indagine in profondità effettuata sulle 109 best practice ha permesso di raccogliere copiose

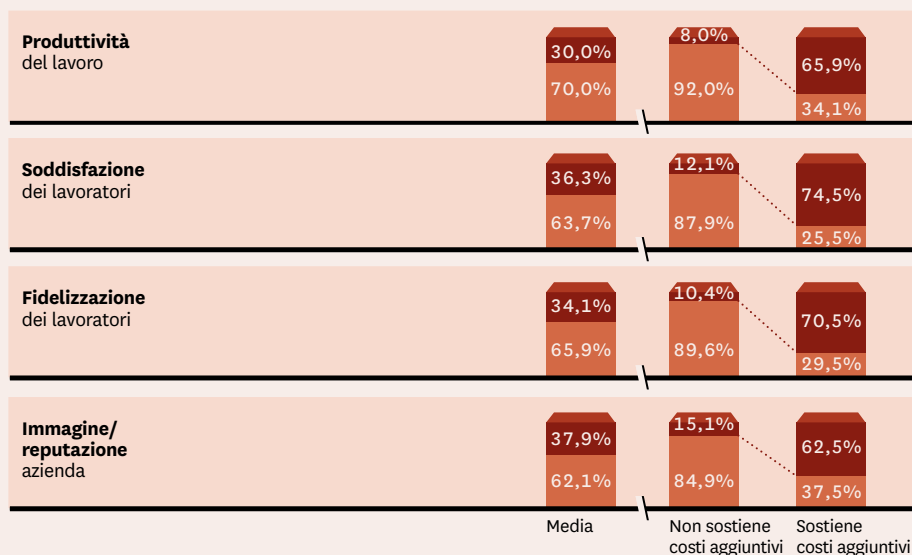
## Relazione tra ampiezza delle iniziative e impatto sul business

*Nella sua impresa, qual è l'impatto delle iniziative di welfare aziendale su ciascuno dei seguenti fattori?*

- Già verificato un netto miglioramento  
+ Qualche miglioramento ma risultati più a lungo termine
- Miglioramenti limitati + Nessun miglioramento

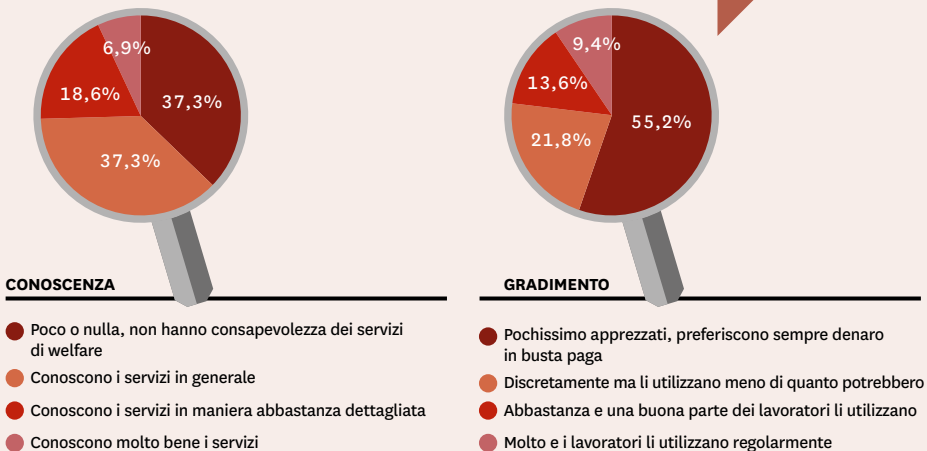


## Relazione tra spesa di welfare e impatto sul business

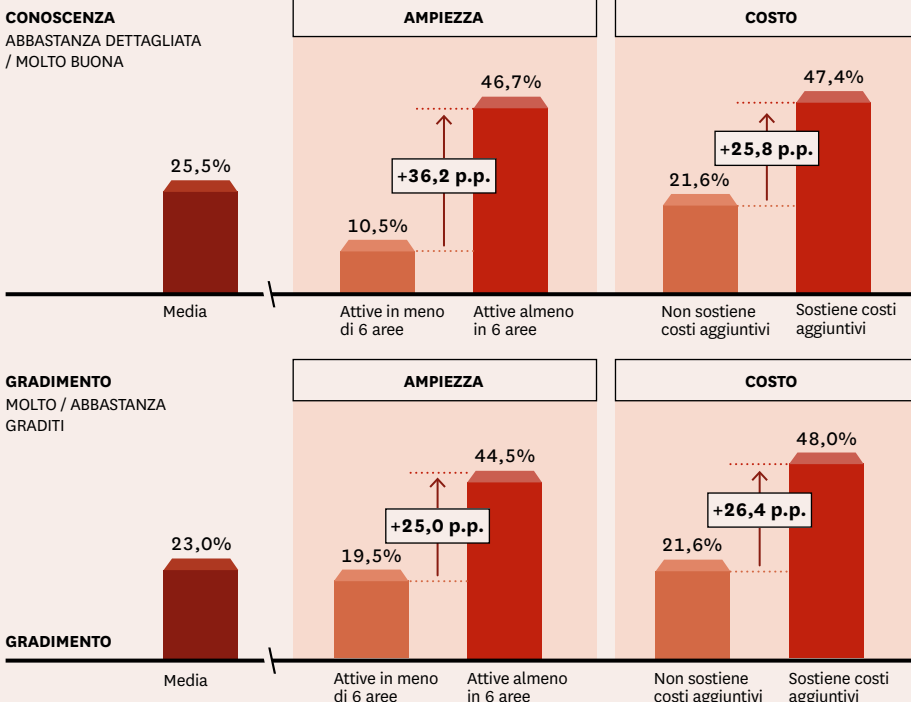


## Conoscenza e gradimento del welfare aziendale da parte dei lavoratori secondo le imprese

*A suo parere quanto i lavoratori conoscono e apprezzano le iniziative di welfare aziendale attuate dalla sua impresa?*

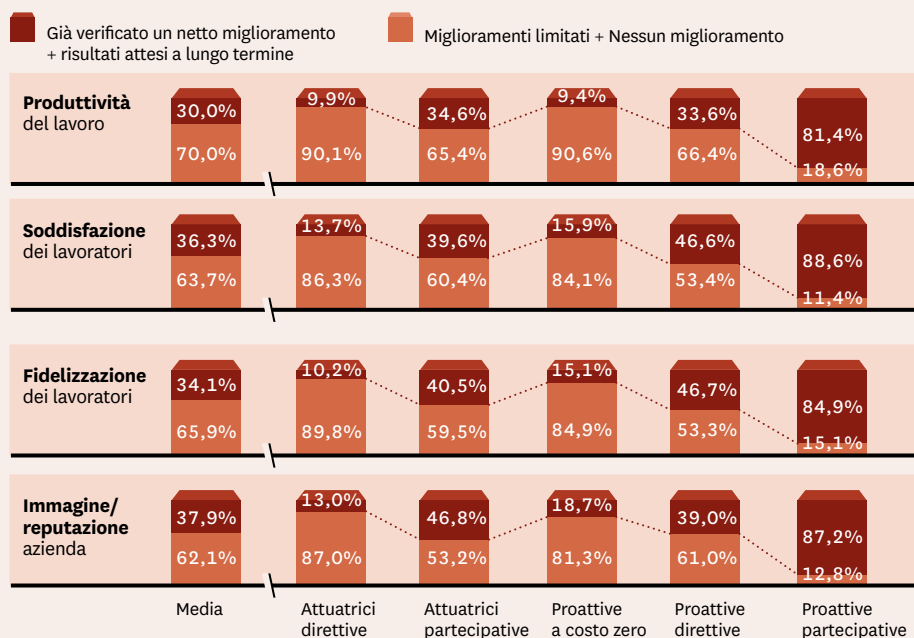


## Conoscenza e gradimento dei lavoratori per ampiezza e costo del welfare aziendale



## Risultati del welfare aziendale per profili

NUMERO DI AREE DI WELFARE AZIENDALE CON ALMENO UNA INIZIATIVA



considerazioni su questo tema. I responsabili delle imprese hanno sottolineato l'importanza della comunicazione aziendale nel determinare la consapevolezza dei lavoratori dei benefici offerti dai servizi di welfare. I canali utilizzati sono tutti quelli della comunicazione interna: e-mail, circolari, affissioni in bacheca, intranet aziendale. In diversi casi le imprese hanno organizzato assemblee o riunioni di gruppo, talvolta coinvolgendo le rappresentanze sindacali. In pochi casi è stata incaricata una persona come referente per le iniziative di welfare.

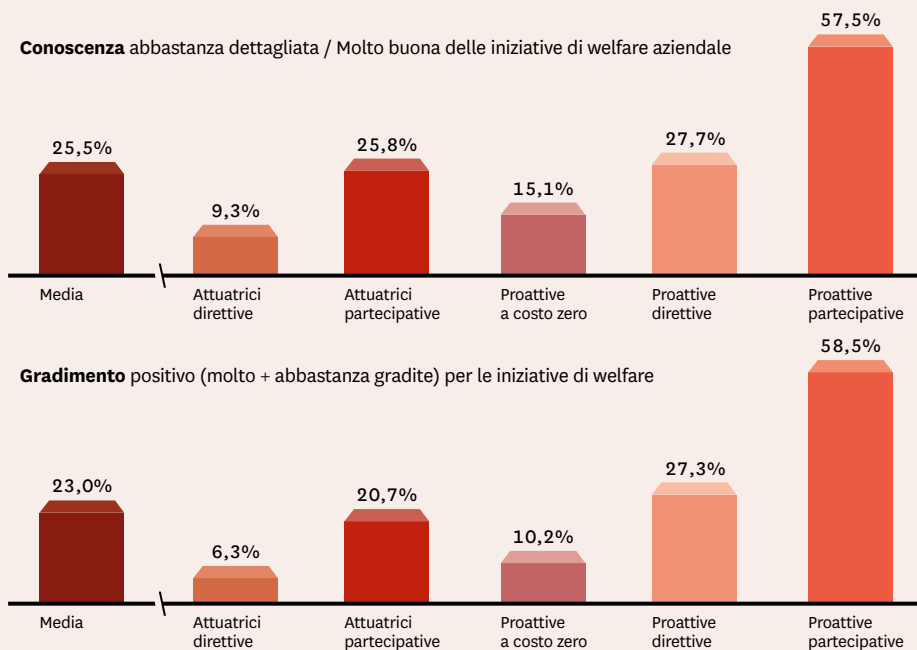
Diverse imprese *best practice*, circa il 10% del panel, realizzano indagini periodiche, annuali o biennali, per rilevare le esigenze dei lavoratori e il gradimento dei servizi di welfare, e le utilizzano per indirizzare le iniziative. In alcuni casi, grazie alle indagini, i piani di welfare inizialmente adottati sono stati modificati per corrispondere meglio alle esigenze famigliari dei lavoratori.

### L'utilizzo e il gradimento dei servizi di welfare sono direttamente collegati.

Le iniziative di welfare più gradite dai lavoratori, secondo i responsabili delle aziende del panel, sono la sanità integrativa e le prestazioni di prevenzione, le forme di conciliazione vita-lavoro e i benefit di carattere più tangibile, come i buoni d'acquisto e le altre facilitazioni economiche. Alcune imprese tra quelle attive da più lungo tempo avvertono il pericolo dell'abitudine: i lavoratori considerano i servizi di welfare come una sorta di diritto acquisito. Non basta informare i lavoratori sui servizi offerti, occorre comunicare il loro valore economico.

Nel precedente capitolo abbiamo analizzato i comportamenti delle imprese nelle decisioni di welfare aziendale e nella gestione delle iniziative, tracciando cinque profili. Le figure 47 e 48 mostrano quanto conti l'approccio dell'azienda nel determinare la capacità di ottenere i risultati attesi.

## Conoscenza e gradimento dei lavoratori per profili di welfare aziendale



### Il profilo delle aziende proattive

**partecipative**, caratterizzato dall'iniziativa autonoma delle imprese, dalla disponibilità a sostenere costi aggiuntivi e dal coinvolgimento dei lavoratori, **è quello che ottiene i risultati di gran lunga migliori**. Più dell'85% delle imprese appartenenti a questo segmento segnalano impatti positivi tanto nella soddisfazione e fidelizzazione dei lavoratori quanto nell'immagine dell'azienda e nella produttività del lavoro.

Le imprese di questo profilo percepiscono reazioni positive anche da parte dei dipendenti, in termini sia di conoscenza sia di gradimento delle iniziative di welfare.

## 6. I fattori di successo del welfare aziendale nelle PMI

I principali fattori di successo sono la conoscenza del welfare aziendale e l'alleanza tra le piccole imprese nel territorio per raggiungere la massa critica. Le imprese più attive richiedono servizi comuni di carattere associativo.

## 6 I fattori di successo del welfare aziendale nelle PMI

### **Il fattore critico di successo per il welfare aziendale è la conoscenza.**

Affronteremo in questo capitolo il tema della conoscenza sotto diversi aspetti: il livello di informazione delle imprese sulle norme e sui principali strumenti tecnici del welfare aziendale, e la disponibilità di competenze professionali specialistiche.

Solamente il 21% delle PMI dichiarano di avere una conoscenza abbastanza o molto precisa delle norme e degli incentivi fiscali, e anche tra le più grandi, oltre i 50 addetti, la quota delle imprese informate su questi temi non supera il 33%. La figura 50 mostra come sia forte la relazione tra conoscenza delle norme fiscali e ampiezza delle iniziative di welfare aziendale.

Il welfare aziendale è una competenza nuova e non ancora sufficientemente acquisita dagli stessi consulenti aziendali: consulenti del lavoro e commercialisti. Il 46% delle imprese giudicano poco o per nulla affidabile il supporto ricevuto da queste figure in materia di welfare aziendale. Le imprese più grandi, oltre i 50 addetti, e ancor più quelle oltre i 100 addetti, esprimono sui consulenti un giudizio migliore, forse perché si avvalgono di professionisti più esperti o probabilmente perché sono più abituate a utilizzare supporti di consulenza e non solo di gestione amministrativa. In tutti i casi risulta evidente la carenza di figure

professionali specializzate nel welfare aziendale.

Se passiamo dalla normativa fiscale generale a un tema più specifico quale la convertibilità dei premi di produzione in welfare, l'inadeguatezza delle conoscenze risulta ancor più evidente. Il 92% delle imprese non ne hanno alcuna conoscenza o ne hanno una conoscenza solamente generica, e solamente il 7,9% dichiarano di averne una conoscenza approfondita. Il 4% delle imprese dichiarano di utilizzare servizi di welfare come componente dei premi di produttività. Nell'assenza di adeguate informazioni le imprese non appaiono in grado di valutare l'utilità e la praticabilità della conversione dei premi in welfare, e nel 70% dei casi dichiarano di non essere interessate a utilizzarli. Si tratta di una competenza critica, fortemente correlata alla capacità di iniziativa: infatti la conoscenza di questi strumenti è minima tra le imprese poco attive, e decisamente maggiore tra le imprese molto attive nel welfare aziendale.

Anche la conoscenza dei *flexible benefit* è molto carente. La gran parte delle PMI ne è totalmente priva. Non stupisce, quindi, che il 70% delle imprese si dichiarino non interessate al loro utilizzo. Anche sul tema dei *flexible benefit* appare molto forte la correlazione tra informazione e capacità di iniziativa; infatti le imprese attive in almeno sei aree del welfare aziendale hanno un livello di conoscenza quasi doppio delle imprese meno attive.

Nel contesto della estrema frammentazione del sistema produttivo italiano, la questione chiave per la diffusione del welfare aziendale è come permettere alle piccole e medie imprese di raggiungere la massa critica in diversi aspetti dell'iniziativa:

- non solo la dimensione minima del bacino di utenza necessaria a gestire con efficienza i servizi,
- e non solo la necessaria disponibilità di risorse economiche e organizzative,
- ma anche disponibilità di un adeguato livello di conoscenza, costituita da informazioni e competenze.

**Il 22% delle imprese molto attive nel welfare aziendale hanno potuto attuare le proprie iniziative grazie a diverse forme**

**di alleanze:** organizzando reti di imprese, partecipando a consorzi, condividendo iniziative con altre imprese nel territorio o infine aderendo a servizi comuni. Nessun fattore di successo è tanto discriminante. Infatti nel segmento delle aziende meno attive, che attuano iniziative in meno di sei aree, la quota di quelle che praticano alleanze crolla al 3%.

Per sviluppare i servizi di welfare aziendale **le piccole e medie imprese hanno bisogno di aggregare bacini di utenza e condividere investimenti, informazioni, servizi professionali.** Non tutte le imprese ne hanno consapevolezza. Nella media, solamente una quota tra il 22% e il 24% di imprese si dichiara interessata a servizi comuni a cui potersi associare e ad accordi con altre imprese nel territorio. Più elevata (33,9%) è la quota delle imprese interessate a servizi di informazione e consulenza di welfare prestati dalle associazioni imprenditoriali. Ma le quote delle imprese interessate a questi servizi raddoppiano tra quelle molto attive nel welfare aziendale. Più le imprese sono attive e più comprendono l'importanza delle alleanze e dei supporti associativi per sviluppare ulteriormente e in modo efficiente le iniziative di welfare.

