

# IL WELFARE AZIENDALE FA CRESCERE L'IMPRESA

WELFARE   
INDEX   
PMI 

## RAPPORTO 2016 WELFARE INDEX PMI



## **Prefazione**

### **2 Il welfare aziendale è chiave di successo dentro e fuori l'azienda**

*di Philippe Donnet,*  
Country Manager & CEO di Generali Italia

## **4 Introduzione**

*a cura del Comitato Guida*

## **Rapporto di ricerca**

### **8 La domanda di welfare aziendale**

### **18 La ricerca: obiettivi e metodo**

### **19 Mappa del welfare aziendale nelle PMI**

### **24 Gli obiettivi e le politiche delle imprese**

### **31 Profili aziendali**

### **39 Le aree e le iniziative di welfare aziendale**

### **52 L'agricoltura sociale e il welfare**

## **62 Welfare Index PMI**

## **67 Comitato Guida**

# Il welfare aziendale è chiave di successo dentro e fuori l'azienda

di Philippe Donnet,  
Country Manager & CEO di Generali Italia

*Quando qualche anno fa ho accettato di dirigere Generali Italia sapevo di entrare nella più grande Compagnia di Assicurazione Italiana: oltre 10 milioni di clienti, fra persone, famiglie e imprese; ben 8.000 dipendenti complessivi.*

*Mi è sempre stata chiara la responsabilità sociale di Generali Italia sia nei confronti degli stakeholder di riferimento che verso l'intero Paese. Il mio obiettivo è stato ed è quello di trasformare la "responsabilità sociale" in "funzione sociale": non solo sentirsi responsabili ma essere attori del progresso sociale in Italia. Questa "mission" è doppiamente vera per Generali Italia: innanzitutto in quanto Compagnia di Assicurazione, cioè costantemente alla ricerca di soluzioni in grado di coprire rischi che le singole persone, fisiche o giuridiche, non potrebbero affrontare. Quindi, come più grande Compagnia di Assicurazioni in Italia, e cioè "leader di mercato".*

*E qui vorrei spendere due parole su cosa intendo per leadership. Essere leader significa guardare a medio-lungo termine e indicare nuove strade che possano essere seguite anche da altri per un reale progresso socio-economico di tutti gli stakeholder. La leadership di mercato è figlia di una leadership sociale, mai come nel caso di Generali Italia.*

*Per esperienza diretta migliorare il benessere dei dipendenti, quindi il welfare aziendale, è chiave di successo dentro e fuori l'azienda.*

*In questo contesto, s'inserisce anche il Welfare Index PMI, una nuova iniziativa per diffondere concretamente politiche di welfare aziendale anche nelle piccole-medie imprese. Con il Welfare Index PMI vogliamo stimolare un cambio culturale nelle piccole e medie imprese, con l'obiettivo di valorizzare la centralità del welfare nella vita quotidiana delle aziende, dei lavoratori e delle loro famiglie.*

*Per un'impresa il welfare aziendale può essere un fattore distintivo sul mercato, segno di relazioni industriali evolute, e può favorirne la crescita. Per migliaia d'impresе questo si traduce in maggior benessere socio-economico nel nostro Paese.*

*Ma non siamo soli nel promuovere quest'attività: Confindustria e Confagricoltura ci accompagnano nel coinvolgere le PMI di tutti i settori produttivi: primario, secondario e terziario. Ho trovato grande comunanza d'intenti nei vertici di Confindustria e Confagricoltura, tutti consapevoli che sulle PMI, in ambito welfare, ci sia molto spazio di crescita e quindi ampiamente disponibili a mettersi insieme e impegnarsi nel tempo per un significativo risultato. Insieme, abbiamo inoltre ritenuto opportuno chiedere il supporto di esperti di welfare, tra loro complementari, che formassero un Comitato Guida capace di dare valore aggiunto all'iniziativa, contemplandone tutte le sfaccettature.*

*Infine, sono molto lieto che la Presidenza del Consiglio abbia dato il suo Patrocinio a Welfare Index PMI, espressione della consapevolezza del Governo che iniziative come questa si innestano nel quadro più favorevole al welfare aziendale, sancito dalla nuova Legge di Stabilità.*

*Ben 2140 PMI hanno aderito alla ricerca da noi avviata per formare l'Indice, rispondendo ad approfondite interviste sul welfare aziendale: è il segnale che si è partiti con il piede giusto.*

*Ringrazio tutti e a voi auguro una buona lettura.*

*Philippe Donnet*

# Introduzione

a cura del Comitato Guida

Globalizzazione dell'economia, tensioni sui mercati, pressione fiscale, burocrazia: per competere le aziende debbono necessariamente innovare. Il contesto è reso ancor più complesso per l'impresa dalla crescente necessità di soddisfare i diversi bisogni dei propri dipendenti.

L'azienda è come un ecosistema, all'interno del quale ad agire e a essere protagoniste sono, innanzi tutto, le persone. Investire in loro porta a rapporti solidi e duraturi fra imprenditori e collaboratori, aumenta la fidelizzazione e il senso di appartenenza, incide significativamente sulla produttività.

Tutti importanti ingredienti dell'innovazione. Il welfare aziendale è diventato così una priorità, soprattutto nelle aziende più impegnate sul fronte della responsabilità sociale d'impresa. Inizia a maturare la consapevolezza che l'attenzione al benessere dei dipendenti e della comunità possa diventare un vantaggio competitivo. Renda l'azienda più attraente verso tutti gli stakeholder.

Non solo. Non va trascurato l'impatto che può derivare a livello macro: le iniziative di welfare aziendale costituiscono, anche indirettamente, un sostegno alla competitività economica del Paese. Rafforzano, infatti, la filiera economica del welfare, filiera che è anche un formidabile volano per l'occupazione, la ricerca e sviluppo, il consolidamento delle infrastrutture e la creazione di maggior reddito riconducibile, a monte e a valle, alla cura e al benessere delle persone. Tale "effetto macro" sarà maggiore quante più imprese realizzeranno attività in ambito welfare.

Se è vero che già diverse grandi aziende, operanti nel nostro Paese, mettono in pratica

iniziative per il benessere dei dipendenti e delle comunità di riferimento, lo stesso non si può dire per le piccole e medie imprese che occupano, nel loro insieme, l'80% di chi lavora in Italia. Nelle PMI la cultura del welfare aziendale è ancora poco diffusa.

L'iniziativa Welfare Index PMI vuole favorire la conoscenza e la diffusione del welfare aziendale aumentando tra le piccole-medie imprese la consapevolezza dei vantaggi che possono derivarne. Il welfare come strumento per conciliare le risorse limitate con le esigenze delle persone e per creare rapporti di lavoro più attrattivi e solidi, non basati soltanto su uno scambio economico.

Welfare Index PMI, inoltre, valorizza le migliori pratiche già esistenti perché possano essere replicate in altre realtà simili e incentiva, attraverso riconoscimenti pubblici, il consolidamento delle attività di welfare nelle PMI già attive.

L'iniziativa, promossa da Generali Italia, con la partecipazione di Confagricoltura e Confindustria, ha le seguenti caratteristiche:

## Il focus sulle PMI

In Italia le imprese con meno di 250 dipendenti rappresentano l'ossatura del sistema produttivo e, come detto, occupano oltre l'80% della forza lavoro. Una maggior penetrazione delle logiche di Welfare Aziendale nelle PMI avrebbe un impatto sociale molto rilevante sull'intero territorio nazionale.

## Gli obiettivi dell'iniziativa

Obiettivo di Welfare Index PMI è divulgare la cultura del welfare aziendale tra le piccole-medie imprese, promuoverne la reale applicazione e, quindi, migliorare il benessere del Paese.

Al possibile raggiungimento di questo ambizioso obiettivo concorrono alcuni elementi sottostanti il progetto Welfare index PMI:

### A

Il coinvolgimento delle PMI di tutti i settori produttivi: primario, secondario e terziario.

### B

La realizzazione di un'indagine quali-quantitativa senza precedenti (2140 aziende intervistate su 10 aree d'intervento in ambito welfare) che fotografa lo stato dell'arte del Welfare Aziendale in agricoltura, industria, commercio e servizi.

### C

L'elaborazione di un Indice, sinteticamente espresso con un numero che rappresenta la valutazione dell'azienda rispetto al valore massimo 100 e che tiene conto di tre fattori (ampiezza e contenuto delle iniziative, modalità di gestione del welfare aziendale e coinvolgimento dei lavoratori, originalità e distintività delle attività di welfare nel panorama italiano). L'indice rappresenta un riferimento con il quale la singola azienda può parametrarsi sia nel tempo che rispetto alla categoria di appartenenza. Uno strumento che le imprese possono utilizzare per valutarsi, confrontandosi con le buone pratiche di settore.

### D

I riconoscimenti annuali e la visibilità data alle migliori pratiche, grazie ad un importante piano di comunicazione, per favorire un processo di emulazione da parte di altre piccole-medie imprese.

## La dinamica prevista

Il Welfare Index PMI sarà aggiornato sia per quanto riguarda le aree di welfare aziendale (oggi sono previste 10 aree: previdenza integrativa, salute, assicurazioni per i dipendenti e le famiglie, tutela delle pari opportunità e sostegno ai genitori, conciliazione del lavoro con le esigenze familiari, sostegno economico ai dipendenti e alle loro famiglie, formazione per i dipendenti e sostegno alla mobilità delle generazioni future, sicurezza e prevenzione, sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale, welfare allargato al territorio), sia per quanto riguarda i soggetti dell'indagine. Questa flessibilità e la continuità nel tempo (l'orizzonte temporale è di almeno 3 anni) costituiscono una garanzia perché l'iniziativa possa raggiungere i propri obiettivi.

Senza anticipare né commentare i risultati del primo Rapporto, ci limitiamo ad osservare che la fotografia emergente dalla prima indagine suggerisce che c'è ancora molto da fare. E questo, del resto, rappresenta uno dei motivi per cui Welfare Index PMI è stato creato. L'altro, apparentemente più filosofico ma denso d'implicazioni pratiche, è quello di stimolare le istituzioni, e la politica in particolare, nella costruzione di un progetto di sostegno al welfare.

Il Patrocinio della Presidenza del Consiglio al Welfare Index PMI è, in questo senso, già un ottimo viatico.

L'indagine stessa ci rivela, infatti, che ci sono già i semi perché il progetto funzioni (la nutrita partecipazione alla ricerca, l'originalità e ricchezza emerse dalle migliori pratiche).

Ulteriore garanzia, in questo senso, la funzione sociale intrinseca nella mission dei tre promotori. Oggi, il ruolo della rappresentanza significa anche, per Confindustria e Confagricoltura, affiancare le imprese e i territori nella ricerca di nuove vie alla crescita, aggiungendo valore all'iniziativa privata.

Per concludere, è nostra intenzione seguire costantemente e affinare il Welfare Index PMI in relazione all'evoluzione del contesto globale, del welfare e della generatività che il progetto stesso prevede tra i vari attori.

L'intenzione è farne un punto di riferimento e, al contempo, uno strumento di promozione e diffusione del welfare nelle piccole -medie imprese.

Dinamismo, flessibilità, creatività e stretto rapporto con il territorio sono caratteristiche tipiche delle PMI che possono consentire loro di avvicinarsi rapidamente alla nuova frontiera del welfare aziendale: l'innovazione sociale. Mettere le persone al centro e massimizzare il benessere dei propri collaboratori può rappresentare uno stimolo per la produttività dell'impresa e diventare un vero e proprio vantaggio competitivo nella crescente competizione globale.

# RAPPORTO DI RICERCA 2016



# LA DOMANDA DI WELFARE AZIENDALE

Per diversi motivi il **welfare aziendale sta emergendo come una delle principali innovazioni del nostro sistema di sicurezza sociale**. Motivi strutturali permanenti, che hanno a che fare con le peculiarità del paese, e motivi più recenti, determinati dalla lunga crisi iniziata nel 2008 e dal suo profondo impatto sulla vita di tutti.

La crisi ha funzionato da acceleratore del cambiamento:

- ha accentuato la frammentazione della società e messo in difficoltà le sue fondamentali reti di protezione, la famiglia e il lavoro;
- ha aggravato gli squilibri che frenano lo sviluppo del nostro sistema;
- ha fatto emergere nuovi bisogni di sicurezza sociale che non trovano risposta nei grandi istituti tradizionali del welfare pubblico.

Il welfare aziendale ha a che fare con le trasformazioni in corso della società. **Le imprese si confrontano con la nuova domanda di protezione e di supporto generata da queste trasformazioni**, che le induce ad assumere maggiori responsabilità verso i lavoratori e le loro famiglie e verso le comunità locali.

## Il cambiamento della famiglia

Scompare la famiglia multigenerazionale, capace di assicurare la solidarietà tra le generazioni, i generi e le condizioni personali. Una famiglia su tre è unipersonale (fig. 1).

È un trend crescente in tutte le fasce di età, ma con un impatto particolare sugli anziani: il 27,1% delle persone di età superiore a 65 anni vivono sole. Creare nuove reti di relazione, sostenere le reti esistenti a partire da quelle familiari e facilitare l'accesso ai servizi necessari per il mantenimento della qualità della vita sono esigenze di welfare sempre più fondamentali per la nostra società.

Anche il cambiamento dei modelli familiari genera nuove esigenze di protezione. Le convivenze diverse dal matrimonio sono aumentate in dieci anni dal 3,6% all'8,9% delle coppie (ISTAT, Censimento 2011); i genitori che vivono soli con figli sono il 9,9% delle famiglie; i figli nati fuori del matrimonio sono passati dall'8,1% del 1995 al 24,8% del 2012. I percorsi familiari sono caratterizzati da instabilità: il tasso di separazione è aumentato dal 19% del 1995 al 43% del 2012. Il sistema normativo del nostro paese fatica a riconoscere l'evoluzione dei comportamenti e la pluralità delle condizioni familiari. Ciò genera vuoti di tutela e maggiori rischi per la stabilità patrimoniale e per il tenore di vita delle famiglie.

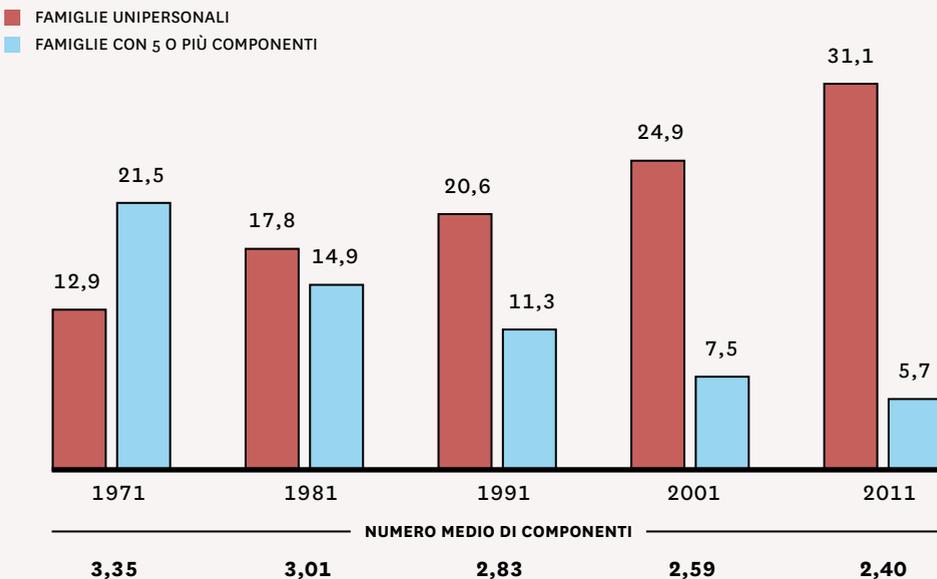
L'accumulazione del risparmio e la trasmissione successoria hanno sempre avuto una funzione centrale nelle strategie di welfare familiare degli italiani. Per questo motivo il cambiamento dei comportamenti di risparmio ha un significato sociale e non può essere considerato solamente come un fenomeno finanziario. La propensione al risparmio delle famiglie italiane, tradizionalmente elevata, si è fortemente ridotta dalla metà degli anni '90 a oggi: dal 19% del 1996 al 9,5% del 2015 (fig. 2). Questa contrazione di lungo termine si spiega anche con la riduzione dei livelli di copertura del welfare pubblico, con l'invecchiamento della popolazione e con le trasformazioni

che hanno interessato i rapporti familiari, le quali hanno provocato un aggravio della spesa diretta delle famiglie. La recente recessione ha ulteriormente compresso la capacità di risparmio, facendo precipitare l'indice di propensione al 7% nel 2012. Ma è significativo che negli ultimi anni e soprattutto nel 2015, di fronte al miglioramento dei segnali economici, gli italiani hanno ripreso a risparmiare, sia pure a livelli non comparabili con quelli del passato.

fig. 1

### Famiglie per numero di componenti

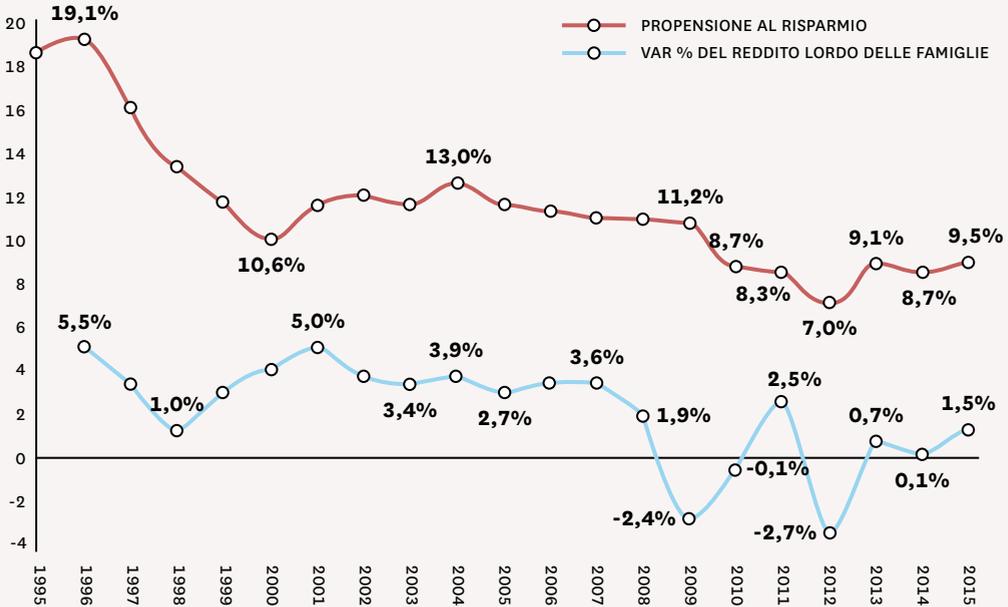
VALORI % SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE E NUMERO MEDIO DI COMPONENTI



FONTE: ISTAT, CENSIMENTO GENERALE DELLA POPOLAZIONE E DELLE ABITAZIONI

fig. 2

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



FONTE: ISTAT

NOTA: LA PROPENSIONE AL RISPARMIO È MISURATA COME RAPPORTO TRA IL RISPARMIO LORDO E IL REDDITO LORDO DISPONIBILE

## La frammentazione del lavoro

Le piccole e medie imprese sono da sempre la struttura portante del nostro sistema produttivo. Sono 5,9 milioni e occupano 14 milioni di addetti: oltre l'80% della forza lavoro del settore privato (fig.3). In media 3,5 addetti per azienda.

Le politiche di welfare devono fare i conti con il carattere estremamente diffuso del tessuto produttivo. Senza il protagonismo attivo delle PMI non è possibile raggiungere la parte più numerosa e meno tutelata dei lavoratori, e non è possibile articolare il sistema dei servizi di welfare in modo da rispondere alla molteplicità dei bisogni.

Uno dei fattori di frammentazione del lavoro è la crescita dei rapporti non permanenti. I lavoratori con contratti a tempo determinato sono 2,3 milioni, il 13,6% dei lavoratori dipendenti.

Una rilevante peculiarità del nostro sistema è l'importanza del lavoro autonomo. I lavoratori indipendenti sono 5,5 milioni, il 25% degli occupati. Tra costoro crescono le figure professionali operanti nell'innovazione, imprenditori e free lance dell'economia digitale. Le istituzioni tradizionali del welfare e le norme di tutela del lavoro non hanno sinora offerto adeguata protezione a questo segmento così rilevante per la nostra economia.