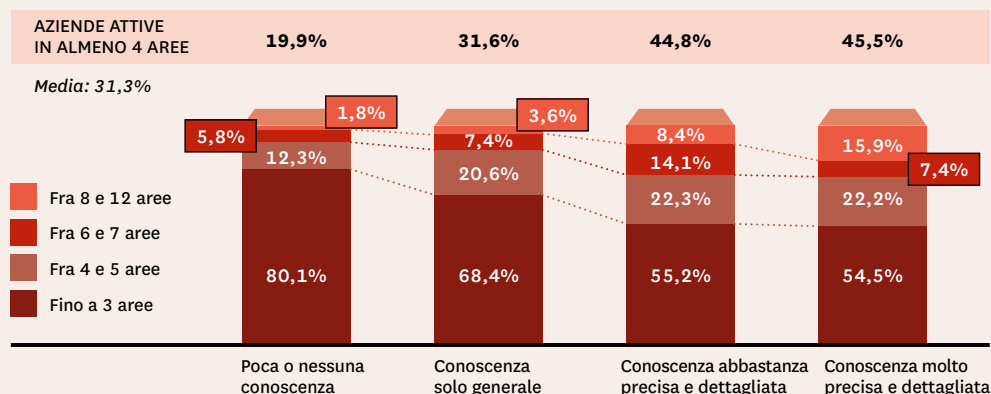


## Conoscenza di norme e incentivi fiscali

*In generale, quanto la sua impresa conosce le norme e gli incentivi fiscali sul welfare aziendale?*

		Industria	Commercio e servizi
Conoscenza molto precisa e dettagliata	5,0%	1,6%	6,8%
Conoscenza abbastanza precisa e dettagliata	16,6%	19,3%	18,6%
Conoscenza solo generale	50,9%	53,5%	49,3%
Poca o nessuna conoscenza	27,5%	25,6%	25,4%
	<b>=21,6%</b>		
	<b>=78,4%</b>		

## Relazione tra conoscenza e attività di welfare aziendale



## Il supporto dei consulenti

*In generale, quanto giudica completa e affidabile l'informazione e il supporto ricevuti da parte dei propri consulenti (consulenti del lavoro, commercialisti, ...) in materia di welfare aziendale?*

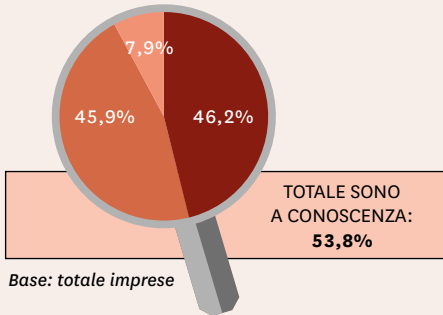
		Industria	Commercio e servizi
Molto	9,4%	6,4%	7,0%
Abbastanza	44,2%	45,1%	40,2%
Poco	35,0%	37,0%	40,3%
Per nulla	11,4%	11,4%	12,4%
	<b>=53,6%</b>		
	<b>=46,4%</b>		

Settore				Fascia dimensionale				
	Studi e servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore	Meno di 10	10-50	51-100	101-250
	25,2%	0,6%	2,4%	4,3%	4,7%	5,0%	5,4%	3,8%
	41,7%	7,9%	8,6%	28,9%	11,4%	20,7%	27,4%	29,2%
	25,0%	54,1%	59,4%	31,9%	52,5%	49,0%	55,0%	57,0%
	8,1%	37,4%	29,6%	35,0%	31,4%	25,3%	12,2%	10,0%

Settore				Fascia dimensionale				
	Studi e servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore	Meno di 10	10-50	51-100	101-250
	24,5%	2,8%	18,4%	3,2%	8,1%	10,4%	9,3%	14,0%
	56,1%	32,6%	57,8%	36,1%	37,5%	50,6%	50,2%	53,4%
	16,3%	50,3%	15,5%	40,9%	38,5%	31,7%	36,4%	27,1%
	3,1%	14,2%	8,3%	19,8%	15,7%	7,2%	4,1%	5,5%

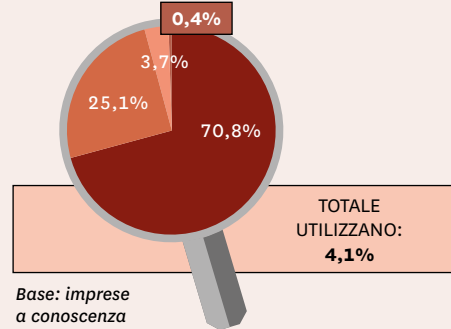
## Conoscenza e utilizzo dei premi di produttività convertiti in welfare

### CONOSCENZA



- Non ne siamo al corrente
- Siamo a conoscenza ma non abbiamo approfondito
- Conosciamo in maniera approfondita e dettagliata

### UTILIZZO

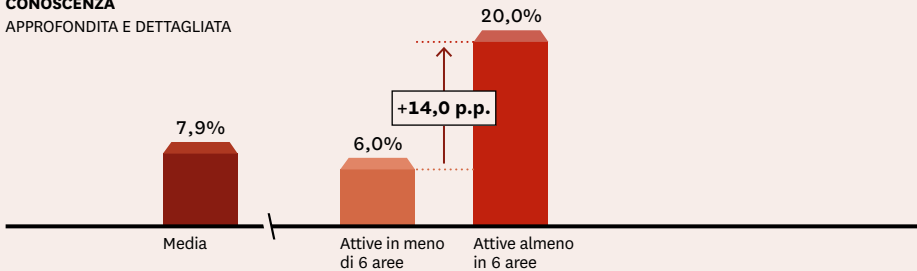


- No e probabilmente non lo faremo
- No ma probabilmente lo faremo
- Diamo premi in welfare ma con importo limitato
- Diamo sistematicamente premi in welfare anche con importi elevati

## Conoscenza dei premi di produttività per ampiezza del welfare aziendale

### CONOSCENZA

APPROFONDITA E DETTAGLIATA



L'analisi della mappa del welfare aziendale e dei casi di successo ci permette a questo punto di trarre alcune prime sintetiche conclusioni.

Come abbiamo visto, **il welfare aziendale nelle PMI è un movimento in piena evoluzione che procede con velocità diverse.** La sua crescita è spinta dalle imprese più attive, che estendono ulteriormente la propria iniziativa. **La crescita è determinata da un circolo virtuoso di fattori che si rafforzano reciprocamente:**

- ➔ Il fattore critico è la conoscenza, intesa

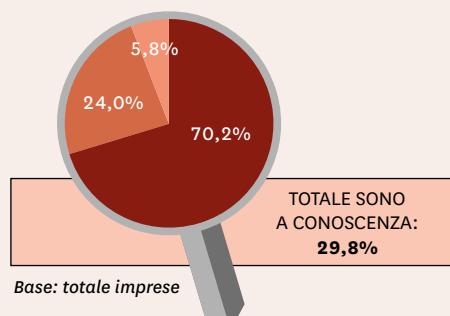
come informazione e competenza ma anche come cultura del welfare aziendale.

- ➔ Le imprese dotate di conoscenza sono le più attive, sviluppano una gamma ampia e crescente di servizi di welfare rispondenti ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie e gestiscono le iniziative di welfare in modo coinvolgente.

- ➔ Le imprese più attive e coinvolgenti stimolano nei lavoratori la consapevolezza dei vantaggi del welfare aziendale e riscuotono un più elevato gradimento delle iniziative.

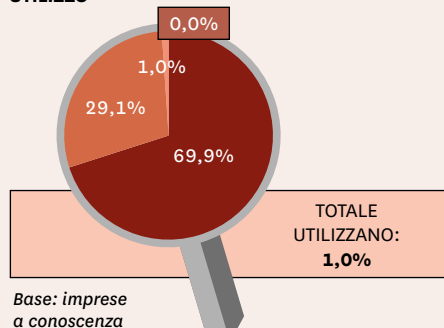
## Conoscenza e utilizzo dei flexible benefit

### CONOSCENZA



- Non ne siamo al corrente
- Siamo a conoscenza ma non abbiamo approfondito
- Conosciamo in maniera approfondita e dettagliata

### UTILIZZO

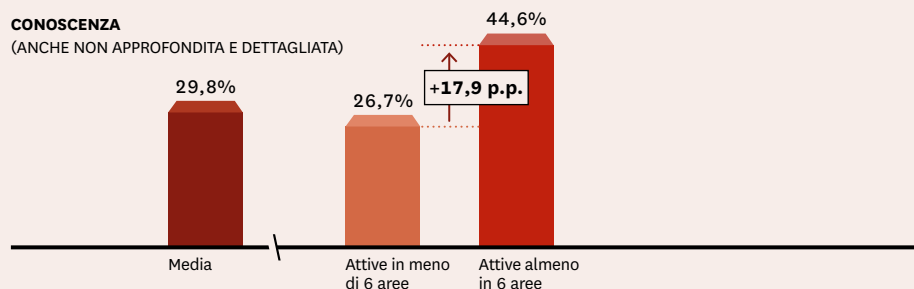


- No e probabilmente non lo faremo
- No ma probabilmente lo faremo
- Diamo premi in welfare ma con importo limitato
- Diamo sistematicamente premi in welfare anche con importi elevati

## Conoscenza dei flexible benefit per ampiezza del welfare aziendale

### CONOSCENZA

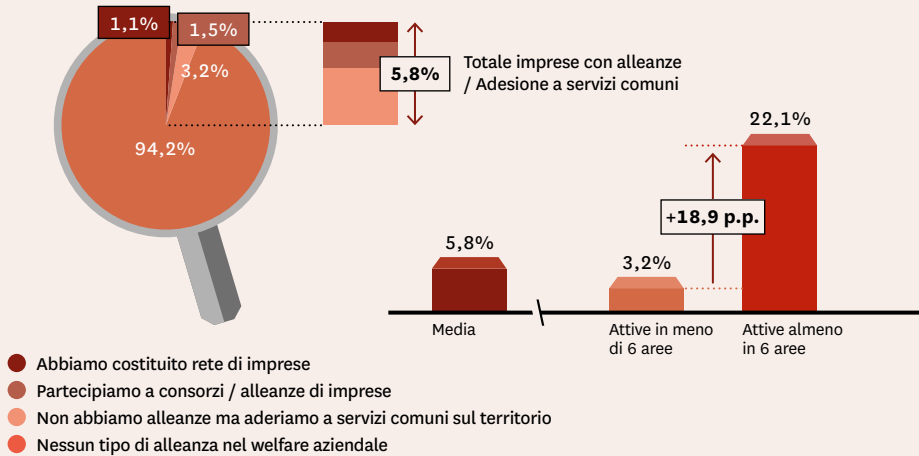
(ANCHE NON APPROFONDATA E DETTAGLIATA)



➔ Le imprese più attive sono anche quelle che ottengono un positivo impatto delle iniziative di welfare sui risultati aziendali: in modo più diretto nella gestione del personale e nella fidelizzazione delle risorse, più a lungo termine nelle performance di produttività del lavoro, oltre che nel rafforzamento della reputazione dell'azienda.

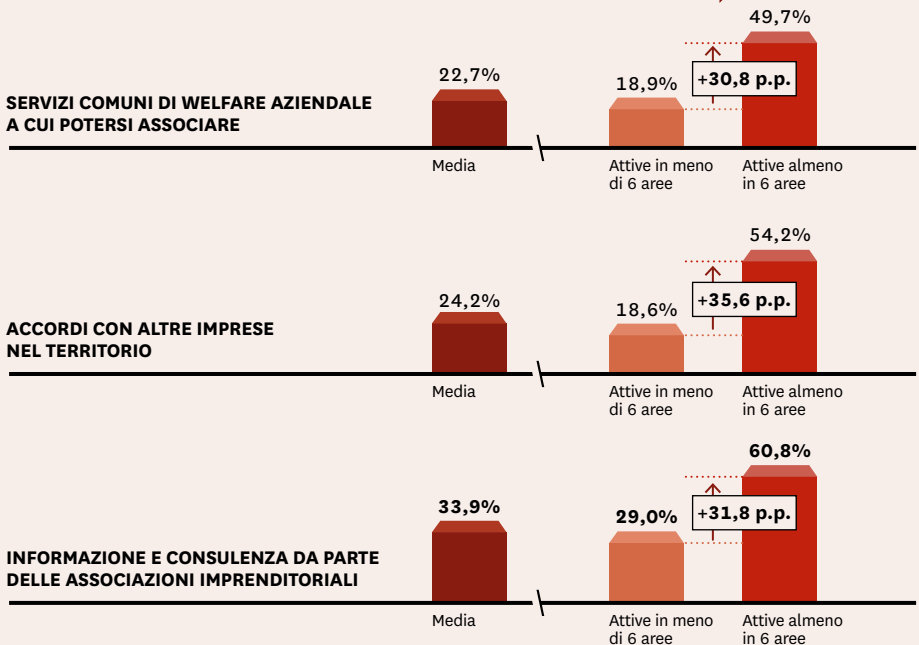
➔ Le PMI possono raggiungere la massa critica associandosi e utilizzando servizi associativi. Le imprese più attive nel welfare aziendale ne hanno acquisito la consapevolezza e stanno percorrendo questa strada.

## Reti di imprese e alleanze nel territorio



## L'importanza dei supporti per le PMI

*Quanto sarebbero importanti i seguenti supporti per favorire la diffusione del welfare aziendale in Italia?*



## Il circolo virtuoso del welfare aziendale



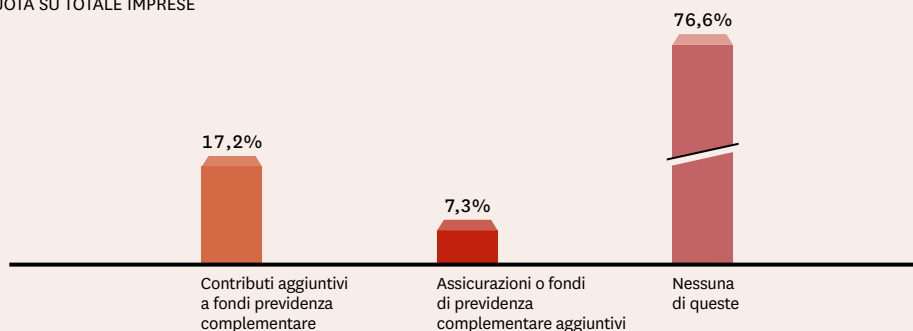
## **7. Le 12 aree del welfare aziendale**

In questo capitolo esaminiamo in dettaglio le iniziative intraprese dalle PMI nelle dodici aree del welfare aziendale, specificando il modo in cui le imprese attuano le scelte.

Fig. 59

## Iniziative

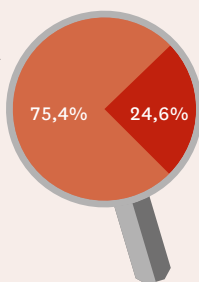
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



## Beneficiari

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

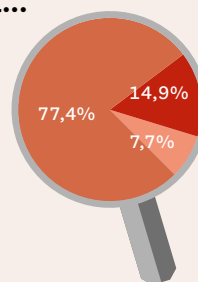
- Tutti i lavoratori
- Alcune categorie



## Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



Le strutture fondamentali della previdenza complementare sono i fondi pensione istituiti dai contratti collettivi nazionali. Rispetto ad essi il welfare aziendale gioca un ruolo integrativo in due modi: versando contributi aggiuntivi (nel 17,2% dei casi) oppure costituendo o aderendo a fondi previdenziali aggiuntivi (7,3%).

Il 23% delle PMI attuano iniziative aziendali in quest'area. Nella maggior parte dei casi (75%) i beneficiari sono tutti i lavoratori dell'azienda. La gran parte delle iniziative (77%) consistono nell'applicazione di procedure già previste dai contratti nazionali, ma il 14,9% delle imprese attuano soluzioni proprie su base unilaterale, e il 7,7% negoziano benefit previdenziali tramite accordi o contratti integrativi aziendali.

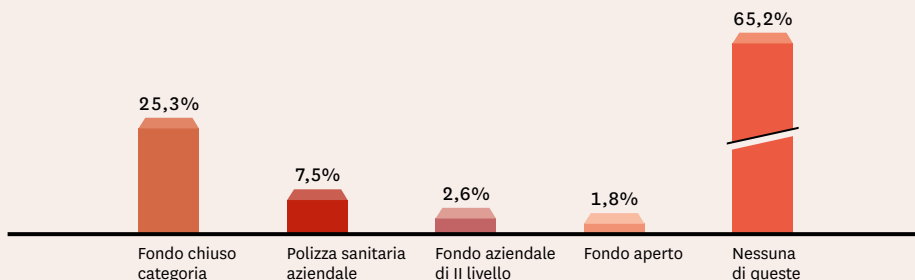


## 7.2 Sanità integrativa

Fig. 60

### Iniziative

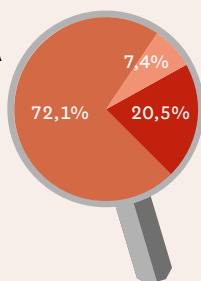
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



### Beneficiari

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

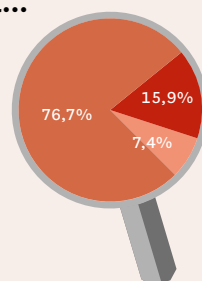
- Tutti i lavoratori
- Alcune categorie
- Lavoratori e familiari



### Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



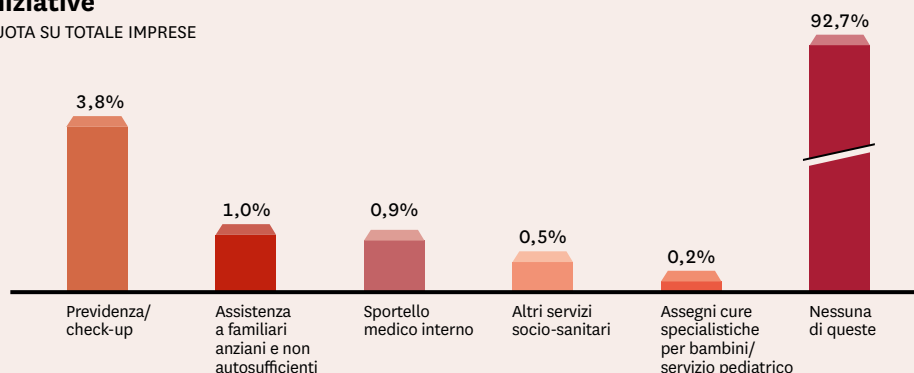
Il panorama della sanità complementare collettiva, istituita dai contratti nazionali, è composito. Comprende per alcune categorie fondi obbligatori e per altre fondi ad adesione volontaria. Le prestazioni sono molto differenziate: essenziali per alcune categorie, più ricche per altre. I piani di prestazione sono in taluni casi uguali per tutti, mentre altri prevedono diverse soluzioni opzionali. Per questo motivo non esiste una linea di confine ben definita tra welfare sanitario collettivo e aziendale. Il 34,8% delle imprese segnalano iniziative aziendali di sanità integrativa. In realtà si tratta nel 25% dei casi di soluzioni applicative dei fondi di categoria. Le imprese che intraprendono iniziative autonome sono l'8,2%. Si tratta di polizze sanitarie aziendali (7,5%), fondi aziendali di secondo livello rispetto a quelli collettivi (2,6%), adesione a fondi aperti (1,8%).

I beneficiari nella maggior parte dei casi sono l'intera popolazione aziendale (72%) o i lavoratori e i loro familiari (7,4%). Nel 20% dei casi l'azienda offre benefit sanitari ad alcune categorie di dipendenti. Nel 76,7% dei casi si tratta di applicazioni dei contratti nazionali, mentre il welfare aziendale vero e proprio viene attuato con decisioni unilaterali dal 15,9% delle imprese, e con contratti aziendali dal 7,4%.

Fig 61

## Iniziative

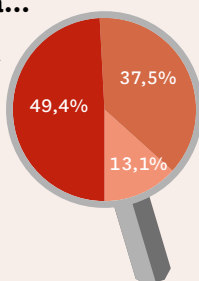
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



## Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



### Altre iniziative

- Convenzioni con studi dentistici per prestazioni a prezzi calmierati
- Iniziative di Corporate Wellness
- Frequenza annuale di visite ed esami completi per i dipendenti
- Campagna di vaccinazioni antinfluenzali a carico dell'azienda
- Adesione a campagne di prevenzione

L'assistenza è un'area con un tasso di iniziativa minimo, il 6,7%, ma destinata a crescere. Il fatto è che i bisogni di assistenza sono molto differenziati, correlati alla composizione dei nuclei familiari, alle età e alle esigenze individuali, e lo sviluppo delle prestazioni richiede soluzioni altrettanto differenziate. Le iniziative attuate dalle aziende sono check-up e servizi di prevenzione (3,8% dei casi) e altre soluzioni ancor meno diffuse come: servizi di assistenza per anziani e non autosufficienti, sportello medico aziendale, servizi socio-sanitari come centri di recupero, assistenza psicologica e riabilitazione, assegni per cure pediatriche, convenzioni per cure odontoiatriche, campagne di vaccinazione...

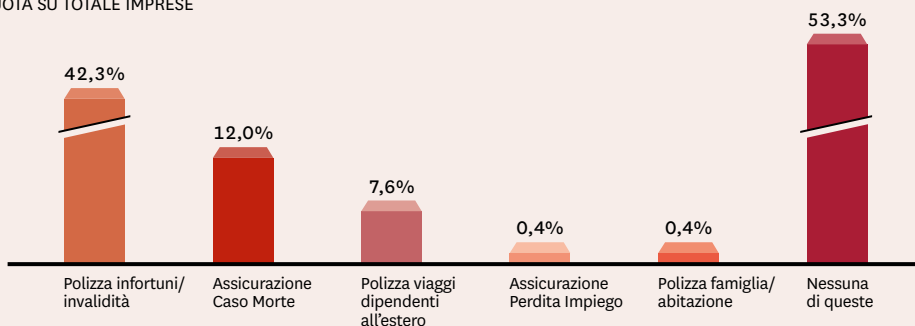
Nella metà dei casi le iniziative di welfare sono attuate unilateralmente dall'azienda. A queste si aggiungono un 13% di iniziative negoziate nei contratti aziendali. Il 37% sono iniziative applicative di disposizioni del CCNL.

## 7.4 Polizze assicurative

Fig. 62

### Iniziative

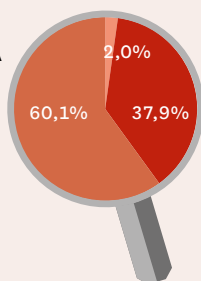
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



### Beneficiari

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

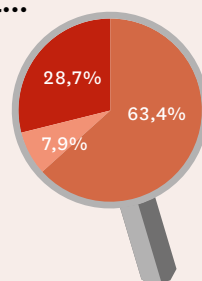
- Tutti i lavoratori
- Alcune categorie
- Lavoratori e familiari



### Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



L'area delle polizze assicurative è quella con il tasso di iniziativa più elevato ma per il 42% si tratta di polizze infortuni, per lo più previste obbligatoriamente dai contratti collettivi. Le altre coperture assicurative offerte sono: assicurazioni vita, polizze viaggi per dipendenti all'estero, altre polizze per la famiglia e per le abitazioni.

Il 36% delle iniziative hanno carattere aziendale, nel 28,7% dei casi per iniziativa unilaterale dell'impresa e nel 7,9% per accordo sindacale. I beneficiari sono perlopiù tutti i dipendenti (60% dei casi) ma le coperture per categorie specifiche di lavoratori sono alquanto diffuse (37,9%).

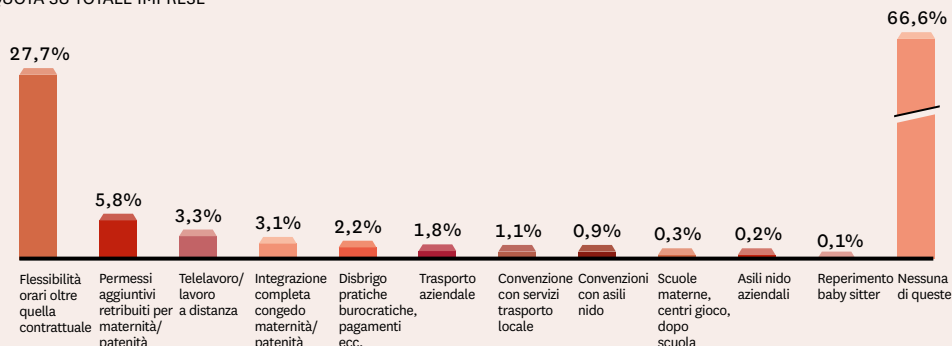
# Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità

7.5

Fig. 63

## Iniziative

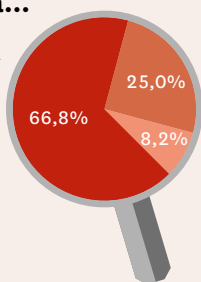
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



## Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



### Altre iniziative

Cessione ferie e banca ore a colleghi che stiano attraversando particolari momenti di difficoltà

Fattorino aziendale per tutti i dipendenti (posta, lavanderia, ...)

Attenzione nel momento del rientro dalla maternità o per malattie lunghe (adeguamento orari e carichi di lavoro, ...)

L'area della conciliazione è molto cresciuta negli ultimi tempi e ha raggiunto un tasso di iniziativa del 32,8%. L'iniziativa più frequente riguarda la concessione di flessibilità sugli orari oltre quella prevista dai contratti: 27,7%. Inoltre altri interventi meno frequenti di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro: permessi retribuiti per maternità e paternità, lavoro a distanza, integrazione estesa del congedo per maternità. Sono poco diffusi i servizi di sostegno alla maternità quali asili nido aziendali o convenzionati, scuole materne e doposcuola, babysitter, e i servizi di facilitazione della vita quali disbrigo di pratiche burocratiche, trasporti aziendali e convenzioni di trasporto...

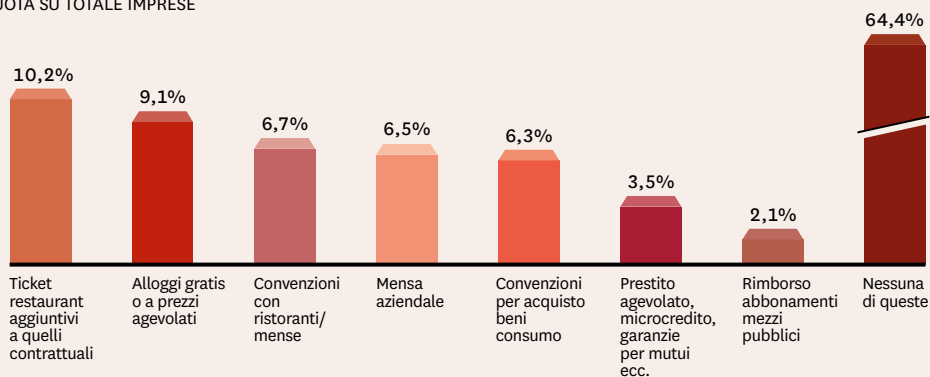
È un'area di welfare caratterizzata dalle iniziative aziendali unilaterali (66,8%), a cui si aggiungono accordi aziendali (8%).

## 7.6 Sostegno economico ai lavoratori

Fig. 64

### Iniziative

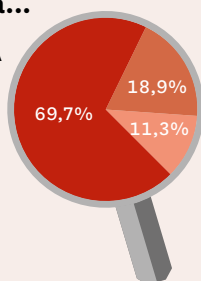
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



### Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



#### Altre iniziative

Anticipo TFR / Erogazione TFR oltre limite stabilito dalla legge

Buoni benzina

Partecipazione alle spese per il tragitto casa-lavoro

Sostegno economico al trasloco dei dipendenti

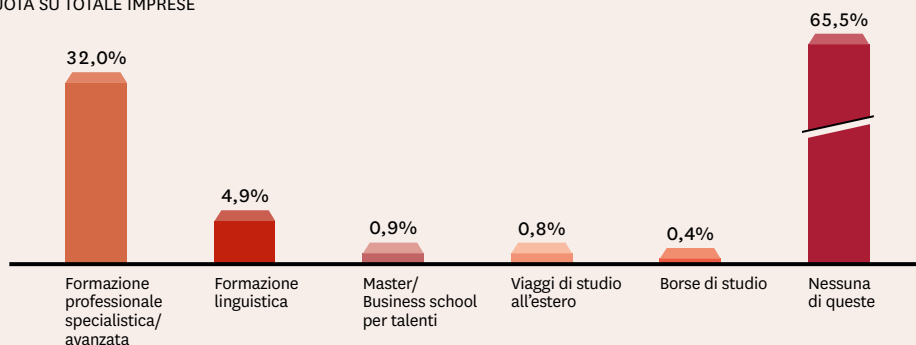
L'area del sostegno economico ha un alto livello di iniziativa. Si tratta di numerose iniziative quali: ticket aggiuntivi a quelli contrattuali (10%), misure di sostegno per gli alloggi (9%), mense aziendali (6,5%) e convenzioni con ristoranti (6,7%), convenzioni di acquisto (6,3%), prestiti agevolati e mutui (3,5%), abbonamento a mezzi pubblici (2,1%).

Anche quest'area vede la prevalenza delle iniziative aziendali unilaterali (69,7%), con l'11% di accordi sindacali aziendali.

Fig. 65

## Iniziative

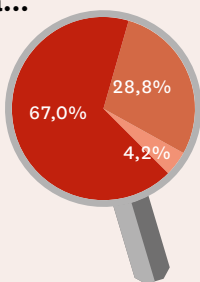
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



## Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



### Altre iniziative

- Corsi di mediazioni interculturale rivolti a coloro che lavorano a contatto con i colleghi all'estero
- Rimborso corsi aggiornamento
- Partecipazione a convegni e giornate studio
- Formazione ad hoc sulla cooperazione e l'approccio alla disabilità

La formazione è un servizio di welfare in quanto leva fondamentale di qualificazione dei lavoratori e promozione della mobilità sociale. Nella nostra rilevazione abbiamo escluso la formazione professionale obbligatoria. Il 32% di aziende gestisce corsi di formazione avanzata e specialistica, il 4,9% corsi di lingue. Sono inoltre attuate iniziative più rare come business school per talenti, viaggi di studio all'estero, borse di studio per i dipendenti.

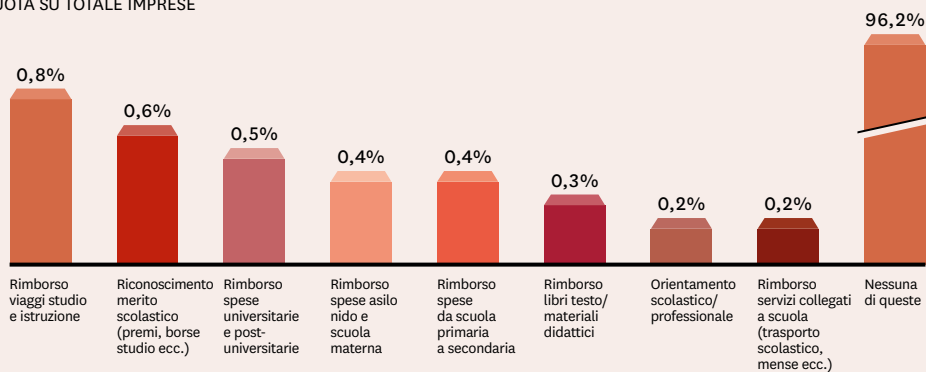
In quest'area prevale l'iniziativa aziendale unilaterale: 67%.

## 7.8 Sostegno all'istruzione di figli e familiari

Fig. 66

### Iniziative

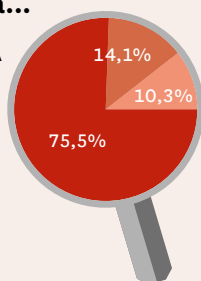
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



### Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



#### Altre iniziative

Permessi scolastici retribuiti

Riconoscimento economico forfetario per i figli dei dipendenti a conseguimento del diploma di scuola media superiore

Premi per diploma e laurea dei figli dei dipendenti

Stage in azienda per figli dei familiari

La legge incentiva l'erogazione di benefici aziendali a sostegno dell'istruzione dei figli a tutti i livelli, dalle scuole materne alla formazione post universitaria, comprese le spese per i viaggi di studio. È un'area di welfare in fase iniziale, con un tasso di iniziativa attualmente limitato al 2,7%.

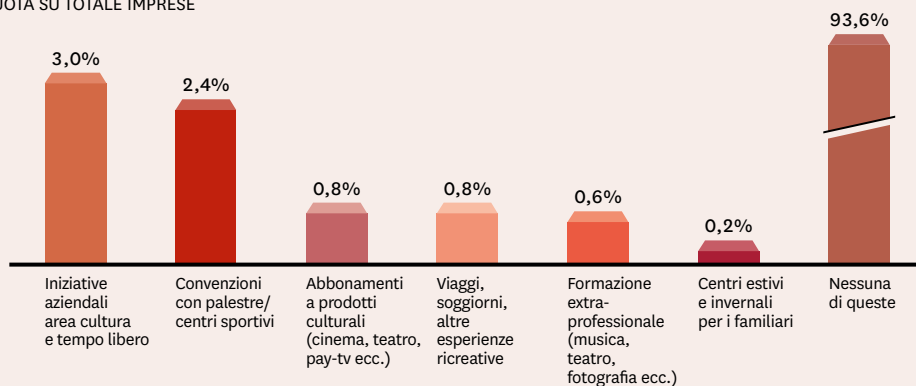
Nessuno dei servizi rilevati è attuato da più dell'1% delle imprese, dal rimborso dei viaggi alle borse di studio, dalle spese scolastiche e universitarie ai buoni libri.

È un'area di iniziativa unilaterale dell'azienda nel 75,5% dei casi, e negoziale aziendale nel 10%.

Fig. 67

## Iniziative

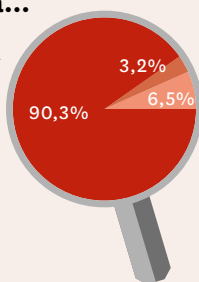
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



## Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



### Altre iniziative

CRAL aziendale che offre iniziative legate al tempo libero

Squadra sportiva aziendale

Festa delle mamme che lavorano

Anche l'area dei servizi aziendali per la cultura e il tempo libero ha un tasso di iniziativa limitato: 5,8%. Si tratta di iniziative come gli eventi culturali aziendali, convenzioni con palestre, abbonamenti di spettacolo, formazione artistica, viaggi e centri estivi e invernali...

È un'area di iniziativa quasi esclusivamente unilaterale: 90%.

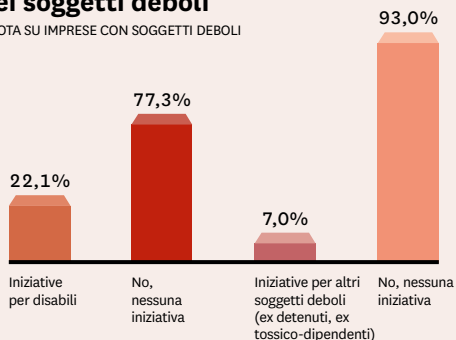


## 7.10 Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale

Fig. 68

### Iniziative per l'inclusione dei soggetti deboli

QUOTA SU IMPRESE CON SOGGETTI DEBOLI



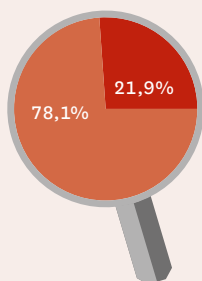
### Iniziative per l'integrazione degli extracomunitari

QUOTA SU IMPRESE CON EXTRACOMUNITARI

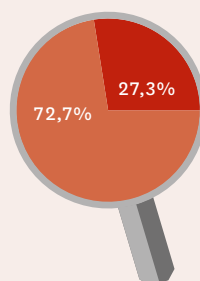


### Presenza in azienda di disabili ed extra-comunitari

- Senza lavoratori disabili
- Con lavoratori disabili



- Senza lavoratori extra-comunitari
- Con lavoratori extra-comunitari



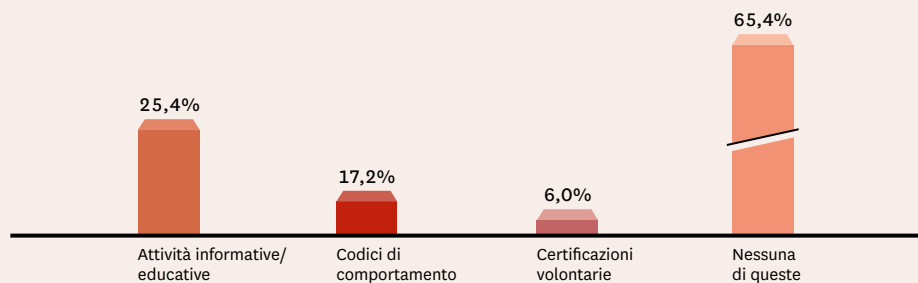
Le PMI partecipanti all'indagine hanno segnalato presenza di disabili nel 21,9% dei casi e di lavoratori extracomunitari nel 27,3%.

In quei casi il tasso di iniziativa delle imprese è del 22% per quanto riguarda il supporto all'inclusione dei disabili, del 7% per altri soggetti deboli, del 29% per l'integrazione degli extracomunitari, con servizi quali: assistenza per pratiche burocratiche, formazione linguistica, sostegni per l'abitazione, mediazione culturale.

Fig. 69

### Iniziative

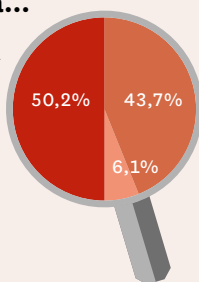
QUOTA SU TOTALE IMPRESE



### Iniziative decise da...

QUOTA SULLE AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

- In applicazione a contratti naz. categoria
- Unilateralmente dall'azienda
- Con contratto integrativo aziendale



L'area della sicurezza e prevenzione riscuote un tasso di iniziativa alquanto elevato: 33,9%.

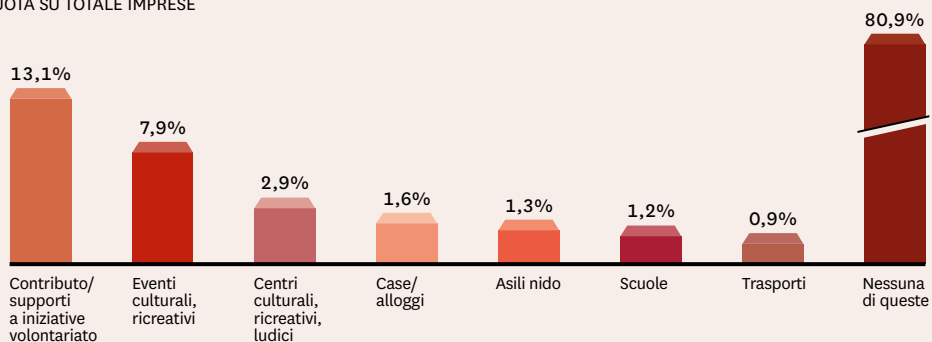
Si tratta di iniziative aziendali non obbligatorie, nel 50% dei casi decise unilateralmente dall'azienda, quali: attività informative ed educative (25%), codici di comportamento (17%), certificazioni volontarie (6%).

## 7.12 Welfare allargato al territorio e alla comunità

Fig. 70

### Iniziative

QUOTA SU TOTALE IMPRESE



#### Altre iniziative

Adozione aiuole, mantenimento verde pubblico	Contributo acquisto ambulanze
Banco alimentare, donazione prodotti alimentari	Contributo per la costruzione di una casa per malati terminali
Contributi a progetti di scuole professionali ed università	Adozioni a distanza
Contributi per riqualificazione urbana	Accoglienza per migranti / extracomunitari residenti in zona
Decoro urbano	Sovvenzionamenti per attività di restauro
Contributo a cure mediche per persone gravemente malate in difficoltà economica residenti nel comune	

Molte PMI mostrano di avere un senso di partecipazione nei confronti del contesto in cui operano e intraprendono iniziative aperte alla comunità locale: contributi al volontariato (13%), eventi culturali e ricreativi (7,9%); inoltre iniziative meno diffuse come centri culturali, sostegno a case, scuole e trasporti, contributi alla riqualificazione urbana...

Focus:  
**l'agricoltura  
sociale**

Un settore la cui missione è utilizzare il lavoro agricolo per promuovere l'inclusione dei soggetti deboli, la salute e il benessere delle persone.

L'agricoltura sociale è un settore della nostra economia costituito da organizzazioni di diversa natura giuridica finalizzate a coniugare il lavoro agricolo con la promozione del benessere fisico, mentale e sociale delle persone, e in particolar modo delle persone svantaggiate, sostenendone l'inserimento lavorativo e l'integrazione sociale.

L'indagine, attuata con la collaborazione della Rete Fattorie Sociali, ha coinvolto 67 organizzazioni di tutte le aree geografiche e di diverse dimensioni. Molte organizzazioni hanno avviato l'attività di agricoltura sociale molto recentemente, negli ultimi tre anni (42,6%). È tuttavia significativa anche la presenza di attività storiche: 26% da oltre 10 anni.

Le strutture dell'agricoltura sociale agiscono sia direttamente sia in collaborazione con altre realtà di diversi tipi: associazioni (35,3%), cooperative sociali (41,2%), istituzioni pubbliche (26,5%), aziende agricole (22,1%), e inoltre altri soggetti come istituti di riabilitazione, istituzioni religiose, associazioni di volontariato, associazioni imprenditoriali...

Le attività dell'agricoltura sociale sono molteplici. Le abbiamo raggruppate in quattro aree:

- l'inserimento nel lavoro e l'inclusione sociale attraverso il lavoro (area in cui sono impegnate il 69,1% delle organizzazioni esaminate);
- le attività educative e ludico-ricreative (66,2%);

- i servizi socio-assistenziali (58,8%);
- i servizi socio-sanitari (38,2%).

Solamente il 19% delle organizzazioni sono specializzate in una sola area di attività. Le altre sono impegnate in più di una, e il 14,7% in tutte le aree.