Il welfare aziendale è anche per loro, poiché si basa sulla responsabilità dell'azienda verso l'insieme allargato dei propri stakeholders: tra costoro i soci d'impresa, i cooperatori, i fornitori, i collaboratori professionali.

fig. 3

## Struttura del sistema produttivo italiano

<b>INDUSTRIA</b> <i>(industria in senso stretto e costruzioni)</i>	<b>Imprese</b> (000)	<b>Addetti</b> (000)	<b>Dipendenti</b> (000)
Imprese individuali e micro imprese (meno di 10 addetti)	884,8	1.913	900
Piccole imprese (10-49 addetti)	82,3	1.509	1.390
Medie imprese (50-249 addetti)	10,3	989	979
Grandi imprese (250 addetti e oltre)	1,2	1.068	1.067
<b>TOTALE</b>	<b>978,6</b>	<b>5.481</b>	<b>4.336</b>

<b>COMMERCIO, TURISMO E SERVIZI</b>	<b>Imprese</b> (000)	<b>Addetti</b> (000)	<b>Dipendenti</b> (000)
Imprese individuali e micro imprese (meno di 10 addetti)	3.209,7	5.605	1.976
Piccole imprese (10-49 addetti)	96,4	1.680	1.539
Medie imprese (50-249 addetti)	10,6	1.032	1.016
Grandi imprese (250 addetti e oltre)	1,9	2.048	2.046
<b>TOTALE</b>	<b>3.318,7</b>	<b>10.364</b>	<b>6.577</b>

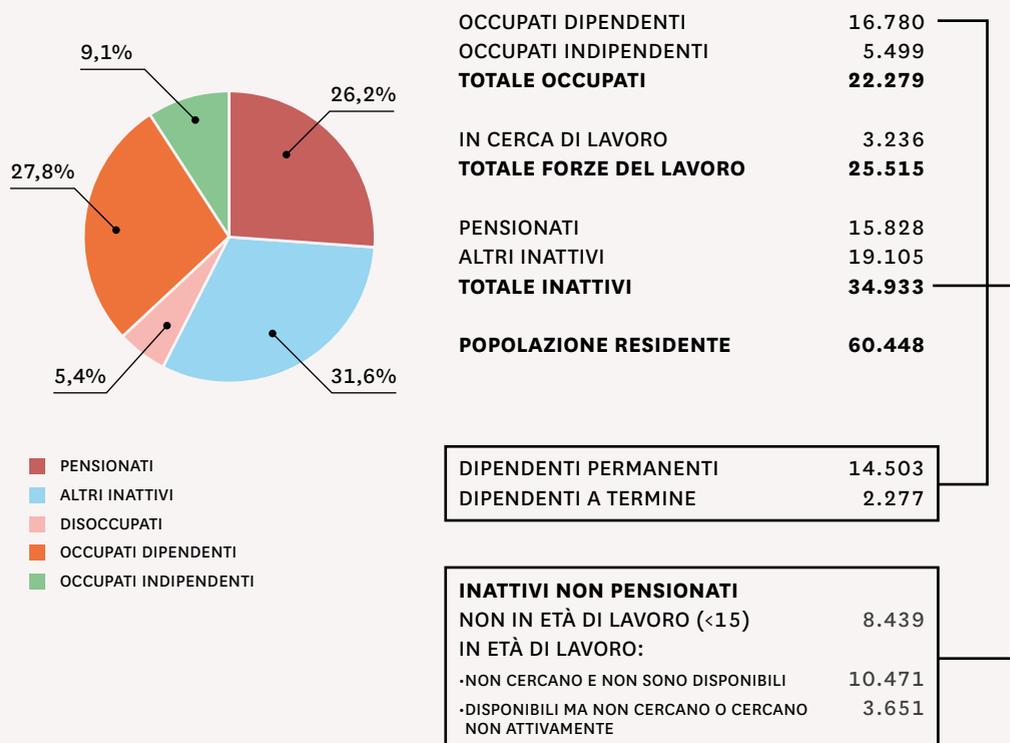
FONTE: ISTAT, STRUTTURA E COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA DELLE IMPRESE INDUSTRIALI E DEI SERVIZI - DATI 2013

<b>AGRICOLTURA</b>	<b>Imprese</b> (000)	<b>G. lavoro</b> (000)
Fino a 500 giornate lavorate	1.515,6	151.096
Da 501 a 2.500 giornate lavorate	102,4	84.587
2.501 giornate lavorate e oltre	2,9	15.123
<b>TOTALE</b>	<b>1.620,9</b>	<b>250.806</b>

FONTE: ISTAT, 6° CENSIMENTO DELL'AGRICOLTURA - 2010

fig. 4

## Popolazione residente per condizione professionale - 2014



FONTI: ELABORAZIONE INNOVATION TEAM SU DATI ISTAT E INPS

## I tassi di dipendenza

Dietro un'espressione tecnica – “tassi di dipendenza”, cioè i rapporti quantitativi tra i segmenti inattivi e attivi della popolazione – si celano i principali squilibri che vincolano lo sviluppo del nostro paese: l'invecchiamento e le difficoltà del ricambio generazionale, l'esclusione dei giovani, l'esclusione delle donne (fig. 4).

### L'invecchiamento

Il rapporto tra pensionati e lavoratori occupati è 0,7/1.

Questo dato è stato commentato più volte sotto il profilo della tenuta finanziaria dei sistemi di welfare previdenziale e sanitario. Proviamo ora a considerarlo sotto il profilo dell'importanza del welfare per la tenuta del sistema produttivo, e in modo particolare per il contributo che il welfare offre alla domanda aggregata di beni e servizi. Cresce l'apporto dei pensionati al reddito com-

plessivo delle famiglie. Secondo i dati ISTAT, nel 2011 quasi la metà delle famiglie italiane (49,2%) aveva al suo interno almeno un pensionato e tre quarti del reddito complessivo di tali famiglie proveniva da trattamenti pensionistici.

Le politiche di riforma dagli anni '90 in poi hanno teso a rendere sostenibile il welfare pubblico di fronte alla sfida demografica, ritardando progressivamente l'età di pensionamento. Il numero complessivo dei pensionati è in lieve riduzione e nel 2014 è diminuito di 134.000 unità.

Ma ora l'invecchiamento comporta una sfida nuova per il lavoro: il rischio che si blocchi il ricambio generazionale dal quale dipende la capacità di rinnovamento e la vita stessa delle aziende. Welfare aziendale significa anche ideare e attuare soluzioni creative, sostenibili per l'impresa, che redistribuendo il lavoro tra le generazioni creino spazio per l'ingresso e la carriera dei giovani. Nel panorama industriale italiano alcuni accordi pilota vanno in questa direzione, valorizzando la solidarietà tra le generazioni, flessibilizzando il tempo di lavoro per gli anziani e creando nuova occupazione per i giovani.

#### *L'esclusione dei giovani*

Il tasso di disoccupazione dei giovani fino a 24 anni è del 37,9% (Istat, dicembre 2015).

L'invecchiamento delle popolazioni aziendali non è l'unica causa di rallentamento dell'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Il nostro sistema, tradizionalmente centrato sulla difesa della posizione di lavoro per chi ce l'ha, non ha ancora sviluppato le infrastrutture necessarie a facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, a qualificare i giovani fornendo loro le competenze realmente richieste dalle imprese e, nel caso di perdita dell'occupazione, a sostenere la mobilità e la riqualificazione delle risorse.

Ma la diversità delle esigenze aziendali è tale da non poter pensare di riempire questo spazio vuoto senza l'iniziativa delle imprese e senza la loro capacità di associarsi nel territorio e sollecitare la collaborazione delle istituzioni locali. La nostra ricerca ha verificato che le PMI sono attive

in questa direzione. Soprattutto nella formazione: quella interna alle aziende, finalizzata qualificare le risorse, e quella esterna, finalizzata a sostenere le famiglie dei dipendenti nel percorso formativo dei figli.

#### *L'esclusione delle donne*

Il segnale più importante di quanto le difficoltà sociali – culturali e infrastrutturali – di un paese possano gravare sull'economia di una nazione è il gap tra l'Italia e i principali paesi europei per quanto riguarda il lavoro delle donne. Il tasso di occupazione delle donne in età di lavoro è del 47,1%, contro il 65,9% dei maschi (Istat, dicembre 2015). Il tasso di inattività delle donne è del 46,6%, contro il 25,6% dei maschi: il differenziale (21%) equivale a circa 4 milioni di donne che non cercano il lavoro o vi hanno rinunciato. È un problema sociale ma anche una criticità per il sistema industriale, poiché le imprese italiane non riescono ad avvalersi di capacità e competenze preziose per l'innovazione e lo sviluppo.

La nostra ricerca ha rilevato livelli diversi di consapevolezza su questo tema e una diffusione non omogenea delle iniziative finalizzate a conciliare il rapporto tra lavoro e impegni familiari: flessibilità degli orari e permessi, facilitazione dei trasporti, servizi per i genitori e per l'accudimento dei figli in azienda o nel territorio. Resta diffusa l'idea che l'impresa non possa farsi carico dei problemi della società e delle carenze dei servizi pubblici. Certamente le PMI non possono affrontare da sole questo impegno ed è forte l'esigenza di supporto pubblico e di servizi associativi. Ma l'impresa può a sua volta intraprendere iniziative aggreganti nel territorio, coinvolgendo altre aziende, forze sociali e istituzioni. È un nodo di cultura d'impresa: si tratta di comprendere che la valorizzazione del lavoro femminile non è solo un'esigenza sociale ma anche un interesse primario dell'azienda.

## Welfare aziendale e occupazione

I recenti dati sui flussi del lavoro ci consegnano l'immagine di un tessuto produttivo dinamico pur nel contesto di una ripresa tuttora debole (fig. 5). Nell'ultimo anno il sistema delle imprese ha effettuato 5,4 milioni di assunzioni, di cui 1,9 milioni a tempo indeterminato. Il saldo tra assunzioni e cessazioni è risultato positivo di 606.000 unità (e di 764.000 unità per i rapporti a tempo indeterminato), contribuendo a ridurre il tasso di disoccupazione che tuttavia resta tra i più alti in Europa: 11,4%. Nel 2015 sono stati particolarmente significativi l'aumento delle assunzioni a tempo indeterminato (+47%) e l'aumento delle trasformazioni da rapporti a termine e in apprendistato a rapporti di lavoro stabile (+45%). Le recenti politiche di regolazione del mercato del lavoro, in modo particolare il Jobs Act e gli incentivi all'occupazione, hanno

dato un contributo importante in questa direzione. Forse i contratti a termine stanno iniziando a funzionare secondo lo scopo per cui sono stati concepiti: come veicoli di facilitazione dell'accesso al lavoro e non come forme sostitutive dell'occupazione permanente.

È significativo osservare come anche nel precedente ciclo di recessione e di aumento della disoccupazione le imprese hanno mantenuto elevate capacità di offerta. Ciò rende evidente come, in un'epoca di cambiamento veloce delle tecnologie e dei modelli di business, il sostegno alla mobilità e la qualificazione delle risorse costituiscano la funzione più importante di una efficace politica del lavoro. Nel nuovo contesto normativo orientato a sostenere la dinamica occupazionale le iniziative di welfare aziendale possono quindi offrire un contributo determinante allo sviluppo e al funzionamento di un efficiente mercato del lavoro.

fig. 5

## Movimenti del lavoro

	RAPPORTI DI LAVORO (000)			2015 / 2014	
Assunzioni	2013	2014	2015	Var assoluta	Var %
Rapporti a tempo indeterminato	1.301	1.274	1.871	597	46,9
Rapporti a termine e apprendistato	3.419	3.597	3.538	-59	-1,6
<b>TOTALE ASSUNZIONI</b>	<b>4.270</b>	<b>4.870</b>	<b>5.409</b>	<b>538</b>	<b>11,1</b>
Trasformazioni	2013	2014	2015	Var assoluta	Var %
Da rapporti a termine e apprendistato a rapporti a tempo indeterminato	488	399	578	179	44,8
Cessazioni	2013	2014	2015	Var assoluta	Var %
Rapporti a tempo indeterminato	1.755	1.725	1.685	-40	-2,3
Rapporti a termine e apprendistato	3.067	3.193	3.118	-75	-2,3
<b>TOTALE CESSAZIONI</b>	<b>4.822</b>	<b>4.918</b>	<b>4.803</b>	<b>-115</b>	<b>-2,3</b>
Variazione netta	2013	2014	2015	Var assoluta	Var %
Rapporti a tempo indeterminato*	34	-52	764	816	-
<b>TOTALE LAVORO SUBORDINATO**</b>	<b>-101</b>	<b>-48</b>	<b>606</b>	<b>654</b>	<b>-</b>

\* Nuovi rapporti a t.ind. + trasformazioni - cessazioni a t.ind.

\*\* Nuovi rapporti - cessazioni

Fonte: INPS, OSSERVATORIO SUL PRECARIATO

## Bisogni di welfare emergenti

È certamente difficile classificare i molteplici bisogni che costituiscono la domanda di welfare aziendale. Essi si presentano in modo molto differenziato per contesto sociale ed economico locale, per posizione professionale dei lavoratori, per età e situazione familiare.

La rilevazione che abbiamo effettuato tra le aziende ci permette di tracciare uno schema di riferimento, certamente provvisorio e destinato ad essere aggiornato e approfondito con le successive indagini:

- il bisogno di integrazione pensionistica;
- il bisogno di integrazione dell'assistenza sanitaria e di tutela più generale della salute;
- il bisogno di gestire l'invecchiamento a tutti i livelli: in azienda, con la flessibilizzazione del lavoro per i dipendenti anziani, e in famiglia, con servizi di assistenza per i non autosufficienti;
- l'esigenza di tutelare le persone contro i rischi che minacciano la capacità di lavoro e il benessere familiare;
- l'esigenza di conciliare gli impegni del lavoro con le esigenze familiari, supportare la gestione dei figli, promuovere la partecipazione al lavoro delle donne;
- la facilitazione dell'accesso per i giovani e la ricerca di un migliore equilibrio nella distribuzione del lavoro tra le generazioni;
- la valorizzazione delle persone e delle competenze ed il sostegno alla mobilità per chi cerca lavoro, per chi cerca il miglioramento della posizione professionale, per le generazioni future;
- il sostegno all'inserimento dei soggetti deboli e all'integrazione sociale degli extracomunitari.

## Le imprese al centro del nuovo welfare

Lo schema interpretativo classico distingue due grandi cicli nell'evoluzione del welfare europeo dal dopoguerra a oggi.

Il primo ciclo durato sino agli anni '70, in un contesto di forte espansione demografica e industriale, si è caratterizzato per la progressiva esten-

sione degli istituti del welfare pubblico: sistema pensionistico e sanitario a carattere universale, tutele del lavoro, promozione della mobilità sociale con la scolarità di massa.

Il ciclo successivo si è confrontato con le grandi sfide dell'inversione del trend demografico - la denatalità e l'invecchiamento della popolazione - e con la crisi della finanza pubblica. Le riforme avviate in tutti i paesi soprattutto a partire dagli anni '90 si sono proposte lo scopo di rendere sostenibile a lungo termine il welfare pubblico, da un lato ristabilendo l'equilibrio demografico tra contribuenti e beneficiari, soprattutto con l'innalzamento dell'età pensionabile, e dall'altro riducendo con differenti misure la spesa per le prestazioni, salvaguardando i livelli di base. La frammentazione sociale che caratterizza la nostra epoca rende ancor più irrinunciabile il mantenimento di un sistema di protezione a carattere universale, cioè per tutti i cittadini indipendentemente dalla condizione economica e professionale. Al tempo stesso le politiche di riforma, accompagnate dall'iniziativa delle forze sociali, hanno promosso lo sviluppo di un secondo pilastro complementare al welfare pubblico, modellato sulle grandi comunità del lavoro (categorie industriali e professionali), basato sulla negoziazione di primo livello (i contratti nazionali) e focalizzato principalmente sulle grandi aree della previdenza pensionistica e assistenziale - sanitaria. Negli ultimi vent'anni gli istituti del welfare complementare si sono rafforzati sia in estensione, raggiungendo la maggior parte dei lavoratori, sia per valore delle masse gestite e delle prestazioni erogate, e hanno assunto anche nel nostro paese un ruolo fondamentale per la sicurezza sociale.

Oggi il welfare aziendale appare molto più che una componente supplementare ai primi due pilastri del welfare, anche se certamente ha una funzione ad essi integrativa. Siamo entrati in una fase nuova per l'economia e per l'evoluzione della società, caratterizzata da nuove sfide. Il tema centrale non è tanto la ritirata del welfare pubblico quanto il cambiamento del mercato del lavoro e della famiglia, l'indebolimento delle reti tradizionali di solidarietà, l'esigenza di includere aree sociali non rappresentate, l'emergenza di nuovi bisogni.

Le naturali protagoniste di questa fase sono le imprese, per la loro capacità di gestire un rapporto diretto con i lavoratori e per la vicinanza al territorio. Le attività di welfare aziendale possono essere attuate in diversi modi: in forma negoziale, con la contrattazione di secondo livello, e in forma non negoziale, per iniziativa autonoma dell'impresa.

Le politiche di governo stanno favorendo questa direzione, incentivando il welfare aziendale. La recente Legge di Stabilità allarga le aree che usufruiscono di benefici fiscali; permette l'erogazione di premi di risultato in forma di servizi di welfare; introduce nuovi strumenti già sperimentati in altri paesi europei come il voucher dei servizi, il cui scopo è di permettere una fruizione personalizzata dei servizi secondo le diverse esigenze familiari.

Un tema emergente della nostra epoca è la responsabilità sociale dell'impresa. In un quadro economico e di mercato caratterizzato dalla instabilità, le imprese e gli investitori acquisiscono consapevolezza dell'importanza di strategie capaci di assicurare la sostenibilità del business. L'assunzione di responsabilità verso gli stakeholder e verso il contesto sociale in cui le imprese operano è l'asse centrale di queste strategie.

Intraprendendo politiche di welfare aziendale l'impresa si pone al centro di un sistema di relazioni sociali con diversi possibili interlocutori:

- in primo luogo i lavoratori e le loro famiglie;
- la rete dei collaboratori professionali, i fornitori, gli stessi clienti;
- le altre imprese nel territorio, con le quali è possibile creare reti d'impresa e altre soluzioni associative per condividere costi e benefici delle iniziative;
- le istituzioni e le comunità locali.

## Politiche aziendali di welfare

Le PMI italiane manifestano verso il welfare aziendale atteggiamenti molto diversi, e la ricerca che qui presentiamo intende avviare il monitoraggio della loro evoluzione.

Un primo fattore da considerare è quali sono gli obiettivi per cui le imprese attuano iniziative

di welfare aziendale. Sotto questo profilo possiamo raggruppare tre approcci principali:

- **Strategie di responsabilità sociale per la sostenibilità dell'impresa**

Rientrano in questo segmento le imprese che motivano le iniziative di welfare aziendale principalmente con obiettivi di sostenibilità del business e di rafforzamento della reputazione, e che coinvolgono una pluralità di stakeholder.

- **Focus sulle risorse umane**

Per le imprese appartenenti a questo gruppo gli obiettivi principali sono la fidelizzazione dei dipendenti, l'instaurazione di relazioni collaborative, il miglioramento del benessere organizzativo, il miglioramento della produttività del lavoro.

- **Vantaggi economici immediati**

Si tratta delle imprese che prima di tutto intendono utilizzare i benefici fiscali per ottimizzare i costi del lavoro, incentivando al tempo stesso la produttività.

Ovviamente i tre approcci non si escludono l'un l'altro; al contrario, si rafforzano reciprocamente. Come vedremo, le imprese più consapevoli della propria responsabilità sociale sono frequentemente anche tra le più attive nel proporsi obiettivi di benessere interno, e tra le più attente nel cogliere le opportunità fiscali.

Un secondo criterio di distinzione riguarda la proattività dell'impresa nell'attuare iniziative di welfare e nel coinvolgere i lavoratori: se e in che modo essa indaga le esigenze dei lavoratori, se e come li coinvolge nelle decisioni, se attua le iniziative autonomamente o attraverso accordi sindacali; e inoltre qual è l'entità dello sforzo economico sostenuto dall'azienda per le iniziative di welfare.

Infine abbiamo mappato l'ampiezza delle iniziative di welfare intraprese dall'azienda. A questo scopo abbiamo definito 10 aree del welfare aziendale (fig. 6). Per ogni area l'indagine ha permesso di rilevare quali e quante iniziative sono state intraprese, e per quale popolazione di beneficiari all'interno e all'esterno dell'azienda.

I criteri sopra esposti permettono di segmentare i profili di welfare delle PMI italiane e di seguirne l'evoluzione nel tempo.

Permettono inoltre di calcolare il Welfare Index PMI: uno strumento con il quale le singole imprese possono misurare le proprie iniziative di welfare aziendale confrontandosi con le esperienze più avanzate del proprio settore.

fig. 6

## Le 10 aree del welfare aziendale

PREVIDENZA INTEGRATIVA
SALUTE
ASSICURAZIONI PER I DIPENDENTI E LE FAMIGLIE
TUTELA DELLE PARI OPPORTUNITÀ E ASSISTENZA AI GENITORI
CONCILIAZIONE DEL LAVORO CON LE ESIGENZE FAMILIARI E IL TEMPO LIBERO
SOSTEGNO ECONOMICO AI DIPENDENTI E ALLE FAMIGLIE
FORMAZIONE AI DIPENDENTI E SOSTEGNO ALLA MOBILITÀ DELLE GENERAZIONI FUTURE
SOSTEGNO AI SOGGETTI DEBOLI E INTEGRAZIONE SOCIALE
ASSICURAZIONI PER I DIPENDENTI E LE FAMIGLIE
WELFARE ALLARGATO AL TERRITORIO

# La ricerca: obiettivi e metodo

La ricerca che qui presentiamo si propone due obiettivi:

- analizzare la diffusione del welfare aziendale nelle PMI italiane e avviare il monitoraggio della sua evoluzione;
- creare e mettere a disposizione delle imprese uno strumento di misurazione individuale: il Welfare Index PMI.