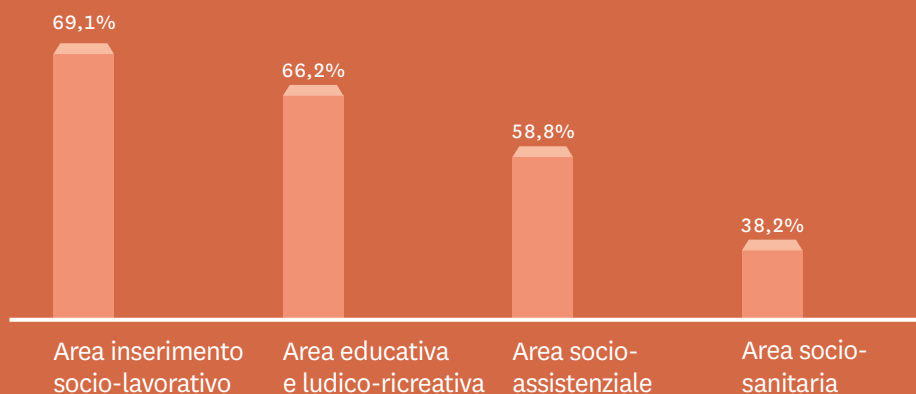
La figura 72 offre una rappresentazione delle specifiche iniziative attuate dalle organizzazioni dell'agricoltura sociale.

I profili di persone svantaggiate a cui l'agricoltura sociale offre supporto e opportunità di inclusione spaziano dalle disabilità mentali e fisiche al disagio minorile e degli anziani, all'alcolismo e la tossicodipendenza. Inoltre viene offerto supporto agli immigrati e rifugiati, ai disoccupati di lungo termine, ai detenuti ed ex detenuti, alle vittime di abusi. Le persone vengono impiegate sia nel lavoro agricolo sia in attività connesse all'agricoltura, dall'ospitalità e ristorazione alla formazione (figura 73).

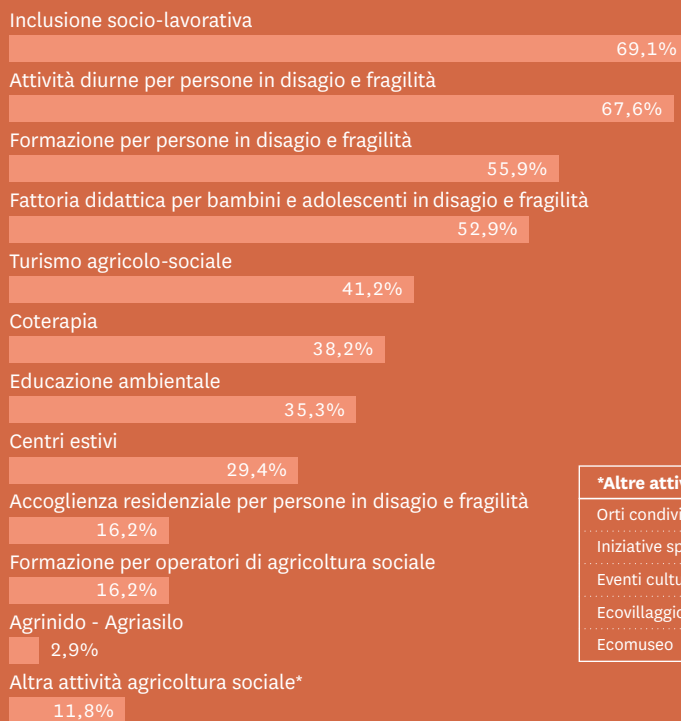
Il 31% delle organizzazioni sono impegnate nell'inserimento lavorativo degli immigrati e nell'integrazione sociale dei lavoratori extracomunitari, con attività di sostegno alla ricerca e al mantenimento di abitazioni, formazione linguistica, mediazione culturale, assistenza per le pratiche burocratiche, e altre attività formative, sportive, culturali.

L'agricoltura sociale è per propria natura e per tradizione attiva nel contesto locale. Le organizzazioni che ne fanno

## Le aree di attività dell'agricoltura sociale



## Le iniziative dell'agricoltura sociale



### \*Altre attività agricoltura sociale

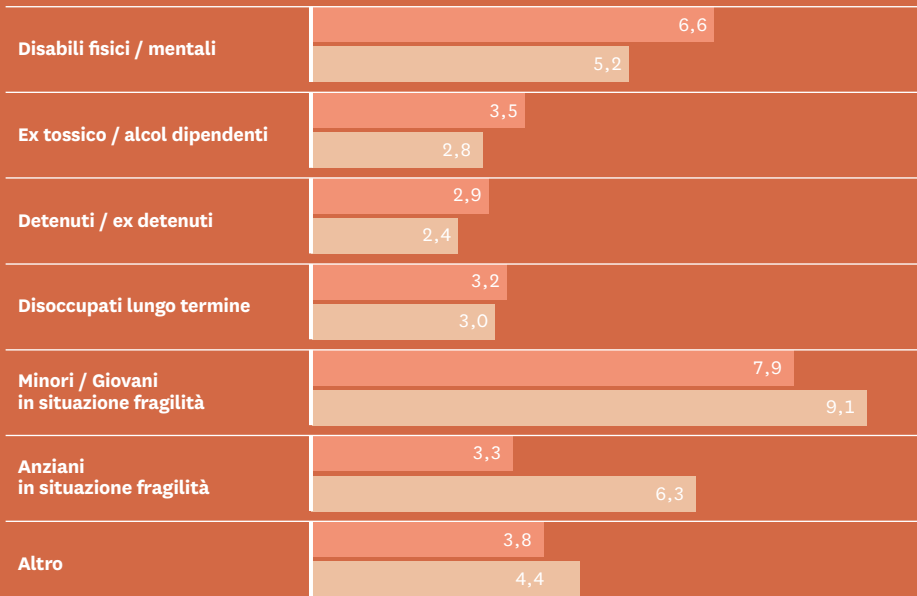
Orti condivisi  
 Iniziative sportive  
 Eventi culturali  
 Ecovillaggio  
 Ecomuseo

Fig. 73-74-75

## Inserimento socio-lavorativo di persone svantaggiate

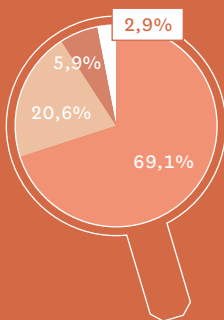
NUMERO MEDIO DI PERSONE SVANTAGGIATE IMPIEGATE PER AZIENDA  
 BASE: AZIENDE CHE IMPIEGANO ALMENO UNA PERSONA IN SITUAZIONE DI SVANTAGGIO

● Attività agricole principali ● Attività connesse (ospitalità, ristorazione, fattoria didattica ...)



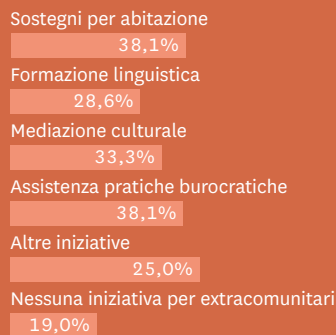
## Inserimento socio-lavorativo di extracomunitari

NUMERO DI LAVORATORI EXTRACOMUNITARI IMPIEGATI PER AZIENDA



● Nessuno ● 4-9  
 ● Fino a 3 ● Più di 9

## Iniziative per extracomunitari

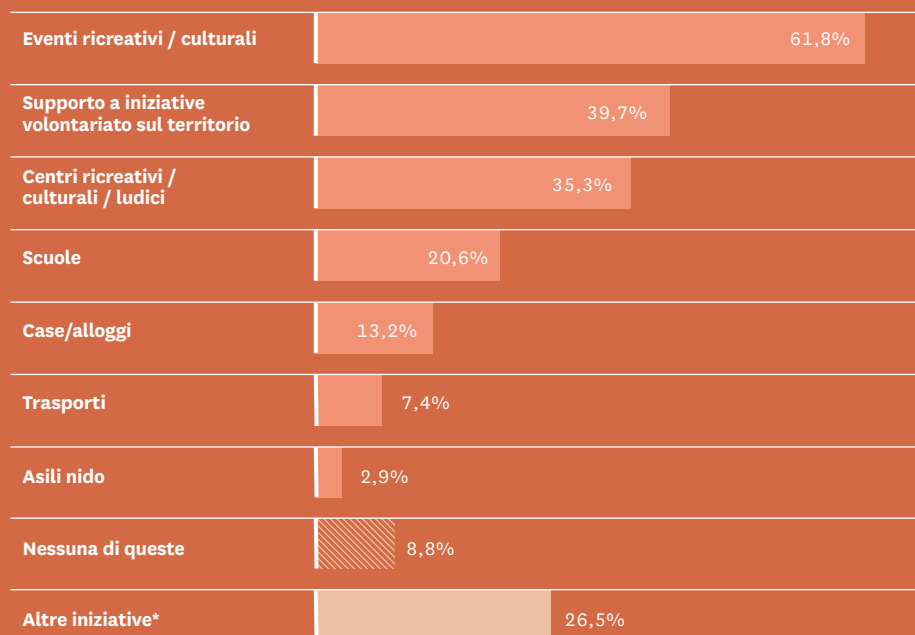


### \*Altre iniziative

Formazione professionale  
 Formazione extra-lavorativa (teatro, danza, ...)  
 Sport  
 ...

## Welfare allargato al territorio e alla comunità

QUOTA DI AZIENDE PER INIZIATIVE NEL TERRITORIO



### \*Altre iniziative

Commercio equo e solidale

Orti urbani sociali

Iniziative prevenzione disagio giovanile

Reti collaborative

Centro educazione ambientale

...

parte attuano numerose iniziative aperte al territorio: soprattutto eventi culturali e ricreativi, e inoltre azioni di supporto al volontariato, centri culturali e ricreativi, scuole e asili nido, case e alloggi, trasporti.



## **8. Il Rating Welfare Index PMI**

Un servizio offerto alle imprese  
per comunicare il livello raggiunto  
di welfare aziendale.

**Una importante novità del Rapporto 2017 è il Rating Welfare Index PMI, un servizio che permette alle imprese di comunicare il proprio livello di welfare nel modo più immediato e riconoscibile.**

Tutte le imprese partecipanti all'indagine, ad esclusione di quelle che superano il limite dei 250 addetti, sono raggruppate in **cinque classi di rating, con un valore crescente da 1W a 5W.**

Alla base della valutazione c'è un algoritmo che misura più di cento variabili rilevate con l'indagine campionaria. Il modello è strutturato in tre ambiti:

## **1. Ampiezza e contenuto delle iniziative**

In ognuna delle 12 aree del welfare aziendale sono misurati:

- il numero e il contenuto delle iniziative, con pesi diversi per tipo di iniziativa;
- l'estensione della popolazione aziendale che beneficia delle iniziative;
- la proattività dell'impresa nelle scelte.

Questo ambito determina il 70% del punteggio complessivo del Welfare Index PMI.

## **2. Gestione delle politiche di welfare aziendale**

Vengono misurati i parametri relativi alla gestione complessiva del welfare:

- l'impegno economico dell'azienda;
- la maturità delle iniziative;
- il coinvolgimento dei lavoratori;
- l'impatto percepito delle iniziative sui risultati aziendali;
- l'adozione di strumenti di flessibilità e il livello di conoscenza e utilizzo dei servizi da parte dei lavoratori.











Questo ambito determina il 20% del punteggio complessivo.

## **3. Originalità e distintività delle iniziative**

Si tratta di un ambito che determina il 10% del punteggio complessivo, consistente nella valutazione qualitativa degli elementi caratterizzanti l'iniziativa aziendale.

Fig. 77

## Classi di rating

Rating	Numero imprese	Motivazione
 <b>Welfare Champion</b>	 <b>22</b> 0,7%	<p>Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da ampiezza molto rilevante (con iniziative in almeno 8 aree secondo la classificazione Welfare Index PMI), intensità elevata (normalmente più di un'iniziativa per area anche oltre le misure previste di contratti nazionali), orientamento all'innovazione sociale, rilevante impegno economico-organizzativo e sistematico coinvolgimento dei lavoratori.</p>
 <b>Welfare Leader</b>	 <b>83</b> 2,6%	<p>Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da rilevante ampiezza (con iniziative in almeno 6 aree secondo la classificazione Welfare Index PMI), discreta intensità (più di una iniziativa in alcune aree, anche oltre le misure previste dai contratti collettivi nazionali) e coinvolgimento dei lavoratori.</p>
 <b>Welfare Promoter</b>	 <b>546</b> 17,1%	<p>Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da ampiezza superiore alla media (con iniziative in 5 o 6 aree secondo la classificazione Welfare Index PMI), discreta intensità (più di una iniziativa in alcune aree), presenza di iniziative autonome oltre le misure previste dai contratti collettivi nazionali.</p>
 <b>Welfare Supporter</b>	 <b>1.471</b> 46,2%	<p>Imprese con ampiezza media di welfare aziendale, attive in 3 o 4 aree secondo la classificazione Welfare Index PMI.</p>
 <b>Welfare Accredited</b>	 <b>1.063</b> 33,4%	<p>Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale, attive fino a 3 aree secondo la classificazione Welfare Index PMI.</p>

Il risultato dell'elaborazione è il Welfare Index PMI: un punteggio individuale che permette a ogni azienda di misurare il proprio livello di welfare, complessivo e di ogni area, confrontandosi con la media e con le esperienze *best practice* del proprio settore.

Il Welfare Index PMI e il rating nascono quindi dallo stesso modello di calcolo. Tutti i punteggi individuali sono raggruppati in cinque classi di rating:

**WWWWW – Welfare Champion**

**WWWWW – Welfare Leader**

**WWW – Welfare Promoter**

**WW – Welfare Supporter**






**W – Welfare Accredited**






La figura 77 rappresenta con sintetiche descrizioni le motivazioni di appartenenza alle classi di rating, e indica il numero di imprese comprese in ogni classe. **Le 22 imprese 5W rappresentano le esperienze più avanzate** per ampiezza e intensità delle iniziative di welfare aziendale, per proattività nelle scelte e coinvolgimento dei lavoratori.

Segue, nella figura 78, un'analisi della stratificazione delle classi di rating per settori produttivi e per fasce dimensionali delle imprese. Tutti i settori produttivi sono rappresentati in tutte le classi di rating. Certamente la dimensione dell'impresa favorisce la capacità di iniziativa, e pertanto le aziende più grandi sono più rappresentate nelle classi 5W e 4W. Tuttavia in ogni classe di rating sono presenti imprese di tutte le fasce dimensionali, a conferma della possibilità di raggiungere la massa critica attraverso le alleanze e avvalendosi di supporti associativi.

La figura 79 offre uno spaccato analitico dei tassi di iniziativa, in ogni area del welfare aziendale, delle imprese appartenenti alle diverse classi di rating.

## Classi di rating per settori di attività e fasce dimensionali


Settori di attività						
	Totale		Industria		Commercio e servizi	
	N	%	N	%	N	%
<b>Totale</b>	<b>3.185</b>	<b>100%</b>	<b>1.450</b>	<b>100%</b>	<b>698</b>	<b>100%</b>
	22	0,7%	6	0,5%	3	0,3%
	83	2,6%	43	2,9%	19	2,9%
	546	17,1%	338	23,3%	126	18,1%
	1.471	46,2%	786	54,2%	304	43,6%
	1.063	33,4%	277	19,1%	246	35,2%

Fasce dimensionali				
	Totale		Meno di 10	
	N	%	N	%
<b>Totale</b>	<b>3.185</b>	<b>100%</b>	<b>767</b>	<b>100%</b>
	22	0,7%	0	0,0%
	83	2,6%	2	0,3%
	546	17,1%	31	4,0%
	1.471	46,2%	254	33,1%
	1.063	33,4%	480	62,6%

## Tassi di iniziativa per classi di rating e aree di welfare

QUOTA % DI AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA NELLE AREE DEL WELFARE AZIENDALE

Meno del 25%

		
1.	Previdenza integrativa	7,9%
2.	Sanità integrativa	21,1%
3.	Servizi di assistenza	1,7%
4.	Polizze assicurative	35,1%
5.	Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità	14,1%
6.	Sostegno economico	14,1%
7.	Formazione per i dipendenti	23,4%
8.	Sostegno all'istruzione di figli e familiari	0,4%
9.	Cultura, ricreazione e tempo libero	0,6%
10.	Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale	2,7%
11.	Sicurezza e prevenzione degli incidenti	19,6%
12.	Welfare allargato al territorio e comunità	4,7%

## Settori di attività

Studi e servizi professionali		Artigianato		Agricoltura		Terzo settore	
N	%	N	%	N	%	N	%
416	100%	454	100%	76	100%	91	100%
1	0,2%	1	0,2%	3	3,9%	8	8,8%
3	0,7%	1	0,2%	4	5,3%	13	14,3%
21	5,0%	24	5,3%	16	21,1%	21	23,1%
195	46,9%	106	23,3%	41	53,9%	39	42,9%
196	47,1%	322	70,9%	12	15,8%	10	11,0%

## Fasce dimensionali

Da 10 a 50		Da 51 a 100		Da 101 a 250	
N	%	N	%	N	%
845	100%	902	100%	671	100%
6	0,7%	7	0,8%	9	1,3%
19	2,2%	29	3,2%	33	4,9%
104	12,3%	175	19,4%	236	35,2%
351	41,5%	547	60,6%	319	47,5%
365	43,2%	144	16,0%	74	11,0%

■ Dal 25% al 50%   
 ■ Dal 50% al 75%   
 ■ Oltre il 75%

WW	WWW	WWWW	WWWWW
45,0%	75,9%	80,2%	81,8%
50,9%	83,9%	88,9%	100,0%
5,2%	22,1%	44,4%	81,8%
58,8%	72,1%	77,8%	77,3%
35,9%	64,5%	85,2%	100,0%
48,9%	80,4%	95,1%	95,5%
47,6%	67,6%	82,7%	90,9%
1,1%	6,8%	21,0%	77,3%
4,3%	20,3%	45,7%	86,4%
10,7%	24,1%	42,0%	63,6%
46,3%	67,8%	86,4%	95,5%
15,4%	33,5%	55,6%	95,5%



# **I migliori esempi di welfare aziendale**



## Acli Servizi Trentino esigenze di ciascuno, opportunità per tutti

“ *Gestire la flessibilità, genera nelle persone riconoscenza e una forte motivazione.*

Michele Mariotto, direttore

### Primo classificato Welfare Index PMI 2017, Studi e Servizi Professionali

NATA VENT'ANNI FA, OGGI SI AVVALE DI CIRCA UNA TRENTINA DI COLLABORATORI DISTRIBUITI IN 15 SEDI SU TUTTO IL TERRITORIO REGIONALE. LA SOCIETÀ SI OCCUPA PRINCIPALMENTE DI QUEI SERVIZI CHE LA NORMATIVA NAZIONALE ASSEGNA AI CAF - CENTRI ASSISTENZA FISCALE.

#### RATING:



Welfare Champion

#### AREE DI WELFARE più presidiate:

- Polizze assicurative
- Previdenza integrativa
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Formazione per i dipendenti

**SETTORE:** Studi e Servizi Professionali

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative: creare un senso di appartenenza, promuovere un ambiente di lavoro familiare, migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti.**

La forte attenzione ai bisogni dei propri collaboratori è nel dna di Acli Servizi Trentino, società di servizi di assistenza fiscale promossa da un'associazione. In un territorio di montagna è ancora più decisivo fare squadra: i lavoratori infatti, sono sparsi su tutto il territorio regionale e in alcuni casi sono distanti anche un'ora di macchina o più. Alla base delle iniziative di welfare c'è quindi l'esigenza di creare un senso d'identità diffusa.

Per questo la società ha creato e consolidato nel tempo, il legame con i propri dipendenti sia attraverso attività ordinarie, ad esempio uso delle tecnologie, momenti di riunioni collettive, forte impegno nella formazione, sia alimentando una relazione di fiducia, in modo che le singole persone possano gestire in autonomia i carichi di lavoro.

La conciliazione tra vita privata e lavoro è al primo posto e l'azienda concede part-time e flessibilità oraria non solo in relazione alla



**Sopra:**  
Michele Mariotto, direttore



maternità ma in tutti i casi in cui si renda necessaria. Acli Servizi Trentino, due anni fa, ha introdotto lo smart-working ottenendo ottimi risultati.

Un regalo speciale che l'azienda ha voluto fare ai suoi collaboratori è l'area relax all'interno delle sede principale, allo scopo di favorire uno spazio di relazione e socializzazione all'interno dell'ambiente di lavoro. Importanti anche le iniziative legate alla formazione e alla sicurezza. Infine, i collaboratori della società godono di convenzioni con i servizi di trasporto locale e ticket restaurant aggiuntivi.



**Acli Servizi Trentino S.r.l.**  
Galleria Tirrena, 10 – 38122, Trento  
Tel +39 0461 277277  
Fax +39 0461 274910  
Codice fiscale e Partita IVA IT 01472310224  
**[www.acliservizi.it](http://www.acliservizi.it)**  
[acliservizi@aclitrentine.it](mailto:acliservizi@aclitrentine.it)

## Agrimad Società Agricola la comunità al centro dell'impresa

“ *In un territorio svantaggiato e i paesi ormai abbandonati, creiamo la passione per questo lavoro, in modo da sviluppare anche occupazione.*

Ernesto Madeo, titolare

### Secondo Classificato Welfare Index PMI 2017, Agricoltura

NATA 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.

#### RATING:



Welfare Champion

#### AREE DI WELFARE più presidiate:

- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Polizze assicurative
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Sanità integrativa

**SETTORE:** Agricoltura

**DIPENDENTI:** 51-100

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**formazione di personale qualificato,**  
**fidelizzazione dei propri collaboratori,**  
**sviluppo del territorio.**

Agrimad Società Agricola, ha scelto di mettere la comunità al centro dell'impresa. Questa strategia ha permesso politiche occupazionali in una zona con elevato tasso migratorio. La media è di 30-35 dipendenti con picchi che superano i 50.

Fondamentale il rapporto con il territorio e con il capitale umano: la maggior parte dei lavoratori proviene dal paese di San Demetrio Corone o da zone limitrofe e l'azienda assume spesso entrambi i coniugi o familiari dei dipendenti. L'azienda, inoltre, pone grandissima attenzione ai giovani, con l'obiettivo di trasmettere la passione per il lavoro agricolo e ha attivato corsi di formazione non solo per i propri collaboratori, ma anche per i figli dei dipendenti, in modo da favorire il trasferimento delle competenze nell'ambito agricolo e raggiungendo anche l'obiettivo di far sentire ciascuno un elemento fondamentale della filiera.

Il coinvolgimento in azienda di coniugi e di più di una generazione per famiglia



garantisce la continuità di un mestiere e l'occupazione in un territorio svantaggiato.

A partire dal 1990, l'azienda ha iniziato il lavoro di ricerca sul suino nero di Calabria nelle aree della Sila greca e Aspromonte e, dopo un lungo percorso di selezione e recupero della genetica originaria che si era estinta nel 2010 e ha brevettato il processo di lavorazione della razza, diventando uno degli allevamenti di suino nero calabrese più importanti d'Italia.

Infine, ogni anno vengono organizzati incontri che uniscono la condivisione di risultati e obiettivi, a momenti conviviali che coinvolgono tutta l'azienda.



**Agrimad srl Società Agricola**

C.da Filla, snc - 87069, San Demetrio Corone (CS)

Tel +39 0984 956850

Fax +39 0984 956851

Codice fiscale e Partita IVA 02613860788

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

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

## Azienda Agricola Fungar nuovi cittadini, bisogni da risolvere insieme

“ *Mano a mano che nascevano i bisogni, cercavamo le migliori risposte.*

Loredana Alberti, socia titolare

### Primo classificato Welfare Index PMI 2017, Agricoltura

NATA NEL 1978, È UNA SOCIETÀ AGRICOLA CONSORTILE LEADER NELLA PRODUZIONE DI FUNGHI IN ITALIA CON UN FATTURATO DI OLTRE 5 MILIONI DI EURO. LA COLTIVAZIONE AVVIENE IN MODO NATURALE E NEL RISPETTO DEL TERRITORIO.

#### RATING:



Welfare Champion

#### AREE DI WELFARE più presidiate:

- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Previdenza integrativa
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Sanità integrativa

**SETTORE:** Agricoltura

**DIPENDENTI:** 51-100

➔ **Obiettivo delle iniziative: attenzione al tema della maternità/genitorialità, conciliazione tempi di vita e lavoro, fidelizzazione collaboratori.**

Dietro il successo dell'Azienda Agricola Fungar, un sodalizio tra donne: a partire dalle due imprenditrici, Loredana Alberti e Maddalena Zorteo, a capo dell'azienda che hanno saputo fare squadra con i propri dipendenti, circa 70 in tutto, l'80% dei quali sono donne, mamme, provenienti dalla Cina e a loro sono rivolti i principali servizi di welfare attivi in azienda.

Alle neo-mamme sono offerti orari flessibili di lavoro e periodi di maternità molto più lunghi di quelli previsti dalla legge e vengono aidate nella ricerca degli asili nido per i figli. Anche i neo-papà sono incoraggiati e supportati ad organizzare gli orari di lavoro per agevolare la suddivisione dei compiti con le proprie campagne. Molta attenzione dunque alla forte componente cinese anche grazie alla presenza di una mediatrice culturale e ai corsi di italiano per i collaboratori stranieri. L'azienda si comporta come una vera e propria famiglia allargata e si è adoperata per portare a termine





**Sopra:**

Loredana Alberti, socia titolare

con successo numerosi ricongiungimenti familiari dalla Cina.

Inoltre, offre aiuto nello svolgimento di molte pratiche e incombenze come il rinnovo dei permessi di soggiorno, l'attestazione Isee per la scuola materna e l'assistenza sanitaria. Si fa garante nei confronti degli affittuari per conto dei propri dipendenti e aiuta i collaboratori ad ottenere il mutuo trattando le migliori condizioni con le banche.

Oggi Fungar è un'azienda con una salda impronta multiculturale, una grande attenzione per le donne e in grado di offrire un vero e proprio percorso di inserimento nella società. Insomma, ha gettato un ponte tra l'Italia e la Cina.



**Azienda Agricola Fungar S.n.c.**

Via Bruschetto, 27 – 47853, Coriano (RN)

Tel +39 0541 657308

Fax +39 0541 657247

Codice fiscale e Partita IVA IT 00797710407

**[www.fungar.it](http://www.fungar.it)**

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

## **Baobab Cooperativa Sociale** **alle pulizie domestiche ci pensa l'azienda**

“ *L'esperienza stessa di riuscire ad occupare delle persone e dare una nuova chance di inserimento è la storia più bella da raccontare.*

Maurizio Martegani, presidente

FONDATA NEL 2004, È UNA COOPERATIVA DI TIPO A, ATTIVA NELL'AMBITO DEI SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI E SOCIO-ASSISTENZIALI, RIVOLTI AI MINORI E CON ALCUNE ATTIVITÀ COLLATERALI DEDICATE AD ANZIANI E DISABILI.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Servizi di assistenza
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale

**SETTORE:** Terzo Settore

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**conciliazione tempi di vita e lavoro,**  
**adesione alla cultura e ai valori d'impresa.**

Tra le iniziative più interessanti in termini di welfare per i propri collaboratori, Baobab ha attivato il prezioso servizio di house keeping condiviso che si occupa delle pulizie domestiche e servizio stiro. Il progetto ha riscosso grande successo, migliorando la gestione e la qualità della vita dei collaboratori.

L'iniziativa inoltre mostra l'importante connessione tra l'azienda e il territorio in cui essa opera: la cooperativa, infatti, ha deciso di legare questo servizio all'apertura di opportunità di reinserimento sociale. Tra le attività della cooperativa anche una casa rifugio, in cui trovano accoglienza donne vittime di violenza o di abusi e le house-keepers vengono selezionate proprio tra le ospiti della casa rifugio. Un comportamento sociale responsabile nei confronti di tutta la comunità e del territorio che aumenta l'orgoglio di far parte del progetto aziendale. L'idea nata da semplici discussioni tra colleghi è riuscita a dare soddisfazione ai membri della cooperativa, rafforzando anche lo spirito di squadra.



In cantiere per il 2017, l'affitto di una casa di villeggiatura per 6 mesi, con lo scopo di dividere le spese tra soci e dipendenti e tramite un sistema di prenotazione, avere l'opportunità di passare 1 o 2 settimane in vacanza con le rispettive famiglie, a prezzi contenuti.

Infine, per tutti i servizi alla persona erogati dalla cooperativa, soci e dipendenti hanno diritto ad uno sconto del 10%.

**Sopra:**

Soci della cooperativa all'ingresso della sede



**Baobab Cooperativa Sociale Onlus Srl**

Via Crosti, 1 – 21049, Tradate (VA)

Tel +39 0331 811858

Fax +39 0331 811858

Codice fiscale e Partita IVA 02840030122

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

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



## Castel l'impegno per l'inclusione delle persone con disabilità

“ *Il livello di apprezzamento delle politiche di welfare è evidente da un dato: abbiamo un turn over pari allo zero.*

Walter Cagnoni, direttore amministrativo, finanziario e risorse umane

FONDATA NEL 1951 A MILANO, SI OCCUPA DI FABBRICAZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE DI COMPONENTI PER LA REFRIGERAZIONE E DI CONDIZIONAMENTO AD USO INDUSTRIALE. OGGI È GUIDATA DALLA TERZA GENERAZIONE, OPERA IN ITALIA E ALL'ESTERO E DETIENE 2 SOCIETÀ IN CINA.

### RATING:



Welfare Champion

### AREE DI WELFARE più presidiate:

- Polizze assicurative
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Previdenza integrativa
- Sostegno all'istruzione di figli e familiari
- Formazione per i dipendenti

**SETTORE:** Industria

**DIPENDENTI:** 101-250

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**migliorare la qualità della vita dei propri collaboratori, beneficiare e far crescere il territorio e la comunità.**

Castel, vanta una vera e propria tradizione radicata nel welfare aziendale, già dal secondo dopoguerra, grazie a un fondo sociale aziendale aiutava alcuni dipendenti con sussidi per libri scolastici, per famiglie numerose e per tante altre necessità. Nel tempo sono state aggiunte nuove pratiche e la molla è stata proprio la volontà di proseguire le buone pratiche poste in essere già dai fondatori.

Tra le iniziative maggiormente distintive la collaborazione, attiva già da anni, con un consorzio che opera nell'ambito dell'accompagnamento e dell'inserimento lavorativo delle persone disabili. Al fine di ottemperare ai dispositivi di legge, questa collaborazione ha permesso non solo di inserire alcune persone disabili in azienda, ma di farlo con una specifica attenzione. L'azienda è infatti convinta che il lavoro sia una preconditione dell'inclusione e del riconoscimento sociale.

L'azienda fa anche parte di una fondazione, l'Istituto Tecnico Superiore (ITS), dedicata alla



preparazione dei giovani al mondo del lavoro. Lo scorso anno, 12 tirocinanti hanno ricevuto formazione e fatto esperienza in azienda.

Dalla sponsorizzazione di una squadra di basket femminile, ora in A2, è inoltre nata l'idea di offrire l'iscrizione gratuita per tutti i figli dei dipendenti. Dal 2016 è attivo il contributo aziendale per l'iscrizione ai centri estivi per i dipendenti con figli più grandi e nel 2016 i figli di più di 20 dipendenti hanno beneficiato di questo servizio. Completano l'offerta di welfare di Castel: contributi aggiuntivi a fondi di previdenza complementare, iscrizione al fondo sanitario di categoria, polizze infortuni e TCM, polizze sanitarie per dipendenti all'estero, flessibilità oraria e convenzioni con asili nido, mensa aziendale e convenzioni con ristoranti nel territorio.



**Castel S.r.l.**

Via Provinciale, 2/4 - 20060, Pessano Con Bornago (MI)

Tel +39 02 957021

Fax +39 02 95741317

Codice fiscale e Partita IVA IT 02643150168

**[www.castel.it](http://www.castel.it)**

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

## **Colorificio San Marco** **la spesa etica si fa in ufficio**

“ *Abbiamo lavorato molto per ascoltare i bisogni delle persone e monitoriamo costantemente il livello di gradimento dei servizi per scoprire eventuali aree di miglioramento.*

Mariluce Geremia, vicepresidente e responsabile risorse umane

**Secondo classificato Welfare Index PMI 2017, Industria**

CAPOGRUPPO DEL SAN MARCO GROUP, LEADER IN ITALIA NELLA PRODUZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE DI PITTURE E VERNICI PER L'EDILIZIA PROFESSIONALE. ALLA QUARTA GENERAZIONE DI IMPRENDITORI DELLA FAMIGLIA TAMBURINI-GEREMIA, CON 80 ANNI DI STORIA E UN FATTURATO CHE HA SUPERATO I 70 MILIONI DI EURO.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Sostegno all'istruzione di figli e familiari
- Formazione per i dipendenti
- Sostegno economico ai lavoratori
- Previdenza integrativa

**SETTORE:** Industria

**DIPENDENTI:** 101-250

➔ **Obiettivo delle iniziative: fidelizzare i propri collaboratori, attrarre i giovani e trattenere i talenti.**

Dal 2013 Colorificio San Marco, grazie a una piattaforma software sviluppata ad hoc, ha istituito un modello innovativo di welfare, con un'offerta mirata a soddisfare le esigenze di un organico composto da tanti giovani, sia single che con famiglia.

I dipendenti e i collaboratori possono accedere a questo strumento tramite internet, per visualizzare le diverse opportunità e gestire con facilità la propria posizione personale. Numerosi i servizi messi a disposizione dall'azienda: il fondo pensione, l'assistenza sanitaria e sociale e il rimborso delle spese di istruzione per i familiari. È possibile, ad esempio, recuperare i costi di iscrizione e frequenza ad asilo nido, scuole di vario grado, università e master, acquistare la dotazione libraria dei figli o utilizzare il benefit per consentire loro di partecipare a un campus estivo o a un corso di lingua.

Tra le iniziative più recenti, una collaborazione per portare direttamente in azienda cibo di qualità, sano, etico e sostenibile, consentendo ai dipendenti di fare



**Sopra:**

La famiglia Tamburini-Geremia alla guida dell'azienda



la spesa presso il proprio luogo di lavoro. I lavoratori possono infatti selezionare i migliori prodotti di stagione nel mercato allestito direttamente all'interno della mensa aziendale, o semplicemente ritirare in azienda la spesa ordinata precedentemente online.

Tra le nuove proposte: appartamenti al mare gratis per i dipendenti durante i periodi di vacanza e un piano stage retribuito per i figli. Nell'innovativo Progetto Academy confluiranno invece tutte le attività di formazione aziendale della San Marco University e attività di aggiornamento personale autogestite dai dipendenti in uno spazio messo a disposizione dall'azienda, le cui ore di formazione concorreranno al conseguimento del premio di partecipazione.



**Colorificio San Marco S.p.A.**

Via Alta, 10 - 30020, Marcon (VE)

Tel +39 041 4569322

Fax +39 041 5950153

Codice fiscale e Partita IVA IT 00229240270

[www.san-marco.com](http://www.san-marco.com)

[info@san-marco.it](mailto:info@san-marco.it)

## **Consorzio Agrario Adriatico** **la salute prima di tutto**

“ *Per ottenere un effetto ancora maggiore è necessaria una più forte attività d’informazione e sensibilizzazione sulle iniziative di welfare messe in campo.*

Francesca Berti, responsabile risorse umane

**Terzo classificato Welfare Index PMI 2017, Commercio e Servizi**

FONDATA NEL 1901, SI OCCUPA DELLA VENDITA DI PRODOTTI AGRICOLI, SOPRATTUTTO DI PRE-RACCOLTO OVVERO CONCIMI, SEMENTI, AGRIFARMACI, PICCOLE ATTREZZATURE PER GIARDINAGGIO E POTATURE, IMPIANTI DI IRRIGAZIONE. LA SOCIETÀ INOLTRE HA UN FRANTOIO E GESTISCE LA VENDITA DI CEREALI PER I SOCI.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Polizze assicurative
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Previdenza integrativa
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Servizi di assistenza

**SETTORE:** Commercio e Servizi

**DIPENDENTI:** 51-100

➔ **Obiettivo delle iniziative: migliorare il clima aziendale, fidelizzare i collaboratori.**

La strategia di welfare si fonda sui pilastri classici del welfare aziendale come ad esempio sanità integrativa e ticket restaurant. Molto importante è il fondo sanitario integrativo, giudicato dai collaboratori in maniera positiva anche perché estende le coperture ma anche ai familiari. Al momento aderiscono al fondo 26 lavoratori, principalmente persone con figli.

Consorzio Agrario Adriatico mette a disposizione dei propri collaboratori convenzioni con ristoranti e hotel, molto utili soprattutto per i numerosi dipendenti che lavorano fuori sede per più giorni. Inoltre, per recarsi a lavoro è offerta la possibilità di usufruire di un servizio di auto aziendale a uso promiscuo, una possibilità molto conveniente offerta non solo a quadri e dirigenti, ma a tutti i dipendenti. Sono previsti anche rimborsi chilometrici per le trasferte di lavoro.

Un’iniziativa interessante è il “bonus nascita”, corrisposto sia ai neo-papà che alle neo-mamme. Non mancano le iniziative di





**Sopra:**  
Filippo Tramonti, presidente

flessibilità oraria legate alla maternità o ad altre esigenze del dipendente. Importante, infine, il tema delle polizze assicurative: oltre alle polizze infortuni e alla TCM (Temporanea Caso Morte), la società offre polizze sottoscritte appositamente per il momento in cui vengono effettuati gli inventari e per i lavoratori che operano nei magazzini. L'azienda sta inoltre per attivare controlli medici e check-up gratuiti, in ottica di prevenzione per i propri collaboratori.

Consorzio Agrario Adriatico sta ampliando la propria offerta con nuovi servizi e, soprattutto, sta cercando di sensibilizzare i collaboratori sulle iniziative già attivate.



**Consorzio Agrario Adriatico Soc. Coop.**

Via S.Rita da Cascia, 119 – 47521, Cesena (FC)

Tel +39 0547 633511

Codice fiscale e Partita IVA 00142480409

**[www.consorzioagrario.it](http://www.consorzioagrario.it)**

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

## **Consorzio Farsi Prossimo Soc. Coop. Soc. il poliambulatorio al servizio della comunità**

“ *Il poliambulatorio è stata una scelta sicuramente apprezzata dai lavoratori e ha contribuito al loro benessere e alla fiducia rispetto all’ambiente di lavoro.*

Andrea Malgrati, direttore

PROMOSSO NEL 1998 DA CARITAS AMBROSIANA, È UN SISTEMA IMPRENDITORIALE COSTITUITO DA 11 COOPERATIVE SOCIALI CHE SI IMPEGNANO QUOTIDIANAMENTE CON INTERVENTI SOCIALI, SERVIZI, E SOLUZIONI INNOVATIVE NELL’AMBITO DI ACCOGLIENZA, CASA, CURA, EDUCAZIONE E LAVORO.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Sanità integrativa
- Previdenza integrativa
- Polizze assicurative
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti

**SETTORE:** Terzo Settore

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative: promuovere il benessere e l’inclusione sociale, attenzione alla salute dei collaboratori e della cittadinanza.**

Medici specializzati, con anni di esperienza alle spalle, prezzi inferiori del 30% a quelli della sanità privata, tempi di attesa inferiori alla settimana, orari di apertura prolungata.

Il poliambulatorio, chiamato Cooperativa Farsi Prossimo Salute, è aperto sia ai collaboratori delle cooperative socie sia alla cittadinanza. Nato nel 2011 con un certo anticipo rispetto a quello che poi è diventato un adempimento contrattuale obbligatorio, il poliambulatorio permette di avere dei pacchetti assistenziali e rimborsi rispetto al Servizio Sanitario Nazionale, grazie alla compartecipazione delle cooperative. I servizi ambulatoriali sono molto vari e spaziano dal comparto dentistico e ortodontico, alla medicina specialistica, alle prestazioni di analisi di laboratorio. La copertura per i dipendenti è più ampia rispetto a quanto previsto dal contratto collettivo con servizi disponibili e benefit economici maggiori per il dipendente.