Universo di riferimento: 304.000 piccole e medie imprese italiane.

Per l'industria e il settore del commercio e servizi abbiamo considerato nel target le imprese tra 10 e 250 addetti. Per l'agricoltura le imprese oltre 500 giornate di lavoro.

Tra novembre 2015 e gennaio 2016 abbiamo raggiunto telefonicamente e via e-mail un campione iniziale di 11.147 imprese appartenenti a questi segmenti. Le imprese che hanno partecipato all'indagine, compilando il questionario online o completando l'intervista telefonica, sono state complessivamente 2.140.

Gli intervistati sono stati nell'1,9% dei casi l'imprenditore titolare o socio, nell'1,8% l'amministratore delegato o il direttore generale, nel 74,3% il responsabile delle risorse umane, nel 21,8% il responsabile amministrativo. Altre figure aziendali intervistate: 0,2%.

La rappresentatività del campione è stata analizzata per settori, classi dimensionali e aree territoriali. Tramite l'applicazione di indici di espansione i risultati della ricerca sono stati riferiti all'universo delle PMI.

Qui di seguito la suddivisione del campione per settore:

INDUSTRIA	1.318
COMMERCIO E SERVIZI	627
AGRICOLTURA	195
DI CUI FATTORIE SOCIALI	112
TOTALE	2.140

L'Agricoltura Sociale ha una posizione originale nell'ambito del welfare aziendale, con un particolare impegno nella lotta al disagio sociale. L'indagine su questo settore è stata condotta con l'aiuto della Rete Fattorie Sociali e con uno specifico questionario. L'analisi viene quindi presentata separatamente.

# MAPPA DEL WELFARE AZIENDALE

La gamma di iniziative classificabili come welfare aziendale è molto vasta. Comprende attività innovative e di recentissima introduzione nelle politiche d'impresa, accanto a leve più tradizionali di gestione e sviluppo del personale.

I dati che qui presentiamo (fig. 7) analizzano la diffusione delle iniziative nelle dieci aree del welfare aziendale, ovvero la quota percentuale di imprese che hanno attuato almeno una iniziativa in ognuna delle aree.

In prima approssimazione possiamo distinguere fra tre grandi gruppi di iniziative:

- Il primo gruppo è costituito dalle aree con iniziative più frequenti: formazione e sostegno alla mobilità, assicurazioni per i dipendenti e le loro famiglie, sostegno economico ai dipendenti. Le aziende italiane, anche di piccola dimensione, utilizzano abitualmente queste leve gestionali. Tuttavia queste aree non comprendono solamente iniziative e benefit tradizionali. Per esempio nell'area formazione sono presenti non solo le azioni di formazione professionale necessarie allo sviluppo delle competenze aziendali ma anche iniziative di formazione avanzata e di valorizzazione delle persone non strettamente funzionali all'attività produttiva. Similmente nell'area assicurazioni abbiamo rilevato, accanto alle classiche polizze per i lavoratori, anche coperture assicurative per le famiglie. Anche la terza area per diffusione delle iniziative, il sostegno econo-

mico ai dipendenti, è molto composita. Per una valutazione di dettaglio rinviamo quindi al sesto capitolo di questo rapporto: le aree e le iniziative di welfare aziendale.

- Il secondo gruppo di iniziative comprende le aree "classiche" del welfare, più regolate dalle norme e dai contratti nazionali: previdenza integrativa, salute, sicurezza e prevenzione degli incidenti. In esse la frequenza delle iniziative aziendali oscilla attorno al 40%. In molti casi si tratta di una mera applicazione delle norme e dei contratti di categoria, ma anche in queste aree sono presenti iniziative aziendali specifiche che arricchiscono significativamente le tutele per i lavoratori e per le loro famiglie.

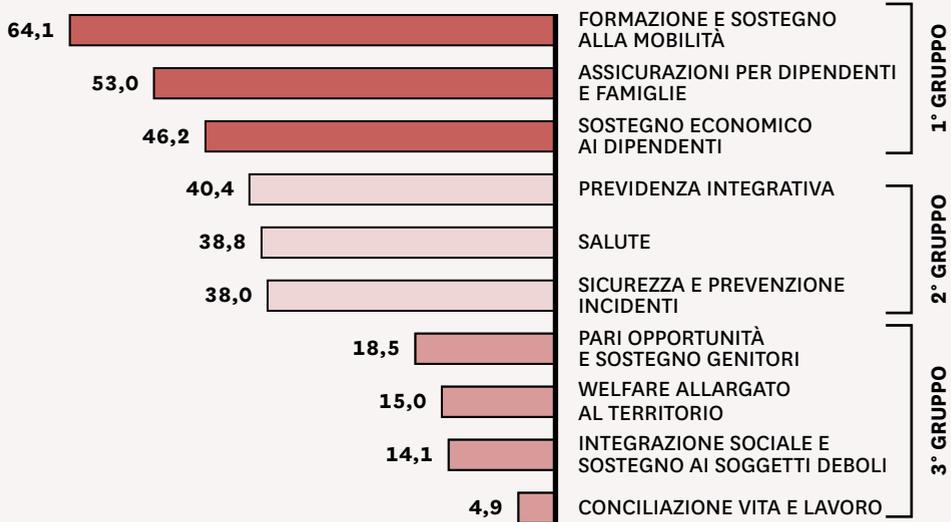
- Infine le aree che discriminano maggiormente le politiche di welfare aziendale: pari opportunità e sostegno ai genitori (frequenza 18,5%), welfare allargato al territorio (15%), integrazione sociale e sostegno ai soggetti deboli (14,1%), conciliazione vita e lavoro (4,9%).

L'immagine che ricaviamo da questa mappa è quella di un welfare aziendale in piena evoluzione, tra iniziative sollecitate dalla normativa e dai contratti di primo livello, molto diffuse ma che non hanno ancora raggiunto la totalità delle imprese e dei lavoratori, e iniziative aziendali di nuovo profilo che caratterizzano un movimento nascente tra le PMI.

fig. 7—8

## Diffusione delle iniziative per aree del welfare aziendale

PERCENTUALE DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA



## Estensione delle iniziative di welfare aziendale

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



La **fig. 8** ci permette di esaminare l'ampiezza delle iniziative di welfare: un po' più di metà delle imprese (54,9%) agisce su un range limitato a non più di tre aree; un terzo delle imprese (34,1%) agisce su due o tre aree; l'11% sono imprese molto attive, su almeno 6 aree del welfare aziendale.

L'analisi per settori produttivi (**fig. 9**) mostra un sostanziale omogeneità nella distribuzione di quanto osservato. L'unico divario significativo è nell'area formazione e sostegno alla mobilità, nella quale la frequenza delle iniziative è molto più rilevante nell'industria e nel commercio e servizi che nell'agricoltura.

Sotto il profilo geografico (**fig. 10**) le iniziative di welfare aziendale sono generalmente più diffuse tra le imprese del Nord. Registriamo tuttavia due significative eccezioni, con una maggiore iniziativa delle imprese meridionali nelle aree della sicurezza e prevenzione degli incidenti e delle pari opportunità e sostegno ai genitori.

La successiva tabella (**fig. 11**) fornisce un'analisi più dettagliata della diffusione delle iniziative di welfare aziendale per regioni.

Una delle considerazioni più rilevanti riguarda l'importanza della dimensione aziendale nel determinare la capacità di welfare delle imprese. La **fig. 12** rappresenta la maggiore diffusione delle iniziative nelle PMI più grandi (tra 101 e 250 addetti) rispetto alle medie (51 - 100 addetti) e ancor più rispetto a quelle fino a 50 addetti. Il dato è ovvio ma è altresì significativo perché permette di affrontare uno dei principali nodi per il successo del welfare aziendale in un sistema largamente caratterizzato dalle microimprese.

Il differenziale tra i cluster di maggiore e minore dimensione è di circa venti punti percentuali nelle aree più caratterizzate dal welfare contrattuale di categoria: previdenza integrativa e salute. È evidente la difficoltà dei fondi nazionali previdenziali e di assistenza sanitaria nel raggiungere i lavoratori delle piccole e piccolissime imprese.

Per le aree meno tradizionali - in particolare modo quelle del welfare allargato al territorio, della integrazione sociale e sostegno ai soggetti deboli e della conciliazione vita e lavoro - il divario tra i due cluster dimensionali è proporzio-

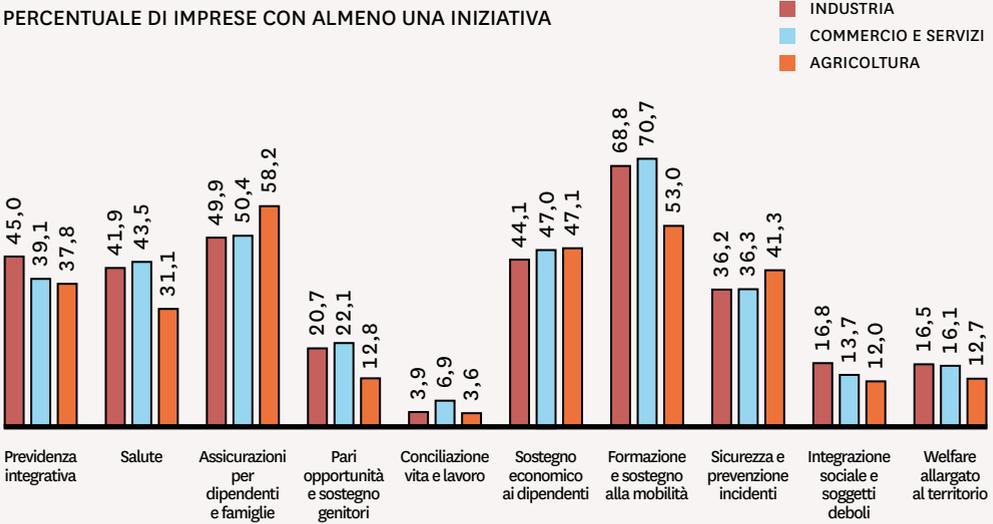
nalmente maggiore e prossimo al rapporto 2/1. Per intraprendere con efficienza questo genere di iniziative sociali occorre una massa critica di soggetti coinvolti. Ma occorre anche un adeguato livello di informazioni e competenze specifiche. Ciò sollecita l'esigenza di un sistema di supporti informativi e di servizio alle PMI per facilitarle nelle iniziative di welfare aziendale e aiutarle a creare alleanze nel territorio.

L'area delle assicurazioni per i dipendenti e le famiglie è l'unica in cui le differenze tra classi dimensionali non sono significative.

fig. 9—10

## Diffusione delle iniziative di welfare aziendale per settori produttivi

PERCENTUALE DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA



## Diffusione delle iniziative di welfare aziendale per aree geografiche

PERCENTUALE DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

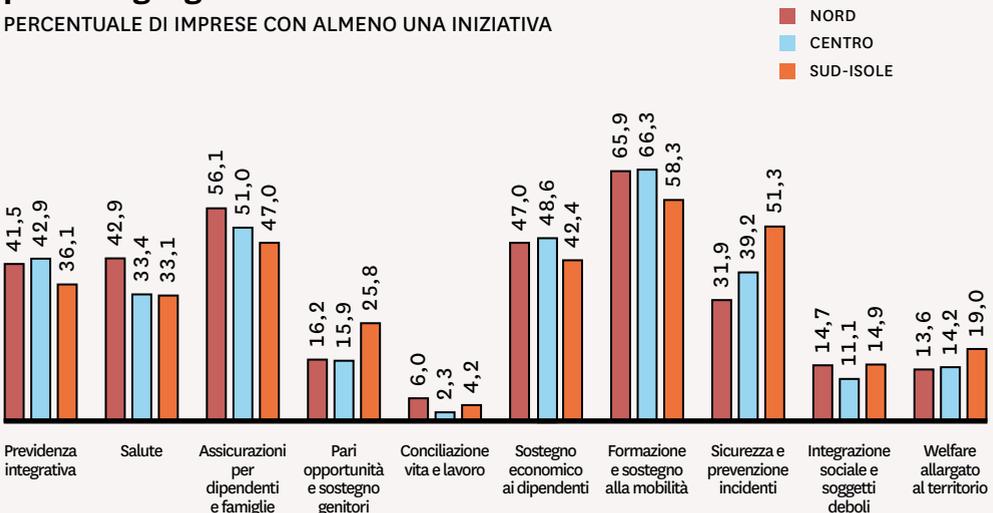


fig. 11—12

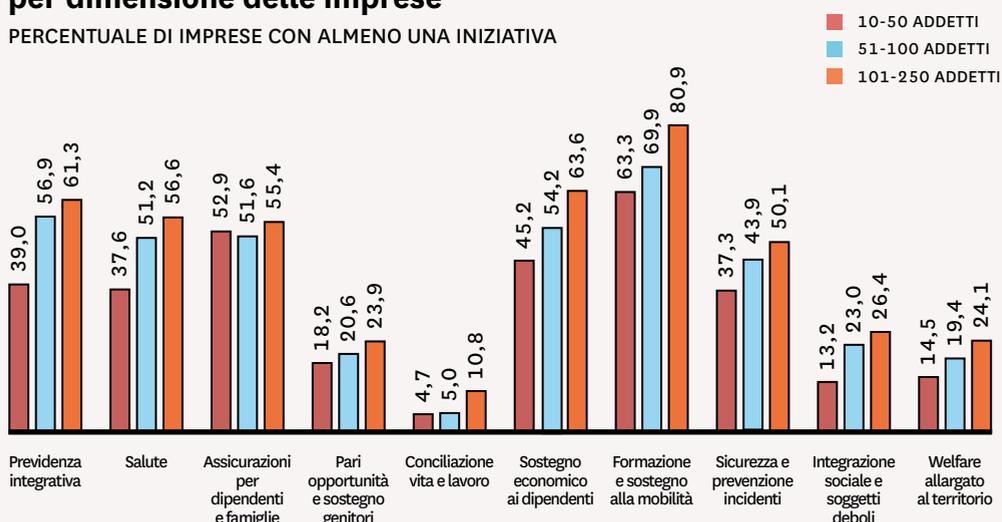
## Diffusione delle iniziative di welfare aziendale per regioni

PERCENTUALE DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA

INIZIATIVA	TOTALE ITALIA	PIEMONTE - LIGURIA - VAL D'AOSTA	LOMBARDIA	VENETO - TRENTO ALTO ADIGE - FRIULI VENEZIA GIULIA	EMILIA ROMAGNA	TOSCANA	MARCHE - UMBRIA	LAZIO	ABRUZZO - MOLISE - BASILICATA - PUGLIA	CAMPANIA - CALABRIA	SICILIA - SARDEGNA
Formazione e sostegno mobilità	64.1	55.5	66.6	68.4	63.3	72.5	73.0	61.7	64.9	80.1	36.8
Assicurazioni per dipendenti e famiglie	53.0	56.3	56.5	55.8	51.8	54.0	51.3	43.1	63.2	45.4	31.1
Sostegno economico ai dipendenti	46.2	46.5	50.0	44.3	55.1	47.2	29.9	47.9	43.1	60.1	29.7
Previdenza integrativa	40.4	43.0	41.0	41.5	35.6	56.5	49.5	42.8	42.7	30.2	33.2
Salute	38.8	51.6	37.1	46.0	33.4	29.5	31.6	40.0	29.5	34.5	36.0
Sicurezza e prevenzione incidenti	38.0	31.5	35.4	28.4	47.7	32.2	26.2	34.1	61.5	37.4	49.9
Pari opportunità e sostegno genitori	18.5	16.8	18.0	14.2	13.6	17.6	12.9	25.2	30.0	33.5	16.2
Welfare allargato al territorio	15.0	12.5	14.4	12.9	14.7	15.6	14.8	11.4	20.7	34.9	6.6
Integrazione sociale soggetti deboli	14.1	17.2	15.1	13.3	13.2	13.9	6.1	6.6	6.4	29.3	14.2
Conciliazione vita e lavoro	4.9	5.9	6.4	5.5	3.2	0.1	3.8	3.2	4.1	2.0	5.7

## Diffusione delle iniziative di welfare aziendale per dimensione delle imprese

PERCENTUALE DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA



# GLI OBIETTIVI E LE POLITICHE DELLE IMPRESE

Per quali motivi le PMI attuano iniziative di welfare aziendale? Abbiamo individuati dieci possibili obiettivi per l'impresa. Un terzo delle aziende attribuisce una importanza notevole (somma dei giudizi "molto importante" e "fondamentale") alla maggior parte di essi (fig. 13).

Le imprese esprimono giudizi simili sull'intero arco degli obiettivi aziendali. Sono molto condivisi gli obiettivi di gestione delle risorse umane: fidelizzare le risorse aziendali più qualificate (34,7%) e fidelizzare gli addetti in generale (31,2%), migliorare la produttività del lavoro (31,4%), migliorare il clima aziendale e la soddisfazione degli addetti (29,7%). Di pari livello la considerazione di obiettivi strategici per la sostenibilità del business: rendere sostenibile a lungo termine il successo aziendale (32,1%), migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda (33,9%). I benefici economici più immediati non appaiono altrettanto prioritari, pur se hanno una importante funzione di supporto: contenere il costo del lavoro (26,8%), utilizzare i vantaggi fiscali (22,4%).

Le valutazioni di importanza degli obiettivi sono tra loro molto correlate (fig. 14). Gli indici di correlazione sono tutti superiori al 50% e in molti casi al 70%. Ciò significa che le imprese che hanno dato valutazioni di importanza elevata l'hanno fatto tendenzialmente per tutti gli obiettivi del welfare aziendale, e similmente si sono comportate le imprese che hanno espresso valutazioni di

scarsa importanza. Quindi gli obiettivi non discriminano i profili aziendali. Una impresa su quattro attua iniziative di welfare perché ritiene che siano molto importanti o fondamentali per l'intero arco degli obiettivi aziendali.

Considerazioni simili emergono dall'analisi di quanto le imprese ritengono che le iniziative di welfare siano efficaci per gli obiettivi aziendali (fig. 15). Per la maggior parte degli obiettivi un numero di imprese oscillante tra il 25 e il 30% ritiene che le iniziative attuate siano state eccellenti o molto efficaci. La maggiore efficacia è attribuita all'impatto del welfare sull'obiettivo di rendere sostenibile a lungo termine il successo aziendale (30,2%) e sull'immagine e la reputazione dell'azienda (28,1%). Le iniziative di welfare aziendale sono considerate molto o moltissimo efficaci anche per gli obiettivi di fidelizzare le risorse più qualificate (29,5%) e gli addetti in genere (26%), nonché di migliorare il clima aziendale (26,5%).

La fig. 16 incrocia le valutazioni date dalle imprese sull'importanza degli obiettivi e sulla efficacia delle iniziative di welfare aziendale. Potremmo definire questo grafico come una sorta di mappa della convinzione aziendale: le imprese che credono all'importanza delle iniziative di welfare sono anche quelle che ne ricavano i migliori risultati.

Un fattore che differenzia notevolmente le imprese è il modo in cui esse decidono le iniziative di welfare (fig. 17). Nella maggioranza dei casi

(60%) le decisioni vengono prese dai responsabili aziendali senza alcuna forma di coinvolgimento dei lavoratori. Nel 22,6% dei casi le iniziative sono negoziate con le rappresentanze sindacali. Il 17,4% delle imprese coinvolge direttamente i collaboratori. Una volta prese le decisioni una quota significativa di imprese svolge iniziative di coinvolgimento per la gestione del welfare aziendale: nel 25,8% dei casi con incontri periodici collettivi, nell'8,3% con colloqui individuali. Sono pochissime (2,1%) le aziende che svolgono indagini sulle attese dei dipendenti.

Gli accordi sindacali sono poco praticati dalle piccole e medie aziende come strumenti per le

politiche di welfare (fig. 18). Le aree classiche della previdenza e della sanità complementare sono tuttora caratterizzate dalla mera applicazione delle tutele previste dai contratti nazionali di categoria, pur se anche in quest'ambito una quota tra il 20 e il 25% delle imprese attua iniziative proprie, unilaterali o tramite contrattazione aziendale. Le altre aree sono invece fortemente caratterizzate dall'iniziativa autonoma e unilaterale dell'impresa: in modo particolare le attività di welfare allargato al territorio, di conciliazione tra la vita familiare e il lavoro, di sostegno economico ai dipendenti, di promozione delle pari opportunità e sostegno ai genitori.

fig. 13

### Obiettivi del welfare aziendale per l'impresa

QUANTO SONO IMPORTANTI PER LA SUA AZIENDA I SEGUENTI OBIETTIVI NELLA SCELTA DI ATTUARE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE?

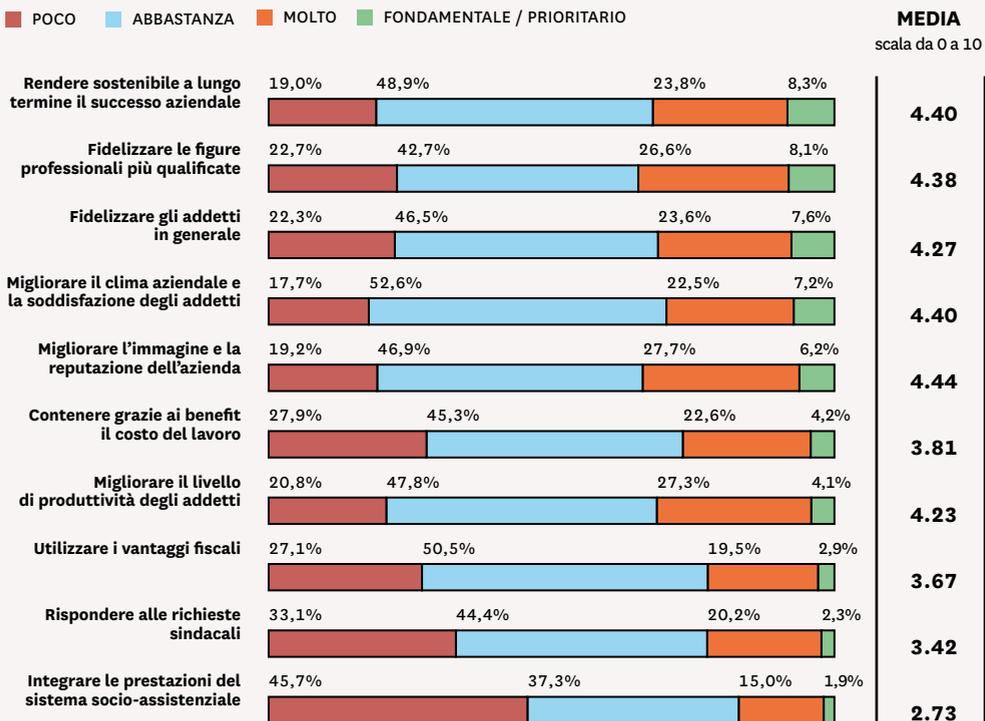


fig. 14

## Obiettivi del welfare aziendale per l'impresa

INDICE DI CORRELAZIONE FRA GLI OBIETTIVI DEL WELFARE AZIENDALE

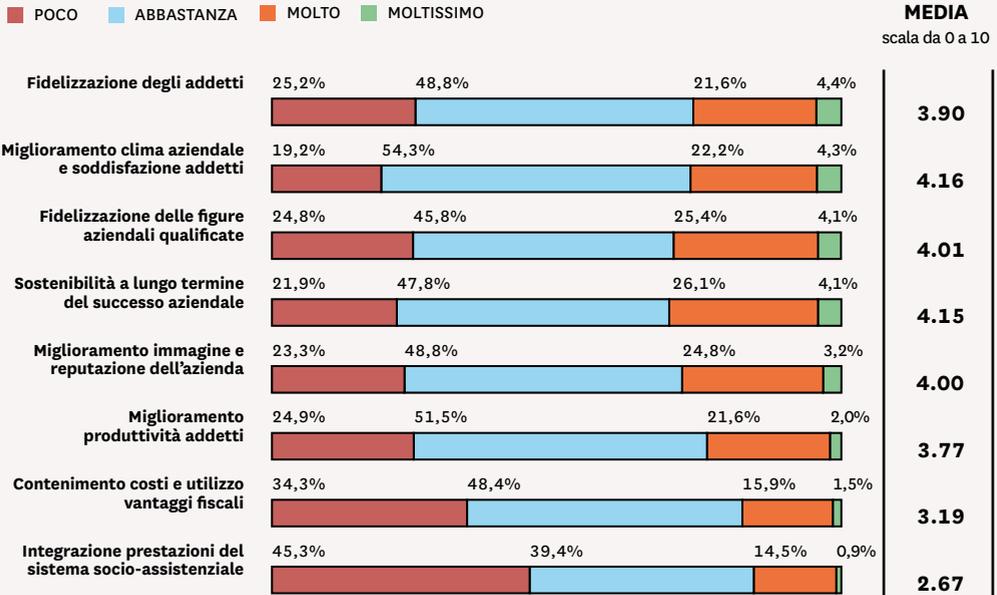
(Indice da -100% a 100%)

	MIGLIORARE IL CLIMA AZIENDALE E LA SODDISFAZIONE DEGLI ADDETTI	MIGLIORARE IL LIVELLO DI PRODUTTIVITÀ DEGLI ADDETTI	UTILIZZARE I VANTAGGI FISCALI	MIGLIORARE L'IMMAGINE E LA REPUTAZIONE DELL'AZIENDA	CONTENERE GRAZIE AI BENEFIT IL COSTO DEL LAVORO	FIDELIZZARE GLI ADDETTI IN GENERALE	FIDELIZZARE LE FIGURE PROFESSIONALI PIÙ QUALIFICATE	RISPONDERE ALLE RICHIESTE SINDACALI	RENDERE SOSTENIBILE A LUNGO TERMINE IL SUCCESSO AZIENDALE	INTEGRARE LE PRESTAZIONI DEL SISTEMA SOCIO-ASSISTENZIALE OGGI CARENTI NEL TERRITORIO
Migliorare il clima aziendale e la soddisfazione degli addetti										
Migliorare il livello di produttività degli addetti	74.8%									
Utilizzare i vantaggi fiscali	62.7%	62.7%								
Migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda	77.1%	70.7%	62.0%							
Contenere grazie ai benefit il costo del lavoro	63.3%	68.0%	69.2%	68.2%						
Fidelizzare gli addetti in generale	70.9%	70.4%	58.2%	68.4%	65.9%					
Fidelizzare le figure professionali più qualificate	73.5%	69.6%	60.8%	74.4%	63.3%	82.3%				
Rispondere alle richieste sindacali	52.7%	50.5%	57.5%	53.9%	57.1%	50.2%	47.3%			
Renderlo sostenibile a lungo termine il successo aziendale	74.4%	66.4%	64.6%	74.4%	65.8%	75.0%	74.3%	52.3%		
Integrare le prestazioni del sistema socio-assistenziale oggi carenti nel territorio	59.7%	59.8%	53.7%	60.7%	64.7%	64.3%	62.7%	55.8%	60.2%	

fig. 15—16

## Efficacia delle iniziative di welfare aziendale

QUANTO SONO EFFICACI LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE DELLA SUA AZIENDA IN TERMINI DI %



## Importanza degli obiettivi ed efficacia delle iniziative di welfare aziendale

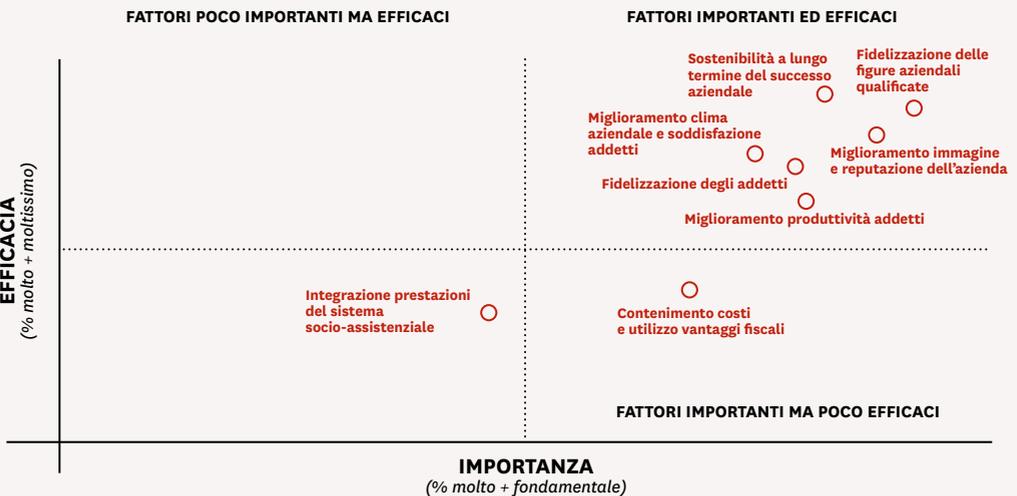
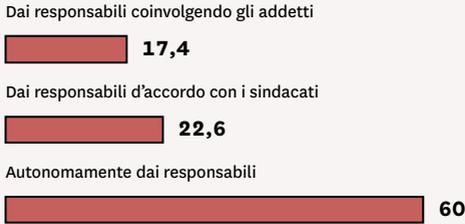


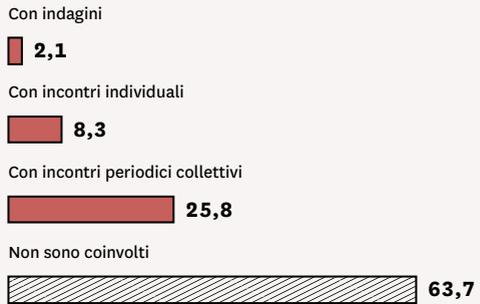
fig. 17—18

## In che modo le aziende decidono le iniziative di welfare aziendale e coinvolgono i lavoratori

### NELLA SUA AZIENDA LE INIZIATIVE DI WELFARE SONO DECISE... (%)

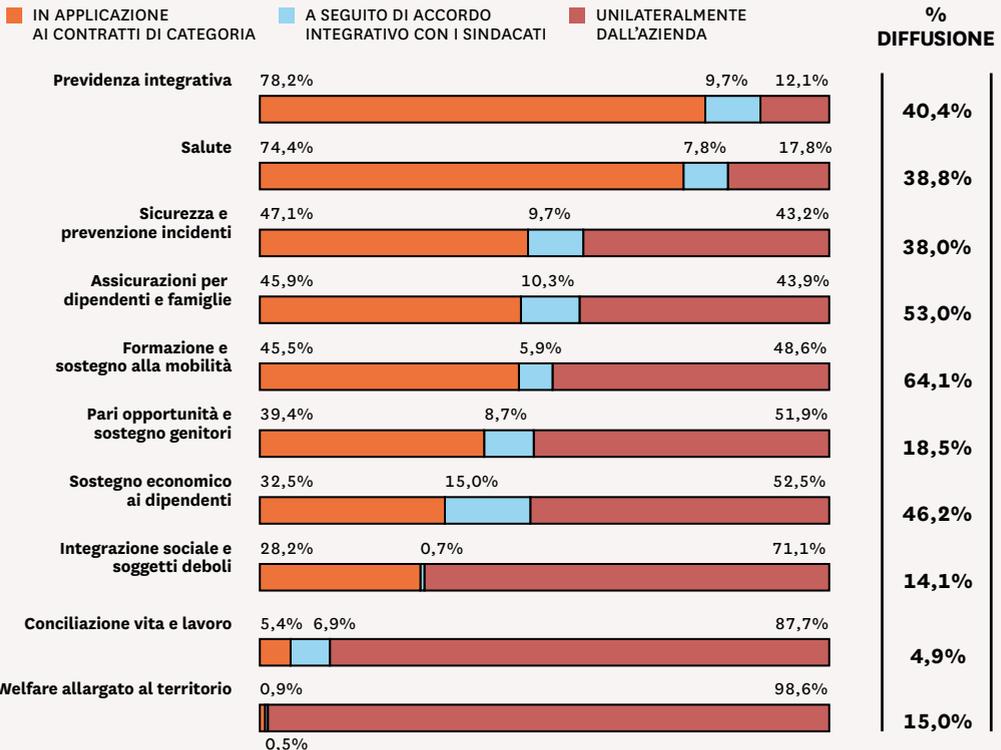


### COME VENGONO COINVOLTI I LAVORATORI NELLE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE



## Welfare negoziale o unilaterale

### COME SONO DECISE LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE



Il welfare aziendale non ha un impatto pesante sui costi dell'impresa, anche per l'efficacia degli incentivi fiscali (fig. 19). Solamente il 7% delle imprese dichiara di sostenere costi aggiuntivi significativi per le iniziative di welfare, mentre il 35% sostiene costi aggiuntivi ma compensati dai benefici fiscali. La maggioranza delle imprese (57%) di fatto non sostiene costi aggiuntivi per il welfare aziendale.

La storia del welfare aziendale è piuttosto recente (fig. 20). Più di metà delle imprese dichiara di avere attuato le prime iniziative di welfare negli ultimi dieci anni: la maggior parte (46%) da tre a dieci anni, e il 12% negli ultimi tre anni. Un piccolo gruppo di imprese (11%) ha una storia di welfare antica, iniziata da più di 25 anni, mentre il 31% di imprese appartengono alla generazione di mezzo, con un'anzianità delle iniziative da 10 a 25 anni.

I vincoli che frenano l'iniziativa di welfare delle piccole e medie imprese sono l'assenza di informazioni e di competenze dedicate e la dimensione insufficiente a raggiungere la massa critica. Per questo motivo le PMI hanno bisogno di associarsi

e di essere supportate da servizi associativi. Il 31,9% delle imprese considera fondamentale o molto importante poter contare su servizi comuni a cui potersi associare (fig. 21). Il 23,8% attribuisce massima importanza ai servizi di informazione e consulenza forniti dalle associazioni imprenditoriali, ed il 22,5% agli accordi con altre imprese nel territorio.

L'analisi più significativa si ottiene incrociando queste valutazioni con il livello di attività delle imprese, ovvero il numero di aree in cui esse attuano iniziative di welfare aziendale. Il divario tra le imprese molto attive e quelle inattive, nella valutazione dell'importanza delle associazioni tra imprese e dei supporti associativi, è estremamente elevato. Se consideriamo le imprese attive in più di 5 aree di welfare, il 59,6% considera di massima importanza i servizi di informazione e consulenza delle associazioni imprenditoriali; il 45,5% la disponibilità di servizi comuni di welfare a cui associarsi; il 43,8% la stipulazione di accordi con altre imprese nel territorio.

fig. 19

### Il costo del welfare aziendale

PER LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE LA SUA IMPRESA ... (%)



COSTI PER LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE E NUMERO DI AREE IN CUI È PRESENTE ALMENO UNA INIZIATIVA DI WELFARE AZIENDALE

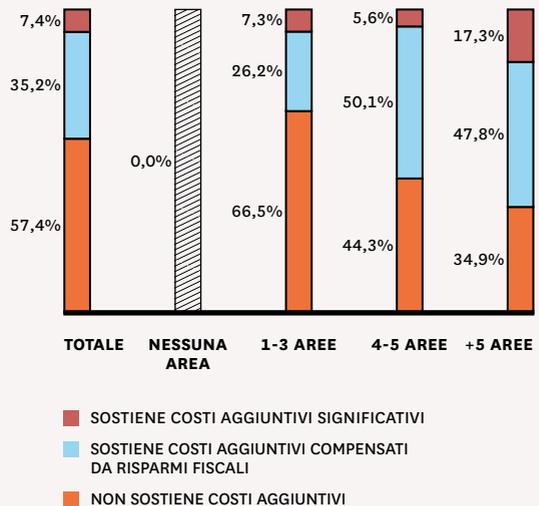
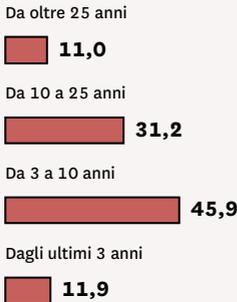


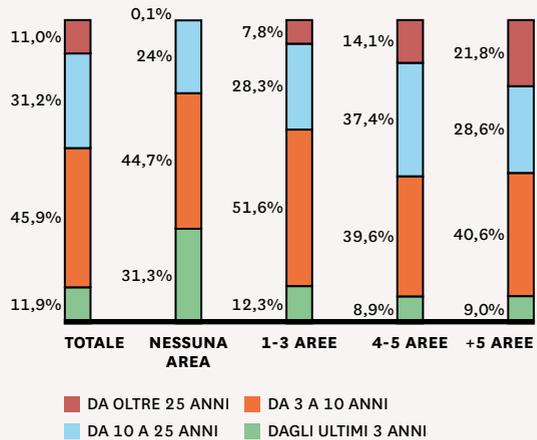
fig. 20—21

## Da quanti anni l'impresa ha attuato le principali iniziative di welfare aziendale

### ANZIANITÀ DELLE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE (%)

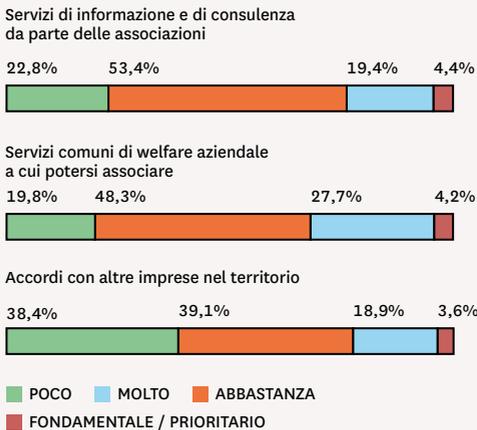


### ANZIANITÀ DELLE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE E NUMERO DI AREE IN CUI È PRESENTE ALMENO UNA INIZIATIVA

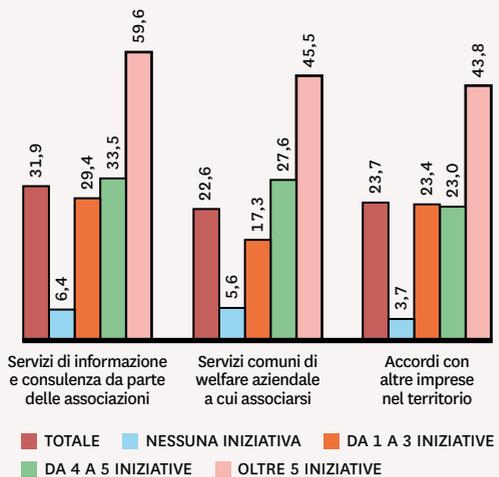


## Importanza dei supporti per favorire la diffusione del welfare aziendale

### IMPORTANZA DEI SUPPORTI PER FAVORIRE LA DIFFUSIONE DEL WELFARE AZIENDALE



### PERCENTUALE DI AZIENDE CHE CONSIDERANO FONDAMENTALI O MOLTO IMPORTANTI I SUPPORTI PER FAVORIRE IL WELFARE AZIENDALE, PER NUMERO DI AREE CON ALMENO UNA INIZIATIVA



# PROFILI AZIENDALI

L'analisi statistica ci permette di costruire dei profili di comportamento delle imprese nel welfare aziendale, integrando diverse variabili (fig. 22 e 23).

Abbiamo in questo modo ottenuto cinque profili, di cui anticipiamo una sintetica descrizione qualitativa:

## Vita e lavoro

Sono il 21% delle PMI. Si tratta delle imprese con una rilevante iniziativa nelle aree della conciliazione vita e lavoro, del sostegno alle pari opportunità e ai genitori.

## Inclusivi

È un gruppo di piccole dimensioni, 9,5% del totale, costituito dalle imprese più attive nelle aree della integrazione sociale e delle iniziative di welfare allargate al territorio.

## People care

In questo gruppo, al quale appartiene il 10,8% delle PMI, si aggregano le imprese attive nel welfare aziendale, con iniziative autonome soprattutto nelle aree della gestione delle risorse umane e dei fringe benefit: formazione e sostegno alla mobilità, assicurazioni per i dipendenti e le famiglie, sostegno economico ai dipendenti, tutela della salute.

## Attuatori

Si tratta del segmento più numeroso: 48% delle PMI. Sono imprese che attuano iniziative in diverse aree del welfare aziendale ma con limitata proattività, prevalentemente applicando quanto previsto dai contratti nazionali di categoria.