Sono inoltre in atto delle sperimentazioni legate a progetti di welfare aziendale su finanziamento della Regione Lombardia, realizzati in cordata con altri consorzi e che prevedono il riconoscimento di quote alle famiglie per: conciliazione dei tempi vita-lavoro, tragitto casa-lavoro, quote scolastiche dei figli e per la loro cura.

All'interno del Consorzio è stata istituita una Commissione Welfare, con l'obiettivo di approfondire e studiare strumenti utili da sottoporre al vaglio delle cooperative socie. Consorzio Farsi Prossimo partecipa, attraverso il proprio ufficio personale al Tavolo "Conciliazione in Pratica" del Comune di Milano, dove vengono erogati formazione e aggiornamenti sugli strumenti di welfare.



CONSORZIO  
farsi prossimo



**Consorzio Farsi Prossimo Soc. Coop. Soc. ONLUS**

Viale Sarca, 336/f - 20126, Milano

Tel +39 02 66114432

Fax +39 02 66113072

Codice fiscale e Partita IVA 12632510157

**[www.consorziofarsiprossimo.org](http://www.consorziofarsiprossimo.org)**

[info@consorziofarsiprossimo.org](mailto:info@consorziofarsiprossimo.org)



## Conte Vistarino Società Agricola coltivare le persone

“ Spesso ci chiamano per intervistarci perché vedono che nel nostro comune c'è una percentuale di stranieri molto superiore alla media nazionale: si tratta dei nostri dipendenti che abitano qui.

Paolo Fiocchi, responsabile risorse umane

### Terzo classificato Welfare Index PMI 2017, Agricoltura

AZIENDA AGRICOLA SPECIALIZZATA NELLA COLTIVAZIONE DI VITIVINICOLE E PRODUZIONE DI VINO. SI TRATTA DI UN'AZIENDA FAMILIARE ANCORA OGGI GUIDATA DAGLI EREDI DEI FONDATORI E CON OLTRE 150 ANNI DI STORIA.

#### RATING:



Welfare Champion

#### AREE DI WELFARE più presidiate:

- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Previdenza integrativa
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Formazione per i dipendenti

**SETTORE:** Agricoltura

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative:** tenere le persone il più possibile vicine all'azienda, in un momento in cui la manodopera è difficile da reperire.

“Far sentire al lavoratore che può contare su una grande famiglia alle spalle” è nel dna è nel dna dell'azienda agricola Conte Vistarino. Un elemento molto distintivo di welfare è la concessione gratuita della casa ai propri dipendenti, molti dei quali immigrati o anche italiani, ma lontani dalla propria casa. Oggi i dipendenti sono 35 e fra poco arriveranno a 40, così l'azienda è al momento impegnata nella ristrutturazione di un altro immobile per una famiglia di 7 persone.

Non solo l'azienda fornisce l'alloggio ai dipendenti che ne facciano richiesta, ma lascia la concessione anche dopo la fine della carriera lavorativa. Per i dipendenti che invece vengono da fuori e non abitano vicino all'azienda, è riconosciuto un bonus annuale per la copertura delle spese di trasporto.

L'azienda ha inoltre sottoscritto una convenzione con il Comune di Rocca de'Giorgi mettendo a disposizione un pullmino per portare i bambini all'asilo e gli studenti a scuola. Questo perché il comune è



molto piccolo ed è per loro necessario andare in un paese vicino, in questo modo le famiglie possono rimanere serene sapendo i loro figli in mani sicure. In questo periodo l'azienda sta anche costruendo una zona dedicata al relax, dove i dipendenti possono mangiare, riposare e, se non stanno bene, essere assistiti da un medico. Ciò che realmente contraddistingue l'azienda è la fortissima relazione con il proprio territorio: di fatto l'azienda, il comune e la comunità che lo abita sono la stessa cosa (i residenti nel territorio del comune sono infatti solo un'ottantina) e l'azienda dedica grande attenzione a politiche di sostegno e inclusione sociale.

Infine l'attenzione alla sicurezza dei propri collaboratori, anche grazie ai corsi di formazione erogati a livello di associazione imprenditoriale.

**Sopra:**

Ottavia Giorgi di Vistarino, amministratore delegato,  
Alla sua destra Paolo Fiocchi, responsabile risorse umane



**CONTE VISTARINO**  
Tenuta di Rocca de' Giorgi

**Conte Vistarino Società Agricola  
- Società Semplice**

Frazione Villa Fornace, 11 – 27040, Rocca de' Giorgi (PV)

Tel +39 0385 241171

Fax +39 0385 241166

Codice fiscale e Partita IVA 02466250186

**[www.contevistarino.it](http://www.contevistarino.it)**

[azienda.agricola@contevistarino.it](mailto:azienda.agricola@contevistarino.it)

# Ecosviluppo Soc. Coop. Sociale insieme per costruire nuovi progetti di vita

“ *Offriamo un bonus ai neo-genitori: sappiamo che è un piccolo importo, ma lo facciamo per dimostrare la nostra vicinanza.*

Fausto Gritti, direttore generale

## Menzione Speciale Welfare Index PMI 2017, Terzo Settore

FONDATA NEL 1995, È UNA COOPERATIVA DI TIPO B. L'INSERIMENTO LAVORATIVO DI PERSONE SVANTAGGIATE E IL BENESSERE DELLA COMUNITÀ SONO AL CENTRO DELLE ATTIVITÀ DELL'IMPRESA. SI È SPECIALIZZATA NELL'ATTIVITÀ DI RACCOLTA DEI RIFIUTI.

### RATING:



Welfare Champion

### AREE DI WELFARE più presidiate:

- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Previdenza integrativa
- Formazione per i dipendenti
- Welfare allargato al territorio e alla comunità

**SETTORE:** Terzo Settore

**DIPENDENTI:** 101-250

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**migliorare il benessere dei propri collaboratori, sostegno alla genitorialità.**

Ecosviluppo nasce per dare risposta all'esigenza di lavoro di persone in difficoltà, lavoratori con disabilità fisica e psichica, ex detenuti o con problemi di dipendenza, offrendo un percorso individuale finalizzato alla rieducazione sul lavoro.

La cooperativa negli anni ha attuato una molteplicità di iniziative di welfare in favore dei propri collaboratori. Tra le più distintive, il sostegno economico all'istruzione dei figli, riconoscendo un bonus per l'acquisto di libri scolastici. L'azienda è vicina ai propri collaboratori nei momenti più importanti della vita: per questo offre un bonus ai neo-papà e alle neo-mamme. Grande attenzione dunque per il tema della maternità anche grazie alla flessibilità oraria. La cooperativa si fa inoltre carico, dove necessario, di un periodo aggiuntivo di permesso retribuito nei casi in cui il collaboratore non sia in grado di sostenere il lavoro per un certo periodo.

Non mancano ulteriori iniziative di sostegno economico come: anticipo dello



stipendio per un massimo di sei volte all'anno e anticipo del TFR al di fuori dei limiti imposti dalla legge.

Infine, per favorire l'integrazione sociale dei lavoratori stranieri è stato creato uno sportello che supporta le persone in tutte le pratiche burocratiche e vengono erogati dei contributi per corsi di lingua italiana.



**Ecosviluppo Soc. Coop. Sociale O.n.l.u.s.**

Via Circonvallazione Ovest, 20 – 24040 Stezzano (BG)

Tel +39 035 4540878

Fax +39 035 4379072

Codice fiscale e Partita IVA 02413360161

**[www.ecosviluppo.it](http://www.ecosviluppo.it)**

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

## **Gruppo C.I.A. di Andrea Cantoni** **l'importanza della squadra**

“ *Solo se i dipendenti sono soddisfatti dal punto di vista economico, logistico e del clima aziendale, possiamo garantire al committente un ottimo servizio.* ”

Andrea Cantoni, titolare

### **Secondo classificato Welfare Index PMI 2017, Artigianato**

FONDATA NEL 1989, SI OCCUPA PRINCIPALMENTE DI STUDI DI FATTIBILITÀ E PROGETTI NEL CAMPO DELLA COMPONENTISTICA. OGGI IL GRUPPO È FORMATO DA ALTRE TRE SOCIETÀ: NEW EFPE, NEW EFPE SYSTEM E 3SC CON UN TOTALE DI CIRCA 50 COLLABORATORI.

#### **RATING:**



Welfare Promoter

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Polizze assicurative
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Previdenza integrativa
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Servizi di assistenza

**SETTORE:** Artigianato

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative: coinvolgimento e coesione dei dipendenti, garantire alta qualità del servizio e sicurezza sul posto di lavoro.**

La formazione e la sicurezza sono i due punti cardine del sistema di welfare del Gruppo C.I.A. (consulenza industriale e applicata). I collaboratori partecipano a numerosi corsi per poter essere costantemente aggiornati e offrire servizi di alto livello professionale. Allo stesso tempo molta importanza viene data alla formazione in ambito sicurezza in modo da ridurre i rischi connessi al tipo di lavoro.

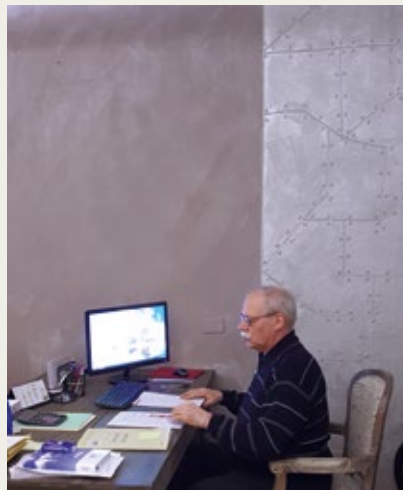
La formazione è anche il collante del gruppo, di cui fanno parte numerosi lavoratori stranieri e proprio a loro è dedicata la realizzazione, a partire dai prossimi mesi, di un percorso più strutturato di formazione linguistica e culturale attraverso una serie di incontri, che si terranno la sera dopo il lavoro, dove verrà insegnata la lingua e la cultura italiana.

Un forte spirito di squadra tra collaboratori è un aspetto molto importante in questo settore, dove la conoscenza passa non solo attraverso le procedure codificate ma





**Sotto:**  
amministratore New Effe System  
e titolare della C. I. A.



anche attraverso i contatti e le relazioni personali. Per rafforzare i legami tra colleghi ci sono momenti ed iniziative ricreative ad hoc. Alcuni mesi fa, ad esempio, è stata organizzata una trasferta culturale a Firenze che ha riscosso grande successo tra gli operai.

Sono inoltre attive altre facilitazioni: supporto in tutte le pratiche ed incombenze burocratiche, come l'iscrizione dei figli all'asilo o a scuola. Si cerca di venire incontro alle esigenze dei singoli operai attraverso la flessibilità oraria e la logistica degli spostamenti. Nel corso degli anni, infatti, il Gruppo ha molto allargato il proprio raggio di azione e ha realizzato lavori anche lontano dalla sede, ad esempio in questo momento diversi operai sono impegnati nelle zone terremotate del Centro Italia.



**Gruppo C.I.A. di Andrea Cantoni**  
Via Repubblica, 43 – 25065, Lumezzane (BS)  
Tel +39 030 8921731  
Fax +39 030 8248847  
Partita IVA 1512270982  
[ciacantoni@libero.it](mailto:ciacantoni@libero.it)

## **Gruppo Società Gas Rimini** **il mercatino a portata di ufficio**

“ *Abbiamo laureati ad Harvard e qualche MBA che potrebbero lavorare ad alti livelli in altre società, con uno stipendio superiore. Però hanno scelto di rimanere con noi per un discorso di qualità della vita.*

Elisa Tamagnini, sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa

### **Primo classificato Welfare Index PMI 2017, Commercio e Servizi**

FONDATA NEL 1956, NASCE COME AZIENDA DI DISTRIBUZIONE E VENDITA DI GAS NATURALE. NEL CORSO DEGLI ANNI SI È AFFERMATA ANCHE SUL MERCATO DELL'ENERGIA E HA PROGRESSIVAMENTE DIVERSIFICATO LE PROPRIE ATTIVITÀ IN SETTORI AFFINI A QUELLI DEL GAS E DELL'ACQUA. OGGI OPERA SU UN TERRITORIO DI 44 COMUNI TRA EMILIA ROMAGNA E MARCHE.

#### **RATING:**



Welfare Champion

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Previdenza integrativa
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Welfare allargato al territorio e alla comunità
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Polizze assicurative

**SETTORE:** Commercio e Servizi

**DIPENDENTI:** 51-100

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**conciliazione tempi di vita e lavoro,**  
**trattenere professionalità qualificate**  
**in azienda, fidelizzazione dei dipendenti.**

L'azienda è impegnata in diversi ambiti del welfare aziendale. Tra le iniziative più interessanti il mercatino aziendale: ogni giovedì mattina, dalle 7:30 alle 13:30, viene allestito nel piazzale aziendale privato un mercatino di prodotti agricoli locali, in collaborazione con Coldiretti e CIA.

Il mercato ospita produttori locali che offrono prodotti biologici e a km 0 ed è aperto non soltanto ai dipendenti, ma anche agli abitanti del quartiere. L'obiettivo è di promuovere l'agricoltura locale e aiutare i collaboratori a risparmiare i tempi dedicati alla spesa. Inoltre, ogni giovedì vengono invitate due classi scolastiche alle quali i produttori agricoli illustrano i propri prodotti e spiegano le tecniche di coltivazione.

I dipendenti hanno anche dato vita ad un gruppo di acquisto di pesce fresco, in collaborazione con una nota pescheria riminese e attraverso una app possono ordinare il pesce che viene consegnato direttamente in azienda. Sempre nell'ottica



del risparmio dei tempi, è presente un “facilitatore aziendale” che svolge per i dipendenti numerose commissioni: dall’ufficio postale, alla lavanderia e molto altro ancora. Un servizio molto apprezzato soprattutto dalle donne e dipendenti con figli, per un totale di 1.025 commissioni svolte nel 2016.

L’azienda aderisce anche a un progetto di promozione del wellness e contrasto agli effetti della sedentarietà e contribuisce a metà della quota di iscrizione in palestra. Una volta alla settimana, durante la pausa pranzo, le lezioni di yoga arrivano in azienda. Infine, per i neo-genitori un asilo interaziendale, centri estivi gratuiti per i figli all’insegna dello sport e orario estivo ridotto per i propri collaboratori.



**Gruppo Società Gas Rimini S.p.A.**

Via Gabriello Chiabrera, 34/b - 47924, Rimini

Tel +39 0541 303030

Fax +39 0541 303063

Codice fiscale e Partita IVA 00126550409

**[www.gasrimini.it](http://www.gasrimini.it)**

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



## **IL PICCOLO PRINCIPE** **Società Cooperativa Sociale** **divertiamoci insieme**

“ *Solo con questo approccio al welfare possiamo far sì che i nostri valori vengano sentiti e vissuti da tutti*

Luca Luison, amministratore

FONDATA NEL 1988, È UNA COOPERATIVA SOCIALE DI SERVIZI ALLA PERSONA E DI INTEGRAZIONE LAVORATIVA. OGGI LA COOPERATIVA È UNA ATP, E SI OCCUPA SIA DI PRODUZIONE DI MANUFATTI IN CONTO TERZI PER L'INDUSTRIA, CHE DI SERVIZI ALLA PERSONA.

### **RATING:**



Welfare Champion

### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Welfare allargato al territorio e alla comunità
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti

**SETTORE:** Terzo Settore

**DIPENDENTI:** 51-100

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**conciliazione tempi di vita e lavoro,**  
**fidelizzazione dei collaboratori.**

L'azienda mette a disposizione dei propri collaboratori una serie di servizi e di aiuto per promuovere il benessere organizzativo.

Il Piccolo Principe, sostiene infatti il dipendente nei momenti in cui la gestione dei figli può essere critica e tra le iniziative di welfare più importanti l'offerta di servizi di baby-sitting durante gli incontri, le assemblee, le riunioni per dare l'opportunità di partecipare più attivamente.

Inoltre, i figli dei collaboratori possono usufruire di servizi di doposcuola e animazione durante le vacanze estive. Un grandissimo aiuto per i genitori che possono lavorare serenamente sapendo che i propri figli sono in un ambiente sicuro e conosciuto.

Per rafforzare il legame tra le persone, l'azienda ha sperimentato con successo un progetto ad hoc, denominato "Tutti insieme appassionatamente", i dipendenti hanno trascorso il tempo libero insieme con gite fuori porta e attività culturali, ludiche e ricreative. In particolare quest'ultima



iniziativa ha avuto un forte impatto sul clima, rafforzando i contatti interpersonali, visto che i dipendenti sono dislocati in diverse sedi.

Grande importanza anche alla formazione, soprattutto nell'ambito della sicurezza e prevenzione di incidenti. L'azienda ha già avviato incontri con esperti, per formare e sensibilizzare i collaboratori su questi temi.



**IL PICCOLO PRINCIPE Società Cooperativa Sociale O.N.L.U.S.**

Via San Francesco D'Assisi, 9 – 33072, Casarsa della Delizia (PN)

Tel +39 0434 870949

Fax +39 0434 870949

Codice fiscale e Partita IVA 01133140937

**[www.ilpiccoloprincipe.pn.it](http://www.ilpiccoloprincipe.pn.it)**

[segreteria@ilpiccoloprincipe.pn.it](mailto:segreteria@ilpiccoloprincipe.pn.it)

# Il Pugno Aperto Società Cooperativa Sociale anche le ferie sono solidali

“ *Ci siamo detti come fosse importante guardarci anche in casa e costruire dei percorsi di welfare per i nostri collaboratori. Insomma, fa parte della nostra identità.* ”

Cristina Offredi, presidente

NATA NEL 1991, SI OCCUPA DI POLITICHE SOCIALI RIVOLTE A MINORI E FAMIGLIE.

TRE LE PRINCIPALI AREE DI INTERVENTO: SERVIZI DEDICATI AGLI ADULTI CON FRAGILITÀ, MIGRANTI E RIFUGIATI E PROGETTI DEDICATI ALLA COMUNITÀ IN COLLABORAZIONE CON GLI ORGANI ISTITUZIONALI COMPETENTI.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Welfare allargato al territorio e alla comunità
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Sostegno all'istruzione di figli e familiari
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Previdenza integrativa

**SETTORE:** Terzo Settore

**DIPENDENTI:** 101-250

➔ **Obiettivo delle iniziative: migliorare la qualità della vita, sostegno economico dei collaboratori.**

Il percorso di welfare è iniziato a partire dalla rilevazione dei bisogni dei propri collaboratori, analizzati da una commissione mista, composta da soci e lavoratori, per attuare le iniziative più adatte alle esigenze espresse.

Tra le iniziative più distintive: l'avvio di un fondo mutualistico e redistributivo, la cui adesione è volontaria. Chi vi partecipa, mette a disposizione l'1% del proprio reddito mensile, mentre la cooperativa aggiunge risorse in misura pari. Questo fondo viene poi redistribuito tra le persone che vi aderiscono con l'obiettivo di rispondere ad alcuni bisogni che possono emergere nell'arco della vita, ad esempio per chi ha carichi familiari gravosi.

Qui anche le ferie sono solidali: tra colleghi infatti, grazie al sistema delle banche ore, è possibile donarsi le ore lavorate in più ed eccedenti rispetto a quelle previste dal contratto. È stato così possibile ad esempio in casi di malattia particolarmente prolungata o di esaurimento delle ore a disposizione per la cura di familiari malati (legge 104), che



usufruire del monte ore in eccedenza regalato dai colleghi del reddito pieno in un periodo difficile.

Per il 2017 è inoltre in programma l'introduzione del premio di produttività annuale, definito sulla base delle presenze al lavoro e sulla base dell'andamento del settore. Il collaboratore potrà scegliere di convertirlo in servizi di welfare. Sempre per il 2017 è prevista la nascita di un accordo di rete consortile, composta da 10 cooperative, per la condivisione di strumenti e costi per offrire misure di welfare.