## Beginner

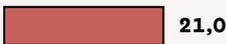
Anche questo gruppo è di piccole dimensioni: 10,6%. È costituito dalle imprese meno attive, nella fase iniziale di esperienza del welfare aziendale.

fig. 22

## I cinque profili di welfare aziendale

QUOTA PERCENTUALE SUL NUMERO TOTALE DI PMI

### VITA E LAVORO



### INCLUSIVI



### PEOPLE CARE



### ATTUATORI



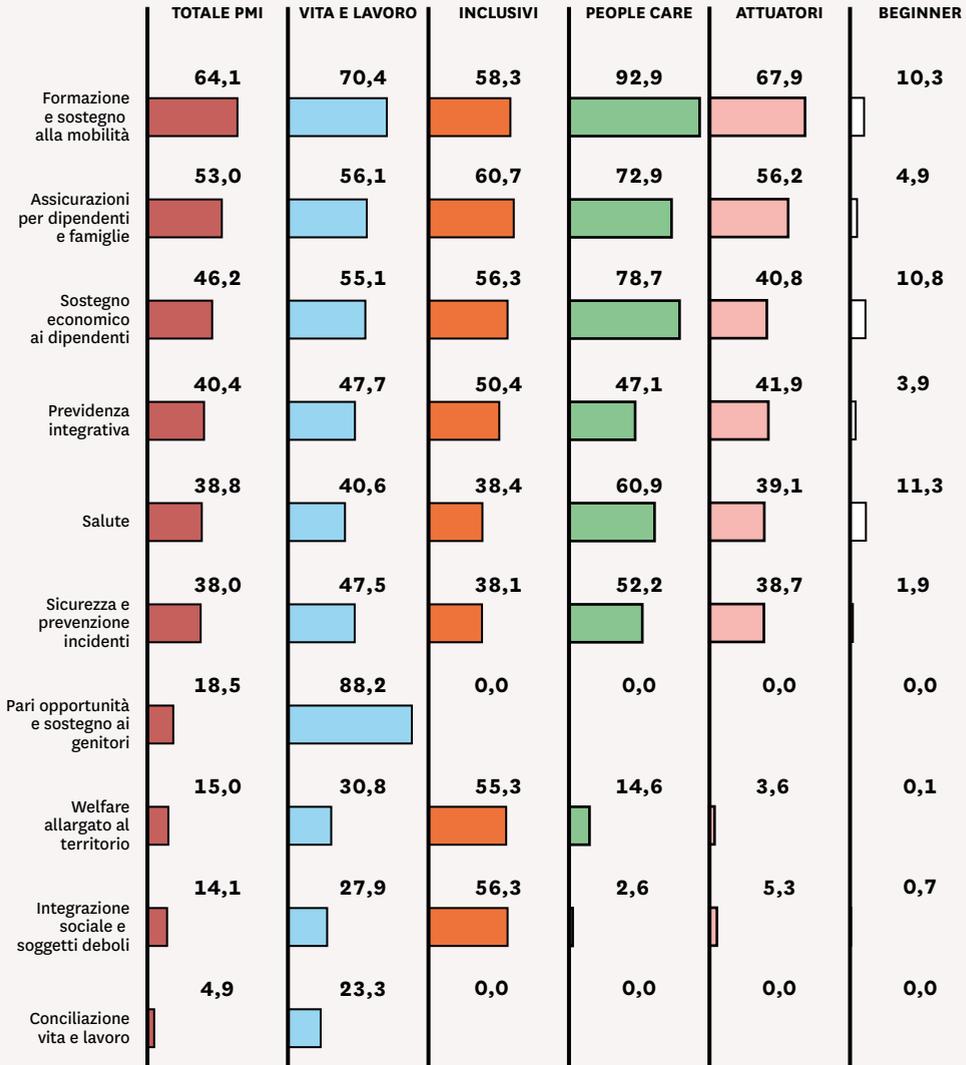
### BEGINNER



fig. 23

## Caratteristiche dei profili

PERCENTUALE DI IMPRESE CHE HANNO ATTUATO INIZIATIVE  
NELLE AREE DEL WELFARE AZIENDALE



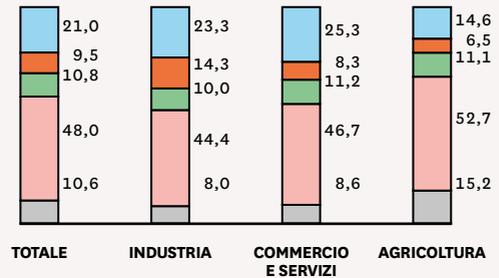
I grafici successivi (fig. 24, 25 e 26) illustrano la distribuzione dei profili per settori produttivi, aree geografiche e classi dimensionali delle aziende. Per quanto riguarda le aree geografiche è significativa la polarizzazione del Sud, dove è presente sia il

maggior numero di imprese dei profili caratterizzati da un rilevante impegno sociale (Vita e lavoro e Inclusivi), sia il maggior numero di imprese Beginner. Quanto alle classi dimensionali si conferma la maggiore capacità di iniziativa delle due classi di

fig. 24—25—26

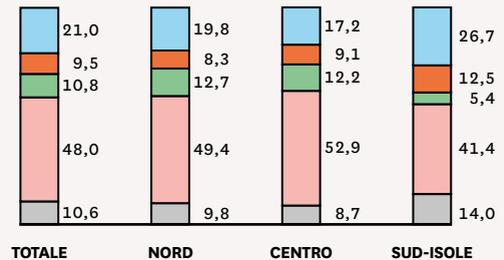
### Distribuzione dei profili per settore produttivo

QUOTE PERCENTUALI



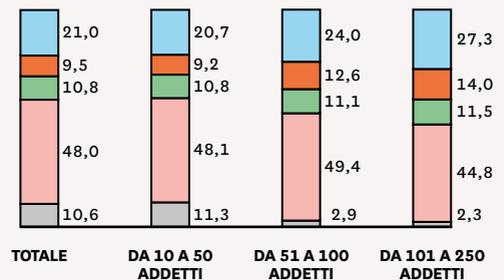
### Distribuzione dei profili per area geografica

QUOTE PERCENTUALI



### Distribuzione dei profili per dimensione aziendale

QUOTE PERCENTUALI



■ VITA E LAVORO ■ INCLUSIVI ■ PEOPLE CARE ■ ATTUATORI ■ BEGINNER

imprese maggiori, da 101 a 250 addetti e da 51 a 100, tra le quali è pressoché inesistente il profilo dei Beginner.

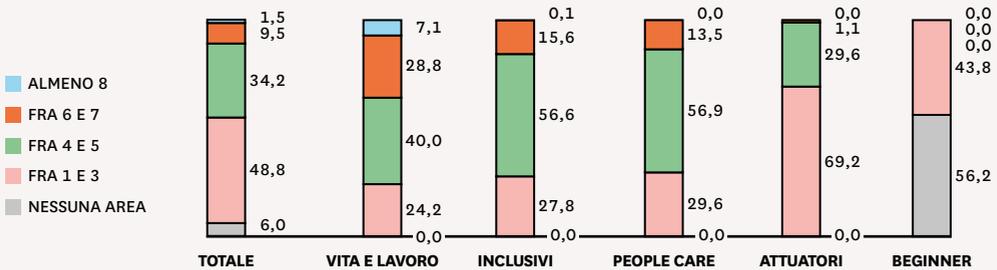
I cinque profili sono molto diversi per ampiezza delle iniziative attuate (fig. 27). Nel profilo Vita e

lavoro il 76% delle imprese sono attive in almeno quattro aree del welfare aziendale, e il 36% in almeno sei aree. Anche i profili Inclusivi e People care sono popolati da imprese attive in più aree. Nel profilo degli Attuatori prevalgono largamente le impre-

fig. 27—28—29

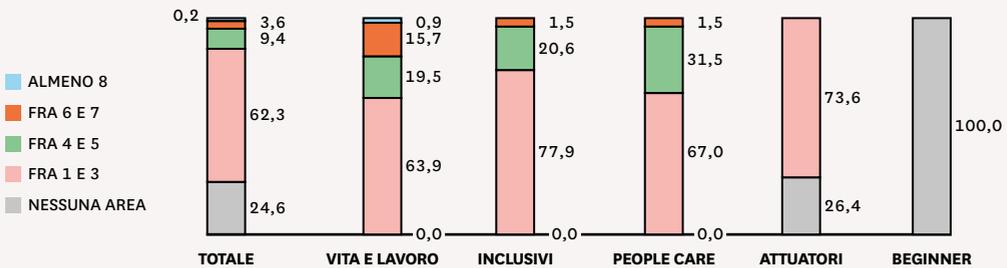
### Ampiezza delle iniziative dei cinque profili

PERCENTUALE DI IMPRESE PER NUMERO DI AREE DI WELFARE AZIENDALE IN CUI HANNO ATTUATO ALMENO UNA INIZIATIVA



### Proattività dei cinque profili

PERCENTUALE DI IMPRESE PER NUMERO DI AREE DI WELFARE AZIENDALE IN CUI HANNO ATTUATO ALMENO UNA INIZIATIVA AUTONOMA, NON IN APPLICAZIONE DEI CONTRATTI DI CATEGORIA



### Mappa ampiezza delle iniziative / proattività dei profili



se attive in non più di tre aree. Il profilo dei Beginner è l'unico in cui più della metà delle imprese non ha attuato alcuna iniziativa di welfare aziendale.

Similmente possiamo esaminare la proattività delle PMI nel welfare aziendale, utilizzando come indicatore il numero di aree in cui le imprese hanno svolto almeno una iniziativa autonoma, non in applicazione dei contratti nazionali di categoria (fig. 28). Nel profilo Vita e lavoro il 36% delle imprese ha attuato iniziative autonome in almeno 4 aree, e nel profilo People care il 33%. Segue per proattività il profilo degli Inclusivi. Molto meno proattive le imprese del profilo degli Attuatori, nessuna delle quali ha attuato più di tre iniziative autonome. Privi di iniziative autonome i Beginner.

La mappa in fig. 29 rappresenta la posizione dei cinque profili su entrambe le variabili sopra esaminate: sulle ascisse l'ampiezza delle iniziative, ovvero il numero di aree in cui le imprese di ogni profilo hanno attuato iniziative di welfare aziendale, e sulle ordinate la proattività, ovvero il numero di aree in cui le imprese hanno attuato iniziative autonome, non in applicazione dei contratti nazionali.

I cinque profili mostrano comportamenti ben differenziati anche in relazione agli scopi e alle modalità di gestione delle politiche di welfare. Abbiamo raggruppato gli obiettivi che spingono le imprese ad attuare iniziative di welfare in tre grandi finalità: strategie di sostenibilità e di reputazione, focus sulle risorse umane, ricerca di vantaggi economici immediati (contenimento dei costi e vantaggi fiscali). La fig. 30 mostra la posizione dei cinque profili in relazione a queste finalità. I profili non si differenziano per il prevalere di un obiettivo ma per i diversi livelli di importanza complessiva data a tutti gli obiettivi, i quali sono tra loro fortemente correlati. Le imprese Vita e lavoro e gli Inclusivi assegnano grande importanza alle iniziative di welfare per l'insieme degli obiettivi aziendali.

Non molto diversa è la valutazione dei profili sull'efficacia delle iniziative di welfare (fig. 31). Il profilo degli Inclusivi si distingue per la valutazione di massima efficacia delle iniziative di welfare per la sostenibilità e reputazione dell'impresa e per la gestione delle risorse umane, e di più limitata efficacia in relazione agli obiettivi economici immediati.

I profili aziendali non hanno comportamenti molto differenziati per quanto attiene il modo di decidere le iniziative di welfare aziendale (fig. 32).

Probabilmente la piccola dimensione delle imprese non favorisce la negoziazione e solamente una impresa su quattro prende le decisioni di welfare coinvolgendo le rappresentanze sindacali. Solamente negli Inclusivi questa quota aumenta sino a raggiungere il 34%. Piuttosto limitato è anche il coinvolgimento diretto dei lavoratori, con quote che oscillano tra il 15% e il 21% dei casi. In tutti i profili, con l'eccezione degli Inclusivi, in più della metà dei casi i responsabili aziendali prendono le decisioni di welfare senza coinvolgere i lavoratori né le rappresentanze sindacali.

Gli incentivi fiscali sono un fattore critico di successo per il welfare aziendale. In tutti i profili una quota importante di imprese sostiene costi aggiuntivi per il welfare ma prevalentemente compensati dai benefici fiscali (fig. 33). Solamente nei profili Vita e lavoro e People care una quota tra il 16% e il 18% sostiene costi significativi a carico dell'azienda. La mappa in fig. 34 mostra chiaramente la relazione tra incentivi fiscali e ampiezza delle iniziative di welfare: due profili – gli Inclusivi e gli Attuatori –, che complessivamente rappresentano più di metà delle PMI, hanno una discreta estensione delle iniziative di welfare nonostante un impatto molto basso sui costi aziendali, grazie alla compensazione che i risparmi fiscali permettono di ottenere.

In tutti i profili possiamo distinguere tra due generazioni delle politiche di welfare aziendale (fig. 35). La generazione matura è costituita dal 42% di imprese che hanno avviato le prime iniziative da più di dieci anni. Al suo interno spicca il profilo degli Inclusivi, il 54% dei quali ha attuato iniziative da più di dieci anni, e il 15% da più di 25 anni. La generazione delle imprese che hanno avviato politiche di welfare negli ultimi dieci anni rappresenta il 58% del totale, ed è maggioritaria in tutti gli altri profili.

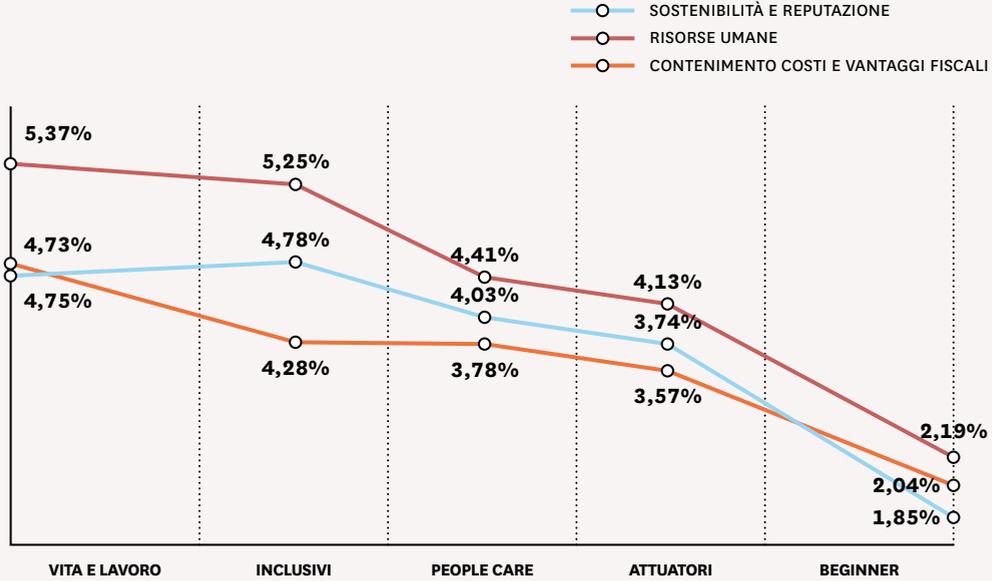
Ma la maturità intesa come anzianità delle iniziative di welfare non è significativamente correlata all'ampiezza delle iniziative. La mappa in fig. 36 rappresenta il posizionamento dei profili su queste due variabili.

Se il segmento degli Inclusivi è il più maturo ed è tra i più attivi (ma non il più attivo) e quello dei Beginner è il meno maturo e include le imprese meno attive, i due profili Vita e lavoro e People care si posizionano fuori asse: sono costituiti da imprese molto attive ma con una maturità delle iniziative medio-bassa.

fig. 30—31

### Obiettivi di welfare aziendale dei cinque profili

SCALA DA 0 A 10



### Efficacia delle iniziative di welfare aziendale dei cinque profili

SCALA DA 0 A 10

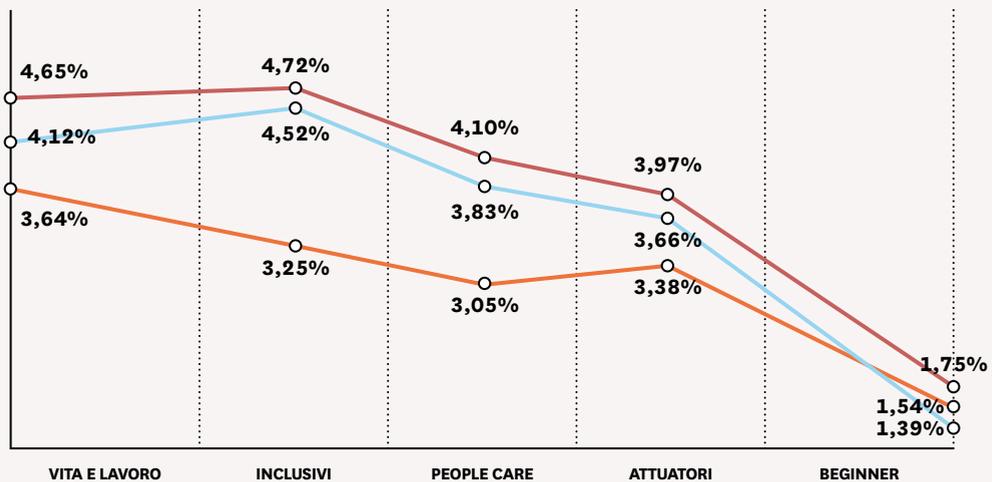
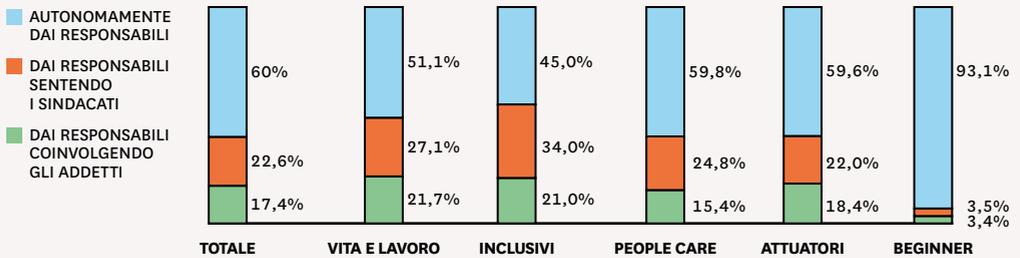


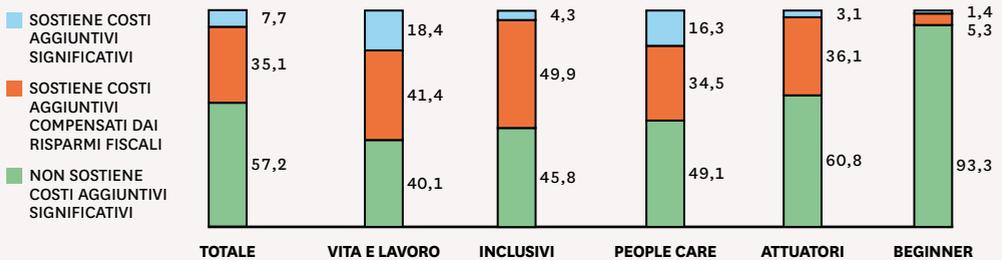
fig. 32—33—34

### Modalità di decisione delle iniziative nei cinque profili

LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE SONO PRESE...



### Costi sostenuti per il welfare aziendale nei cinque profili



### Mappa ampiezza delle iniziative / impatto sui costi

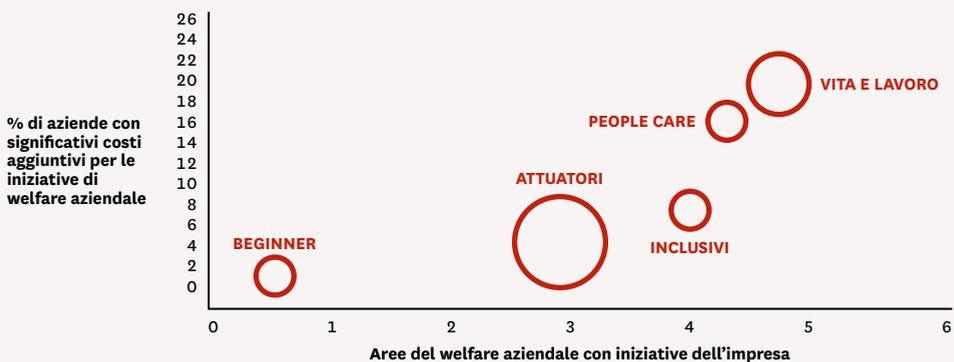
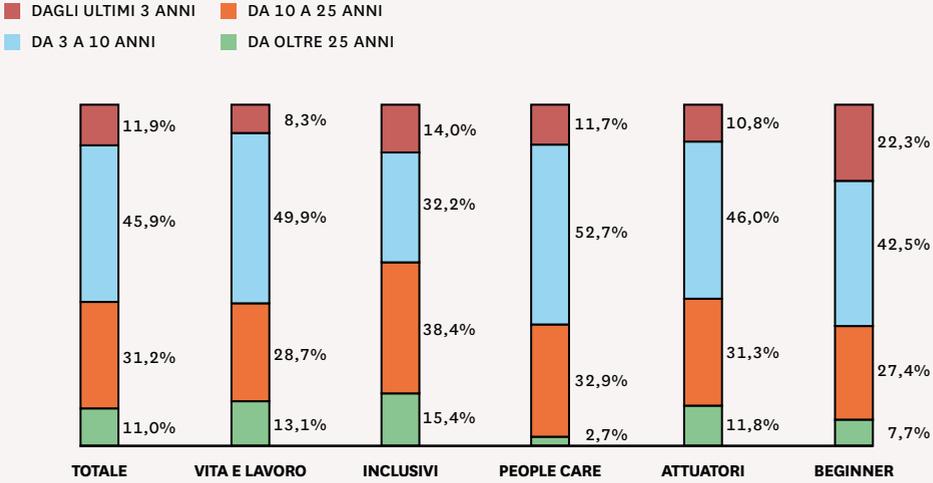


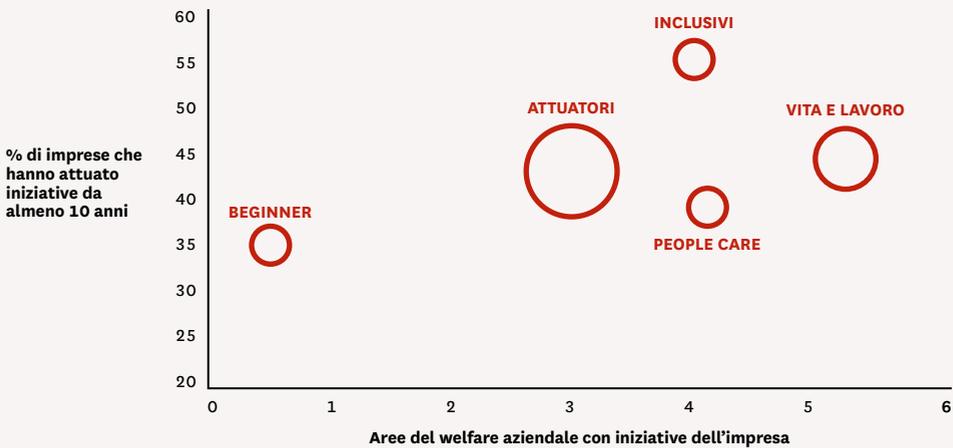
fig. 35—36

## Maturità del welfare aziendale nei cinque profili

QUANDO L'IMPRESA HA ATTUATO LE PRIME INIZIATIVE



## Mapa ampiezza delle iniziative / maturità del welfare aziendale



# LE AREE E LE INIZIATIVE DEL WELFARE AZIENDALE

In questo capitolo esaminiamo in dettaglio le iniziative che compongono le dieci aree del welfare aziendale. Per ogni area esponiamo la quota percentuale di imprese che attuano le singole iniziative, l'ampiezza dei beneficiari (solo dirigenti e responsabili oppure tutta la popolazione aziendale oppure anche i familiari dei lavoratori) e se si tratta di iniziative completamente a carico dell'azienda o in parte a carico degli addetti. Indichiamo inoltre il modo con cui le imprese hanno preso le decisioni: in applicazione ai contratti nazionali di categoria, o con contratto integrativo aziendale, oppure unilateralmente senza accordi contrattuali.

## Previdenza complementare

Un terzo delle PMI prevede contributi aggiuntivi a carico dell'azienda ai fondi di previdenza complementare. Il 15,9% ha aderito ad assicurazioni previdenziali o a fondi previdenziali aziendali o a fondi aperti (fig. 37).

Nell'88,9% dei casi le iniziative sono a beneficio di tutti i lavoratori, ma un 11% delle imprese ha previsto benefit previdenziali per i soli dirigenti o responsabili aziendali.

Nel 78,2% dei casi le imprese si limitano ad attuare i contratti di categoria, il 9,7% delle imprese hanno previsto benefit previdenziali nel contratto integrativo aziendale, il 12,1% hanno attuato iniziative unilaterali.

## Salute

Il 30,4% delle PMI aderisce ai fondi sanitari di categoria (fig. 38). Altre soluzioni sono previste in casi molto limitati: polizze sanitarie aziendali (4,4%), fondi aziendali (4%), adesione a fondi sanitari aperti (1,8%). Una quota molto elevata, il 61,2%, è priva di coperture sanitarie integrative.

Iniziano a diffondersi servizi per la salute quali: servizi di prevenzione, check-up e diagnosi (3,6%), sportelli medici aziendali (1,4%), e in misura molto limitata assegni per le cure mediche dei figli (0,2%).

Nell'85,9% dei casi le iniziative sono a beneficio di tutti i lavoratori e per il 2,8% sono estese alle loro famiglie, mentre l'11,3% offre coperture riservate ai dirigenti o responsabili aziendali.

Nel 39% dei casi le iniziative sono interamente a carico dell'azienda, nel 60,9% dei casi sono in parte a carico degli addetti.

In gran parte (74,3%) le iniziative sono attuate in applicazione dei contratti di categoria, nel 7,8% sono previste dal contratto aziendale. Il 17,9% delle imprese ha attuato iniziative unilaterali.

## Assicurazioni per dipendenti e famiglie

La copertura assicurativa più diffusa (48,5%) è la polizza infortuni (fig. 39). Altre coperture: assicurazione sulla vita caso morte (22,8%), viaggi all'estero (16,3%), polizze per la famiglia o l'abitazione (1,5%), assicurazioni per la perdita d'impiego (0,6%). Il 47% delle imprese non prevede alcuna assicurazione.

Nel 75,5% dei casi le coperture sono per tutti gli addetti, nel 24,5% per i dirigenti o responsabili aziendali.

Quasi tutte le iniziative (92%) sono a carico esclusivo dell'azienda.

Il 45,9% delle iniziative sono attuate in applicazione dei contratti di categoria, 10,3% sono frutto di negoziazione aziendale. Nel 43,9% dei casi le assicurazioni sono decise unilateralmente dall'azienda.

## Pari opportunità e sostegno ai genitori

Le iniziative più diffuse in quest'area, nel 15,8% dei casi, riguardano la flessibilità degli orari (fig. 40). Altre iniziative hanno carattere iniziale: integrazione completa del congedo di maternità (4,3%), permessi aggiuntivi retribuiti (4,1%), telelavoro (1,8%), asili nido aziendali (0,4%), asili nido convenzionati (0,4%), supporti alla cura dei minori (0,4%), asili nido e reperimento di baby sitter (0,1%). La gran parte delle PMI (81,5%) non attua in quest'area alcuna iniziativa.

Nella quasi totalità dei casi (96,4%) le iniziative sono a beneficio di tutti gli addetti, nel 2,4% anche per i familiari.

L'80% delle iniziative sono interamente a carico dell'azienda, il restante 20% parzialmente a carico dei beneficiari.

Nel 51,9% dei casi si tratta di iniziative unilaterali dell'azienda, nel 39,4% di accordi sindacali aziendali.

## Conciliazione vita e lavoro

Le iniziative di quest'area sono attuate da un numero molto limitato di imprese: attività aziendali nello sport, la cultura, il tempo libero (1,8%), convenzioni con centri sportivi, ricreativi, culturali (1,8%), servizi di disbrigo di pratiche burocratiche (1,3%), trasporti aziendali (0,9%), convenzioni con trasporti locali (0,1%), scuole materne, centri gioco, doposcuola (0,1%). La gran parte delle PMI (93,9%) non attua iniziative in quest'area (fig. 41).

Il 92,5% dei servizi sono per tutti gli addetti, ma il 6,7% delle imprese che hanno attuato iniziative in quest'area offrono servizi anche alle famiglie dei lavoratori.

L'80,3% delle iniziative sono a carico esclusivo dell'azienda, il restante 19,7% sono in parte a carico dei beneficiari.

In quasi tutti i casi (87,7%) si tratta di iniziative decise unilateralmente dall'impresa, nel 6,9% sono attuate con accordi sindacali aziendali.

## Sostegno economico ai dipendenti

Quest'area comprende numerose iniziative (fig. 42): mensa aziendale (21%), ticket restaurant (15,7%), convenzioni con ristoranti (6,2%), prestiti agevolati, microcredito (4,9%), alloggi gratuiti o a prezzi agevolati (4,2%), convenzioni per l'acquisto di beni (2,5%), rimborsi per l'abbonamento a mezzi pubblici (0,6%), soggiorni estivi o colonie per i figli (0,3%). Il 53,8% delle imprese non attua iniziative in quest'area.

Pressoché tutte le iniziative (96,8%) sono per tutti gli addetti.

Nel 72% dei casi i servizi sono interamente a carico dell'azienda, nel 27,9% sono in parte a carico dei lavoratori.

Nel 52,5% dei casi le iniziative sono decise unilateralmente dall'azienda, nel 32,5% sono ap-

plicazioni del contratto nazionale, nel 15% sono attuate tramite contratto aziendale.

## Formazione e sostegno alla mobilità

Questa è l'area con la maggiore frequenza di iniziative (fig. 43). Nella maggior parte dei casi si tratta di formazione professionale: di base (56,9%) e avanzata (34,3%). Sono presenti anche altre iniziative di valorizzazione delle persone: formazione linguistica (15,3%) e altre meno diffuse come master o business school per talenti (1,6%), borse di studio (1,5%), viaggi di studio all'estero (1,2). Il 36% delle imprese non attua alcuna di queste iniziative.

La diffusione di sostegni per la formazione e la mobilità delle nuove generazioni è solamente iniziale: servizi di orientamento scolastico o professionale (1,3%), riconoscimenti al merito scolastico (0,3%), rimborso di libri di testo (0,2%), iniziative di contrasto all'abbandono scolastico (0,1%).

Il 94,3% dei servizi sono per tutti gli addetti, il 5,6% per i dirigenti o responsabili aziendali. Pressoché tutte le iniziative (97,5%) sono interamente a carico dell'azienda.

Le iniziative si dividono equamente tra quelle decise unilateralmente dall'azienda (48,5%) e quelle in applicazione dei contratti di categoria (45,5%). Pochi i casi di accordi sindacali aziendali: 5,9%.

## Sicurezza e prevenzione degli incidenti

Occorre ricordare che la sicurezza è un'area fortemente presidiata dalle norme legislative e contrattuali. In quest'area la nostra ricerca ha cercato di rilevare l'attuazione di iniziative specifiche e aggiuntive (fig. 44): codici di comportamento (28,2% di casi), attività informative ed educative (28,2%), certificazioni volontarie (10,8%).

Oltre alle iniziative in applicazione dei contratti nazionali (47,1%), il 43,2% delle iniziative sono

decise unilateralmente dalle aziende, e il 9,7% sono attuate con contratti aziendali.

## Integrazione sociale e sostegno ai soggetti deboli

Il necessario riferimento per quest'area del welfare aziendale è la presenza in azienda di disabili o altri soggetti deboli e di extracomunitari: il 53,1% delle PMI impiega lavoratori disabili, il 49,5% extracomunitari.

L'11,8% delle PMI pratica iniziative per favorire l'inserimento dei disabili, e l'1,2% di altri soggetti deboli (fig. 45).

Un numero tuttora limitato di imprese attua iniziative di sostegno all'integrazione sociale dei lavoratori extracomunitari: assistenza per le pratiche burocratiche (8,7%), formazione linguistica (4,2%), sostegni per l'abitazione (0,7%), mediazione culturale (0,6%).

Nel 68,6% dei casi le iniziative sono decise unilateralmente dall'azienda, nel 30,6% costituiscono applicazione dei contratti nazionali.

## Welfare allargato al territorio

Con le iniziative di quest'area le imprese si propongono come riferimento per la comunità nel territorio (fig. 46).

Le attività non sono particolarmente diffuse ma segnano l'inizio di un protagonismo delle PMI. Il 10,1% offrono contributi o supporti a iniziative di volontariato, 5,8% organizzano eventi ricreativi o culturali, il 3,1% organizzano o sostengono centri ricreativi o culturali, il 2,4% scuole, l'1,6% promuovono case o alloggi. Attività minime nei trasporti (0,3%) e negli asili nido (0,2%).

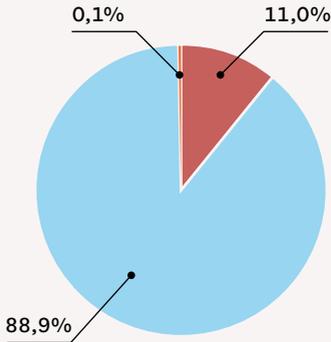
In pressoché tutti i casi (98,6%) le iniziative sono decise unilateralmente dall'azienda.

fig. 37

## Previdenza complementare

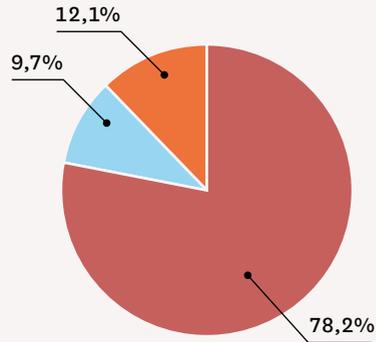
### BENEFICIARI DELLE INIZIATIVE

% su aziende con almeno un'iniziativa di previdenza



### LE INIZIATIVE SONO STATE DECISE

% su aziende con almeno un'iniziativa di previdenza



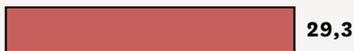
- SOLO DIRIGENTI / RESPONSABILI
- TUTTI GLI ADDETTI
- ADDETTI E FAMILIARI

- IN APPLICAZIONE A CONTRATTI NAZ. DI CATEGORIA
- CON CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE
- UNILATERALMENTE DA AZIENDA SENZA ACCORDI CONTRATTUALI

BASE: AZIENDE CON ALMENO UNA INIZIATIVA (40,5% DEL TOTALE)

### INIZIATIVE DI PREVIDENZA COMPLEMENTARE (%)

Contributi aggiuntivi a carico dell'azienda a fondi previdenza complementare



Assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi



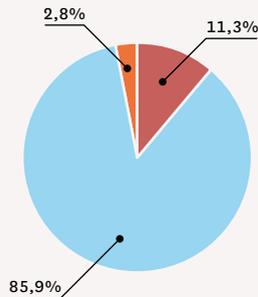
No, nessuna di queste



fig. 38

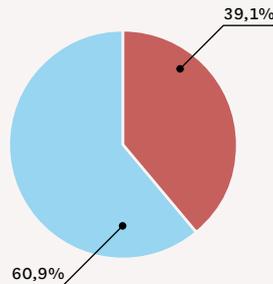
## Salute

**BENEFICIARI DELLE INIZIATIVE**  
% su aziende con almeno un'iniziativa legata alla salute



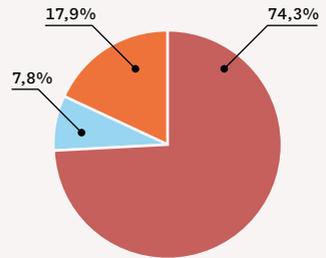
- SOLO DIRIGENTI / RESPONSABILI
- TUTTI GLI ADDETTI
- ADDETTI E FAMILIARI

**LE INIZIATIVE SONO A CARICO**  
% su aziende con almeno un'iniziativa legata alla salute



- COMPLETAMENTE A CARICO DELL'AZIENDA
- IN PARTE A CARICO DELL'AZIENDA, IN PARTE DELL'ADDETTO

**LE INIZIATIVE SONO STATE DECISE**  
% su aziende con almeno un'iniziativa legata alla salute



- IN APPLICAZIONE A CONTRATTI NAZ. DI CATEGORIA
- CON CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE
- UNILATERALMENTE DA AZIENDA SENZA ACCORDI CONTRATTUALI

### INIZIATIVE DELL'AREA SALUTE (%)

Fondo chiuso categoria



Fondo aziendale di secondo livello



Fondo aperto



Polizza sanitaria aziendale



No, nessuna di queste



Sport. medico interno



Servizio di prevenzione, check up, diagnosi



Assegni per cure mediche per bambini



Nessuna di queste

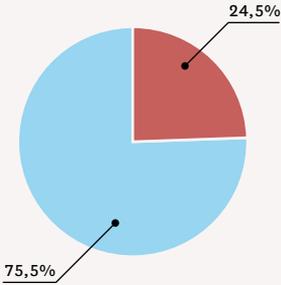


fig. 39

## Assicurazioni per dipendenti e famiglie

### BENEFICIARI DELLE INIZIATIVE

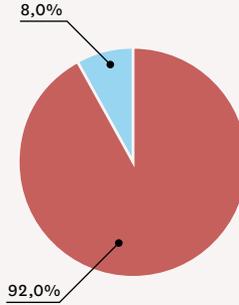
% su aziende con almeno una assicurazione



- SOLO DIRIGENTI / RESPONSABILI
- TUTTI GLI ADDETTI

### LE ASSICURAZIONI SONO A CARICO

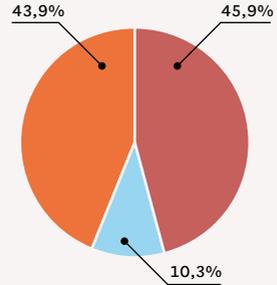
% su aziende con almeno una assicurazione



- COMPLETAMENTE A CARICO DELL'AZIENDA
- IN PARTE A CARICO DELL'AZIENDA, IN PARTE DELL'ADDETTO

### LE INIZIATIVE SONO STATE DECISE

% su aziende con almeno una assicurazione



- IN APPLICAZIONE A CONTRATTI NAZ. DI CATEGORIA
- CON CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE
- UNILATERALMENTE DA AZIENDA SENZA ACCORDI CONTRATTUALI