**Il Pugno Aperto Società Cooperativa Sociale**

Via Antonietta Arioli Dolci, 14 - 24048 Treviolo (BG)

Tel +39 035 253717

Fax +39 035 253420

Codice fiscale e Partita IVA 02097190165

**[www.coopilpugnoaperto.it](http://www.coopilpugnoaperto.it)**

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

## **La Nuvola SCS Impresa Sociale** **asilo nido e maggiordomo in azienda**

“ *Il benessere dei professionisti che si occupano delle persone fragili è uno dei fattori decisivi per garantire l'elevata qualità dei servizi.*

Annalisa Gentili, referente conciliazione

NATA NEL 1991, QUESTA COOPERATIVA SOCIALE DI TIPO A, OFFRE ASSISTENZA, SUPPORTO E AIUTO ALLE PERSONE – BAMBINI, FAMIGLIE, PAZIENTI PSICHIATRICI E PERSONE DIVERSAMENTE ABILI. DAL 2015, HA DATO VITA ALLA RETE DEI SERVIZI BIOS PER LA NEUROPSICHIATRIA INFANTILE (COMUNITÀ TERAPEUTICA PER ADOLESCENTI E AMBULATORI ABILITATIVI PER L'AUTISMO) CON L'ADESIONE DI CIRCA 70 ENTI E IL CONTRIBUTO DELLA FONDAZIONE CARIPLÒ.

### **RATING:**



Welfare Champion

### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Welfare allargato al territorio e alla comunità
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità
- Sostegno all'istruzione di figli e familiari

**SETTORE:** Terzo Settore

**DIPENDENTI:** 101-250

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**favorire il rientro dalla maternità, conciliazione tempi vita-lavoro.**

Un grande aiuto per le donne che lavorano: dal 2006, La Nuvola offre ai propri collaboratori, dei quali oltre l'85% sono donne, un asilo nido inter-aziendale con una retta agevolata, scontata del 30% e orari flessibili, compatibili con quelli lavorativi. Insomma, le neo-mamme possono rientrare a lavoro con serenità e con la certezza di affidare il figlio appena nato ad un servizio di alta qualità ad un costo vantaggioso.

L'azienda, inoltre, con l'obiettivo di condividere e acquistare ulteriori servizi di welfare per i propri dipendenti, ha stretto accordi e alleanze con altre cooperative sociali e aziende del terzo settore. Tra questi: l'introduzione in azienda di un servizio di maggiordomo, che svolge tutte quelle commissioni che i collaboratori non hanno il tempo di sbrigare. Un servizio apprezzatissimo soprattutto dalle donne e da chi ha figli.

Infine, delle iniziative tese ad accrescere il potere d'acquisto dei propri collaboratori. Nello specifico i dipendenti hanno ottenuto



voucher per il rimborso di servizi pre e dopo scuola, asilo nido o baby-sitter, scuola dell'infanzia paritaria, attività sportive, ludiche e ricreative, servizio pulizie, badanti o assistenza in servizi semi-residenziali per parenti anziani o disabili.

La Nuvola ha nominato un referente della conciliazione che, oltre a partecipare ai tavoli di progettazione delle alleanze, rileva i bisogni dei lavoratori e comunica loro le diverse iniziative, affiancandoli anche nelle pratiche per richiedere rimborsi per i servizi di cura di figli o familiari.



**La Nuvola SCS Impresa Sociale ONLUS**

Via Convento Aguzzano, 13/L - 25034, Orzinuovi (BS)

Tel +39 030 9941844

Fax +39 030 2054567

Codice fiscale e Partita IVA 01700600982

**[www.lanuvola.net](http://www.lanuvola.net)**

[info@lanuvola.net](mailto:info@lanuvola.net)



# Monnalisa l'impresa vicina alla famiglia

“ Dal punto di vista valoriale l'azienda è sempre stata pronta, mentre dal punto di vista degli strumenti per ideare iniziative tarate sui bisogni dei dipendenti, il percorso è stato più lungo.

Sara Tomasiello, finance & control manager - human resources - CSR manager

**Menzione Speciale Welfare Index PMI 2017,  
Valore Donna, Industria**

FONDATA AD AREZZO NEL 1969, L'AZIENDA È SPECIALIZZATA NELL'ABBIGLIAMENTO PER BAMBINI ALTO DI GAMMA CON UN FATTURATO DI 40 MILIONI.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Previdenza integrativa
- Servizi di assistenza
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Formazione per i dipendenti
- Sostegno all'istruzione di figli e familiari

**SETTORE:** Industria

**DIPENDENTI:** 101-250

➔ **Obiettivo delle iniziative:  
fidelizzazione dei collaboratori,  
conciliazione tempi vita e lavoro,  
favorire rientri dalla maternità sereni.**

Il percorso di welfare aziendale di Monnalisa ha visto una forte accelerazione negli ultimi anni. La maggior parte dei collaboratori dell'azienda sono donne, in tutto 105, mentre gli uomini sono 58. Da qui la scelta di privilegiare l'equilibrio tra vita privata e professionale.

I dipendenti godono di un'ampia flessibilità oraria e possono compensare le ore nell'arco della giornata e della settimana, in totale autonomia e in accordo con le loro esigenze. Inoltre l'azienda è sempre stata disponibile a concedere il part-time per tempi definiti, sia in relazione alla maternità, sia per esigenze familiari di altro tipo, ad esempio anziani a carico.

Spazio allo smart-working, che ha ottenuto ottimi risultati anche per periodi lunghi (un anno), dedicato soprattutto alle neomamme che abitano lontano dall'azienda e faticano a conciliare il lavoro con le esigenze legate ai primi mesi di vita dei bambini come l'allattamento. Per quanto riguarda la



maternità, da ben prima che diventasse legge, Monnalisa gestisce la maternità facoltativa ad ore e concede il congedo retribuito ai neo-papà.

Tra le altre iniziative: una polizza sanitaria aziendale completamente a carico dell'azienda, previdenza complementare, corsi di formazione e l'introduzione dei flexible benefit, con un importo variabile che può essere speso dal dipendente all'interno di una vasta gamma di servizi, che vanno dall'asilo nido, alle spese sanitarie non coperte dalla polizza, ad esempio lenti da vista, fino alle vacanze.

Allo studio, per il prossimo anno, la possibilità di convertire il premio in denaro, in servizi di welfare per cui è prevista la detassazione totale.

**Sopra:**

Diletta Iacomini, fashion coordinator

## MONNALISA

**Monnalisa S.p.A.**

Via Madame Curie, 7 – 52100, Arezzo

Tel +39 0575 98501

Codice fiscale e Partita IVA 01163300518

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

[info@monnalisa.eu](mailto:info@monnalisa.eu)



# Natura Iblea uomini e ambiente: il valore è nel rispetto

“ *Uno dei nostri collaboratori è arrivato in Italia su un gommone. Lo abbiamo accolto in azienda e siamo riusciti a far arrivare qui anche la moglie con la figlia.*

Roberto Giadone, presidente

## Menzione Speciale Welfare Index PMI 2017, Integrazione Sociale

FONDATA NEL 1988, È UN'AZIENDA BIOLOGICA LEADER NELLA PRODUZIONE ORTOFRUTTICOLA, OCCUPA 130 DIPENDENTI E PRODUCE SU CIRCA 120 ETTARI DI TERRENO IN SERRE E PIENO CAMPO.

### RATING:



Welfare Champion

### AREE DI WELFARE più presidiate:

- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Polizze assicurative
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Formazione per i dipendenti

**SETTORE:** Agricoltura

**DIPENDENTI:** 101-250

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**integrazione e benessere dei propri collaboratori, attenzione per l'ambiente.**

L'etica aziendale e l'integrazione sociale sono gli elementi sui quali Natura Iblea ha costruito le sue fondamenta. Per i suoi numerosi collaboratori stranieri, l'azienda si è infatti impegnata su vari fronti, dalla formazione al sostegno per gli alloggi, fino al supporto per lo svolgimento di tutte le pratiche burocratiche.

Natura Iblea si è impegnata portando a termine con successo ben quattro pratiche di ricongiungimento familiare per altrettanti collaboratori stranieri.

Due volte l'anno vengono organizzate delle grandi feste in azienda, a cui partecipano tutti i dipendenti con le rispettive famiglie. Iniziative dal forte valore simbolico, momenti di convivialità e incontro in un'azienda dove l'integrazione si costruisce nel quotidiano, lavorando gomito a gomito.

Considerata centrale anche la formazione, sia con corsi di lingua italiana sia dedicati alla sicurezza.

Immersa nella campagna ragusana, l'azienda è molto attenta anche all'ambiente



**Sopra:**

Roberto Giadone, presidente

e dal 2011, l'attivazione di un impianto fotovoltaico da 200 Kwh ha reso l'azienda completamente autonoma per l'energia elettrica. Inoltre, la plastica utilizzata per il rivestimento delle serre proviene per il 95% da plastica riciclata dalla stessa Natura Iblea.



**Natura Iblea S.r.l.**

Contrada Marabino c.p., 19 – 97014, Ispica (RG)

Tel +39 0932 955696

Fax +39 0932 954489

Codice fiscale e Partita IVA 01315740892

**[www.naturaiblea.it](http://www.naturaiblea.it)**

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

## **Sartori Costruzioni** **costruire benessere**

“ *Quando un operaio ci porta la documentazione che attesta che il figlio si sta laureando, guardiamo gli esami e le votazioni che ha ottenuto e riconosciamo un bonus.*

Carmelo Sartori, titolare

### **Terzo Classificato Welfare Index PMI 2017, Artigianato**

ATTIVA NEL SETTORE DELL'EDILIZIA, SPECIALIZZATA IN COSTRUZIONI SIA PER IL PUBBLICO SIA PER I PRIVATI: NEGLI ANNI HA LAVORATO ALLA COSTRUZIONE DI CASE, ALBERGHI E SCUOLE.

#### **RATING:**



Welfare Promoter

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Polizze assicurative
- Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Previdenza integrativa

**SETTORE:** Artigianato

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative: migliorare il rapporto impresa-collaboratori e il benessere organizzativo.**

Si è strutturata come una tipica azienda familiare e conta poco più di una decina di dipendenti. Come in una vera e propria famiglia allargata, l'azienda si impegna per garantire il massimo sostegno possibile ai propri collaboratori, ben oltre quanto previsto dal contratto collettivo nazionale.

Tra le iniziative di welfare aziendale anche la copertura di spese per cure dentarie o l'acquisto di lenti e occhiali. Per il dentista, ad esempio, la società si fa carico di un rimborso percentuale sull'ammontare della fattura. Inoltre, ci sono misure di sostegno in caso di problemi in famiglia, sempre in forma di rimborso, valutato caso per caso in base alle condizioni come il caso di un dipendente, unico produttore di reddito nella sua famiglia, il cui padre si è infortunato e per il quale la società ha stanziato una cifra di sostegno.

L'impegno di Sartori Costruzioni per accrescere il potere d'acquisto dei propri collaboratori si traduce anche nel supporto economico all'istruzione dei figli. Importanti



anche le facilitazioni relative ai trasporti, cruciali per la tipologia di lavoro: l'azienda mette a disposizione macchine e furgoni e organizza gli spostamenti.

Infine, l'azienda, che conta su un ampio numero di lavoratori stranieri, ha attivato corsi di formazione ad hoc, corsi di italiano e assistenza nelle pratiche amministrative e burocratiche.

**Sopra:**

Carmelo Sartori, titolare, insieme ai figli Gianluca, ingegnere e direttore tecnico, e Mariangela, responsabile commerciale



**Sartori Costruzioni S.r.l.**

via 26 Maggio, 21 – 38042, Baselga di Piné (TN)

Tel +39 0461 557810

Fax +39 0461 553833

Partita IVA 01972440224

[www.sartori-costruzioni.com](http://www.sartori-costruzioni.com)

[info@sartori-costruzioni.com](mailto:info@sartori-costruzioni.com)

## **Siropack Italia** **tutti a scuola**

“ *Oggi abbiamo 10 iniziative, fra un anno ne avremo 15, fra un anno ancora 20, è come una macchia d'olio che si deve allargare sempre di più.*

Barbara Burioli, legale rappresentante

### **Terzo Classificato Welfare Index PMI 2017, Industria**

OPERA NELL'AMBITO DEL PACKAGING E DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA SU SCALA INTERNAZIONALE, CON PARTICOLARE RIGUARDO A MACCHINE E SOFTWARE PER IL CONFEZIONAMENTO DI PRODOTTI NEI SETTORI AGROALIMENTARE E FARMACEUTICO.

#### **RATING:**



Welfare Champion

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Sostegno all'istruzione di figli e familiari
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Formazione per i dipendenti
- Servizi di assistenza
- Polizze assicurative

**SETTORE:** Industria

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative: formare, attirare e trattenere capitale umano qualificato.**

Un'azienda giovane, dove l'età media dei dipendenti è 30 anni e il turn-over è bassissimo. Da circa due anni l'azienda investe in un sistema di welfare flessibile che tiene conto delle esigenze dei dipendenti.

La nuova sede, circa 50.000 metri quadrati, è stata scelta proprio per la vicinanza a spazi e servizi in modo da ottimizzare i tempi di spostamento dei propri collaboratori e ponendo grande attenzione alla qualità degli ambienti di lavoro.

Per un'azienda che innova, il capitale umano è un settore strategico e, dal 2015, Siropack collabora con l'Università di Bologna, ospitando studenti per tirocinio di tesi. Tra le iniziative più importanti in ambito di welfare, la presenza di un formatore ad hoc responsabile dell'organizzazione e della predisposizione di corsi di formazione realizzati su misura del collaboratore.

Per il 2017, in programma anche corsi di lingua straniera per i dipendenti a contatto con l'estero. Nel 2016 come regalo di Natale da parte dell'azienda sono stati acquistati



e distribuiti ai dipendenti dei buoni da spendere per acquisti per sé e la famiglia.

Nel 2017, inoltre, verranno introdotti i buoni benzina ed è in corso una trattativa con palestre e scuole materne nel perimetro della nuova sede, per l'accesso a questo tipo di servizi da parte dei dipendenti, a spese o con il contributo dell'azienda.



**Siropack Italia S.r.l.**

Via dei Tigli, 2 – 47042, Cesenatico (FC)

Tel +39 0547 671116

Fax +39 0547 671007

Codice fiscale e Partita IVA 03196340404

**[www.siropack.it](http://www.siropack.it)**

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



## **Soc. Coop. Dopo di Noi** **il valore di abilità diverse**

“ *Il nostro obiettivo è restituire dignità a questi ragazzi, spronandoli a fare sempre di più e responsabilizzandoli in tutte le attività che fanno.*

Lorena Popesso, amministratore delegato

### **Menzione speciale Welfare Index PMI 2017, Agricoltura Sociale**

NATA NEL 2001 GRAZIE ALL'IMPEGNO DI DUE DONNE, È UNA COOPERATIVA SOCIALE MISTA DI TIPO A E B CHE HA L'OBIETTIVO DI CREARE OCCASIONI DI LAVORO E SUPPORTARE PERSONE DISABILI E IN DIFFICOLTÀ.

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Inserimento lavorativo di persone in situazione di disagio e fragilità
- Fattoria didattica
- Centri estivi
- Turismo agricolo-sociale
- Educazione ambientale

**SETTORE:** Agricoltura Sociale

*Il rating non è stato assegnato alle imprese dell'Agricoltura Sociale, le quali hanno partecipato ad una indagine ad hoc diversa da quella rivolta alla generalità delle imprese*

### **➔ Obiettivo delle iniziative: favorire la diversità e l'inclusione sociale.**

Sviluppare un'attività che ospiti le persone svantaggiate in un contesto rurale e protetto dove la stagionalità può aiutare i ragazzi ad intraprendere un percorso con un bassissimo stress psicologico. L'inserimento lavorativo attraverso le attività agricole di persone fragili è al centro delle attività della cooperativa sociale Soc. Coop. Dopo Di Noi.

Dalla cura degli animali, alla pulizia di erbe infestanti, lavorazione e raccolta di frutta e ortaggi. Inoltre, è stato creato un laboratorio per la lavorazione artigianale del legno. Da molti anni la cooperativa si occupa di assistenza alle persone con disabilità, promuovendo indipendenza economica e reinserimento nella società e attualmente la cooperativa occupa 26 persone con svantaggio.

Un'altra attività importante è la Fattoria Didattica: dall'inizio di aprile fino a giugno, ogni giorno la cooperativa accoglie classi di bambini e ragazzi, dalla scuola materna fino alle elementari e la prima media. I ragazzi disabili preparano la colazione per gli ospiti e organizzano tutti i laboratori per i bambini:



principalmente attività manuali, dalla coltivazione dei cereali alla raccolta di frutta o uva per la vendemmia. Oltre all'educazione ambientale, la fattoria didattica offre ai bambini ospitati l'importante occasione per conoscere e imparare a rispettare la disabilità. Sempre in quest'ottica, da metà giugno a settembre, viene organizzato un Centro Estivo in cui vengono effettuate diverse attività, legate all'agricoltura, ma anche al ballo, alla musica e altre attività manuali.



**Soc. Coop. Dopo di Noi**

Ss napoleonica 252 snc Località Magredi

- 33030, Flambro di Talmassons (UD)

Tel +39 333 5734905

Codice fiscale e Partita IVA 02763060304

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

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



## **Sonzogni Camme** **orario di lavoro “a misura d’uomo”**

“ Abbiamo investito molto in formazione e in riorganizzazione, garantendo il posto di lavoro a tutti e rinunciando alla cassa integrazione. Il risultato è che ci siamo ripresi molto bene.

Manuel Guerrero, amministratore delegato

### **Primo classificato Welfare Index PMI 2017, Industria**

DA OLTRE 50 ANNI SI OCCUPA DI SISTEMI TECNOLOGICI EVOLUTI PER L'INDUSTRIA MECCANICA. RIFERIMENTO INTERNAZIONALE NEL SETTORE DELLE CAMME GLOIBODALI ED ALTRI MECCANISMI AL SERVIZIO DI CINEMATISMI COMPLESSI.

#### **RATING:**



Welfare Champion

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Previdenza integrativa
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Sostegno all'istruzione di figli e familiari
- Polizze assicurative
- Formazione per i dipendenti

**SETTORE:** Industria

**DIPENDENTI:** 51-100

➔ **Obiettivo delle iniziative: mantenere vivo il modello dell'azienda-famiglia, accrescere l'equilibrio tra vita privata e lavoro, fidelizzare i collaboratori.**

Nata con l'idea che l'azienda fosse una “famiglia estesa”, le iniziative di welfare sono diventate negli anni sempre più numerose e oggi Sonzogni è dotata di un vero e proprio piano welfare specifico per i dirigenti che, a partire da quest'anno, sarà esteso a tutti i dipendenti. L'azienda è molto attenta alle esigenze pratiche dei propri collaboratori, garantendo un'ampia flessibilità degli orari di lavoro e una gestione quasi personalizzata, a fronte di particolari esigenze.

L'azienda ha introdotto elasticità anche nella concessione dei part-time, riconoscendo nella flessibilità oraria una componente strategica sia per ottimizzare l'organizzazione del lavoro, sia per assicurare ai collaboratori una maggiore conciliazione tra tempi di vita e lavoro.

L'attenzione dell'impresa per il benessere dei dipendenti è confermata anche dalle iniziative volte ad accrescere il benessere materiale dei dipendenti come ad esempio,



**A destra:**

Manuel Guerrero, amministratore delegato



il supporto per le spese scolastiche dei figli o i voucher da spendere a piacere per sé o la propria famiglia. Sonzogni Camme inoltre è molto vicina ai propri dipendenti, supportandoli e aiutandoli nei momenti importanti della vita come la maternità ma anche quelli più delicati e difficili come la malattia.

Tra le iniziative più significative anche: erogazione del TFR ai dipendenti oltre il limite stabilito dalla legge, cospicuo contributo per l'utilizzo della mensa aziendale, permessi retribuiti per visite mediche, assicurazione aggiuntiva offerta ai dipendenti in trasferta, part-time, percorsi formativi, contribuzione aziendale al Fondo di categoria, erogazioni a onlus ed enti benefici distribuiti sul territorio.