### ASSICURAZIONI PER DIPENDENTI E FAMIGLIE (%)

Polizza infortuni / invalidità



Polizza per famiglia / abitazione



Assicurazione Caso Morte



Polizza viaggi per dipendenti all'estero



Assicurazione per perdita impiego

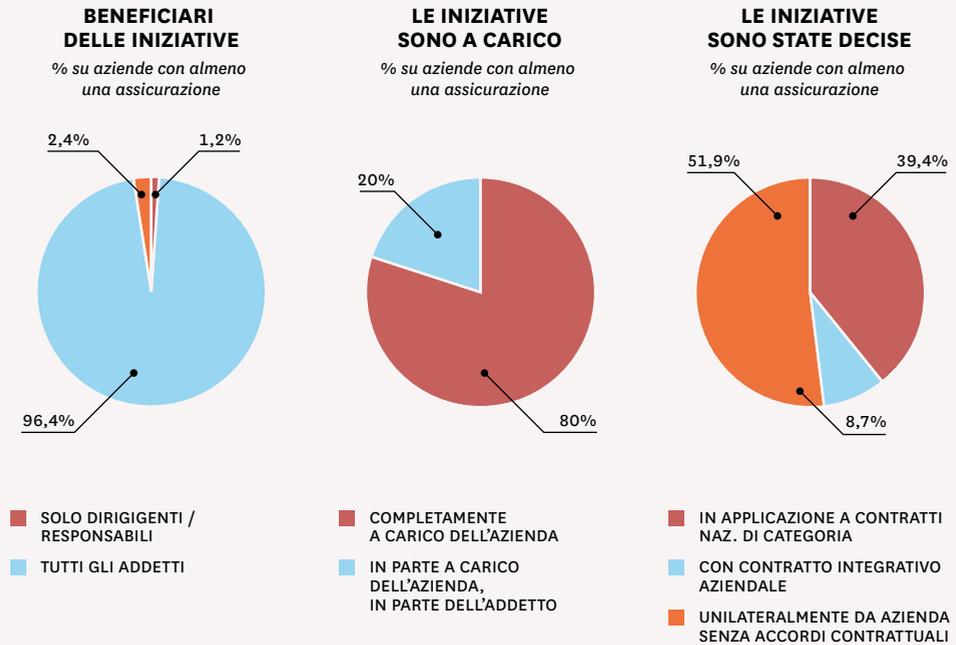


No, nessuna assicurazione



fig. 40

## Pari opportunità e sostegno ai genitori



### INIZIATIVE PER LE PARI OPPORTUNITÀ E IL SOSTEGNO AI GENITORI (%)

Integraz. completa congedo maternità / paternità

4,3

Flessibilità orari

15,8

Asili nido aziendali

0,4

Asili nido e reperimento baby sitter

0,1

Permessi aggiuntivi retribuiti

4,1

Telelavoro

1,8

Asili nido convenzionati

0,4

Supporti alla cura dei minori

0,4

Nessuno di questi

81,5

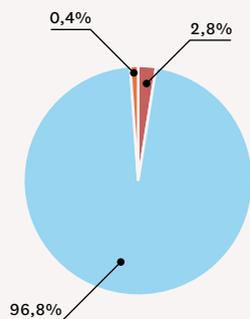


fig. 42

## Sostegno economico ai dipendenti

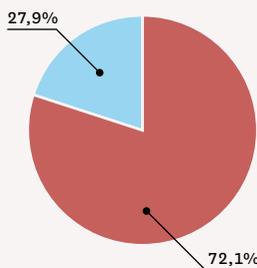
### BENEFICIARI DELLE INIZIATIVE

% su aziende con almeno una iniziativa



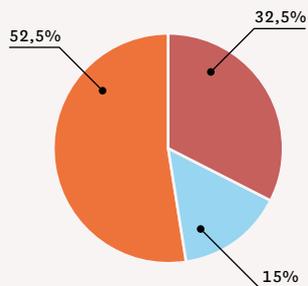
### LE INIZIATIVE SONO A CARICO

% su aziende con almeno una iniziativa



### LE INIZIATIVE SONO STATE DECISE

% su aziende con almeno una iniziativa



■ SOLO DIRIGENTI / RESPONSABILI

■ TUTTI GLI ADDETTI

■ ADDETTI E FAMILIARI

■ COMPLETAMENTE A CARICO DELL'AZIENDA

■ IN PARTE A CARICO DELL'AZIENDA, IN PARTE DELL'ADDETTO

■ IN APPLICAZIONE A CONTRATTI NAZ. DI CATEGORIA

■ CON CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE

■ UNILATERALMENTE DA AZIENDA SENZA ACCORDI CONTRATTUALI

### INIZIATIVE PER IL SOSTEGNO ECONOMICO AI DIPENDENTI (%)

Alloggi gratis / prezzi agevolati

■ 4,2

Rimborso abbonamento mezzi pubblici

■ 0,6

Mensa aziendale

■ 21,0

Soggiorni estivi / colonie per i figli

■ 0,3

Ticket restaurant

■ 15,7

Convenzione con ristoranti

■ 6,2

Prestiti agevolati, microcredito

■ 4,9

Convenzioni acquisto beni largo consumo

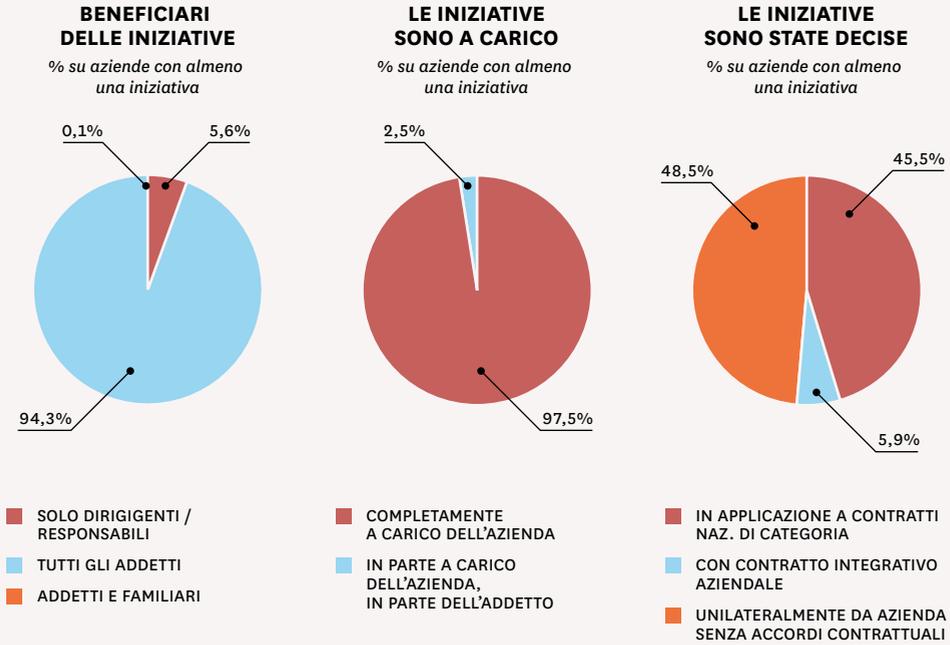
■ 2,5

Nessuna di queste

■ 53,8

fig. 43

## Formazione e sostegno alla mobilità



### INIZIATIVE DI FORMAZIONE E SOSTEGNO ALLA MOBILITÀ (%)

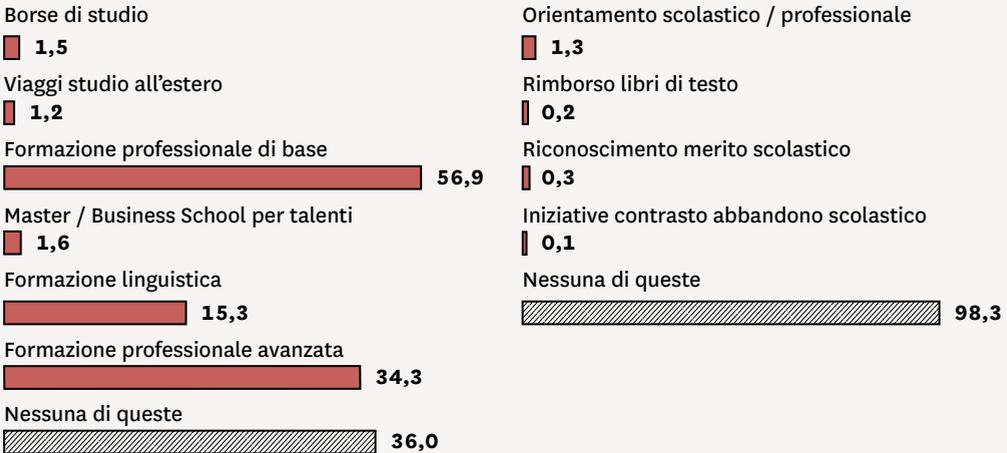
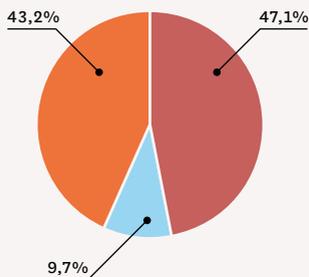


fig. 44

## Sicurezza e prevenzione degli incidenti

### LE INIZIATIVE SONO STATE DECISE

% su aziende con almeno una iniziativa



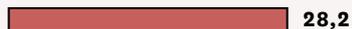
- IN APPLICAZIONE A CONTRATTI NAZ. DI CATEGORIA
- CON CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE
- UNILATERALMENTE DA AZIENDA SENZA ACCORDI CONTRATTUALI

### INIZIATIVE PER LA SICUREZZA E LA PREVENZIONE DEGLI INCIDENTI (%)

Codici di comportamento



Attività informative e educative



Certificazioni volontarie



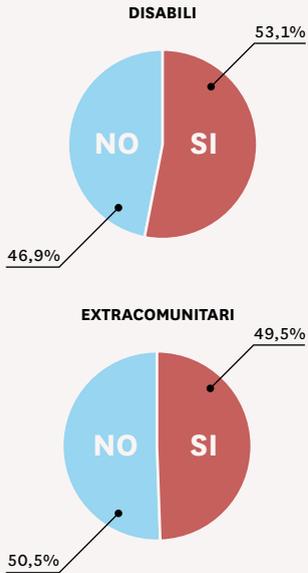
Nessuna di queste



fig. 45

## Integrazione sociale e sostegno ai soggetti deboli

### PRESENZA IN AZIENDA DI DISABILI ED EXTRACOMUNITARI (%)



### LE INIZIATIVE SONO STATE DECISE

% su aziende con almeno una iniziativa



### INIZIATIVE PER L'INTEGRAZIONE SOCIALE E SOSTEGNO AI SOGGETTI DEBOLI (%)

Inserimento lavorativo disabili

11,8

Inserimento lavorativo altri soggetti deboli

1,2

Formazione linguistica

4,2

Mediazione culturale

0,6

Sostegni per l'abitazione

0,7

Assistenza pratiche burocratiche

8,7

Nessuna di queste

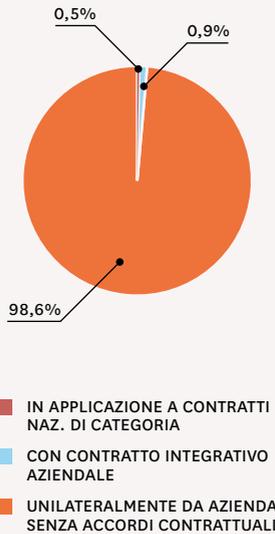
87,0

fig. 46

## Welfare allargato al territorio

### LE INIZIATIVE SONO STATE DECISE

% su aziende con almeno una iniziativa



### INIZIATIVE DI WELFARE ALLARGATO AL TERRITORIO (%)

Case / alloggi

■ 1,6

Scuole

■ 2,4

Eventi ricreativi / culturali

■ 5,8

Contributo / supporto a iniziative di volontariato

■ 10,1

Asili nido

■ 0,2

Centri ricreativi / culturali / ludici

■ 3,1

Trasporti

■ 3,1

Nessuna di queste

▨ 84,2

# L'AGRICOLTURA SOCIALE E IL WELFARE

L'agricoltura sociale ha un ruolo originale e di punta nel panorama del welfare aziendale e della responsabilità sociale d'impresa.

Secondo il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali sono attivi nel nostro paese più di 1.000 progetti di agricoltura sociale, e ciò colloca l'Italia ai primi posti nello scenario europeo. Ne fanno parte organizzazioni con diverse forme giuridiche, i cui scopi sono coniugare l'agricoltura e la salute, promuovere il benessere fisico, mentale e sociale degli individui, promuovere l'inserimento delle persone svantaggiate.

## L'indagine

L'indagine sul welfare aziendale nell'agricoltura sociale è stata realizzata in collaborazione con la Rete Fattorie Sociali.

Hanno partecipato 112 organizzazioni. Il campione è equamente distribuito per aree geografiche: 33% di imprese al Nord, 36,6% nel Centro, 30,4% nel Sud e Isole (fig. 47).

Le organizzazioni sono così stratificate per classi dimensionali (fig. 48):

- 53,5% fino a cinque addetti;
- 31,3% da 6 a 10 addetti;
- 11,7% da 11 a 30 addetti;
- 3,5% oltre 31 addetti.

Nella definizione di addetti sono inclusi i lavoratori a tempo indeterminato e quelli a tempo determinato, inclusi gli stagionali, che lavorano ripetutamente per l'impresa. Sono inoltre inclusi sia gli addetti impiegati in agricoltura sia quelli impiegati nelle attività sociali.

La fig. 49 rappresenta la composizione del campione per forma giuridica.

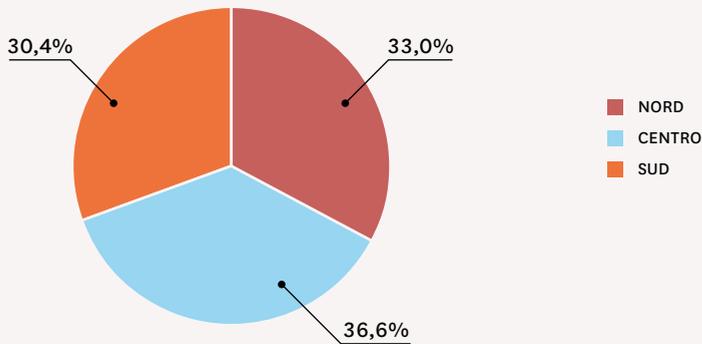
Il 45,5% sono organizzazioni del terzo settore: cooperative sociali e associazioni. Le cooperative sociali di tipo A (5,4%) si occupano della gestione di servizi socio-sanitari, formativi e di educazione permanente. Le cooperative sociali di tipo B (21,4%) si occupano di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il 7,1% del campione sono cooperative sociali miste A e B. Inoltre le associazioni sono l'11,6%.

Le imprese di mercato rappresentano il 46,5%: aziende agricole (42%), cooperative (4,5%). Inoltre sono presenti altre forme giuridiche (8,1%).

fig. 47—48—49

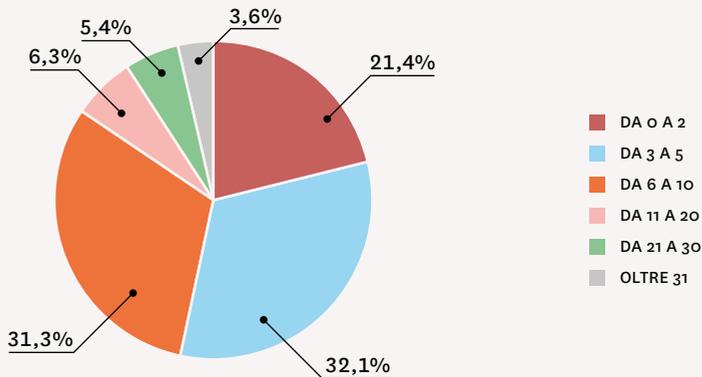
### Agricoltura sociale per area geografica

RIPARTIZIONE % DEL CAMPIONE



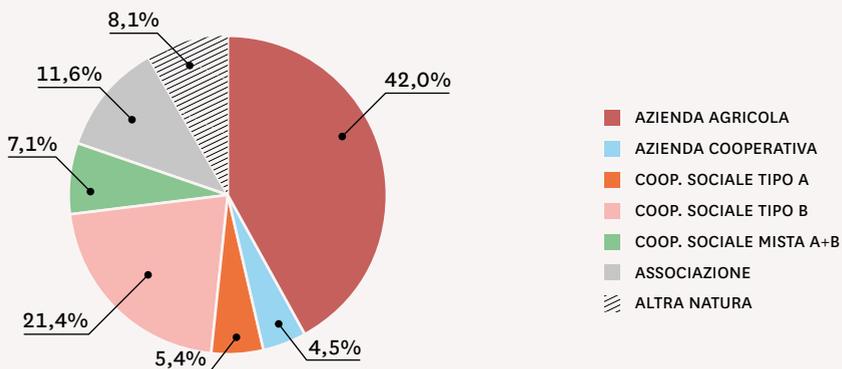
### Agricoltura sociale per dimensione delle imprese

RIPARTIZIONE % DEL CAMPIONE



### Agricoltura sociale per natura giuridica delle imprese

RIPARTIZIONE % DEL CAMPIONE



## Le attività di welfare dell'agricoltura sociale

Confluiscono nell'agricoltura sociale esperienze personali e collettive fortemente impegnate nella integrazione sociale e nella lotta all'esclusione. È un mondo complesso anche sotto il profilo culturale, per le motivazioni che sono alla base di un range molto variegato di iniziative: impegno ambientale, contrasto al degrado e all'emarginazione, impegno per la legalità, ricerca di conciliazione tra interessi sociali e di business e di collaborazione fra imprese profit, attività del terzo settore e strutture pubbliche.

Alcune iniziative hanno una lunga storia: il 19,2% ha avviato le attività da più di dieci anni (fig. 50); la maggior parte negli ultimi 5 anni (62,4%) e il 41,3% negli ultimi tre anni.

L'agricoltura sociale percepisce se stessa come un movimento in espansione e non ancora pienamente consolidato. Il 53,6% degli intervistati definisce la propria attività in fase iniziale sotto il profilo organizzativo, economico e di mercato. Il 25% considera la propria attività ben avviata e in grado di confrontarsi nel mercato potendo offrire un'ampia gamma di servizi. Il restante 19,6% la considera mediamente sviluppata, alla pari con i concorrenti.

Le organizzazioni dell'agricoltura sociale hanno una forte propensione alla collaborazione con altri soggetti pubblici e privati. Il 63,4% svolge direttamente le proprie attività. La fig. 51 rappresenta le numerose collaborazioni con altri soggetti: cooperative sociali e associazioni, aziende agricole, istituzioni pubbliche.

Le attività sono classificabili in quattro grandi aree:

- **l'area dell'inserimento sociale e lavorativo** di lavoratori con disabilità e svantaggiati, e di persone svantaggiate minorenni in età lavorativa inseriti in progetti di riabilitazione e sostegno sociale;
- **l'area educativa e ludico-ricreativa**, comprendente progetti finalizzati all'educazione ambientale e alimentare, alla salvaguardia della biodiversità, alla conoscenza del territorio attraverso l'organizzazione di fattorie sociali e didattiche riconosciute a livello regionale;

- **l'area socio-assistenziale**, comprendente prestazioni e attività sociali e di servizio per le comunità locali mediante l'utilizzo delle risorse dell'agricoltura per promuovere, accompagnare e realizzare azioni volte allo sviluppo di abilità, di capacità e di inclusione sociale;
- **l'area socio-sanitaria**, comprendente prestazioni e servizi che affiancano le terapie mediche, psicologiche e riabilitative finalizzate a migliorare le condizioni di salute e le funzioni sociali, emotive e cognitive dei soggetti interessati, anche con l'utilizzo di animali in allevamento e la coltivazione delle piante.

Il 72,3% delle organizzazioni dell'agricoltura sociale svolge attività nell'area dell'inserimento lavorativo, il 69,6% nell'area educativa e ludico-ricreativa. Il 55,4% è attivo nell'area socio-assistenziale, e il 40,2% nell'area socio-sanitaria (fig. 52).

La gran parte delle organizzazioni svolge un ampio range di attività (fig. 53). Solamente il 23,2% è focalizzato su un'unica area. Il 30,4% è impegnato su due aree. Il 46,5% è attivo su tre o su tutt'e quattro le aree.

La fig. 54 permette di rappresentare analiticamente le attività caratteristiche dell'agricoltura sociale. Le attività in cui sono maggiormente impegnate le organizzazioni dell'agricoltura sociale sono quelle finalizzate all'inserimento delle persone in situazione di disagio e di fragilità. La più diffusa, con una quota del 74,1%, è l'inclusione socio-lavorativa: si tratta di iniziative come laboratori sociali, tirocini formativi, borse di lavoro. Similmente diffuse (68,8%) sono le attività diurne per le persone in situazione di disagio e fragilità. In terza posizione le attività di formazione (55,4%). Inoltre, con una quota del 44,6%, le fattorie didattiche per i bambini e gli adolescenti in situazione di disagio e fragilità. Il 43,8% delle organizzazioni svolge servizi di coterapia: si tratta di attività come l'ortoterapia, la pet-therapy, l'onoterapia. Lievemente meno diffusi i servizi di ricettività: il 30,4% si occupa di turismo agricolo-sociale, il 18,3% di accoglienza residenziale per persone in disagio e fragilità.

La gran parte delle organizzazioni dell'agricoltura sociale si occupa di numerose iniziative (fig. 55):

il 49% è impegnato in tre o quattro attività; il 22,4% in un range estremamente ampio, da 5 a 8 attività.

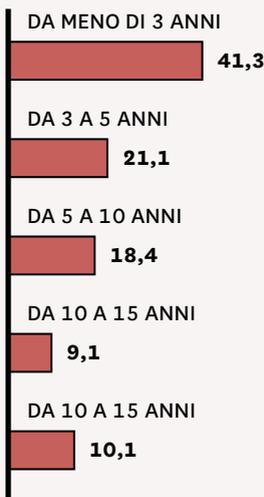
Per comprendere appieno l'impegno dell'agricoltura sociale è utile considerare la grande varietà di soggetti destinatari delle iniziative di inserimento socio-lavorativo (fig. 56). Il 42,9% delle organizzazioni si occupa di persone con disabilità

mentale, il 42% di minori e giovani in situazione di disagio, il 26,8% di persone con disabilità fisica. Il 18,8% di detenuti ed ex detenuti, il 17% di disoccupati di lungo termine, il 16,1% di tossicodipendenti ed ex tossicodipendenti, ed una identica quota di immigrati e rifugiati. Quote minori per alcolicodipendenti, anziani in situazione di disagio, vittime di tratte e di abusi.

fig. 50—51

### Storicità delle iniziative di agricoltura sociale

*Da quanti anni la sua organizzazione ha attuato le principali iniziative di agricoltura sociale? (%)*



### Collaborazioni sul territorio

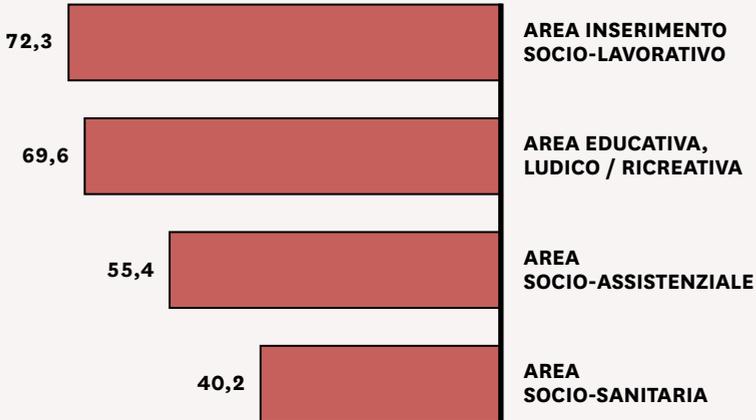
*L'attività di agricoltura sociale della sua organizzazione è condotta direttamente o in collaborazione con altri soggetti? (%)*



fig. 52—53

## Le quattro aree dell'agricoltura sociale

In quali aree di attività è attiva la sua organizzazione?



## Ampiezza delle iniziative di agricoltura sociale

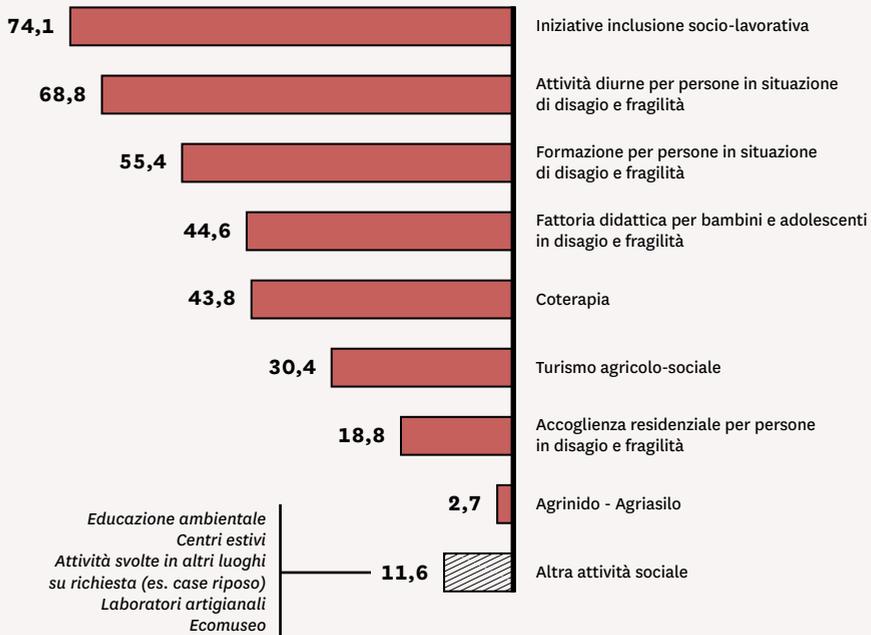
In quante aree è attiva la sua organizzazione?



fig. 54—55

### Le attività dell'agricoltura sociale

Quali attività sono svolte dalla sua organizzazione? (%)



### Ampiezza delle iniziative di agricoltura sociale

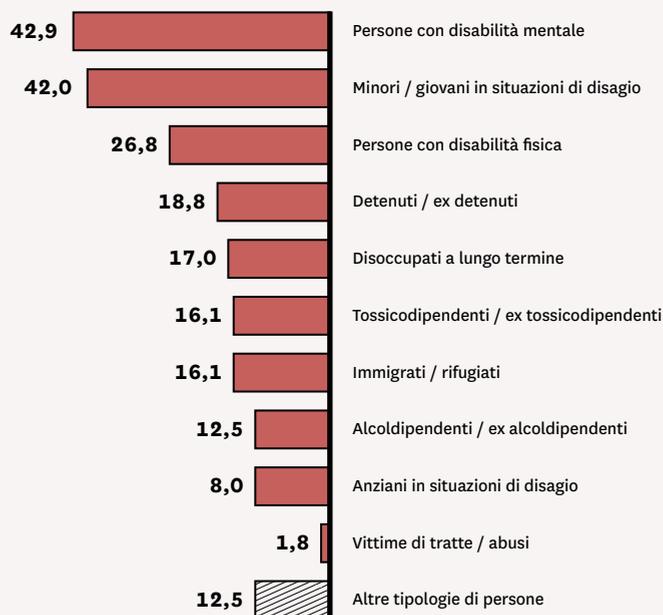
In quante attività è attiva la sua organizzazione?



fig. 56—57

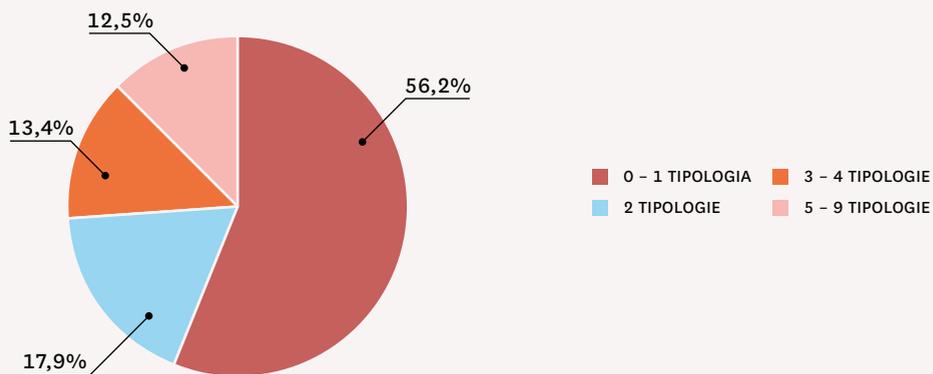
## I target dell'agricoltura sociale

A quali tipologie di persone si rivolgono le attività / i servizi della sua organizzazione? (%)



## Ampiezza dei target dell'agricoltura sociale

A quante tipologie di persone si rivolgono le attività della sua organizzazione? (%)



## L'inserimento socio-lavorativo

Un criterio di misurazione della capacità di inserimento dell'agricoltura sociale è il numero di persone svantaggiate impiegate in azienda (fig. 58).

Mediamente ogni organizzazione impiega nell'agricoltura sociale 6,5 persone svantaggiate: 4,4 in attività agricole e 2,1 in attività connesse.

La maggior parte (53,5%) impiega fino a due persone svantaggiate, ma quote consistenti impiegano numeri anche rilevanti, sino al 6,3% di imprese che ne impiegano oltre 20.

Una delle categorie più significative è quella dei disabili (fig. 59). Poco più della metà delle organizzazioni dell'agricoltura sociale non ne impiega, il 27,6% ne impiega uno o due, l'11,5% ne impiega da tre a dieci, il 6,7% ne impiega oltre dieci.

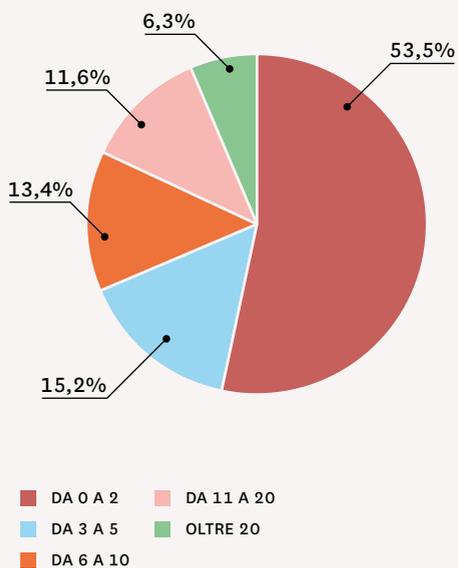
Infine i lavoratori extracomunitari (fig. 60). Il 67% non ne impiega, il 19,3% ne impiega uno o due, l'8,5% da tre a cinque, il 4,7% ne impiega oltre cinque.

L'agricoltura sociale sostiene l'inserimento degli extracomunitari con numerosi interventi finalizzati a favorire l'integrazione sociale (fig. 61): sostegni per l'abitazione (attuati dal 42,9% delle organizzazioni che inseriscono extracomunitari), formazione linguistica (37,1%), mediazione culturale (34,3%).

fig. 58—59

### Inserimento socio-lavorativo di persone svantaggiate

Quante persone in situazione di svantaggio sono impiegate nelle attività della sua organizzazione?



### Inserimento socio-lavorativo di disabili

Quante persone disabili impiega la sua organizzazione?

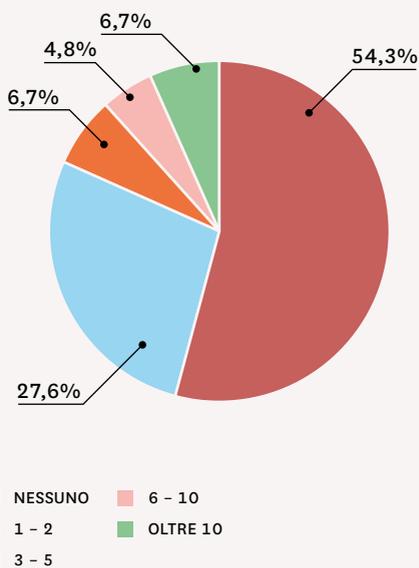
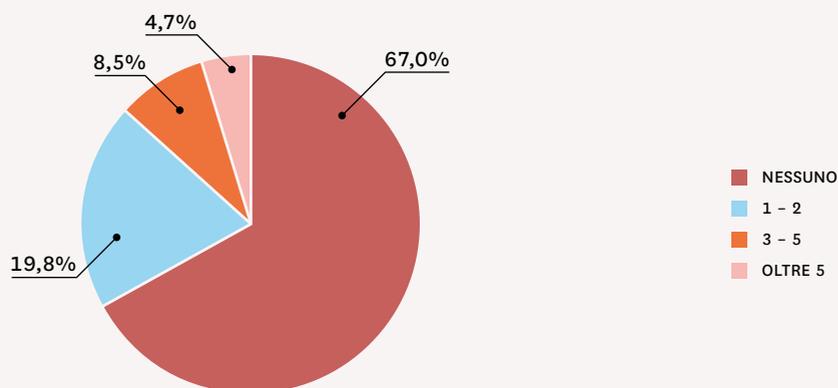


fig. 60—61

## Inserimento socio-lavorativo di extracomunitari

Quanti lavoratori extra-comunitari impiega la sua organizzazione?



## Iniziative specifiche per extracomunitari

La sua organizzazione prevede una o più di queste iniziative per favorire l'integrazione dei lavoratori extracomunitari? (%)



## Il welfare allargato al territorio e alla comunità

Una robusta cultura della responsabilità sociale fa dell'agricoltura sociale un'esperienza avanzata di costruzione di alleanze nel territorio e di iniziative di welfare aperte alla comunità locale.

Il 60,7% delle organizzazioni promuove eventi ricreativi e culturali (fig. 62), e il 30,4% organizza centri ricreativi e culturali. Il 17% organizza scuole, il 14,3% case e alloggi, il 10,7% servizi di trasporto, il 6,3% asili nido.

Le iniziative di welfare allargato sono estremamente numerose. A titolo di esempio citiamo

alcune delle altre iniziative, attuate complessivamente dal 32,1% delle organizzazioni: supporto economico a persone in difficoltà, realizzazione e mantenimento di parchi, orti urbani, supporto a iniziative di volontariato, interventi di educazione ambientale nelle scuole.

fig. 62

### Welfare allargato al territorio e alla comunità

La sua organizzazione ha creato / partecipato alla creazione di iniziative nel territorio a beneficio dell'intera comunità? (%)



# WELFARE INDEX PMI



*L'indagine, alla quale hanno partecipato 2.140 imprese di tutti i settori produttivi, ha permesso di elaborare il Welfare Index PMI, il primo indicatore del livello di welfare aziendale nelle piccole e medie imprese italiane.*

## Com'è costruito l'indice

Il Welfare Index PMI è sinteticamente espresso con un numero che rappresenta la valutazione dell'azienda rispetto al valore massimo 100.

La valutazione tiene conto di tre fattori:

1) l'ampiezza e il contenuto delle iniziative attuate per ognuna delle 10 aree del welfare aziendale, 2) il modo in cui l'azienda coinvolge i lavoratori e gestisce le proprie scelte di welfare, 3) l'originalità delle iniziative e la loro distintività nel panorama italiano.

I punteggi, assegnati per ogni variabile del modello e per ogni fattore, sono pesati con dei coefficienti, nel modo illustrato dallo schema sottostante. Entriamo nel merito di ogni fattore:

### 1 — Ampiezza e contenuto delle iniziative

Con l'indagine sono state rilevate le iniziative attuate da ogni impresa nelle dieci aree del welfare aziendale.

Ricordiamo le aree:

- Previdenza integrativa
- Salute
- Assicurazioni per i dipendenti e le famiglie
- Pari opportunità e sostegno ai genitori
- Conciliazione vita e lavoro
- Sostegno economico ai dipendenti
- Formazione e sostegno alla mobilità professionale
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Integrazione sociale e sostegno ai soggetti deboli
- Welfare allargato al territorio

Per ogni area sono attribuiti dei punteggi secondo i seguenti criteri:

- quali e quante iniziative sono attuate dall'azienda
- quanta parte della popolazione aziendale ne beneficia

- gratuità o parziale onerosità delle iniziative per i dipendenti
- proattività dell'impresa nelle decisioni (cioè se si tratta di iniziative autonome o in applicazione di norme e contratti nazionali)
- ampiezza e qualità delle prestazioni

Prima viene calcolato il punteggio in ogni area del welfare aziendale. Poi tutti i punteggi di area sono sintetizzati in una misura unica. Ad essa viene applicato il coefficiente 70%. Ciò significa che nel Welfare Index PMI, il cui valore massimo è 100, il fattore ampiezza e contenuto delle iniziative contribuisce fino ad un massimo di 70.

### 2 — Coinvolgimento e gestione delle iniziative

Il secondo fattore del Welfare Index PMI consiste nel modo in cui l'azienda gestisce le proprie politiche di welfare.

I punteggi sono attribuiti secondo i seguenti criteri:

- maturità delle iniziative (da quanto tempo l'azienda le attua)
- coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze nelle decisioni di welfare e nella loro attuazione
- entità dell'impegno economico dell'azienda nelle iniziative di welfare

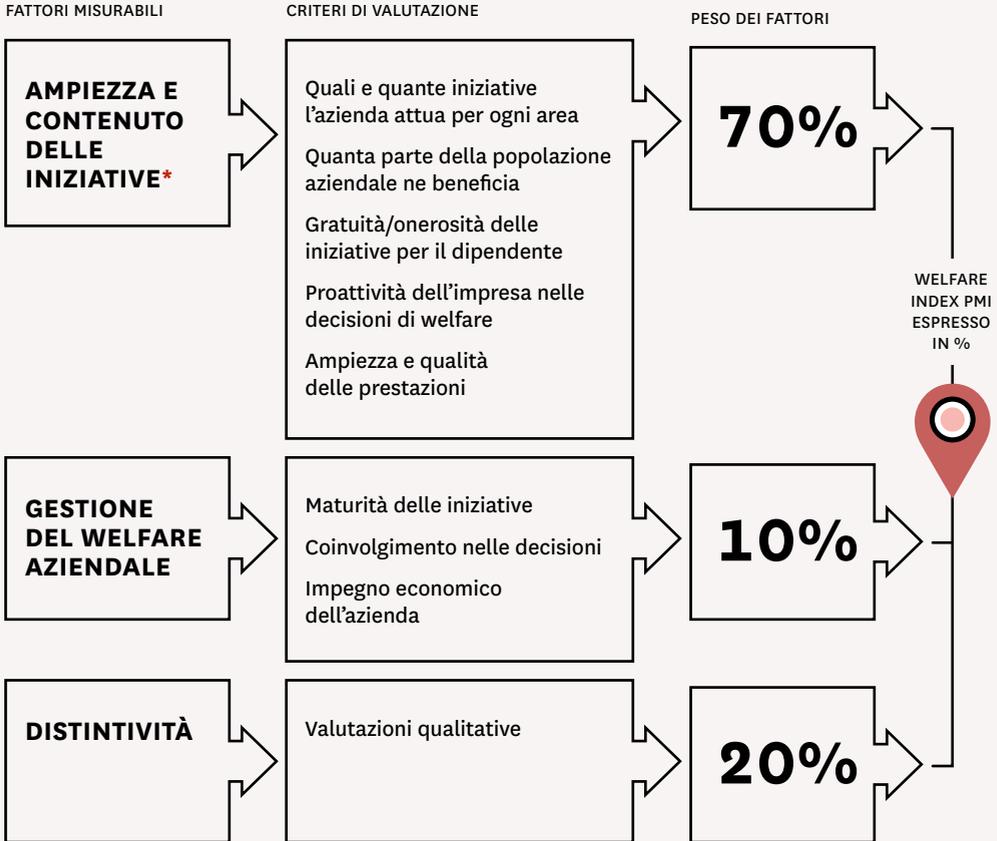
Al punteggio di questo fattore viene applicato il coefficiente 10% per la elaborazione finale del Welfare Index PMI.

### 3 — Originalità e distintività delle iniziative

L'indagine comprende la descrizione sintetica delle iniziative aziendali di welfare. Queste sono valutate secondo criteri di originalità e distintività nel panorama delle PMI italiane.

Questo fattore contribuisce alla elaborazione finale del Welfare Index PMI con un coefficiente 20%.

## Com'è costruito l'indice



### \* LE 10 AREE DEL WELFARE AZIENDALE

- PREVIDENZA INTEGRATIVA
- SALUTE
- ASSICURAZIONI PER DIPENDENTI E FAMIGLIE
- PARI OPPORTUNITÀ E SOSTEGNO GENITORI
- CONCILIAZIONE VITA E LAVORO
- SOSTEGNO ECONOMICO AI DIPENDENTI
- FORMAZIONE E SOSTEGNO ALLA MOBILITÀ
- SICUREZZA E PREVENZIONE INCIDENTI
- INTEGRAZIONE SOCIALE E SOGGETTI DEBOLI
- WELFARE ALLARGATO AL TERRITORIO

## Il servizio alle imprese

Ogni impresa che ha partecipato all'indagine può accedere con una password all'area riservata del sito [www.welfareindexpmi.it](http://www.welfareindexpmi.it), dove trova il proprio assessment di welfare aziendale.

Tutte le misure dell'azienda sono comparate con la media di settore (industria, commercio e servizi, agricoltura) e con l'azienda dello stesso settore che ha ottenuto il punteggio più alto.

Il servizio è strutturato in tre parti.

Anzitutto il Welfare Index PMI generale, con un grafico che rappresenta la posizione dell'azienda rispetto alla media e al top di settore.

Poi, sempre con un grafico, la mappa di posizionamento dell'azienda per ognuna delle dieci aree del welfare aziendale.

Infine una tabella descrittiva con le iniziative attuate dall'impresa in ogni area e la percentuale di attuazione delle iniziative nelle aziende del settore.

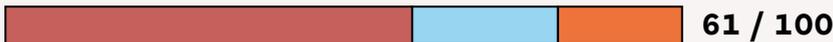
Le illustrazioni rappresentano il Welfare Index PMI e il posizionamento di una ipotetica azienda Alfa.

### Welfare Index PMI

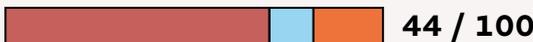
AZIENDA: ALFA  
 CLASSE DI ADDETTI: 10 - 20  
 SETTORE: COMMERCIO TURISMO E SERVIZI  
 PUNTEGGIO MASSIMO = 100

- DISTINTIVITÀ
- GESTIONE WELFARE AZIENDALE
- AMPIEZZA E CONTENUTO INIZIATIVE

#### AZIENDA ALFA



#### MEDIA DI SETTORE



#### TOP DI SETTORE



## Welfare Index PMI

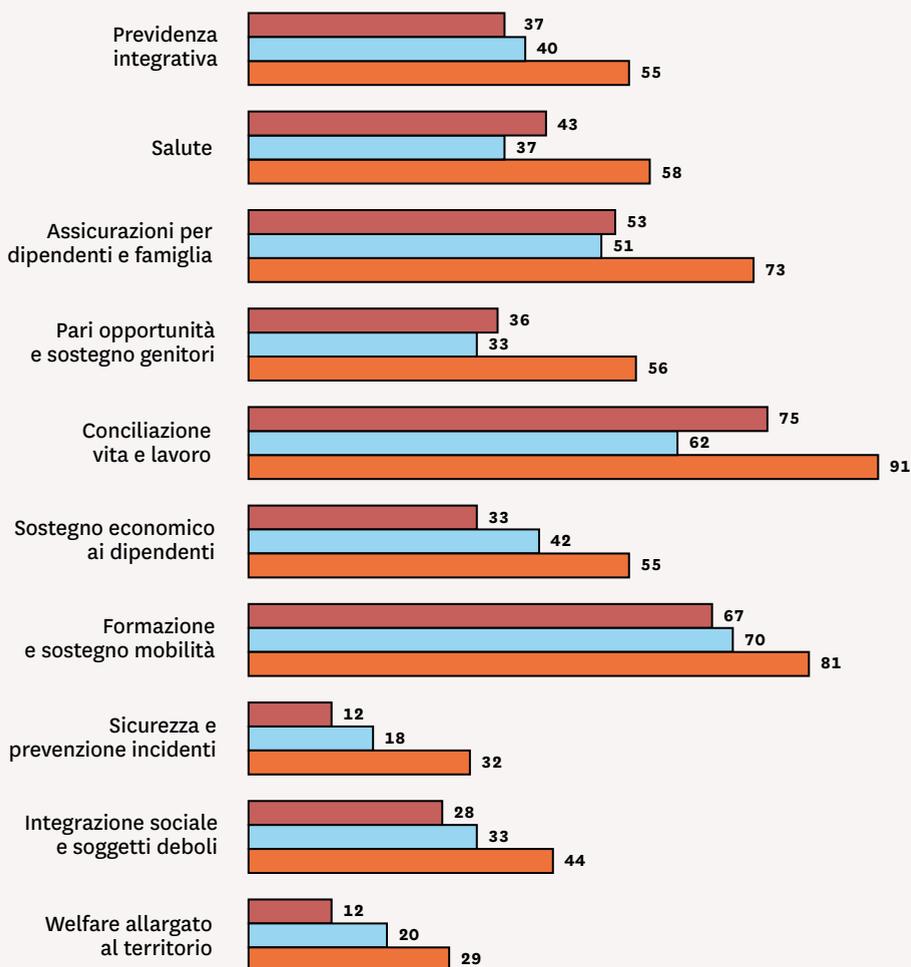
AZIENDA: ALFA

CLASSE DI ADDETTI: 10 - 20

SETTORE: COMMERCIO TURISMO E SERVIZI

PUNTEGGIO MASSIMO = 100

■ AZIENDA ALFA  
■ MEDIA DI SETTORE  
■ TOP DI SETTORE



# COMITATO GUIDA

**Cristina Calabrese**

*Amministratore Delegato*  
K2People

**Mario Calderini**

*Professore Ordinario*  
Politecnico di Milano  
*Consigliere per le politiche di ricerca e innovazione*  
Ministero dell'Istruzione

**Marco Magnani**

*Senior Research Fellow*  
Harvard Kennedy School

**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**

*Responsabile Risorse Umane*  
Gruppo Luxottica

**Lucia Sciacca**

*Direttore Communication & Social Responsibility*  
Generali Italia

**Marco Sesana**

*Chief Insurance & Operating Officer*  
Generali Italia

## Segretario del Comitato

**Marco Colnaghi**

*Segretario Generale*  
Make a Change

# Hanno collaborato:

**INNOVATION**TEAM

[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)

con il patrocinio di:



con la partecipazione di:



CONFINDUSTRIA



promosso da:



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