**Sonzogni Camme S.p.A.**

Via Venezia, 658 – 24045, Fara Gera d'Adda (BG)

Tel +39 0363 368 511

Fax +39 0363 61 511

Codice fiscale e Partita IVA IT 01563680162

**[www.sonzogni.it](http://www.sonzogni.it)**

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

## **Stranaidea SCS Impresa Sociale** **a misura di mamma**

“ *In un lavoro come il nostro è fondamentale che i nostri collaboratori siano soddisfatti. Il welfare, negli anni, si è rilevato uno strumento chiave.*

Federica Celandon, responsabile risorse umane

FONDATA NEL 1986, È UN'IMPRESA SOCIALE ONLUS DI TIPO A CHE SI OCCUPA DI PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE DI SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI RIVOLTI A MINORI A RISCHIO, RIFUGIATI, MIGRANTI, DISABILI E SENZA FISSA DIMORA.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Previdenza integrativa
- Formazione per i dipendenti
- Welfare allargato al territorio e alla comunità
- Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità

**SETTORE:** Terzo Settore

**DIPENDENTI:** 101-250

➔ **Obiettivo delle iniziative: sostegno alla maternità, conciliazione tempi di vita e lavoro.**

Conoscere i propri collaboratori e ascoltare i loro bisogni. Stranaidea SCS Impresa Sociale con circa 115 dipendenti, ha puntato soprattutto su iniziative di conciliazione.

La maggior parte dei collaboratori, circa il 70%, è composto da donne con un'età media tra i 30 ed i 35 anni. La cooperativa è dunque abituata ad un alto numero di maternità, una media di 8/9 l'anno, ed è in grado di accompagnare e sostenere il collaboratore in questa tappa importante della vita.

Tra le misure più importanti il sostegno al rientro delle dipendenti dalla maternità, con formazione mirata sul bilancio delle competenze, considerato fondamentale in un momento in cui la vita della donna necessita di nuova organizzazione. Inoltre, ad aumentare il benessere organizzativo delle neo-mamme anche l'attività di baby sitting, la cui prima sperimentazione è stata sostenuta da fondi della Regione Piemonte. Molto apprezzata anche la banca delle ore che permette la massima flessibilità degli orari lavorativi. Inoltre,



sono state sperimentate misure di part-time reversibile.

Tutte le sperimentazioni sono realizzate dalla responsabile delle risorse umane e dalla referente interna conciliazione che, in particolare, ha il compito di ascoltare e rispondere alle esigenze dei dipendenti per trovare delle soluzioni condivise.

Infine, l'azienda ha stretto alcune importanti collaborazioni con altre cooperative sociali, per beneficiare di un sistema di servizi acquistabile a prezzi agevolati per i dipendenti che prevede servizi che vanno dallo sport, alla cultura, fino a prestazioni mediche ed odontoiatriche, social housing, e molto altro ancora.



**Stranaidea SCS Impresa Sociale ONLUS**

Via Paolo Veronese, 202 – 10151, Torino

Tel +39 011 3841531

Fax +39 011 3841583

Codice fiscale e Partita IVA 05188910011

**[www.stranaidea.it](http://www.stranaidea.it)**

[cooperativa@stranaidea.it](mailto:cooperativa@stranaidea.it)

## **Studio Aversano Piermassimo** **il tempo delle donne**

“ *Gestiscono in autonomia i propri orari perché ho la massima fiducia e so che il loro lavoro lo faranno benissimo.*

Piermassimo Aversano, titolare

### **Secondo Classificato Welfare Index PMI 2017, Studi e servizi professionali**

FONDATA NEL 1980, È UNO STUDIO DI RAGIONERIA CHE OPERA SIA COME COMMERCIALISTA SIA COME CONSULENTE DEL LAVORO. CONTA SU 5 COLLABORATRICI, TUTTE A TEMPO INDETERMINATO.

#### **RATING:**



Welfare Promoter

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Previdenza integrativa
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Polizze assicurative
- Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità
- Sanità integrativa

**SETTORE:** Studi e Servizi Professionali

**DIPENDENTI:** 6-10

➔ **Obiettivo delle iniziative: conciliazione tempi di vita e lavoro, migliorare il benessere organizzativo, sostegno alla maternità.**

In questo studio professionale i dipendenti sono tutte donne e i legami sono molto forti perché ogni giorno si lavora fianco a fianco. Il clima è affiatato, una vera e propria squadra.

Massima attenzione è stata data all'equilibrio soddisfacente tra vita privata e professionale. Sono le dipendenti stesse a scegliere liberamente le ferie. Inoltre, con tre delle collaboratrici con figli piccoli, lo studio lascia anche assoluta autonomia nella gestione dei propri orari in ingresso e uscita. Totale fiducia significa anche responsabilizzazione e questa politica risponde alla ferma convinzione che le persone debbano essere al centro della politica aziendale, come fattore di crescita e competitività.

Negli anni è stato sperimentato con ottimi risultati lo smart-working anche per una neo-mamma che aveva necessità di stare a casa vicino al bambino e la collaboratrice ha lavorato da casa per ben un anno. Con tutte le



**A fianco:**

Piermassimo Aversano, titolare, insieme alle sue collaboratrici



collaboratrici donne, il tema della maternità è centrale e viene affrontato con la massima serenità e disponibilità possibili.

Inoltre, lo studio offre assistenza sanitaria integrativa non solo per i dipendenti ma anche per i familiari. Infine, è stata sottoscritta una polizza aziendale infortuni ed è stata attivata una convenzione con una casa di cura di Pistoia dove le collaboratrici possono effettuare esami medici a prezzi calmierati.

**Studio Aversano Piermassimo**

Corso Silvano Fedi, 13 – 51100, Pistoia

Tel +39 0573 364403

Partita IVA 01082950476

**[www.studioaversanopiermassimo.com](http://www.studioaversanopiermassimo.com)**

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



## **STUDIO SILA TOMMASO** **microcredito macrorisultati**

“ *Come datore di lavoro non voglio che i miei dipendenti si impegnino in prestiti troppo onerosi. L'azienda allora offre questa possibilità, con condizioni molto più vantaggiose.*

Tommaso Sila, titolare

### **Terzo Classificato Welfare Index PMI 2017, Studi e Servizi Professionali**

SI OCCUPA DI CONSULENZA DEL LAVORO E OFFRE SUPPORTO ALLE IMPRESE PER LA GESTIONE DEL PERSONALE. LO STUDIO È IMPEGNATO ANCHE IN ATTIVITÀ DI CONSULENZA ALLE IMPRESE, SOPRATTUTTO SUI TEMI DEL WELFARE AZIENDALE.

#### **RATING:**



Welfare Promoter

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
- Formazione per i dipendenti
- Sanità integrativa
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti

**SETTORE:** Studi e Servizi Professionali

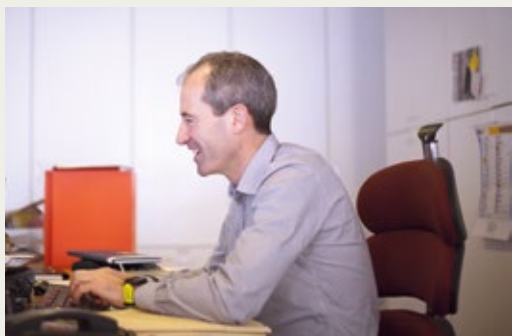
**DIPENDENTI:** 6-10

➔ **Obiettivo delle iniziative: sostegno economico, migliorare il benessere organizzativo, fidelizzazione dei propri collaboratori.**

Conta su un totale di 9 persone divise su più business unit e lo studio si distingue per un legame molto forte tra titolare e dipendenti.

Tra le iniziative più distintive: il microcredito ai collaboratori che possono così accedere a prestiti a tasso fisso e convenienti. È l'azienda stessa ad offrire il prestito a condizioni vantaggiose, permettendo ai collaboratori di affrontare spese importanti e allo stesso tempo risparmiare, senza essere costretti alla cessione del quinto o ad altri impegni onerosi.

Un'attenzione speciale è dedicata inoltre alla flessibilità oraria: l'approccio è quello di garantire ai lavoratori autonomia nella gestione degli orari, secondo un regolamento aziendale. La flessibilità prevista riguarda l'ingresso e l'uscita, la pausa pranzo e l'uscita anticipata in estate. I risultati sono ottimi: con la possibilità di organizzare i propri orari, i lavoratori sono responsabilizzati e operano con maggiore produttività.



Per conciliare i tempi di vita e lavoro, in particolare delle neo-mamme o a fronte di esigenze personali importanti, l'azienda ha sperimentato con successo lo smart-working, la cui premessa fondamentale è il consolidamento in azienda della cultura dell'obiettivo, non legata esclusivamente alle ore trascorse in ufficio e basata sulla fiducia reciproca.

In campo anche iniziative tese ad accrescere il potere d'acquisto dei collaboratori come ad esempio i ticket restaurant ben oltre l'importo previsto dal contratto nazionale e la convenzione con uno studio dentistico che offre ai lavoratori dello studio prestazioni a prezzi calmierati. Degno di nota anche l'impegno nella formazione per aggiornare costantemente i collaboratori dello studio sulle novità delle normative anche in ambito di welfare, argomento sul quale lo studio offre anche servizi di consulenza.



**orasilavora.it**<sup>®</sup>

**STUDIO SILA TOMMASO**

Corso Giuseppe Garibaldi, 16 – 25122, Brescia

Tel +39 030 2400052

Fax +39 030 2055317

Partita IVA 03545470175

**[www.orasilavora.it](http://www.orasilavora.it)**

[tommasosila@orasilavora.it](mailto:tommasosila@orasilavora.it)



## Thun Logistics

### **l'ambiente di lavoro comincia dagli spazi**

“ *Ci siamo dotati di strumenti continuativi di ascolto e coinvolgimento dei dipendenti e anche di servizi di informazione sulle diverse opportunità di welfare, in particolare una intranet aziendale.*

Monica Didonè, responsabile risorse umane

#### **Secondo classificato Welfare Index PMI 2017, Commercio e Servizi**

SERVIZI DI LOGISTICA E TRASPORTI, SERVIZI IT E SERVIZI DI CONSULENZA IN AMBITO SUPPLY CHAIN, PRIVILEGIANDO L'UTILIZZO DI TECNOLOGIE DI MOVIMENTAZIONE E TRASPORTO CHE MINIMIZZANO L'IMPATTO AMBIENTALE.

#### **RATING:**



Welfare Champion

#### **AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Previdenza integrativa
- Cultura, ricreazione e tempo libero
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Formazione per i dipendenti

**SETTORE:** Commercio e Servizi

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative: migliorare il benessere dei dipendenti, conciliazione tempi di vita e lavoro.**

Thun Logistics pone grande attenzione alle risorse umane e per attivare politiche di welfare ancora più strutturate ha stretto un'alleanza con altre 7 imprese e 3 enti pubblici, promuovendo la strategia dell'aggregazione sul territorio.

L'azienda è convinta che un luogo di lavoro bello e piacevole aumenti il benessere e la produttività dei propri collaboratori. Per questo tutti gli ambienti sono stati progettati secondo i principi feng-shui, antica arte cinese che insegna ad organizzare lo spazio in modo armonico e benefico per la salute fisica e mentale. Inoltre, è stata allestita un'area relax molto colorata per favorire le relazioni. Tutti gli spazi sono pensati per accrescere le possibilità di interagire e comunicare in un ambiente confortevole e bello.

Molta attenzione anche al tema della maternità, grazie ad un progetto specifico, denominato NOR.MA.LE - New way to organize maternity leave, nato con l'obiettivo di favorire il benessere delle neo-mamme, supportandole in questa tappa importante.



**A fianco, dall'alto:**

Alessio Longhini, amministratore delegato  
Peter Thun, presidente



Si tratta sostanzialmente di un piano di accompagnamento che parte dal momento della notizia della gravidanza e arriva fino al rientro con un reinserimento graduale e orari flessibili, concessione del part-time in tutti i casi in cui è possibile e molto altro.

Nel 2016 è stato avviato anche un progetto pilota legato allo smart-working che ha coinvolto un numero importante di collaboratori. Infine, corsi di formazione e un progetto dedicato all'educazione e sensibilizzazione sui temi della salute e sicurezza.



**Thun Logistics S.r.l.**

Via Rita Castagna, 1 – 46100, Mantova

Tel +39 0376 402911

Codice fiscale e Partita IVA 02399410212

**[www.thunlogistics.com](http://www.thunlogistics.com)**

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

## **Vesti Solidale Soc. Coop. Soc.** **alle tutele ci pensa l'azienda**

“ *Lo strumento principale è stata l'indagine sulla rilevazione dei bisogni dei dipendenti e sulla base dei risultati è stato individuato il percorso costruito sulle loro necessità.*

**Carmine Guanci, vice-presidente**

NATA NEL 1998, È UNA COOPERATIVA SOCIALE PROMOSSA DA CARITAS, LA SUA MISSION È L'INSERIMENTO LAVORATIVO DI SOGGETTI IN DIFFICOLTÀ. ATTIVITÀ PRINCIPALE È IL RECUPERO RIFIUTI DA AVVIARE A RIUTILIZZO COME ABITI USATI, COMPUTERS, CARTUCCE PER STAMPANTI, ECC.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE più presidiate:**

- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Previdenza integrativa
- Sanità integrativa
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie

**SETTORE:** Terzo Settore

**DIPENDENTI:** 51-100

➔ **Obiettivo delle iniziative:**  
**migliorare la qualità della vita dei propri collaboratori.**

Per i propri collaboratori un pacchetto strutturato di welfare che poggia su 3 pilastri: integrazione sanitaria, sostegno al reddito e trasporti per arrivare comodamente sul luogo di lavoro.

La scelta di creare delle iniziative di welfare aziendale si basa sulla consapevolezza che i collaboratori, circa 100, sono persone fragili - profughi e rifugiati, senza fissa dimora, donne vittime di violenza e di tratta degli esseri umani, persone di età avanzata (dai 45 anni in su) fuoriuscite dal mondo del lavoro, con famiglie a carico. Le difficoltà vanno quindi ben oltre la ricerca del lavoro, dalla necessità di gestire un budget familiare, alla ricerca di un alloggio fino alla necessità di integrazione e di orientamento ai servizi esistenti sul territorio, dato che molti dei collaboratori sono stranieri.

Così dalla quotidianità della relazione con i lavoratori, la cooperativa registra i bisogni emergenti e, facendo parte di un sistema più ampio di cooperative promosse da



Caritas, può rispondere ai bisogni dei propri dipendenti.

Il Fondo sanitario per i collaboratori ha inoltre delle condizioni migliori rispetto agli obblighi del contratto collettivo nazionale.

In campo anche delle politiche di sostegno al reddito che prevedono un sistema di prestiti a interessi 0 per chi debba affrontare delle spese per la casa, malattie di coniugi e figli, buoni scuola per i ragazzi delle scuole superiori.

Il terzo pilastro, quello che riguarda i trasporti, è nato cercando di creare delle collaborazioni tra persone residenti nello stesso paese, o in zone limitrofe, e prevede il rimborso della benzina per le persone che vengano insieme al lavoro.

**vestisolidale**

**Vesti Solidale Soc. Coop. Soc. ONLUS**

Via Gasparotto, 19 – 20092, Cinisello Balsamo (MI)

Tel +39 02 39841095

Fax +39 02 39841088

Codice fiscale e Partita IVA 12427440156

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

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

## **3C Catene** **il merito val bene un bonus**

“ *Il fatto che non vi siano richieste di aumento in busta paga indica che i collaboratori percepiscono in modo positivo gli investimenti che l'azienda fa.*

Walter Cortiana, socio titolare

**Primo classificato Welfare Index PMI 2017, Artigianato**

DA OLTRE 40 ANNI LEADER NELLA PRODUZIONE DI CATENE IN METALLO DI PICCOLE DIMENSIONI. FONDATA NEL 1973, OGGI È ALLA SECONDA GENERAZIONE, GUIDATA DA WALTER E LUCA CORTIANA.

**RATING:**



Welfare Champion

**AREE DI WELFARE PIÙ PRESIATE:**

- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Sanità integrativa
- Formazione per i dipendenti
- Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità

**SETTORE:** Artigianato

**DIPENDENTI:** 10-50

➔ **Obiettivo delle iniziative: aumentare l'equilibrio tra lavoro e vita privata, flessibilità oraria come leva strategica per fidelizzare i collaboratori.**

Da 3C Catene sono fermamente convinti che per aumentare produttività e qualità del lavoro, la condizione fondamentale sia il benessere completo del lavoratore. L'azienda ha deciso di concentrarsi sulla flessibilità dell'orario di lavoro: i collaboratori non sono obbligati a rispettare degli orari prestabiliti ma grazie a una banca ore possono scegliere in totale autonomia i propri orari. Una tale flessibilità è possibile solo grazie alla piena fiducia alla base delle relazioni in azienda, facilitate anche dalle piccole dimensioni, circa 10 dipendenti, che favoriscono la stretta cooperazione e il rapporto diretto tra datore di lavoro e dipendenti.

L'autonomia nella scelta degli orari di lavoro ha da una parte responsabilizzato e reso più felici le persone, dall'altra ha portato il tasso di assenteismo e malattia praticamente allo zero. La cultura del welfare, che permea tutta l'azienda, punta a dare centralità alle esigenze del singolo lavoratore.



**Sopra, da sinistra:**

Luca Cortiana, responsabile tecnico e di produzione  
e Walter Cortiana, responsabile commerciale e amministrativo

L'azienda così diventa anche responsabile dello sviluppo di un buon clima aziendale. I collaboratori di 3C Catene ricevono uno stipendio base più un superminimo assegnato per merito, a cui si aggiungono i bonus per le ferie e l'autonomia nella gestione delle ore che rappresentano un premio importante e con elevato valore, se non meramente economico, in altre parole, l'azienda ha trovato un vero e proprio modo di premiare i propri collaboratori in base al merito.

L'azienda pone grande attenzione anche alla qualità dell'ambiente di lavoro e sono stati realizzati dei lavori per rimuovere l'amianto, ancora presente in alcune parti dell'edificio e per ridurre il livello di rumore percepito. Infine, grazie agli investimenti per aumentare la sicurezza, il tasso di infortunio è praticamente pari allo zero.



**3C Catene S.r.l.**

Via Fontanella, 19 – 23900, Lecco

Tel +39 0341 421545

Fax +39 0341 421671

Codice fiscale e Partita IVA 01728390137

**[www.catene3c.it](http://www.catene3c.it)**

[info@catene3c.it](mailto:info@catene3c.it)





# Comitato Guida

## **Bruno Busacca**

*Responsabile della Segreteria Tecnica  
del Ministro del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

## **Cristina Calabrese**

*Amministratore Delegato  
Key2People*

## **Mario Calderini**

*Professore Ordinario  
Politecnico di Milano  
Consigliere per le politiche  
di ricerca e innovazione  
Ministero dell'Istruzione*

## **Cesare Fumagalli**

*Segretario Generale  
Confartigianato*

## **Marco Magnani**

*Economista  
Harvard e LUISS*

## **Luigi Mastrobuono**

*Direttore Generale  
Confagricoltura*

## **Andrea Mencattini**

*Chief Governance of Insurance  
Subsidiaries, Business Development  
& Institutional Relations Officer  
Generali Italia*

## **Marcella Panucci**

*Direttore Generale  
Confindustria*

## **Nicola Pelà**

*SVP, Director of HR  
for Retail Pharmacy International  
Pharmaceutical Wholesale  
and Global Brands  
Walgreens Boots Alliance*

## **Giovanni Luca Perin**

*Chief HR & Organization Officer  
Generali Italia*

## **Lucia Sciacca**

*Direttore Communication  
& Social Responsibility  
Generali Italia*

## **Gaetano Stella**

*Presidente  
Confprofessioni*

## Segretario del Comitato

## **Marco Colnaghi**

*Segretario Generale  
Make a Change*



# Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM  
Gruppo MBS Consulting

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

make a change

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

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:



con la partecipazione di:

