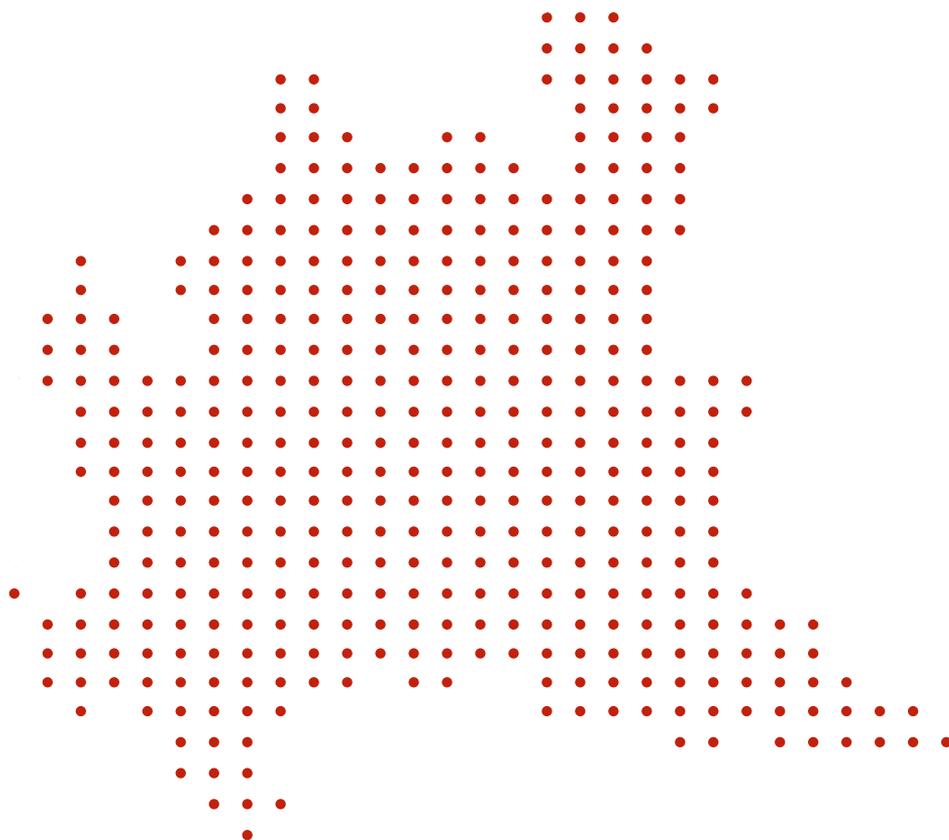


WELFARE INDEX PMI  **IL WELFARE AZIENDALE
FA CRESCERE L'IMPRESA
E FA BENE AL PAESE**



Rapporto Lombardia 2023

Esperienze, evoluzione, impatto sociale
delle politiche di welfare delle imprese lombarde

WELFARE INDEX PMI

IL WELFARE AZIENDALE IN LOMBARDIA

Esperienze, evoluzione, impatto sociale
delle politiche di welfare delle imprese lombarde

Indice

04 → 05

Prefazione

Massimo Monacelli
General Manager Generali Italia

06 → 99

Rapporto 2023

08 → 27

1. L'evoluzione del welfare aziendale in Lombardia

28 → 53

2. Politiche di impresa e impatto sociale del welfare aziendale

54 → 59

3. L'impatto del welfare aziendale sui risultati delle imprese e sulla crescita

60 → 99

4. Il contributo del welfare aziendale al welfare regionale e del paese

4.1 Salute e assistenza

4.2 Pari opportunità, conciliazione

4.3 Istruzione e mobilità sociale

4.4 Previdenza

4.5 Povertà e fragilità sociale

100 → 109

Appendice metodologica

102

Il progetto Welfare Index PMI

103 → 104

La ricerca: campione e metodo

105 → 106

Modello di misurazione

107 → 109

Servizi alle imprese

112 → 133

Le iniziative delle aziende Welfare Champion della Lombardia

Prefazione

Massimo Monacelli
General Manager Generali Italia

Sette anni di Welfare Index PMI ci hanno confermato l'intuizione che come Generali avevamo avuto: promuovere politiche di welfare aziendale anche nelle piccole e medie imprese, che costituiscono l'ossatura del tessuto produttivo italiano, significa far crescere l'impresa e far bene al Paese. Farlo grazie all'attivazione di un ecosistema di realtà pubbliche e private, riunite in un Comitato Guida partecipe ed attento alle trasformazioni socio-economiche e alle esigenze degli imprenditori, vuole dire promuovere, attraverso il welfare, lo sviluppo dei territori e delle comunità.

Dal 2016 ad oggi è successo di tutto. Ciò che normalmente potrebbe accadere in un secolo.

Ma forse, proprio il succedersi di eventi nemmeno immaginabili (il Covid, la guerra in Europa e in Medio Oriente, fenomeni climatici estremi e continui), con tutte le conseguenze del caso, dall'inflazione al senso di precarietà, ha accelerato nelle nostre imprese una sorta di "ritorno al futuro"; ovvero il recupero dei valori della cultura d'impresa di ieri (tipica della nostra tradizione dell'immediato Dopoguerra), reinterpretandoli con occhio e strumenti rivolti al domani.

La continuità dell'iniziativa Welfare Index PMI ci ha permesso di registrare la costante crescita di imprenditori consapevoli di poter essere punto di riferimento per i loro

stakeholder in uno scenario così complesso. Essere attori protagonisti attraverso politiche di welfare aziendale. Le aziende più virtuose ne hanno fatto una leva strategica sia per il benessere dell'impresa che del territorio circostante.

E allora addentriamoci nel territorio. Con l'ottava edizione dell'iniziativa entreremo nelle regioni, per capire, attraverso rapporti territoriali ancor più analitici, a che punto siamo.

Cominciamo dalla Lombardia.

Il prodotto interno lordo (PIL) della Lombardia è pari a 430 miliardi di euro, circa il 22,7% del PIL italiano.

In termini di performance economica, il PIL della Lombardia è superiore a quello di molti Stati membri dell'Unione Europea.

E cresce più di regioni come la Baviera.

Ma il PIL non misura il benessere della regione. La Lombardia si conferma regione trainante del nostro Paese anche nel welfare aziendale?

Le PMI lombarde attuano politiche di welfare che generano impatto ambientale e sociale sul territorio in cui operano?

Lo scopriremo solo leggendo.

06 → 99

Rapporto 2023

SEZIONE

1

L'EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE IN LOMBARDIA

Da sette anni Welfare Index PMI monitora l'evoluzione del welfare aziendale nelle piccole e medie aziende italiane. La crescente partecipazione al progetto delle imprese in tutta Italia e l'ampia rappresentatività del campione, distribuito in tutte le aree del Paese e in tutti i settori produttivi, consentono ora di approfondire l'indagine per ambiti territoriali. Quello che presentiamo, dedicato alla Lombardia, è il primo rapporto regionale di Welfare Index PMI.¹

Le imprese lombarde costituiscono un'esperienza avanzata di impegno sociale e offrono un contributo rilevante al sistema di welfare nel territorio. Un impegno testimoniato, ancor prima che dai dati statistici, dalle storie aziendali che il progetto raccoglie e pubblica ogni anno nel sito www.welfareindex.pmi.

LA LOMBARDIA RAPPRESENTA IL 25% DELLE BEST PRACTICE ITALIANE E SI POSIZIONA AL VERTICE IN TERMINI DI INDICE WELFARE INDEX PMI RISPETTO ALLE ALTRE REGIONI

Oltre 1.300 imprese di questa regione hanno partecipato all'ultima edizione, e più di 4.500 nei sette anni del progetto. Molte hanno garantito un'adesione continua, partecipando a più edizioni.

Sono lombarde il 25% delle best practice italiane di welfare aziendale: 37 delle 121 imprese classificate nel 2022 come Welfare Champion, il livello più elevato secondo l'Indice Welfare Index PMI, e 131 delle 565

¹ Gli obiettivi del progetto, il metodo di indagine e il modello di misurazione dell'indice Welfare Index PMI (elaborato in collaborazione con Cerved Rating Agency) sono più estesamente descritti nell'Appendice metodologica. Nello stesso capitolo sono illustrati i servizi offerti alle imprese partecipanti.

² Nella seconda parte di questo rapporto pubblichiamo schede sintetiche sulle 37 imprese lombarde Welfare Champion nel 2022. Per un esame più ampio delle migliori esperienze di welfare aziendale si visiti il sito www.welfareindex.pmi.

Welfare Leader, il livello immediatamente successivo.²

Prima di introdurre i dati principali del rapporto è utile inquadrare per sommi capi il contesto del sistema produttivo in Lombardia.

Secondo il registro Unioncamere sono presenti in regione 945.600 imprese, 15,7% del totale nazionale, con una concentrazione di 95 imprese ogni mille abitanti **FIGURA 1**. Questa ampia diffusione nel territorio è un valore sociale oltre che economico, poiché determina la capacità di impatto del welfare aziendale nelle comunità locali.

Le famiglie con almeno un familiare dipendente del settore privato sono in Lombardia 2,2 milioni, su un totale di 4,5 milioni di abitanti³.

FIGURA 1

Concentrazione delle imprese in Lombardia - anno 2022

IMPRESE REGistrate PER MILLE ABITANTI

IMPRESE REGistrate (dati in migliaia)



Fonte: elaborazioni Innovation Team su dati Unioncamere e ISTAT.

³ Fonte: elaborazioni Innovation Team su dati Istat (Popolazione e famiglie per fonte di reddito, 2021) e Inps (Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo, 2021). Ai fini del computo sono stati considerati i lavoratori del settore privato non agricolo con un periodo retribuito di almeno 6 mesi nell'anno.

CON UNA PRODUZIONE PARI AL 22,7% DEL PIL ITALIANO, LA LOMBARDIA SI CONFERMA UN MOTORE TRAINANTE SOPRATTUTTO NEI SETTORI DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA E DEI SERVIZI

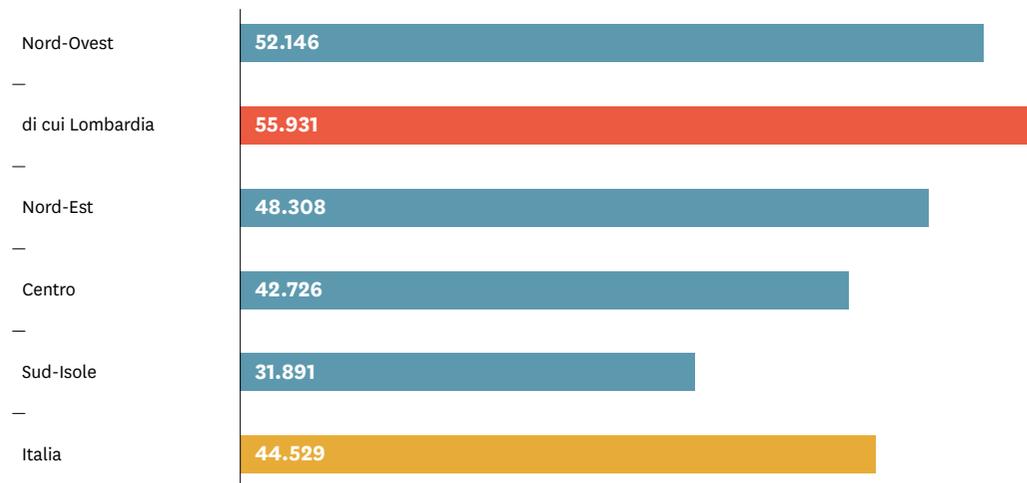
Quindi le aziende della regione sono in grado di raggiungere, con i loro programmi di welfare, il 48% delle famiglie di tutti i livelli sociali.

Non meno rilevante è la capacità di crescita del sistema produttivo lombardo. Tra gli indicatori più significativi di produttività abbiamo scelto il valore aggiunto per addetto, che in Lombardia nel 2020 era prossimo a 56.000 euro l'anno, sensibilmente superiore alla media nazionale (44.500 euro) e al livello delle altre aree regionali **FIGURA 2**.

La Lombardia produce il 22,7% del PIL italiano e, come appare nella **FIGURA 3**, è trainante in quasi tutti i settori produttivi. Offre un contributo particolarmente elevato alla generazione di valore nei macrosettori dell'industria manifatturiera, dei servizi finanziari e assicurativi, delle attività professionali, scientifiche e tecniche, del commercio, dei servizi informativi e di comunicazione.

FIGURA 2**Produttività delle imprese**

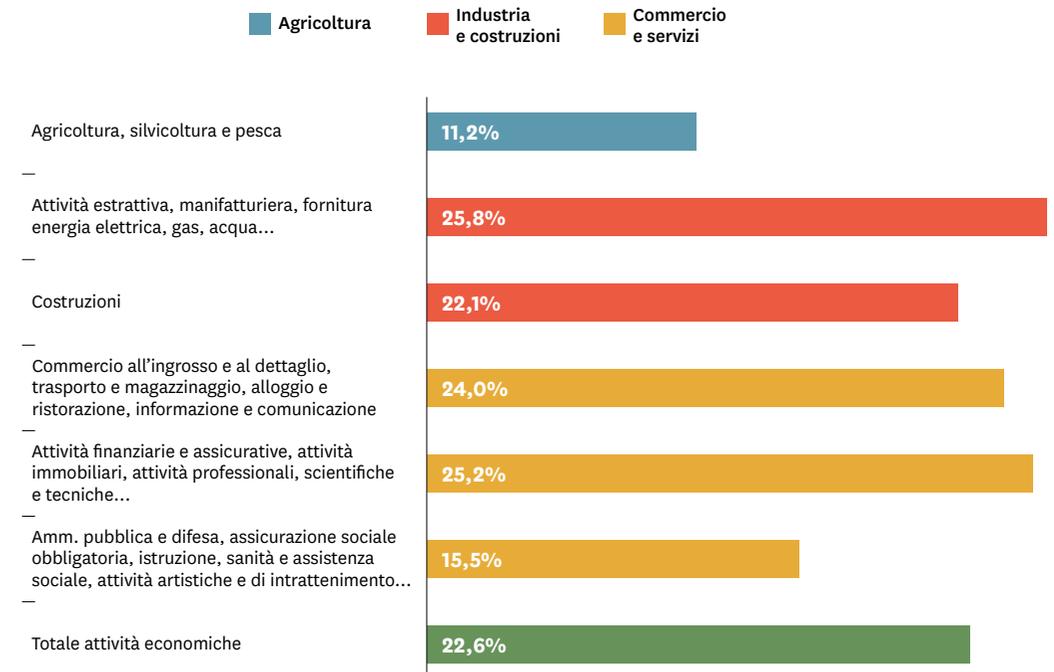
VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO, EURO - 2020



Fonte: ISTAT.
Dati riferiti ai settori industria-costruzioni e commercio-servizi.

FIGURA 3**Il contributo della Lombardia al PIL italiano per attività economica**

QUOTA SUL VALORE AGGIUNTO ITALIANO - 2021



Fonte: ISTAT.

Il fondamento del ruolo sociale delle imprese è la capacità di garantire alti livelli occupazionali e di promuovere la mobilità sociale fra tutti gli strati della popolazione. Il tasso di occupazione in Lombardia, 68,2%, è sensibilmente superiore a quello medio italiano, 60,1% **FIGURA 4**. A ciò contribuiscono numerosi fattori, quali la consistente domanda di lavoro delle imprese e la capacità di offerta formativa del sistema scolastico e universitario (tema che approfondiremo nel cap. 4.3, dedicato all'istruzione e alla mobilità sociale dei giovani).

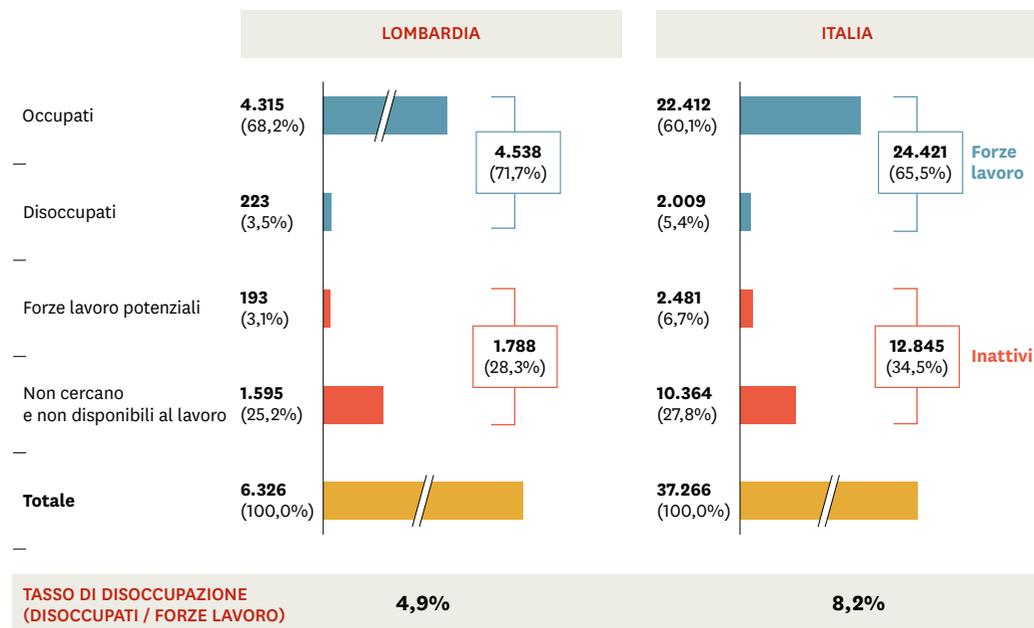
Le imprese hanno un impatto diretto sull'occupazione: in Lombardia gli occupati nel settore privato sono il 56,2% della popolazione in età di lavoro, 12 punti più della media nazionale del 44,6%; e i dipendenti delle aziende sono il 42,8% della popolazione in età di lavoro, mentre la media italiana è del 32,2% **FIGURA 5**.

68,2% È IL TASSO DI OCCUPAZIONE IN LOMBARDIA CHE SUPERA QUELLO MEDIO ITALIANO DI 8 PUNTI PERCENTUALI

FIGURA 4

Popolazione per condizione professionale

MIGLIAIA DI PERSONE E % SUL TOTALE 15-64 ANNI

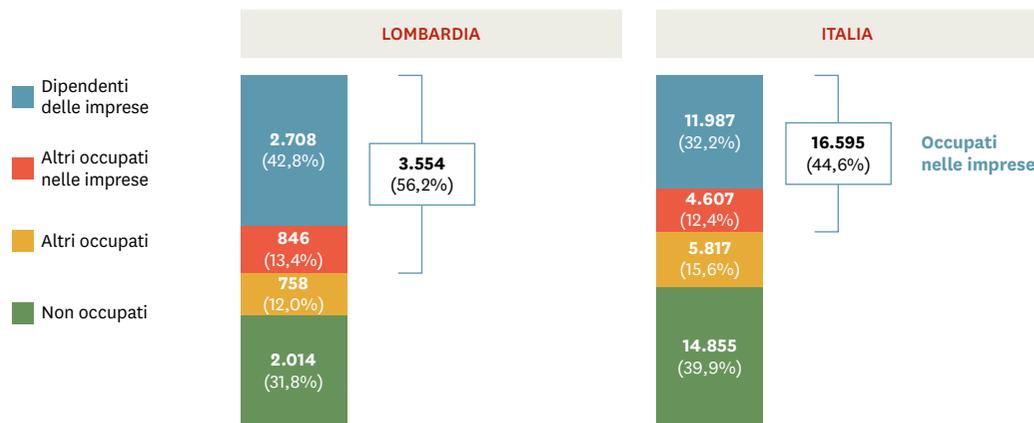


Fonte: ISTAT 2022

FIGURA 5

Popolazione per tipologia di occupazione

MIGLIAIA DI PERSONE E % SULLA FORZA LAVORO 15-64 ANNI



Fonte: ISTAT 2022

L'occupazione femminile in Lombardia è del 60,4%, contro una media nazionale del 51,1%, e il divario tra occupazione femminile e maschile, fattore di base del gender gap, è di 15,4 punti percentuali, mentre in Italia è di 18,1 punti **FIGURA 6**.

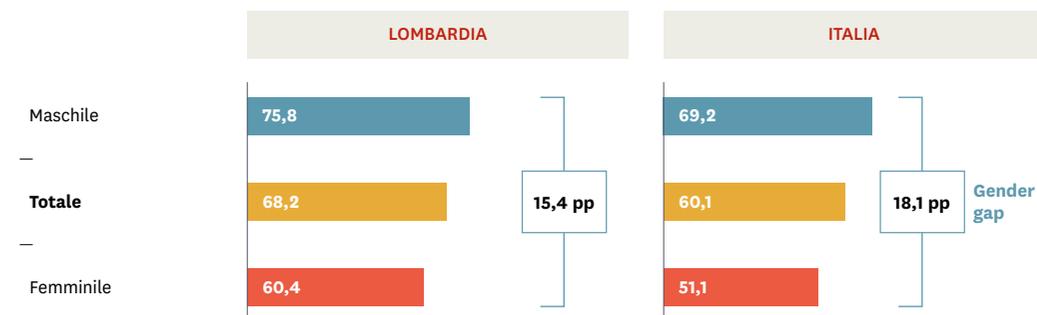
È consistente anche il divario nell'occupazione giovanile: 41,6% in regione, 33,8% la media italiana **FIGURA 7**.

I NEET, giovani che non studiano e non lavorano, sono in Lombardia 201 mila, 13,6% della popolazione da 15 a 29 anni, mentre la media in Italia è del 19%.

FIGURA 6

Tasso di occupazione per sesso

QUOTA % SUL TOTALE DELLA FORZA LAVORO 15-64 ANNI

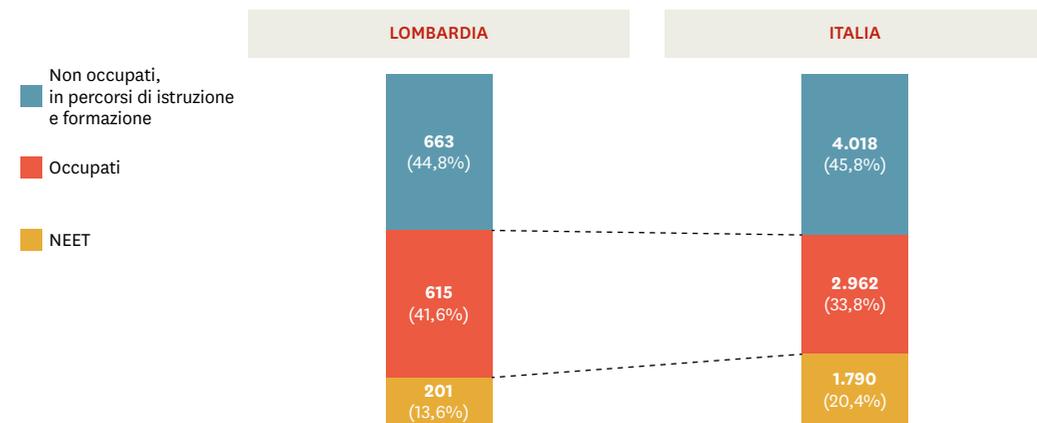


Fonte: ISTAT 2022

FIGURA 7

Popolazione giovanile per condizione professionale

MIGLIAIA DI PERSONE E % SUL TOTALE, 15-39 ANNI



Fonte: elaborazioni Innovation Team su dati Istat (Rilevazione sulle forze lavoro, 2022) e Eurostat (Labour Force Survey, 2022)

FIGURA 8

Il sistema produttivo lombardo e l'universo dell'indagine

	Industria*	Commercio e servizi*	Studi e servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo settore**	TOTALE	QUOTA SU TOTALE ITALIA	
Oltre 1.000 lavoratori	155	120	35	-	-	-	310	36,1%	UNIVERSO WELFARE INDEX PMI
Da 250 a 1.000 lavoratori	521	447	161	-	20	78	1.227	27,1%	
Da 51 a 250 lavoratori	4.541	2.229	393	20	75	181	7.439	22,2%	
Da 10 a 50 lavoratori	19.686	13.422	2.946	9.146	1.380	775	47.355	16,5%	
Da 6 a 9 lavoratori	11.497	16.151	4.320	17.100	2.806	1.551	53.424	15,9%	
Meno di 6 lavoratori	50.649	342.756	188.513	208.252	39.416	6.215	835.801	15,6%	
TOTALE	87.049	375.124	196.368	234.518	43.697	8.799	945.555	15,7%	109.444 imprese

(*) Non a carattere artigiano

(**) Considerate le sole realtà con almeno un dipendente.

Elaborazioni e stime Innovation Team su dati ISTAT, Unioncamere, Cerved. Dati riferiti al 2022.

Note: per evitare duplicazioni, i dati relativi all'industria e al commercio e servizi sono al netto delle imprese a carattere artigianale, conteggiate nel settore Artigianato. I dati relativi al Commercio e Servizi sono al netto di quelli relativi ai comparti che formano il settore degli Studi e servizi professionali.

I dati INPS sulla distribuzione del Reddito di Cittadinanza offrono una misura della povertà connessa principalmente all'emarginazione dal lavoro. Nel 2022 in Lombardia i nuclei familiari percettori di almeno una mensilità del Reddito di Cittadinanza sono stati 115 mila e le persone beneficiarie 250 mila, su un totale nazionale di 1,53 milioni di famiglie e 3,48 milioni di persone. Il rapporto tra il numero di persone assistite e la popolazione residente in regione è del 25 per mille, 59 per mille in Italia.

LA LOMBARDIA SI DISTINGUE PER L'ELEVATA OCCUPAZIONE FEMMINILE E PRESENTA UN DIVARIO TRA UOMINI E DONNE INFERIORE DI 2,7 PUNTI PERCENTUALI RISPETTO ALL'ITALIA

Anche in Lombardia sono dunque presenti ampie fasce di emarginazione; e la non occupazione, in particolar modo l'incapacità a lungo termine di accedere al mercato del lavoro, è la causa principale di povertà. Nel capitolo 4.5 approfondiremo questi temi, con un focus sulle iniziative del welfare aziendale a sostegno delle fasce sociali più vulnerabili.

Ma i dati sin qui esposti mostrano anche

come sia illusorio pensare di affrontare le grandi questioni del nostro tempo prescindendo dalla crescita del sistema produttivo. Le imprese hanno infatti un ruolo sociale duplice: da un lato, offrendo occupazione e opportunità di crescita professionale, determinano i livelli di inclusione e di mobilità sociale; dall'altro, con le politiche di welfare aziendale, offrono prestazioni necessarie per il benessere delle famiglie e promuovono la coesione sociale.

PIÙ DI UN TERZO DELLE GRANDI AZIENDE ITALIANE CON PIÙ DI 1.000 ADDETTI HANNO SEDE IN LOMBARDIA

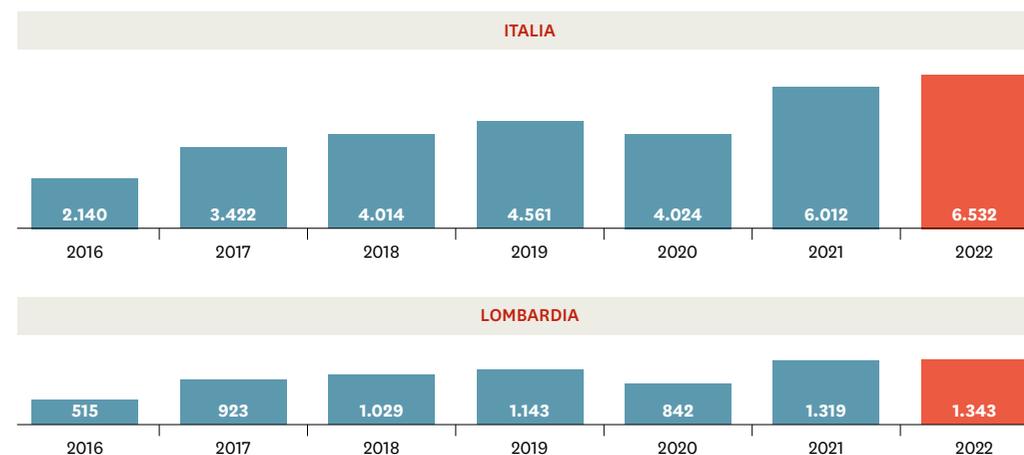
La FIGURA 8 mostra la composizione del sistema produttivo regionale per settori e per classi dimensionali. Particolarmente robusta, rispetto alla media nazionale, è la presenza di grandi e medie aziende: hanno sede in Lombardia 36% delle grandi imprese italiane (310 delle 858 con più di mille addetti) e una su quattro delle imprese da 50 a mille addetti.

La stessa tavola rappresenta l'universo della nostra indagine, costituito dalle piccole e medie imprese delle fasce tra 6 e 1.000 addetti: 109 mila imprese in Lombardia e 661 mila in Italia.

La rilevazione è stata fatta su un campione rappresentativo stratificato per settori, classi dimensionali e aree territoriali. Nel 2022 hanno partecipato all'indagine 1.343 imprese lombarde e 6.532 a totale Italia FIGURA 9, con una crescita continua dalla prima edizione del 2016, quando parteciparono 515 imprese in Lombardia e 2.140 nel Paese.

FIGURA 9

Imprese partecipanti a Welfare Index PMI



Nota all'edizione 2020 - 6.535 interviste in due rilevazioni: 4.024 questionario di base, 2.511 questionario sulla crisi Covid

La **FIGURA 10** illustra la distribuzione nelle 12 province lombarde dei partecipanti all'ultima edizione.

Il risultato più generale dell'indagine è l'Indice Welfare Index PMI: basato su 156 variabili, esso costituisce una misura sintetica del livello di welfare di ogni azienda.

DAL 2016 LE IMPRESE LOMBARDE CON LIVELLO DI WELFARE ELEVATO SONO PIÙ CHE RADDOPPIATE

Sulla base dell'Indice abbiamo classificato le imprese in quattro fasce: i livelli di welfare molto alto, alto, medio e iniziale. Come appare nelle **FIGURE 11** e **12**, le imprese che raggiungono un livello elevato, ovvero alto e molto alto di welfare aziendale, sono in Lombardia il 29% del totale: una quota

superiore alla media nazionale (24,7%) e delle altre aree regionali. E negli ultimi sette anni, da quando la Legge di Stabilità 2016 ha introdotto un nuovo quadro normativo con robusti incentivi per il welfare aziendale, l'evoluzione è stata veloce e continua: le imprese lombarde con livello di welfare elevato sono più che raddoppiate, passando dal 12,1% nel 2016 al 29% nel 2022, mentre quelle al livello iniziale si sono dimezzate, dal 45,9% al 27,2%. In Lombardia tre imprese su quattro (72,8%) hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio.

FIGURA 10

Imprese lombarde partecipanti a Welfare Index PMI per aree territoriali - 2022



FIGURA 11

Livelli di welfare aziendale per aree regionali

QUOTE % DI IMPRESE

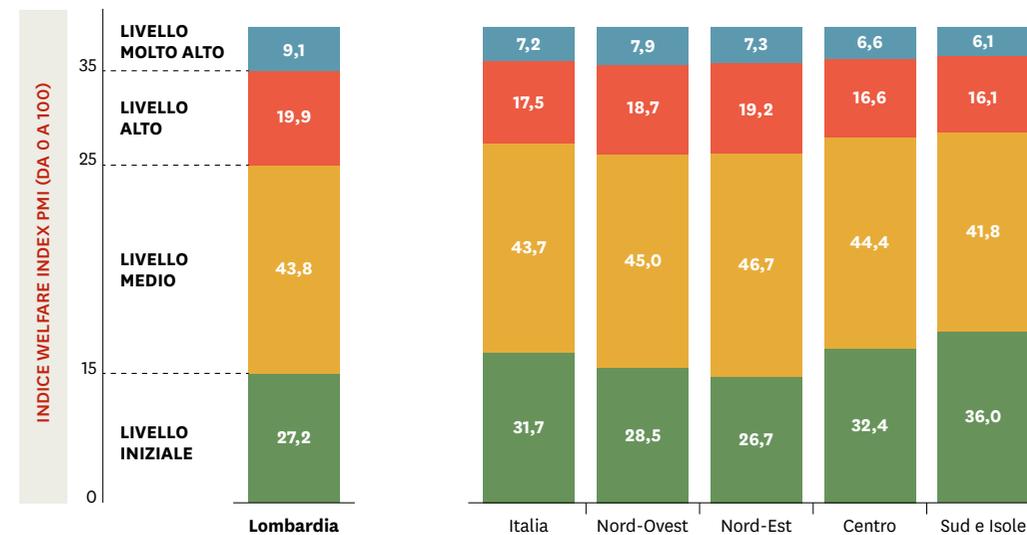
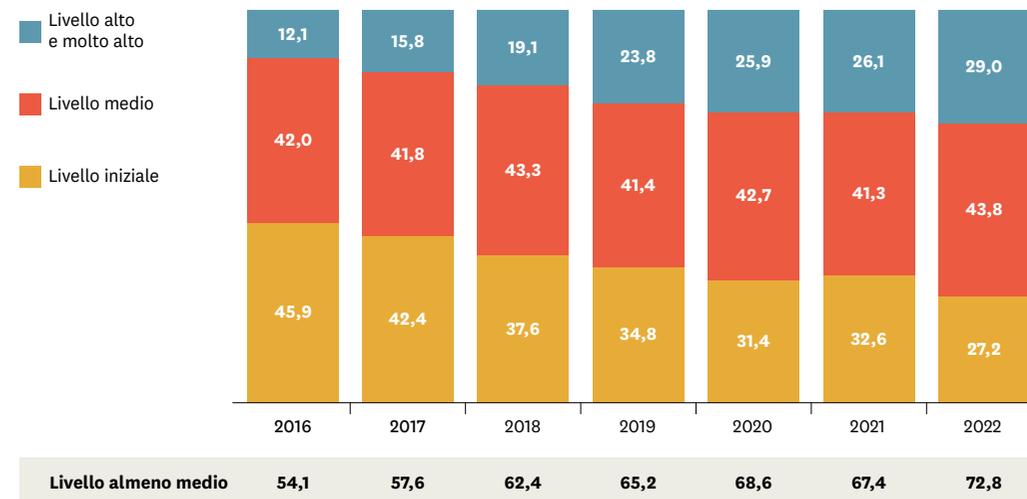


FIGURA 12

Evoluzione dei livelli di welfare aziendale in Lombardia

QUOTE % DI IMPRESE



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

A MILANO E MONZA È MASSIMA LA CONCENTRAZIONE DI IMPRESE CON LIVELLO DI WELFARE ALTO O MOLTO ALTO

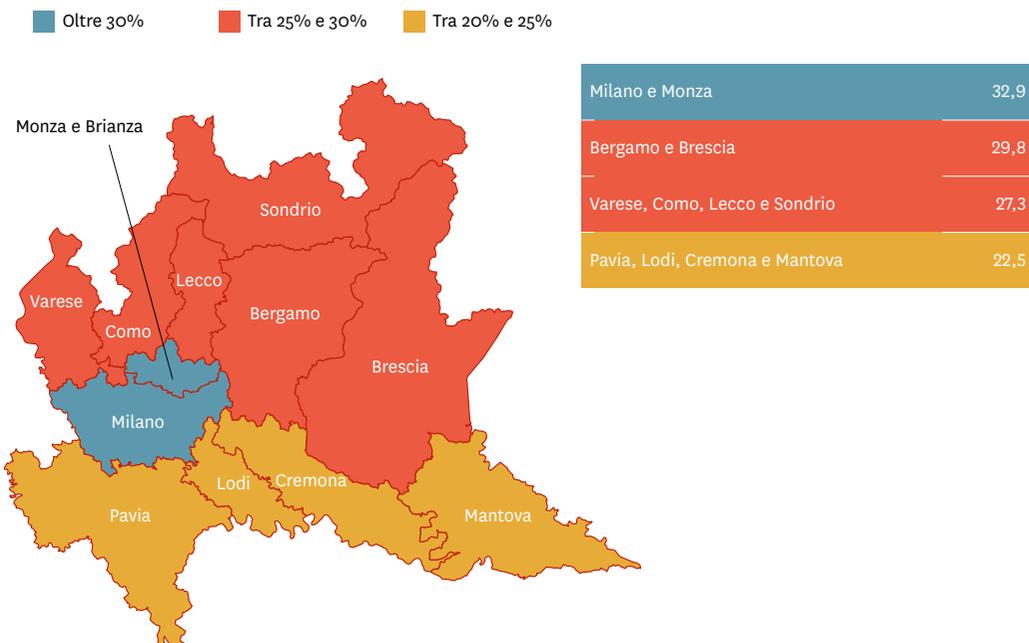
Si può dunque dire che l'esperienza del welfare aziendale oggi è ampiamente diffusa in tutte le aree del Paese, e raggiunge la gran parte dei lavoratori e delle loro famiglie. E che in questa evoluzione le imprese lombarde hanno assunto un ruolo avanzato e trainante.

Il grafico della **FIGURA 13** rappresenta la distribuzione dei livelli di welfare aziendale nelle 12 province lombarde. Possiamo raggrupparle in tre fasce: l'area centrale metropolitana, costituita da Milano e Monza, raggiunge la massima quota di imprese con livello di welfare alto o molto alto: 32,9%; segue la fascia Nord, con quote vicine alla media della regione: Bergamo e Brescia al 29,8%, e Varese, Como, Lecco e Sondrio al 27,3%; infine la fascia Sud, costituita dalle province di Pavia, Lodi, Cremona e Mantova, con una quota del 22,5%, prossima alla media italiana.

La **FIGURA 14** esamina la diffusione del welfare aziendale in Lombardia

FIGURA 13

Imprese con livello di welfare alto e molto alto per aree territoriali



per settori produttivi e per classi dimensionali delle imprese. Tutti i settori hanno maturato esperienze significative. Il terzo settore, a cui appartengono molte strutture che per statuto si propongono obiettivi di interesse sociale, presenta più del 50% di imprese con livello di welfare elevato. Nel terzo settore, il non profit, la rilevazione ha coinvolto le sole organizzazioni dotate di dipendenti, quindi principalmente quelle che la recente normativa classifica come imprese sociali. Altresì rilevante è la quota di imprese con livello di welfare elevato negli studi professionali, attorno al 40%. Ma è significativa anche la quota raggiunta dall'artigianato (20%), tenendo conto che si tratta di un settore interamente costituito da piccole e piccolissime imprese.

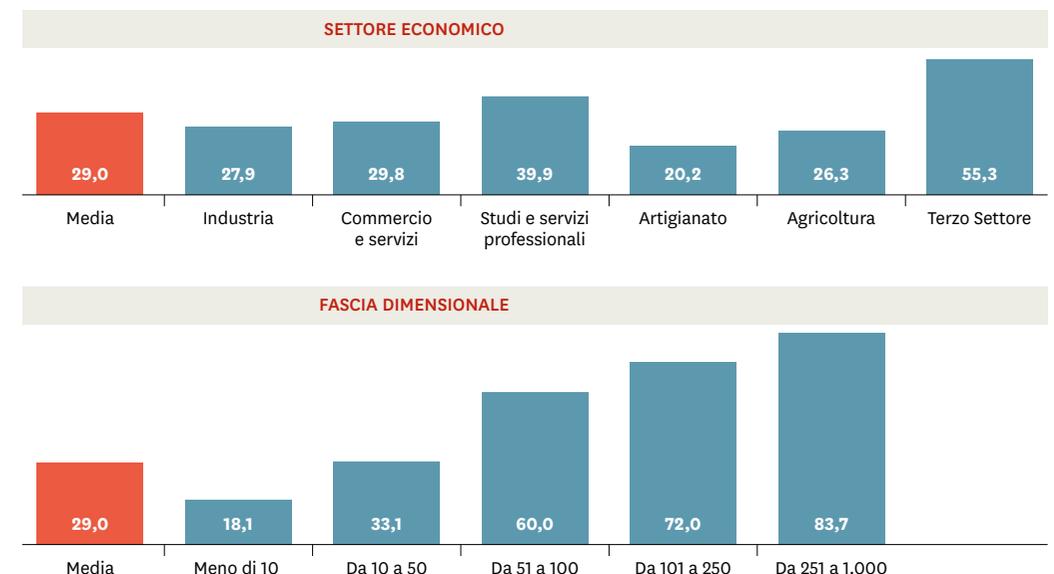
IL TERZO SETTORE PRESENTA IL MAGGIOR NUMERO DI IMPRESE CON LIVELLO DI WELFARE ELEVATO

La dimensione aziendale è fortemente correlata al livello di welfare: le imprese che raggiungono un livello elevato sono una vasta maggioranza tra le più grandi: 83,7% oltre i 250 addetti, 72% da 101 a 250, 60% da 51 a

FIGURA 14

Imprese con livello di welfare alto e molto alto per dimensioni e settori in Lombardia

QUOTE % DI IMPRESE



100 addetti. Ma è del tutto normale che sia così, visto che si tratta delle aziende che dispongono delle maggiori capacità economiche, di strutture professionali dedicate alla gestione delle risorse umane e di ampie platee di lavoratori beneficiari delle iniziative. Tra le imprese con meno di 50 addetti il 33% raggiungono un livello di welfare elevato, e tra quelle con meno di 10 addetti il 18%. Ci pare che queste misure diano un'idea della consapevolezza acquisita dagli imprenditori lombardi, anche nelle realtà minori, del ruolo sociale dell'impresa e dell'importanza del welfare come leva di gestione del business.

Esaminiamo ora più approfonditamente le aree di iniziativa del welfare aziendale. La **FIGURA 15** mostra la struttura del modello di misurazione Welfare Index PMI, articolato in 10 aree:

1. Previdenza e protezione

Fondi di previdenza complementare, assicurazioni per la protezione dei dipendenti e delle loro famiglie.

2. Salute e assistenza

Fondi e assicurazioni sanitarie. Prestazioni sanitarie quali programmi di prevenzione, convenzioni con centri sanitari, sportelli sanitari aziendali, consulti medici, telemedicina. Servizi di assistenza per familiari anziani e non autosufficienti.

3. Conciliazione vita – lavoro

Misure di flessibilità nell'organizzazione del lavoro per favorire la conciliazione con le esigenze familiari: flessibilità di orario oltre quanto previsto dai contratti, smart working, integrazione del congedo e permessi retribuiti aggiuntivi per maternità e paternità. Inoltre servizi e convenzioni per il trasporto, per la cura dei figli (asili, centri giochi, baby sitter), per la facilitazione nelle pratiche burocratiche e nelle esigenze quotidiane.

4. Sostegno economico ai lavoratori

Fringe benefit, buoni pasto, mense, buoni spesa e benzina, facilitazioni di acquisto, agevolazioni per l'alloggio, sostegno alle spese di trasporto, prestiti e sostegni al credito.

5. Sviluppo del capitale umano

Attività di formazione professionale, avanzata, linguistica; partecipazione a seminari e corsi esterni; percorsi di valorizzazione del talento.

6. Sostegno alle famiglie per educazione e cultura

Collaborazione con scuole e università per stage, alternanza scuola – lavoro, orientamento professionale. Sostegno alle famiglie per lo studio dei figli e riconoscimento del merito (borse di studio).

7. Diritti, diversità e inclusione

Programmi per la valorizzazione delle pari opportunità e della leadership femminile. Carta dei valori e codice etico, iniziative

FIGURA 15

Le dieci aree e i criteri di misurazione di Welfare Index PMI

156 INDICATORI

CRITERI DI MISURAZIONE

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

per la segnalazione di condotte illecite. Iniziative di inclusione per disabili e soggetti deboli. Sostegno per gli extracomunitari: formazione linguistica, mediazione culturale, assistenza amministrativa, sostegno per l'abitazione.

8. Condizioni lavorative e sicurezza

Norme aziendali, certificazioni, formazione per la sicurezza nel lavoro.

9. Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori

Offerta di servizi a impatto sociale positivo (salute, assistenza, sicurezza, inclusione, educazione e cultura, tutela ambientale) per i consumatori, gli utenti dell'azienda, i fornitori. Certificazioni richieste ai fornitori per la sicurezza nel lavoro e il rispetto dei diritti.

10. Welfare di comunità

Iniziative aziendali a beneficio della comunità, donazioni e servizi nelle aree della sanità, assistenza, ricerca, pari opportunità, inclusione sociale, istruzione, cultura, sport, tutela ambientale, abitazione.

Il modello prevede, per tutte le aree, tre criteri di misurazione:

1. Misure di iniziativa

86 indicatori che misurano l'ampiezza e l'intensità delle iniziative attuate dall'impresa in tutte le aree del welfare aziendale.

2. Misure di capacità gestionale

30 indicatori su come l'impresa gestisce le politiche di welfare: la proattività, ovvero quanto le iniziative sono attuate per scelta autonoma o in applicazione di contratti collettivi, la fonte istitutiva (contratto integrativo, regolamento, iniziativa unilaterale dell'azienda), la conoscenza delle norme, il coinvolgimento dei lavoratori per rilevarne i bisogni e verificarne il gradimento, la comunicazione attuata.

3. Misure di impatto sociale

40 indicatori di risultato delle iniziative di welfare sugli stakeholder sociali dell'azienda: i lavoratori e le loro famiglie, i fornitori, i consumatori, la comunità locale. Per esempio: l'ampiezza dei beneficiari dei servizi nella popolazione aziendale, il grado di utilizzo dei servizi da parte dei dipendenti, il valore dei sostegni erogati. Inoltre indicatori per aree specifiche quali la quota di stage convertiti in rapporti stabili, la quota di nuovi assunti e di giovani (sviluppo del capitale umano), la quota di donne sui dipendenti totali e nelle posizioni di responsabilità (pari opportunità), la quota di infortuni sul lavoro (sicurezza), la presenza di certificazioni di processo e la richiesta ai fornitori di certificazioni sulle condizioni di lavoro (responsabilità verso consumatori e fornitori), l'ammontare dei sostegni erogati per iniziative e servizi nel territorio (welfare di comunità).

Osservando la **FIGURA 16** possiamo valutare il livello delle imprese lombarde nelle dieci aree del welfare aziendale. Tre aree appaiono più mature, con una grande maggioranza (dall'89% al 100%) di aziende attive ad un livello almeno medio: condizioni lavorative e sicurezza; diritti, diversità e inclusione; welfare di comunità. Tra queste, nell'area diritti, diversità e inclusione si segnala una notevole distanza numerica tra la quota di imprese a livello almeno medio (91%) e quelle a livello di welfare elevato (51%), segno del fatto che le iniziative più diffuse sono ancora distanti dall'aver raggiunto un alto grado di intensità ed efficacia. Un secondo raggruppamento è costituito dalle aree che hanno raggiunto un discreto livello di maturità, segnalato dal fatto che più di metà delle imprese hanno raggiunto un livello

di welfare almeno medio: responsabilità verso consumatori e fornitori, salute e assistenza, previdenza e protezione, sviluppo del capitale umano, conciliazione tra vita e lavoro.

La responsabilità verso consumatori e fornitori e la salute e assistenza vedono una

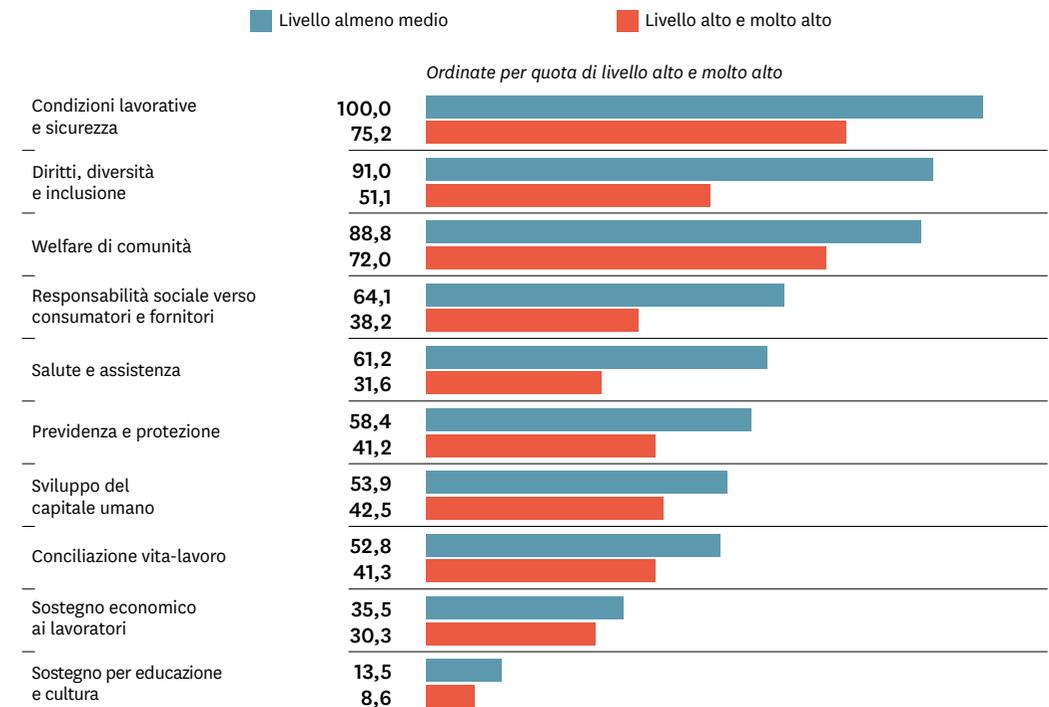
**SICUREZZA NEL LAVORO,
DIRITTI E WELFARE DI
COMUNITÀ SONO LE AREE
PIÙ MATURE**

notevole distanza tra le quote delle imprese a livello almeno medio e quelle a livello elevato: si tratta, come vedremo negli approfondimenti ad esse dedicati, di aree in cui è in corso una rilevante innovazione, e nelle quali accanto alle iniziative più diffuse si stanno sviluppando nuovi approcci e servizi distintivi ad alta efficacia. Infine, le due aree meno mature: il sostegno economico ai lavoratori e il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura. Nella prima bisogna distinguere tra le attività specifiche del welfare aziendale, non ancora molto diffuse, e i sostegni previsti dai CCNL, largamente applicati. Approfondiremo questo tema nel capitolo 4.5, ma già in via preliminare è importante osservare che il ciclo di alta inflazione iniziato nel 2022 e tuttora in corso ha posto le aziende di fronte a una nuova sfida sociale: come sostenere le famiglie più vulnerabili e più colpite dalla crisi, con provvedimenti efficienti e non dispersivi.

**IL SOSTEGNO ALLE
FAMIGLIE PER
L'EDUCAZIONE E LA
CULTURA STA MUOVENDO
I PRIMI PASSI MA È IN
FORTE CRESCITA**

FIGURA 16

Livelli per aree del welfare aziendale in Lombardia QUOTE % DI IMPRESE



Quanto al sostegno alle famiglie per l'educazione dei figli, si tratta di un'area in cui l'iniziativa delle imprese sta muovendo i primi passi; ma è in veloce crescita, e ciò è molto importante poiché si tratta di una priorità strategica per il futuro del Paese.

Cinque aree del welfare aziendale registrano in Lombardia una forte crescita: previdenza e protezione, salute e assistenza, conciliazione vita e lavoro, sostegno alle famiglie per educazione e cultura, welfare di comunità. Le altre aree sono stabili o in crescita graduale **FIGURA 17**.

In tutte le aree del welfare aziendale il livello delle imprese lombarde è superiore alle medie nazionali **FIGURA 18** e le maggiori distanze si registrano nel welfare di comunità, nella conciliazione tra vita e lavoro,

nella previdenza e protezione, nella salute e assistenza, nel sostegno economico ai lavoratori, nel sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura.

La stessa tavola mostra un'analisi per territori provinciali. Milano e Monza si pongono all'avanguardia in quasi tutte le aree

IN TUTTE LE AREE DEL WELFARE AZIENDALE IL LIVELLO DELLE IMPRESE LOMBARDE SUPERA LE MEDIE NAZIONALI

FIGURA 17

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

QUOTE % DI IMPRESE

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TREND 2022 vs 2021	TREND 2022 vs 2017
	Previdenza e protezione	33,2	33,6	35,4	38,7	40,1	41,2	↔
Salute e assistenza	21,7	23,0	22,5	27,4	27,6	31,6	↑	↑↑
Conciliazione vita-lavoro	24,5	26,1	27,7	31,4	35,8	41,3	↑↑	↑↑
Sostegno economico ai lavoratori	31,7	30,8	30,4	32,3	29,1	30,3	↔	↔
Sviluppo del capitale umano	38,8	41,0	41,6	41,5	41,4	42,5	↔	↔
Sostegno per educazione e cultura	3,5	3,9	4,4	5,1	5,7	8,6	↑	↑↑
Diritti, diversità e inclusione	46,9	47,7	47,5	48,3	49,3	51,1	↔	↑
Condizioni lavorative e sicurezza	76,0	75,7	76,3	75,5	75,7	75,2	↔	↔
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	non rilevato	non rilevato	non rilevato	non rilevato	37,3	38,2	↔	non rilevato
Welfare di comunità	64,2	65,6	65,0	64,2	67,7	72,0	↑↑	↑↑

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

del welfare aziendale. Le zone di Varese, Como, Lecco e Sondrio raggiungono livelli di eccellenza nel welfare di comunità e nella previdenza e protezione; Bergamo e Brescia nel sostegno economico ai lavoratori.

Le imprese lombarde si mostrano non solo molto attive nel welfare aziendale, con una gamma molto ampia di iniziative e di servizi offerti ai lavoratori, ma anche capaci di gestire professionalmente le policy e di ottenere buoni risultati di impatto sociale. Lo testimoniano i tre indici di misurazione esposti nella **FIGURA 19**. Le imprese lombarde che raggiungono un livello alto o molto alto nell'indice di iniziativa sono il 21,5%, contro una media italiana del 17,8%. Nell'indice di capacità gestionale sono il 35,5%, mentre la media nazionale è del 30,3%. Nell'indice di impatto sociale le imprese lombarde che raggiungono un livello elevato sono il 40,2%, contro una media del 37,3%.

L'Indice Welfare Index PMI, generale e per le dieci aree di welfare, e le sue componenti (i tre indici di iniziativa, di capacità gestionale e di impatto sociale) non sono gli unici strumenti di misurazione del welfare aziendale. Nelle tavole seguenti esponiamo altri criteri, i cui risultati sono peraltro convergenti con quelli sin qui utilizzati: le misure di ampiezza e di intensità del welfare aziendale.

FIGURA 18

Imprese con livello alto e molto alto per aree del welfare aziendale e aree territoriali

QUOTE % DI IMPRESE

	Lombardia	Italia	Milano e Monza	Bergamo e Brescia	Varese, Como, Lecco e Sondrio	Pavia, Lodi, Cremona e Mantova
Condizioni lavorative e sicurezza	75,2	74,0	77,1	74,2	76,1	71,6
Welfare di comunità	72,0	66,5	69,6	72,7	76,5	69,8
Diritti, diversità e inclusione	51,1	47,8	53,3	48,6	51,1	47,7
Sviluppo del capitale umano	42,5	40,6	46,2	43,3	41,0	34,4
Conciliazione vita-lavoro	41,3	37,1	45,7	40,3	40,5	33,2
Previdenza e protezione	41,2	36,9	40,0	42,3	45,9	37,9
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	38,2	36,6	41,8	38,8	35,9	32,0
Salute e assistenza	31,6	28,1	32,2	32,0	30,1	31,3
Sostegno economico ai lavoratori	30,3	25,4	32,2	31,8	28,8	24,9
Sostegno per educazione e cultura	8,6	6,6	9,6	8,1	8,2	7,9

L'ampiezza è misurata come numero di aree del welfare aziendale in cui l'impresa attua almeno una iniziativa. Come si può osservare nella **FIGURA 20**, la correlazione tra l'ampiezza del welfare aziendale e il livello generale di welfare in base all'Indice Welfare Index PMI è molto forte, tanto che il 70% delle imprese con livello molto alto attuano anche una gamma ampia di iniziative (in almeno 8 aree).

Similmente possiamo esaminare l'intensità del welfare aziendale, misurata come numero totale di misure attuate dall'impresa, indipendentemente dalle aree di welfare a cui queste appartengono. Anche in questo caso la correlazione tra gli indicatori è evidente **FIGURA 21**: tra

le imprese con alto livello di welfare, il 72% appartengono al segmento della massima intensità, con più di 15 iniziative.

IL 72% DELLE IMPRESE CON UN ALTO LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE HANNO ATTUATO PIÙ DI 15 INIZIATIVE

FIGURA 19

Indici di misurazione del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

■ Livello molto alto ■ Livello alto ■ Livello medio ■ Livello iniziale

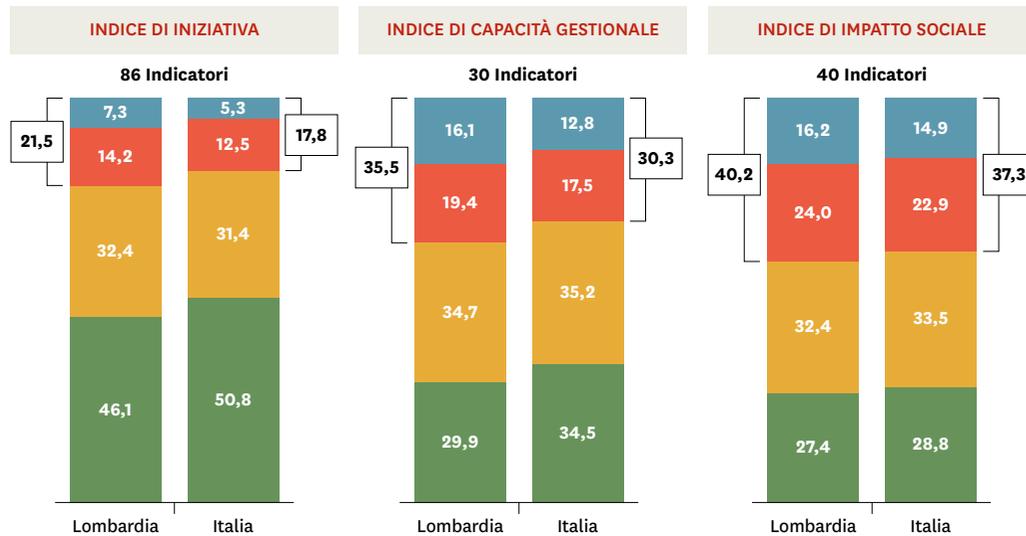


FIGURA 20

Ampiezza del welfare aziendale

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

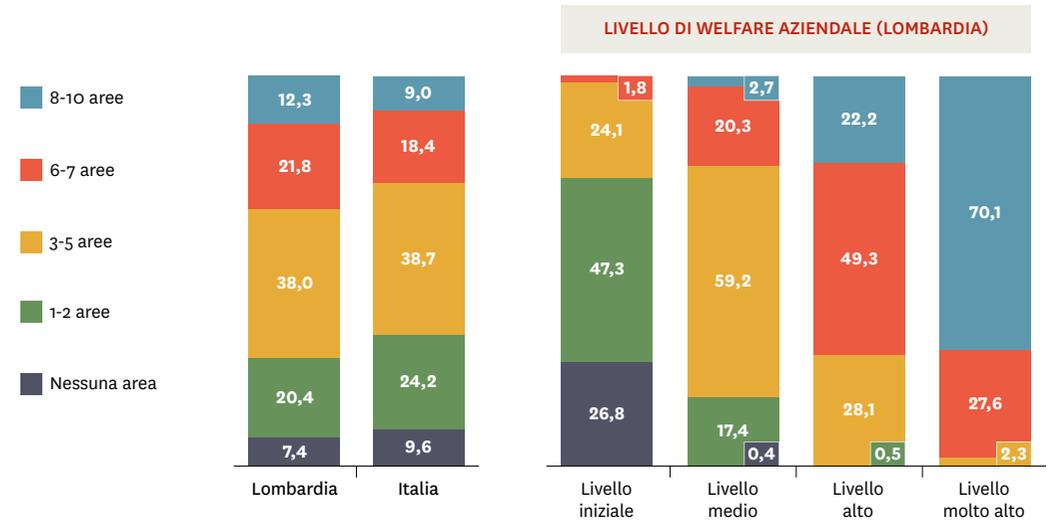
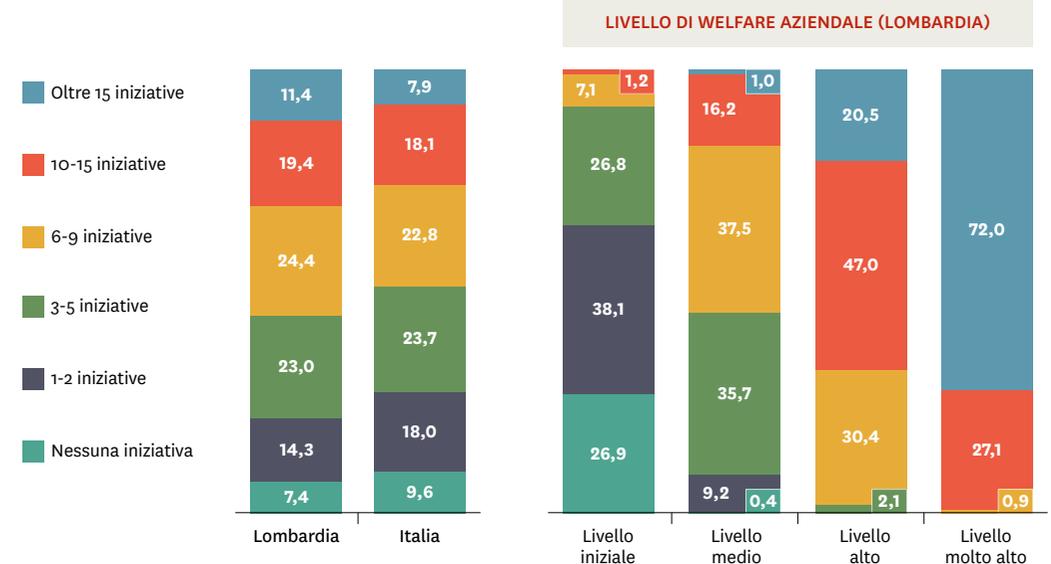


FIGURA 21

Intensità del welfare aziendale

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



POLITICHE DI IMPRESA E IMPATTO SOCIALE DEL WELFARE AZIENDALE

Dopo l'analisi dei livelli e dei trend di sviluppo del welfare aziendale in Lombardia, integreremo ora valutazioni qualitative e quantitative per profilare e descrivere le attitudini e le politiche di welfare delle imprese e per individuare i fattori critici di successo. Nella prima parte di questo capitolo ci occuperemo delle culture di welfare e delle capacità gestionali delle aziende, mentre nella seconda parte esamineremo i risultati ottenuti, con lo scopo di ricavarne una valutazione dell'impatto sociale.

DUE IMPRESE LOMBARDE SU TRE RITENGONO DI DOVER RAFFORZARE IL PROPRIO RUOLO SOCIALE VERSO I LAVORATORI E NEL TERRITORIO

Occorre partire da una considerazione. Nei sette anni di evoluzione del welfare aziendale, e in particolar modo nel periodo di emergenza Covid, quando molte imprese si sono proposte come punto di riferimento per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, la consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa è molto cresciuta, ha cessato di essere prerogativa di un piccolo gruppo di

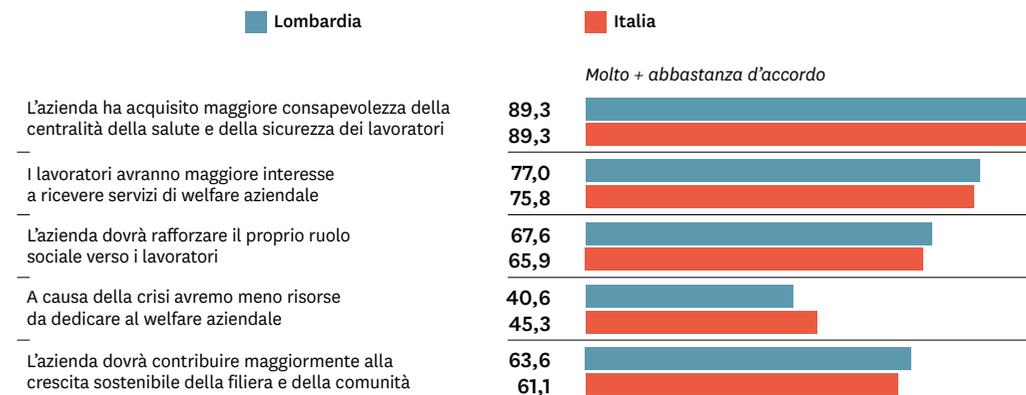
imprenditori illuminati e si è generalizzata in modo ampio, divenendo parte integrante della cultura di gestione dell'impresa.

Questa consapevolezza si è diffusa in modo uniforme nel Paese, tanto che su di essa non si riscontrano differenze significative tra le regioni italiane. Lo vediamo nella **FIGURA 22**, che illustra le risposte degli imprenditori italiani e lombardi a un set di domande. Quasi il 90% degli intervistati dichiarano di avere acquisito in questi anni una maggiore consapevolezza della centralità, per l'azienda, della salute e della sicurezza dei lavoratori. Salute e sicurezza sono i valori principali, ma non unici, che orientano le strategie di welfare aziendale. Poco meno di 80 imprenditori su 100 ritengono che i lavoratori saranno sempre più interessati ai piani di welfare offerti dalle aziende, e in modo crescente li considereranno

FIGURA 22

Consapevolezza dell'importanza per l'impresa del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



nel valutare le posizioni di lavoro offerte. Per il 67,7% l'azienda dovrà rafforzare il proprio ruolo sociale verso i lavoratori e per il 63,6% verso la comunità nel territorio e nella filiera produttiva. Certamente la congiuntura economica non è favorevole, ma sono una minoranza, tra il 40% e il 45%, coloro che pensano che la crisi potrà ridurre le risorse da dedicare al welfare aziendale.

Abbiamo inoltre intervistato le imprese lombarde sulle prospettive a medio termine del welfare aziendale **FIGURA 23**. Più della metà pensano che le iniziative aumenteranno ulteriormente: per il 16,7% accrescendo tanto le prestazioni erogate quanto l'impegno economico, e per il 33,4% senza un aggravio significativo per i costi aziendali. Un'altra metà di imprese (48,7%) ritengono che l'impegno resterà sostanzialmente invariato. Solo pochissime (1,2%) pensano che in futuro le iniziative di welfare aziendale si ridurranno. Ma ciò che più conta è che la visione a medio termine è molto influenzata dall'esperienza di welfare maturata dalle imprese. L'85% di quelle che hanno raggiunto un livello di welfare molto alto sono convinte che l'iniziativa continuerà ad aumentare, e in maggioranza (52%) prevedono una crescita tanto delle prestazioni quanto della spesa. Sono dunque le aziende più attive, quelle che hanno consolidato le politiche di welfare

LE IMPRESE CHE FANNO DELLE POLITICHE DI WELFARE UNO STRUMENTO DI GESTIONE AZIENDALE INVESTONO DI PIÙ IN QUESTO AMBITO

FIGURA 23

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

QUOTE % DI IMPRESE

	MEDIA	DIMENSIONE (N.ADETTI)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	DA 101 A 250	DA 251 A 1000	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
Sicuramente cresceranno, sia come prestazioni erogate sia come impegno economico	16,7	11,1	17,6	30,9	32,5	34,4	3,6	8,7	26,8	52,2
Probabilmente si svilupperanno ma senza un aggravio rilevante sui costi	33,4	30,8	31,6	22,6	43,1	42,0	13,7	32,9	40,9	33,5
Resteranno sostanzialmente immutati	48,7	56,7	49,7	46,0	22,0	23,6	81,1	56,9	31,3	14,3
Potrebbero ridursi per diverse ragioni	1,2	1,4	1,1	0,5	2,4	-	1,6	1,4	1,0	-

come strumento di gestione dell'azienda e che più delle altre ne hanno sperimentato i benefici, le più propense a investire nello sviluppo ulteriore del welfare aziendale.

Quali sono i fattori che distinguono le imprese con un welfare più evoluto?

Le imprese a elevato livello di welfare sono caratterizzate da un alto grado di proattività **FIGURA 24**, definita come propensione a sviluppare iniziative aziendali autonome e non solo in applicazione delle disposizioni del contratto collettivo nazionale. Le modalità attuative sono molteplici: dai contratti integrativi (soprattutto nelle aziende più grandi) ai regolamenti aziendali, alle misure unilaterali dell'impresa.

Un fattore determinante è la presenza in azienda di competenze specialistiche o la capacità di utilizzare competenze professionali esterne. Nella **FIGURA 25** risulta evidente la correlazione positiva tra il livello di welfare

LE IMPRESE CON UN WELFARE PIÙ EVOLUTO SONO QUELLE CHE SVILUPPANO INIZIATIVE AZIENDALI AUTONOME

FIGURA 24

Proattività delle decisioni di welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

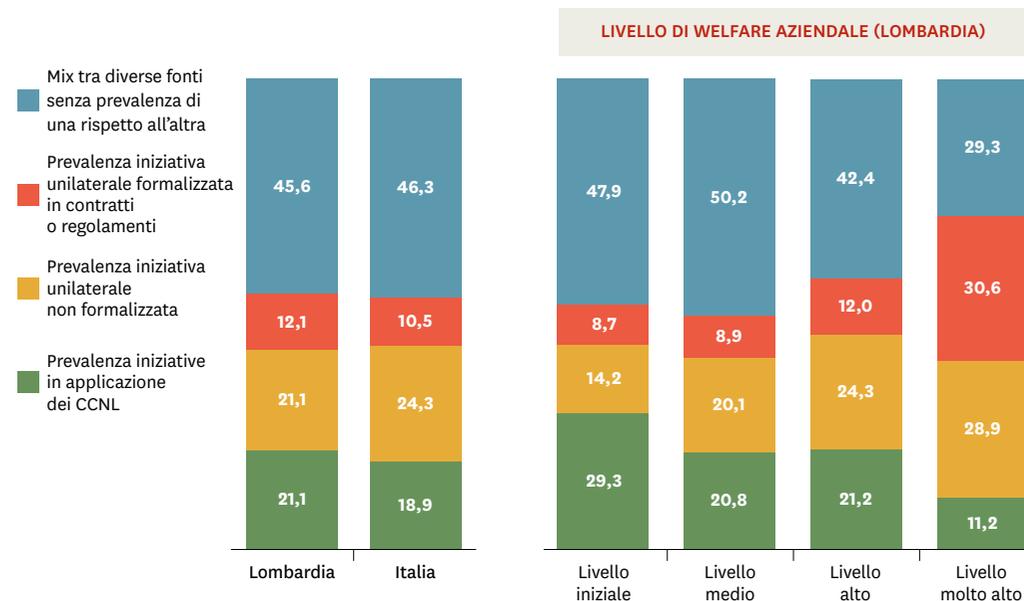


FIGURA 25

Conoscenza di norme e incentivi fiscali e costi sostenuti per il welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

	MEDIA	DIMENSIONE (N.ADETTI)					AREE TERRITORIALI				LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	DA 101 A 250	DA 251 A 1000	MI, MB	BG, BS	VA, CO, LC, SO	PV, LO, CR, MN	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
Conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali sul welfare aziendale % imprese con conoscenza precisa e dettagliata	24,9	18,5	25,1	48,2	55,1	60,0	27,9	25,6	20,2	23,0	8,9	21,5	36,1	62,5
Costi sostenuti per il welfare aziendale % imprese che sostengono costi aggiuntivi	39,9	28,5	44,5	57,0	73,0	85,6	42,3	39,7	41,9	31,7	9,7	34,9	64,8	95,3

UN TERZO DELLE IMPRESE COINVOLGE I LAVORATORI NELLA GESTIONE DELLE POLITICHE DI WELFARE ATTRAVERSO INCONTRI E INDAGINI

e le competenze aziendali, identificate come conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali, così come tra il livello di welfare e la disponibilità a sostenere costi aggiuntivi per attuarne le politiche. La stessa tavola indica la condizione di oggettivo vantaggio delle imprese più grandi. Queste dispongono non solo di maggiori risorse finanziarie ma anche di competenze dedicate e di bacini di utenza la cui ampiezza è un fattore di efficienza per

le iniziative di welfare. È dunque fondamentale aiutare le imprese minori a superare queste barriere con servizi comuni, promuovendo le associazioni tra imprese nel territorio e la cooperazione con gli enti pubblici e le organizzazioni del terzo settore.

Un altro fattore determinante è la capacità delle aziende di coinvolgere i lavoratori in tutto l'arco gestionale delle politiche di welfare: dalla rilevazione dei bisogni alla comunicazione dei servizi offerti, alla verifica del gradimento delle prestazioni. Questa è certamente un'area di miglioramento tanto in Lombardia quanto nel resto del Paese, come appare evidente dai dati esposti nelle **FIGURE 26, 27, 28**. Solo un terzo delle imprese attuano iniziative di coinvolgimento con indagini o incontri. 32 su cento verificano i bisogni e il gradimento dei servizi, nel 10% dei casi con metodi formalizzati (ricerche o colloqui) e nel 22% in modo informale. Solo il 36% delle imprese lombarde (valore lievemente superiore alla media italiana) sviluppano una comunicazione sistematica sulle misure di welfare previste dai contratti.

FIGURA 26

Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

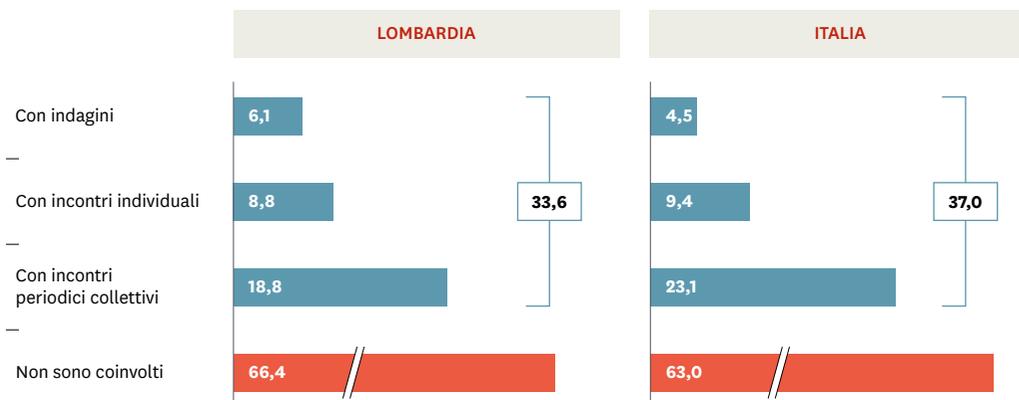


FIGURA 27

Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE

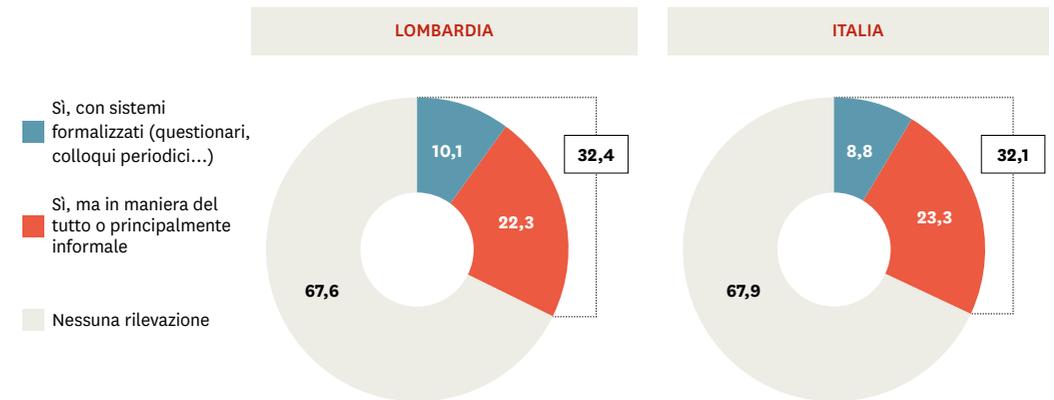
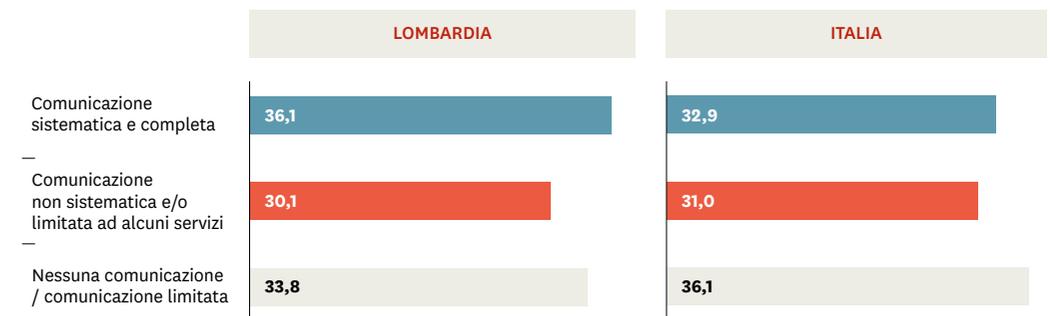


FIGURA 28

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

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



E la **FIGURA 29** mostra come il coinvolgimento, la rilevazione dei bisogni e del gradimento dei lavoratori e la comunicazione siano fondamentali per la gestione efficace delle politiche di welfare: le quote di imprese che utilizzano queste leve sono minime al livello di welfare iniziale e massime tra quelle che raggiungono i livelli di welfare più alti.

FIGURA 29

Coinvolgimento dei lavoratori, rilevazione dei loro bisogni e intensità della comunicazione per dimensioni, aree territoriali e livelli di welfare

QUOTE % DI IMPRESE

MEDIA	DIMENSIONE (N.ADETTI)					AREE TERRITORIALI				LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE				
	MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	DA 101 A 250	DA 251 A 1000	MI, MB	BG, BS	VA, CO, LC, SO	PV, LO, CR, MN	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO	
Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale <i>% imprese che li coinvolgono con incontri individuali, collettivi, indagini</i>	33,6	30,1	34,6	38,3	48,9	63,1	39,3	31,3	32,1	26,9	10,8	26,7	57,3	79,6
Comunicazione delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori <i>% imprese che comunicano in maniera completa e sistematica</i>	36,1	35,7	34,9	36,5	52,0	54,4	39,5	39,2	28,6	33,5	12,7	32,0	48,4	66,7
Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori <i>% imprese che effettuano rilevazioni almeno informali</i>	32,4	27,3	33,0	38,2	54,3	64,1	35,2	30,9	29,0	28,7	8,8	22,4	50,4	77,0

Concludiamo l'esame dei fattori di successo tornando sull'importanza delle alleanze e dei servizi comuni, tema decisivo per un paese come il nostro, caratterizzato da un grande numero di piccole e piccolissime imprese largamente diffuse nel territorio.

Una quota minima di imprese (7%), in Lombardia come nel resto del Paese, utilizza strumenti associativi per attuare iniziative di welfare **FIGURA 30**: in pochissimi casi aderendo a reti di imprese (1%) o ad altre alleanze e associazioni consortili (2%), in misura maggiore ma sempre molto limitata (3,8%) utilizzando servizi comuni offerti da provider nel

territorio. Ma la **FIGURA 31** mostra quanto sia importante avvalersi di questi strumenti per superare la frammentazione e generare economie di scala: tra le imprese con livello di welfare elevato la quota di quelle che aderiscono ad alleanze o a servizi comuni (19,5%) è molto maggiore della media (7,1%).

SOLO IL 7% DELLE IMPRESE UTILIZZA STRUMENTI ASSOCIATIVI PER ATTUARE INIZIATIVE DI WELFARE

FIGURA 30

Alleanze nel territorio e servizi comuni

QUOTE % DI IMPRESE

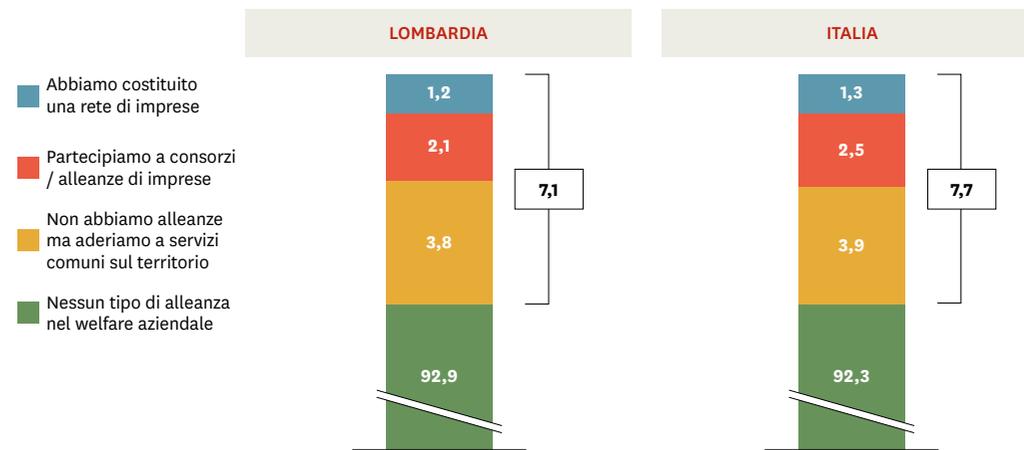


FIGURA 31

Alleanze e servizi comuni per dimensioni, aree territoriali e livelli di welfare

QUOTE % DI IMPRESE

MEDIA	DIMENSIONE (N.ADETTI)					AREE TERRITORIALI				LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE				
	MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	DA 101 A 250	DA 251 A 1000	MI, MB	BG, BS	VA, CO, LC, SO	PV, LO, CR, MN	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO	
Abbiamo costituito una rete di imprese	1,2	0,6	1,5	4,8	2,1	5,3	1,7	1,0	0,9	0,6	-	0,4	1,4	6,1
Partecipiamo a consorzi / alleanze di imprese	2,1	1,0	2,2	2,2	2,9	14,8	2,3	2,3	1,2	2,8	0,4	0,9	3,6	7,2
Non abbiamo alleanze ma aderiamo a servizi comuni sul territorio	3,8	3,2	3,3	4,0	13,9	11,8	4,1	3,2	3,3	4,8	0,4	3,7	5,3	6,2
TOTALE CON ALLEANZE NEL WELFARE AZIENDALE	7,1	4,8	7,0	11,0	18,9	31,9	8,1	6,5	5,4	8,2	0,8	5,0	10,3	19,5

Integrando tutte le variabili che misurano l'iniziativa e la capacità gestionale delle imprese è ora possibile suddividerle in profili che descrivono orientamenti diversi nelle politiche di welfare aziendale. Abbiamo volutamente escluso, in questa analisi, le misure di risultato, allo scopo di potere esaminare separatamente l'impatto sociale per profili aziendali.

Le **FIGURE 32 e 33** rappresentano i quattro profili in cui abbiamo classificato le imprese italiane e lombarde, e il grafico della **FIGURA 34** mostra la loro evoluzione negli ultimi sette anni.

FIGURA 32 E 33

Profili di orientamento al welfare aziendale delle imprese lombarde

QUOTE % DI IMPRESE

	INDICE DI CAPACITÀ GESTIONALE			
	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
LIVELLO INIZIALE	25,9	16,3	3,5	0,4
LIVELLO MEDIO	3,8	14,6	9,9	3,5
LIVELLO ALTO	0,2	3,2	4,8	6,5
LIVELLO MOLTO ALTO	-	0,6	1,2	5,8

Profili di orientamento al welfare aziendale: Lombardia e Italia

QUOTE % DI IMPRESE

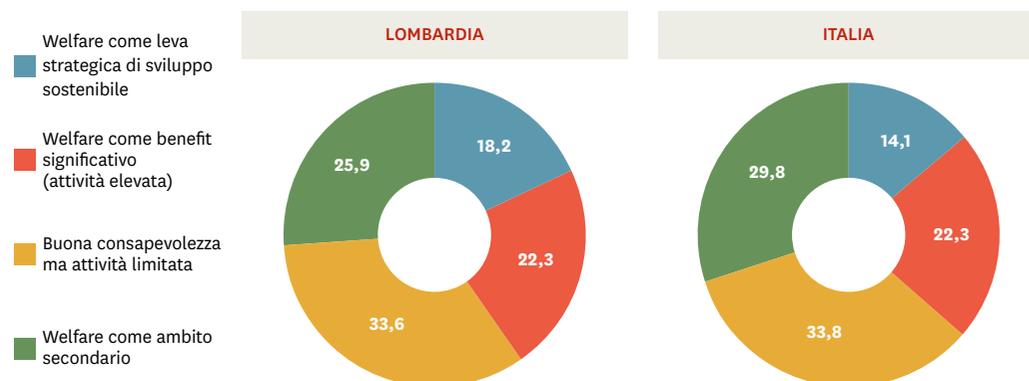
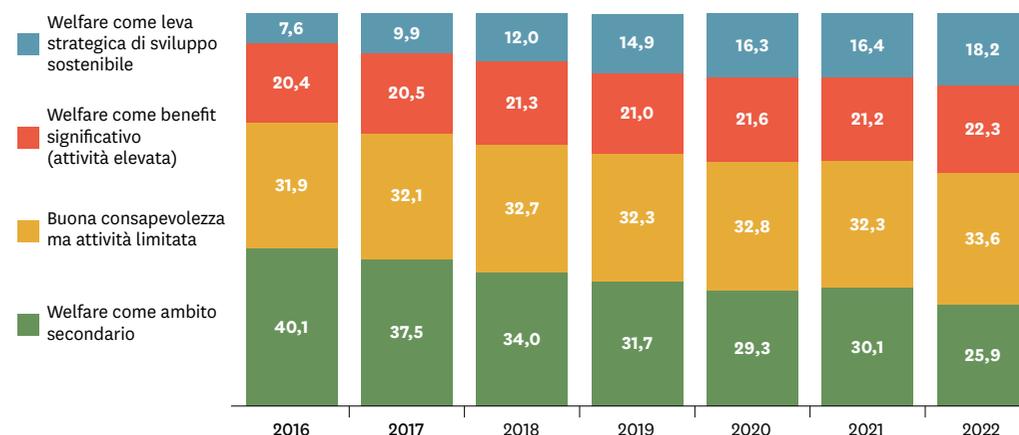


FIGURA 34

Profili di orientamento al welfare aziendale in Lombardia - Trend storico

QUOTE % DI IMPRESE



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

1. Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile

Si tratta delle imprese che, oltre che attuare un'ampia gamma di iniziative, mostrano un alto livello di capacità gestionale (proattività, competenze, coinvolgimento dei lavoratori, comunicazione) e la massima consapevolezza del ruolo sociale dell'azienda. I vertici aziendali seguono direttamente le iniziative di welfare, considerandole strategiche. L'impresa si pone obiettivi di sostenibilità e di impatto sociale, integrandoli con gli obiettivi di crescita e di redditività del business.

Questo segmento si è rapidamente sviluppato in Lombardia, passando dal 7,6% nel 2016 all'attuale 18,2%, raggiungendo una presenza decisamente maggiore che nella media nazionale (14,1%).

2. Welfare come benefit significativo

Sono le imprese con indici di attività da media a molto alta, ma con capacità gestionale media o bassa. Investono in modo considerevole nel welfare aziendale ma con un approccio non strategico. Il welfare aziendale, più che un impegno sociale dell'impresa, è considerato una leva di gestione delle risorse umane e di ottimizzazione del sistema premiante.

La consistenza di questo segmento, 22,3%, è pari in Lombardia e in Italia e stabile nel tempo.

3. Buona consapevolezza ma attività limitata

Questo profilo è costituito dalle imprese che manifestano un forte orientamento sociale e hanno sviluppato buone capacità di gestione delle politiche di welfare e di coinvolgimento dei lavoratori. Il loro investimento è tuttavia limitato, in molti casi per obiettiva scarsità di risorse, e il range di iniziative attuate è medio o inferiore alla media.

È il gruppo più numeroso, comprende un terzo delle imprese tanto in Lombardia quanto nel Paese, ed è cresciuto molto gradualmente: dal 31,9% al 33,6% in sette anni.

4. Welfare come ambito secondario

Queste imprese stanno muovendo i primi passi nel welfare aziendale, perlopiù attuando le misure previste dai contratti collettivi, e non hanno maturato una cultura di gestione delle leve sociali.

In Lombardia questo segmento, inizialmente molto vasto (40% nel 2016), si è assottigliato fino al 25,9%, una quota inferiore alla media italiana: 29,8%.

In grande sintesi, la tendenza principale è il forte aumento in Lombardia delle imprese consapevoli del proprio ruolo sociale e che gestiscono il welfare aziendale come leva strategica, mentre diminuiscono quelle che concepiscono il welfare come attività marginale, in esecuzione delle disposizioni dei contratti collettivi e per cogliere le opportunità offerte dagli incentivi fiscali.

Una volta definiti i profili, possiamo ora osservare quanto siano differenti le loro performance, mettendoli in relazione con l'indice di impatto sociale.⁴

Le differenze di risultato sono notevoli, come appare nel grafico in **FIGURA 35**. Più di metà delle imprese del profilo Welfare come leva strategica, 52,7%, ottengono un indice di impatto sociale molto alto, e l'85,8% ottengono un indice elevato (alto o molto alto). I due profili intermedi, Welfare come benefit significativo e Buona consapevolezza ma attività limitata, raggiungono risultati molto meno incisivi: solo il 10-12% di queste imprese ottengono impatto sociale molto alto e attorno al 40% un impatto complessivamente elevato. Infine, il profilo meno maturo,

⁴ Nel capitolo 1, alla pagina 23 e successive, abbiamo dato una sintetica descrizione del modello Welfare Index PMI e delle variabili che concorrono a formare l'indice di impatto sociale.

Welfare come ambito secondario, vede una larga prevalenza di imprese che non ottengono risultati significativi.

Oltre all'indice di impatto sociale, costruito aggregando 40 variabili di misurazione, possiamo valutare i risultati del welfare aziendale secondo la percezione dei responsabili aziendali intervistati.

Nella **FIGURA 36** esponiamo i risultati verificati dai responsabili aziendali in termini di miglioramento della produttività, soddisfazione dei lavoratori e clima aziendale, fidelizzazione dei lavoratori, miglioramento dell'immagine e della reputazione. La maggior parte delle aziende non dispongono di strumenti che permettano di verificare l'impatto del welfare aziendale; per questo motivo circa il 70% non dichiarano valutazioni di efficacia. Mediamente il 28-31% delle imprese lombarde hanno verificato impatti positivi o hanno percepito segnali incoraggianti di efficacia del welfare sulle performance aziendali. Ma ciò che colpisce è il grande divario tra le imprese del profilo Welfare come leva strategica, che sui diversi indicatori riferiscono risultati positivi tra il 48% e il 57% dei casi, e le performance molto più limitate degli altri profili.

**LE IMPRESE CHE
CONSIDERANO IL WELFARE
COME LEVA STRATEGICA
OTTENGONO I MAGGIORI
RISULTATI DI IMPATTO
SOCIALE**

FIGURA 35

Indice di impatto sociale per profili

QUOTE % DI IMPRESE

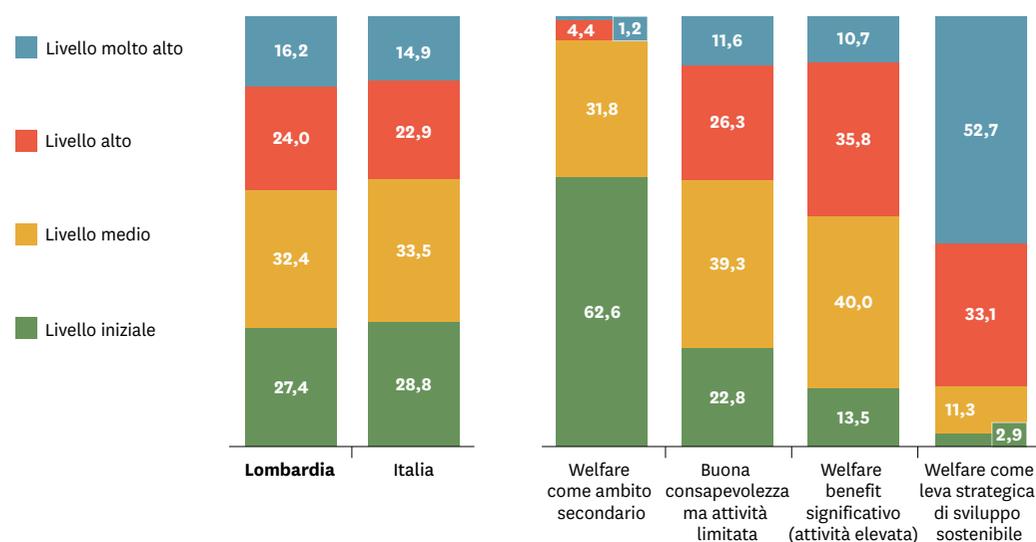
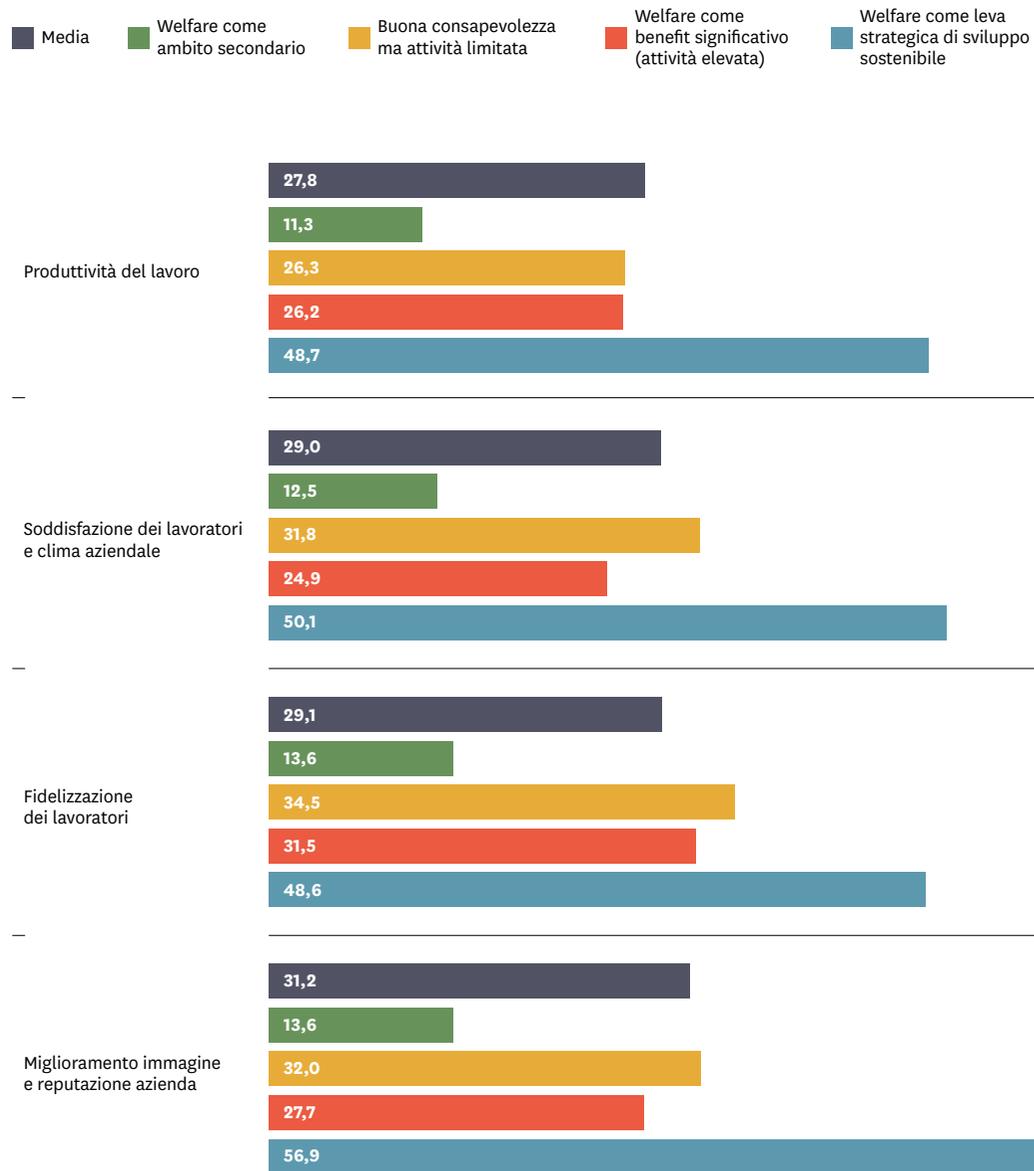


FIGURA 36

Risultati percepiti del welfare aziendale per profili

QUOTE % DI IMPRESE

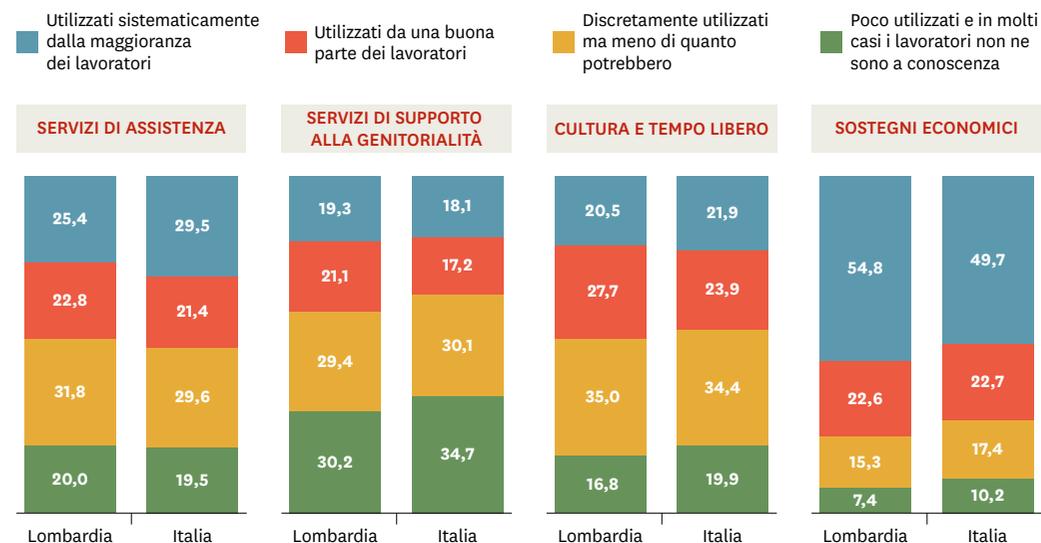


Abbiamo già verificato un netto miglioramento
+ Qualche miglioramento ma attendiamo risultati più a lungo termine

FIGURA 37

Utilizzo dei servizi di welfare aziendale da parte dei lavoratori secondo le imprese

QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA NELL'AREA



Non tutte le aziende sono pienamente soddisfatte per il riconoscimento di valore da parte dei lavoratori e per l'utilizzo dei servizi ad essi offerti. Il grado di utilizzo è molto differenziato secondo il tipo di servizi, come si vede nella FIGURA 37. È massimo per i benefit economici, mentre i sostegni alla genitorialità solo in 40 aziende su cento sono utilizzati dalla maggior parte dei dipendenti che ne avrebbero diritto. Altri servizi come quelli di assistenza o le iniziative culturali e per il tempo libero sono utilizzati dalla maggior parte dei potenziali beneficiari in non più di metà delle aziende. E su questo tema non si verificano sostanziali differenze tra la Lombardia e il resto dell'Italia.

Come migliorare il riconoscimento dei lavoratori e l'utilizzo dei servizi di welfare aziendale? A questa domanda se ne possono aggiungere altre. È possibile che la diffusione stessa delle iniziative di welfare, oggi presenti nella maggior parte dei contratti collettivi e integrativi, ne riduca il valore distintivo? Più in generale, è in atto una banalizzazione del welfare aziendale agli occhi dei lavoratori?

LE INIZIATIVE DI WELFARE A SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ VENGONO UTILIZZATE SOLO DAL 40% DEI DIPENDENTI CHE NE AVREBBERO DIRITTO

IL RICONOSCIMENTO DEI LAVORATORI È MAGGIORE NELLE IMPRESE CHE CONCEPISCONO IL WELFARE COME LEVA STRATEGICA

La nostra indagine conferma che questo rischio esiste, ma ne individua alcune cause e i relativi antidoti.

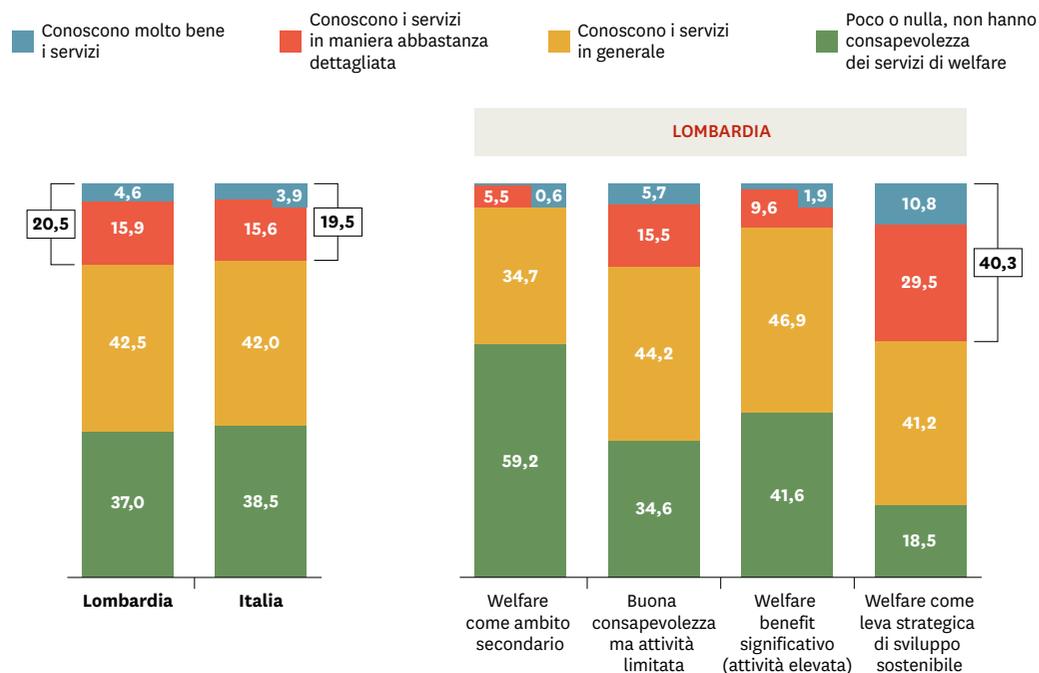
Abbiamo già osservato che i casi di maggior successo sono quelli delle imprese più proattive, che sviluppano iniziative originali che danno il senso della cura da parte dell'azienda del benessere dei propri collaboratori, e che generano un senso di

comunità. Abbiamo anche evidenziato l'importanza del modo in cui sono gestite le politiche di welfare: individuare i bisogni più rilevanti, coinvolgere i dipendenti, comunicare le iniziative in modo efficace. Inoltre, l'analisi dei profili aziendali ha dimostrato che le imprese che concepiscono il welfare come leva strategica per la sostenibilità, e non solo come componente del sistema premiante, ottengono risultati, sintetizzati dall'indice di impatto sociale, molto migliori della media.

FIGURA 38

Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE - 2021



Queste considerazioni valgono anche sulla questione di come evitare il rischio della banalizzazione, come generare una maggiore consapevolezza del valore dei servizi erogati e massimizzarne l'utilizzo. Si osservino a questo proposito le FIGURE 38 e 39, sulla conoscenza e il gradimento dei servizi di welfare da parte dei lavoratori secondo quanto risulta alle aziende. Su questi temi non ci sono significative differenze tra la Lombardia e l'Italia, mentre nell'ambito della regione è netto il divario tra i profili aziendali. Nel profilo Welfare come leva strategica più del 40% delle imprese lombarde ottengono da parte dei lavoratori una conoscenza dei servizi ottima o abbastanza dettagliata (contro una media del 20,5%), e l'81,5% una conoscenza almeno generale (media 63%). Nello stesso profilo circa la metà delle imprese (49,4%) ottengono livelli ottimi o discreti di gradimento e utilizzo dei servizi, contro una media del 32,8%.

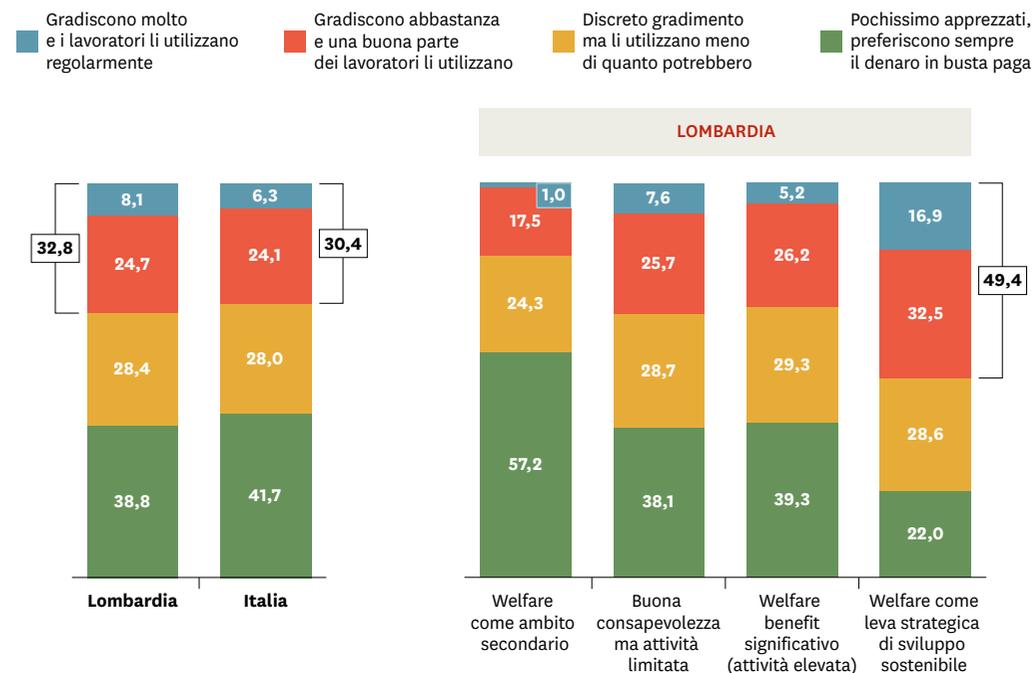
LE IMPRESE PIÙ PROATTIVE SCELGONO SPESSO ATTIVITÀ DI WELFARE CHE GENERANO UN SENSO DI COMUNITÀ

Volgiamo ora l'attenzione ai principali impatti sociali del welfare aziendale, utilizzando alcuni indicatori di risultato ottenuti dall'indagine.

FIGURA 39

Gradimento dei servizi di welfare aziendale da parte dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE - 2021



IL SALDO OCCUPAZIONALE AUMENTA IN RELAZIONE AL LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE

Esamineremo le relazioni del welfare aziendale con la crescita dell'occupazione, l'affermazione professionale delle donne, l'inserimento dei giovani, il sostegno delle imprese alle comunità, il coinvolgimento del terzo settore e dei fornitori.

Anzitutto l'occupazione, la cui dinamica generale è illustrata dai grafici nelle **FIGURE 40**, nuove assunzioni, e **41**, saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori. In entrambi i casi esiste una evidente correlazione tra il livello di welfare e le performance occupazionali. Le aziende lombarde che hanno segnalato un saldo positivo superiore al 3% dei propri dipendenti sono il 27% del totale, ma salgono al 40,5% tra quelle con livello di welfare alto o molto alto.

Il welfare aziendale ha una funzione determinante nel promuovere la partecipazione al lavoro e il successo professionale delle donne.

La quota delle donne sul totale dei dipendenti rilevata dalla nostra indagine in Lombardia è del 36,5%, con scostamenti limitati in relazione alle dimensioni delle aziende **FIGURA 42**. La correlazione col livello di welfare aziendale è anch'essa debole: dal 30,9% di donne nelle aziende a livello di welfare iniziale al 38% nelle aziende di livello alto.

Molto più significativa è la correlazione del welfare aziendale con la quota di donne in ruoli di responsabilità, esposta nella **FIGURA 43**. Nella nostra indagine, rivolta a imprese che in molti casi sono a conduzione familiare, abbiamo volutamente evitato una classificazione contrattuale di queste posizioni (dirigenti e quadri direttivi), preferendo una definizione più ampia e sostanziale. La quota di donne in ruoli di responsabilità è del 25,5% nelle imprese a livello di welfare iniziale, e aumenta col crescere dei livelli di welfare fino al 38,1% delle aziende con livello molto alto.

Ancora sul tema delle opportunità di carriera, si osservi la **FIGURA 44**. È tuttora consistente, nel sistema produttivo lombardo come in quello italiano, il numero di imprese che non hanno alcuna donna in posizioni manageriali: tra il 40% e il 42%. Ma questa cifra crolla al 16% tra quelle con

livello di welfare elevato. Viceversa, il numero delle imprese con una quota di donne almeno pari alla metà dei manager, mediamente del 36 - 38%, nelle imprese con livello di welfare elevato sale fino al 47%.

LA QUOTA DI DONNE CON RUOLI DI RESPONSABILITÀ È MOLTO MAGGIORE NELLE IMPRESE LOMBARDE CON LIVELLO DI WELFARE ELEVATO

FIGURA 40

Nuove assunzioni sul totale lavoratori nell'ultimo anno

QUOTE % DI IMPRESE

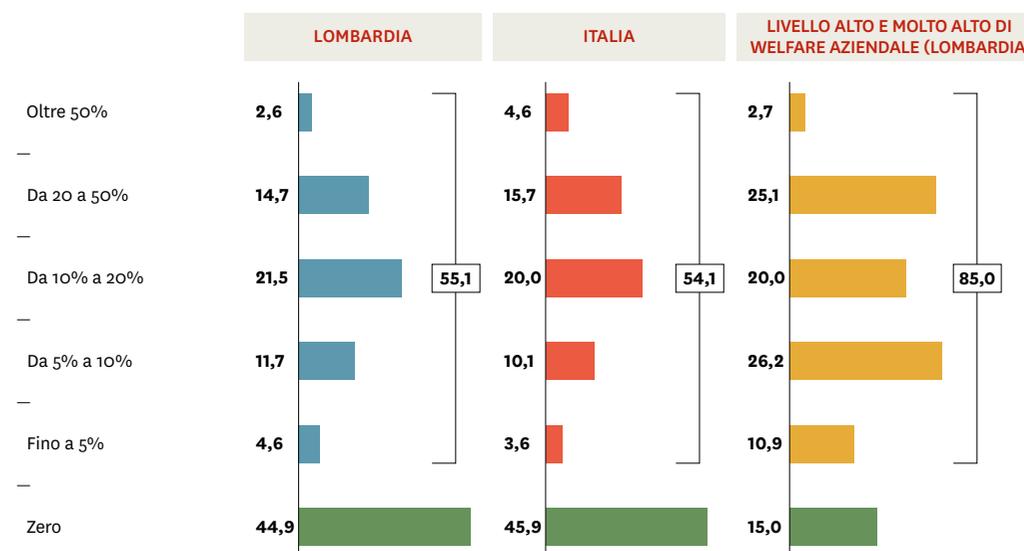
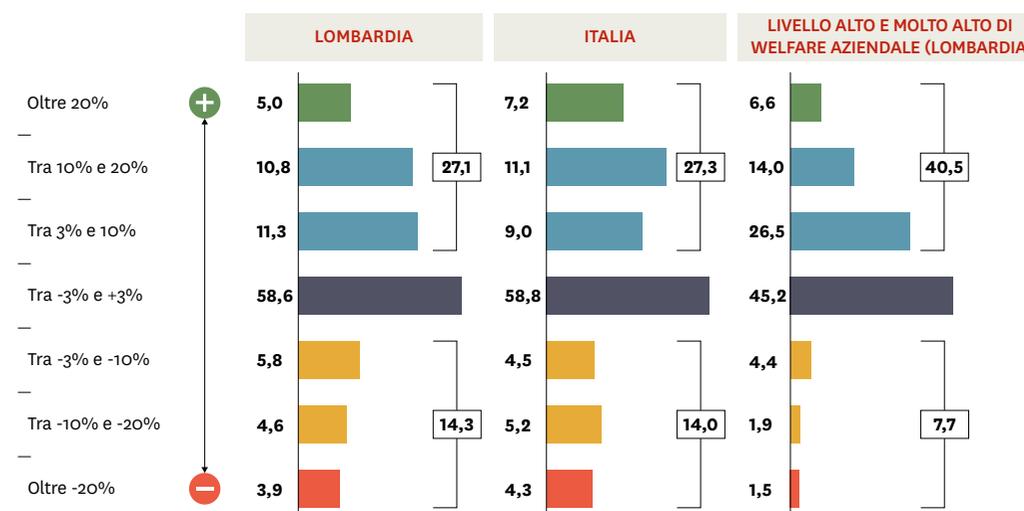


FIGURA 41

Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno

QUOTE % DI IMPRESE



Il grafico della **FIGURA 44**, che rappresenta la distribuzione media delle imprese suddivise per quota di donne con ruoli di responsabilità, ha una interessante forma a C tanto per la Lombardia quanto per l'Italia: le imprese si concentrano agli estremi, si dividono tra quelle in cui esistono condizioni effettive di pari opportunità e quelle in cui per le donne le possibilità di affermazione sono di fatto negate, mentre le posizioni intermedie sono poco popolate. Del tutto diversa è la distribuzione delle imprese lombarde con livello alto o molto alto di welfare aziendale: il 47% hanno una quota almeno pari alla metà dei manager, il 27 % hanno una quota tra il 25% e il 50%, dunque nell'insieme il 74% hanno una quota di donne superiore al 25%, e solo il 16% non hanno alcuna donna in ruoli di responsabilità.

FIGURA 42

Quota di donne sul totale lavoratori

QUOTE % DI LAVORATORI

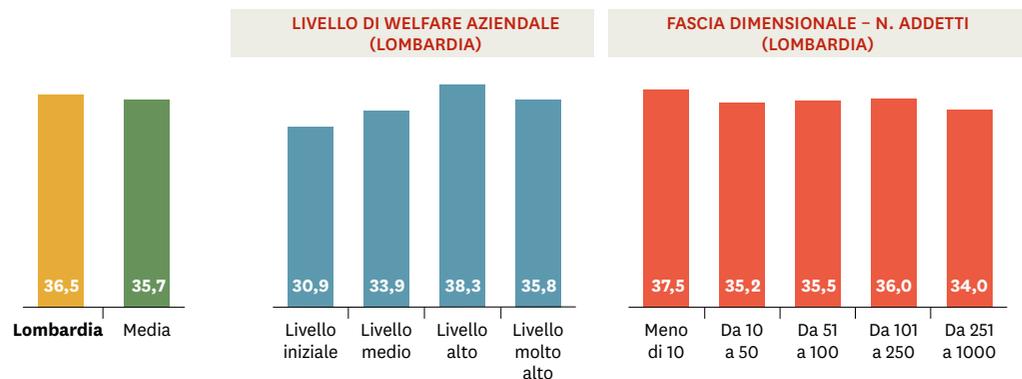


FIGURA 43

Quota di donne nei ruoli di responsabilità

QUOTE % DI LAVORATORI

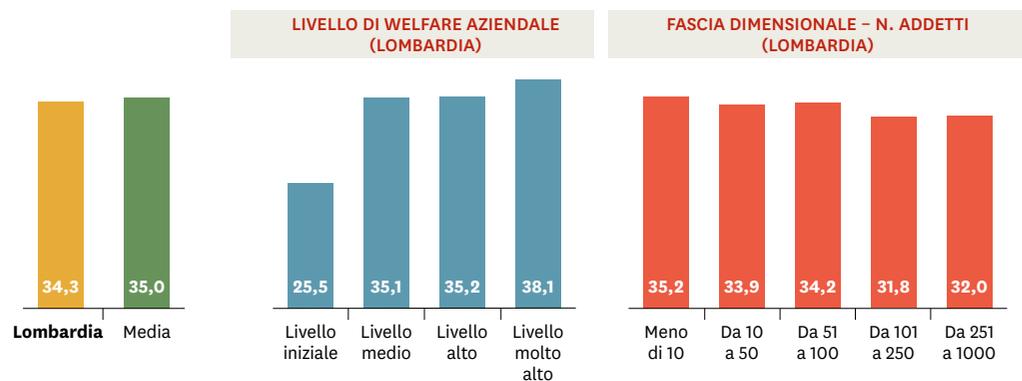
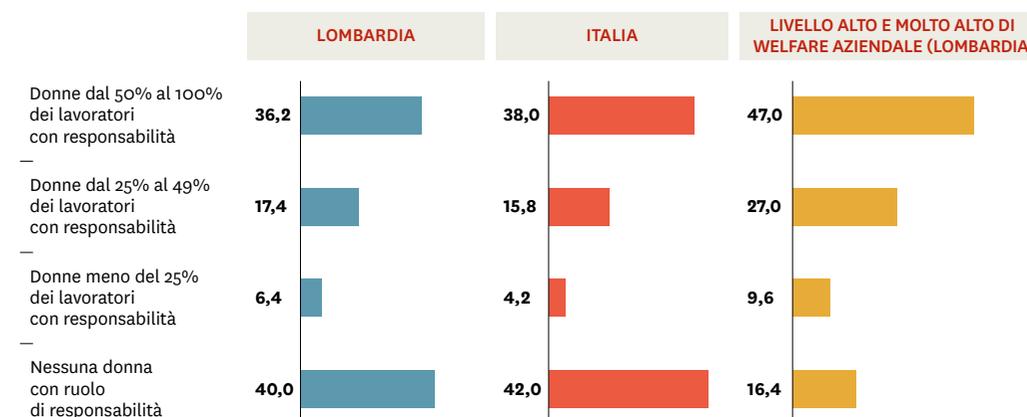


FIGURA 44

Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità

QUOTE % DI IMPRESE



Le correlazioni statistiche non dovrebbero mai essere interpretate semplicisticamente come relazioni di causa - effetto. In altri termini, noi non pensiamo che questi dati significhino che il welfare aziendale possa costituire, da solo, il fattore capace di attuare le pari opportunità. Ma le numerose storie aziendali che abbiamo raccolto corroborano le evidenze emergenti dai dati, e confermano l'idea che il welfare aziendale offra numerosi e fondamentali contributi all'affermazione professionale delle donne: una maggiore attenzione ai diritti, provvedimenti che aumentano la flessibilità organizzativa e nella gestione del tempo di lavoro, l'introduzione di servizi di facilitazione per le famiglie e che aiutano a conciliare gli impegni del lavoro con quelli della vita personale (anche a sostegno della maternità), e in alcuni casi progetti formativi per la valorizzazione delle competenze e della leadership femminile. Ma la cosa più importante è che queste misure sono anche segnali di un cambiamento generale nella cultura di gestione delle aziende: una consapevole politica di welfare è espressione di un orientamento dei vertici aziendali a valorizzare le persone e promuovere la parità e la diversità dei generi.

Il welfare aziendale contribuisce altresì a facilitare l'inserimento dei giovani.

La quota dei giovani sotto i 30 anni nelle aziende lombarde è del 20%, con piccole

IL 47% DELLE IMPRESE LOMBARDE CON LIVELLO ELEVATO DI WELFARE HANNO UNA QUOTA DI DONNE MANAGER ALMENO PARI A QUELLA DEGLI UOMINI

LA QUOTA DEI RAPPORTI DI STAGE CONVERTITI IN ASSUNZIONI CRESCE IN RELAZIONE AL LIVELLO DI WELFARE

variazioni secondo i livelli di welfare aziendale **FIGURA 45**. Più significativi sono i grafici delle **FIGURE 46 e 47**, che illustrano l'utilizzo di stagisti e la conversione degli stage in lavoro stabile. La quota di stagisti sui dipendenti e ancor più la quota dei rapporti di stage convertiti in assunzioni crescono in relazione al livello di welfare. Le imprese

lombarde con livello di welfare aziendale alto o molto alto hanno un tasso di conversione del 37%, più che doppio rispetto alle imprese di livello iniziale (16,5%).

Il welfare di comunità è un'area che vede le imprese lombarde impegnate in numerose iniziative a sostegno delle istituzioni e delle iniziative sociali nel territorio: la **FIGURA 48** ne dà una descrizione, indicando quante imprese attuano almeno una iniziativa tra quelle indicate. Le più frequenti sono donazioni a beneficio di enti e a vantaggio della comunità locale. Segue un ventaglio molto ampio di iniziative a sostegno di sport, sanità e assistenza, istruzione e cultura, ricerca, inclusione sociale, parità di genere, e per la generazione di servizi nel territorio quali asili, scuole, sistemi di trasporto.

FIGURA 45

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

QUOTE % DI IMPRESE

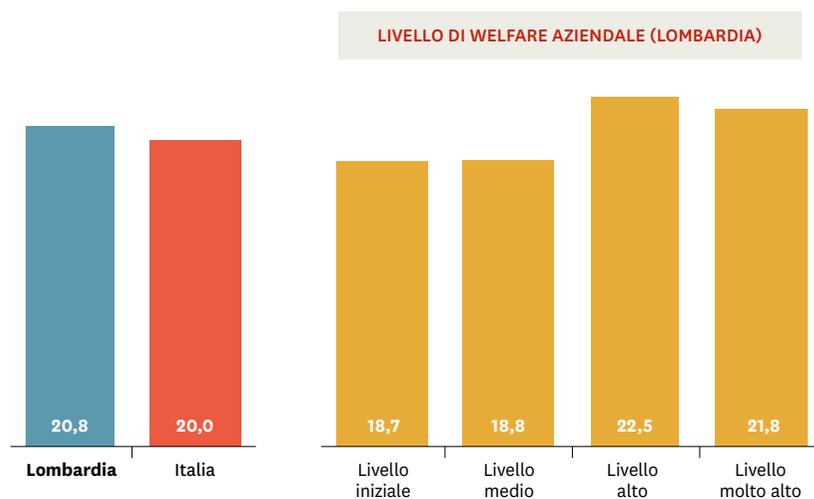


FIGURA 46

Quota di stagisti sulla popolazione aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

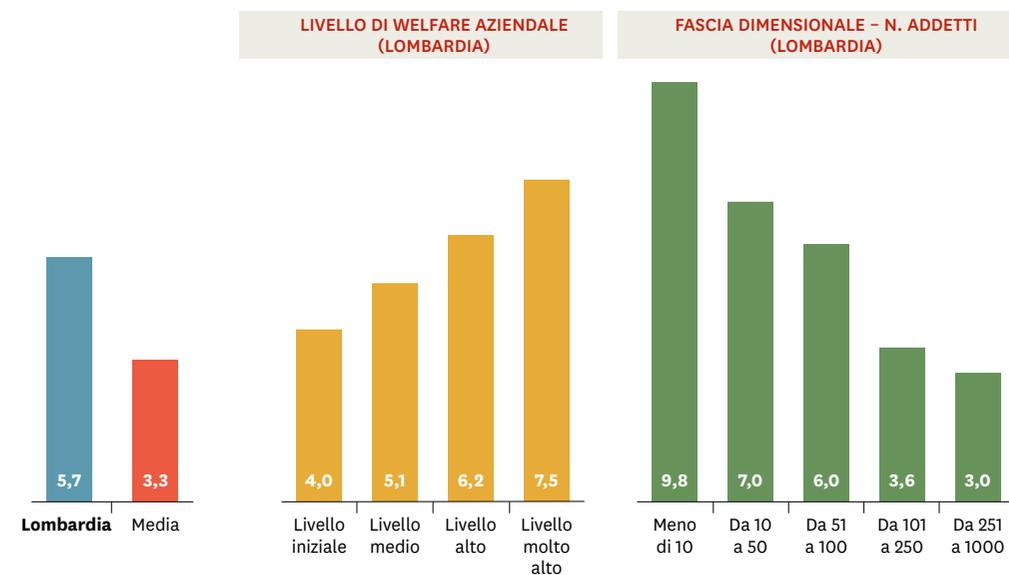
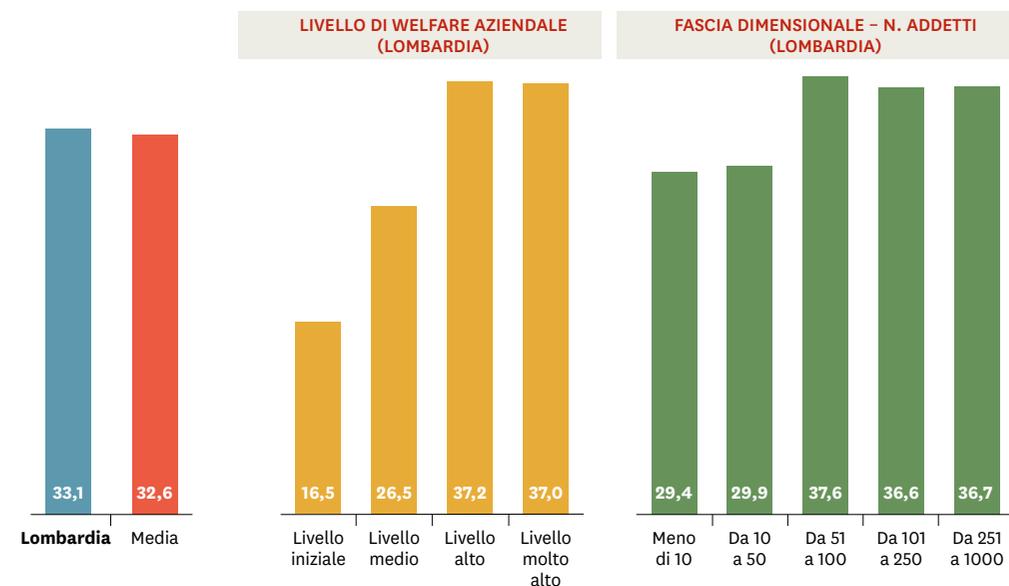


FIGURA 47

Quota di rapporti di stage convertiti in assunzioni

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



Tra le misure di impatto abbiamo considerato l'entità dei contributi versati **FIGURA 49**. Le imprese che versano contributi significativi, misurabili in decine di migliaia di euro, crescono in funzione dei livelli di welfare, dal 3,9% di quelle a livello iniziale al 23% di quelle a livello molto alto.

IL 22% DELLE IMPRESE LOMBARDE COLLABORANO CON REALTÀ DEL TERZO SETTORE

Un fattore che può contribuire allo sviluppo delle iniziative di welfare di comunità è la cooperazione tra imprese e terzo settore. Le imprese lombarde che hanno rapporti di collaborazione con organizzazioni non profit sono complessivamente il 21,8%, e di queste l'8,5% hanno rapporti continuativi.

Anche in questo ambito l'impatto delle imprese più impegnate nel welfare aziendale è molto superiore alla media: quelle con livello di welfare molto alto hanno una quota di collaborazione col terzo settore del 46,5%

FIGURA 48

Iniziative di welfare di comunità

QUOTE % DI IMPRESE

Almeno una iniziativa

Lombardia (30,8)

Italia (28,2)

Iniziativa	Lombardia (%)	Italia (%)
Solidarietà sociale (donazioni, acquisto beni per collettività...)	17,1	14,9
Sport (sponsorizzazioni squadre dilettantistiche, per manifestazioni sportive...)	9,4	9,0
Sanità e assistenza (donazioni a strutture ospedaliere, assistenza a minori o anziani...)	6,0	5,0
Istruzione (borse di studio per formazione scolastica, alternanza scuola-lavoro...)	3,5	3,4
Inclusione (progetti per reinserimento di persone fragili...)	3,2	3,1
Cultura (recupero beni artistici, liberalità per musei, teatri, eventi ricreativi/culturali...)	2,9	3,0
Tutela Ambientale (finanziamenti / partecipazione a progetti)	3,0	2,6
Strutture e servizi (costruzione case, asili, scuole, servizi di trasporto...)	2,3	2,2
Ricerca (donazioni a università, borse di studio per progetti di ricerca scientifica...)	2,3	1,8
Apertura alla comunità (open day, eventi ospitati da impresa...)	1,3	1,4
Parità di genere (liberalità per associazioni per tutela diritti donne, imprenditoria femminile...)	2,0	1,1

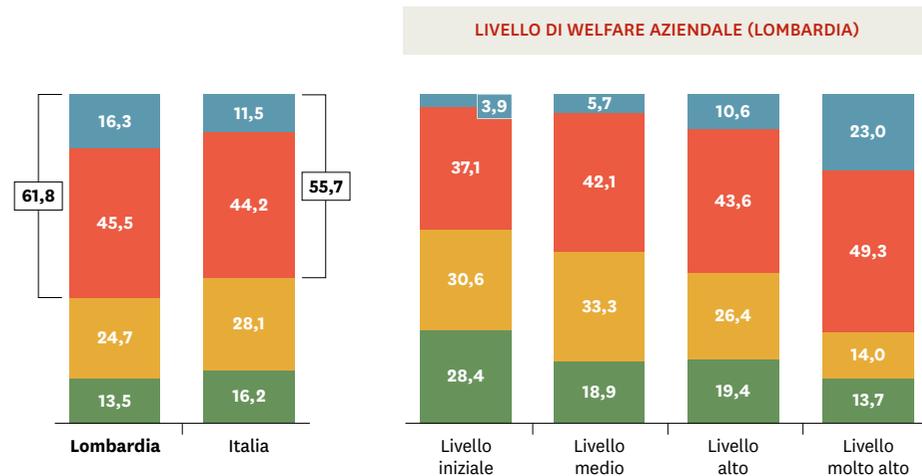
FIGURA 49

Contributi erogati dalle imprese a favore della comunità locale

QUOTE % DI IMPRESE

BASE: IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA A FAVORE DELLA COMUNITÀ LOCALE

Oltre 10mila € Da mille a 10mila € Fino a mille € Nessun importo



e continuativa del 22,9%, mentre le imprese a livello iniziale hanno una quota di collaborazione minima, del 5,2%, e continuativa inferiore all'1%.

Concludiamo il capitolo sulla misurazione dell'impatto con alcuni dati riguardanti la responsabilità sociale verso i fornitori.

Si osservino le **FIGURE 51** e **52**. Tanto la verifica del possesso delle certificazioni di salute e sicurezza, quanto la verifica del rispetto dei diritti umani e degli standard di lavoro da parte dei fornitori sono prassi che distinguono le imprese con un welfare aziendale evoluto. Peraltro, il fattore che differenzia maggiormente il comportamento aziendale è la dimensione dell'impresa.

FIGURA 50

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

QUOTE % DI IMPRESE

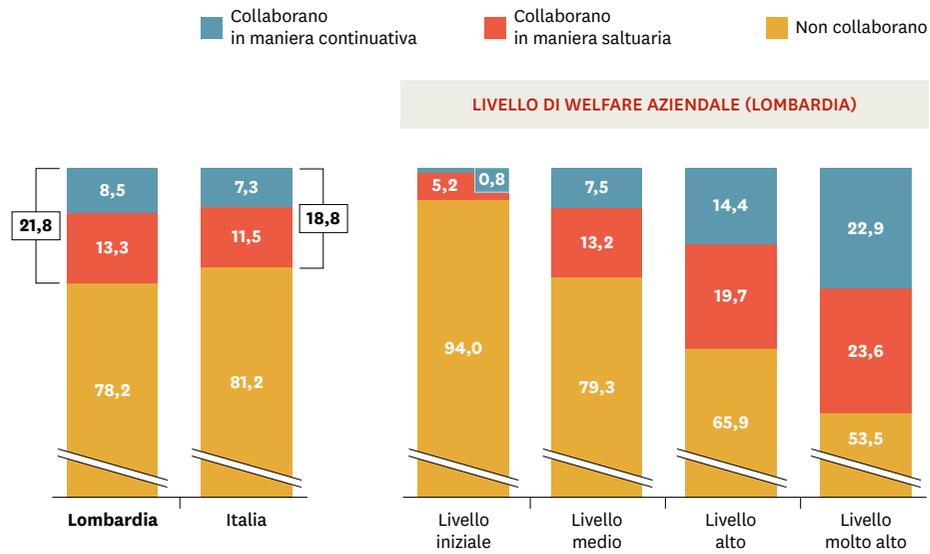


FIGURA 51

Verifica del possesso delle certificazioni di salute e sicurezza da parte dei fornitori

QUOTE % DI IMPRESE

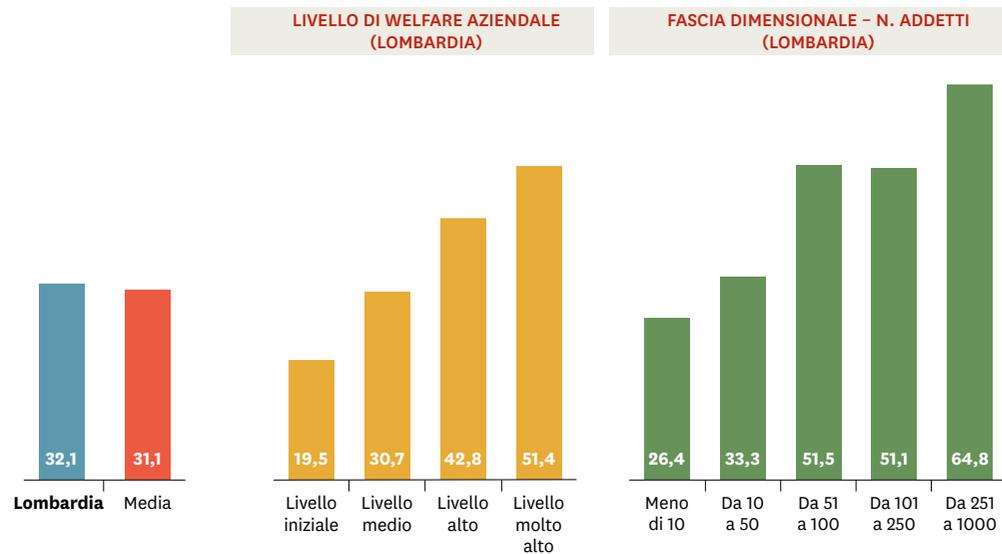
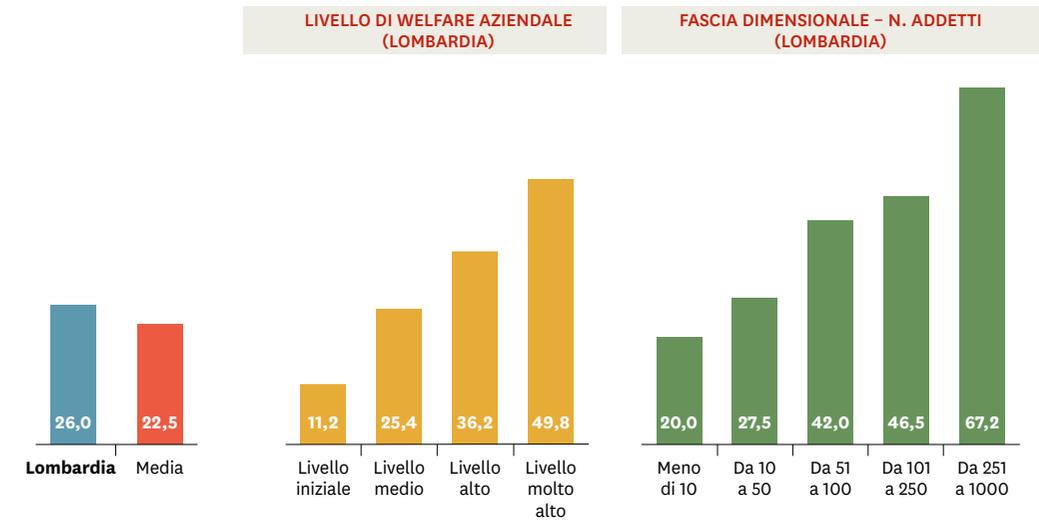


FIGURA 52

Verifica del rispetto dei diritti umani e degli standard di lavoro da parte dei fornitori

QUOTE % DI IMPRESE



SEZIONE

3

L'IMPATTO DEL WELFARE AZIENDALE SUI RISULTATI DELLE IMPRESE E SULLA CRESCITA

Nelle ultime tre edizioni, a partire dal 2020, Welfare Index PMI si è avvalso della collaborazione di Cerved per correlare i dati emersi dall'indagine sul welfare aziendale ai risultati di bilancio delle imprese. L'analisi pubblicata nell'ultima edizione del rapporto nazionale è particolarmente significativa perché evidenzia l'impatto positivo del welfare sui risultati aziendali nel ciclo della pandemia, nel 2020 come fattore di resilienza e l'anno successivo come acceleratore della ripresa.⁷

Oggi disponiamo di un set di bilanci aggiornati al 2022, e in questo capitolo pubblichiamo i principali risultati di un'analisi fatta su un sottocampione di 535 imprese lombarde.⁸

Abbiamo considerato come indicatori di produttività il fatturato per addetto e il MOL (margine operativo lordo) per addetto, come appare nelle **FIGURE 53 e 54**.

I due grafici mostrano l'andamento delle produttività in Lombardia: la depressione nel 2020 provocata dall'emergenza Covid, la forte ripresa nel 2021 (+23,5% il fatturato per addetto, +49,1% il MOL per addetto), e la prosecuzione della crescita con ritmi più blandi nel 2022 (+10,8% il fatturato per addetto, +5,8% il MOL per addetto).

Osserviamo gli indicatori di produttività per livelli di welfare aziendale. Per quanto riguarda il fatturato per addetto le imprese di livello medio

⁷ Welfare Index PMI - Rapporto 2022. Capitolo 3: *Il welfare aziendale come fattore di successo delle imprese e di rilancio del Paese*.

Analisi Cerved su un campione di 2.590 bilanci relativi agli esercizi 2019 - 2020 - 2021.

⁸ Il sottocampione considerato comprende le società di capitale residenti in Lombardia che avevano partecipato all'ultima edizione dell'indagine Welfare Index PMI e di cui ad agosto 2023 erano disponibili i bilanci 2022. Ricordiamo che il progetto coinvolge le PMI da 6 a 1.000 addetti. Non sono quindi considerate le imprese diverse dalle società di capitale (società di persone e organizzazioni non profit), le microimprese fino a 5 addetti e le grandi imprese con più di 1.000 addetti. Per questo motivo i dati esposti in questo capitolo, quali gli indici di produttività, di redditività e gli andamenti occupazionali non corrispondono ai dati regionali delle statistiche ufficiali.

ed elevato raggiungono risultati molto simili, rispettivamente di 366 e 359 mila euro nel 2022, decisamente superiori alle imprese con livello di welfare iniziale: 208 mila euro. I trend di variazione non sono significativamente differenziati.

Per quanto riguarda il MOL per addetto **FIGURA 54** il gap più rilevante è tra i livelli di welfare medio ed elevato: l'indice aumenta da 18 mila euro per addetto nelle imprese a livello di welfare iniziale a 26 mila euro in quelle di livello medio, a 46 mila euro per addetto in quelle di livello elevato. Anche in questo caso le variazioni annue sono simili. In valore assoluto la crescita del MOL dal 2019 al 2022 è di 5 mila euro per addetto nelle imprese a livello di welfare iniziale, 10 mila in quelle di livello medio, 11 mila nelle imprese di livello elevato.

LE IMPRESE LOMBARDE CON LIVELLO DI WELFARE ELEVATO RAGGIUNGONO IL MASSIMO INDICE DI MOL PER ADDETTO

FIGURA 53

Produttività per livelli di welfare aziendale - 1
FATTURATO PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)

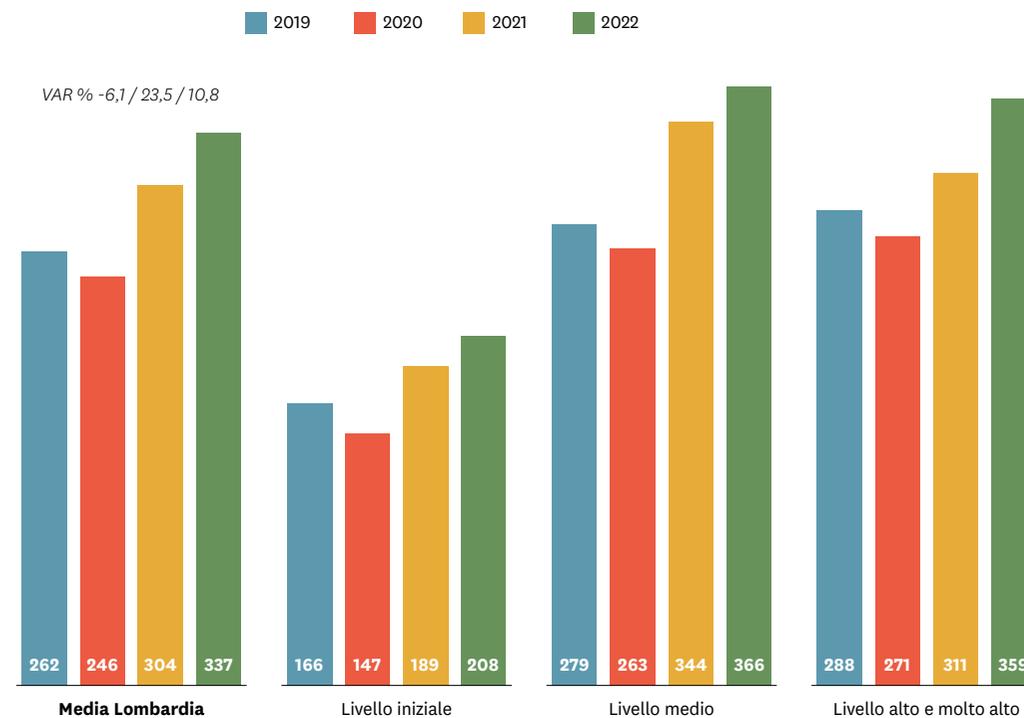
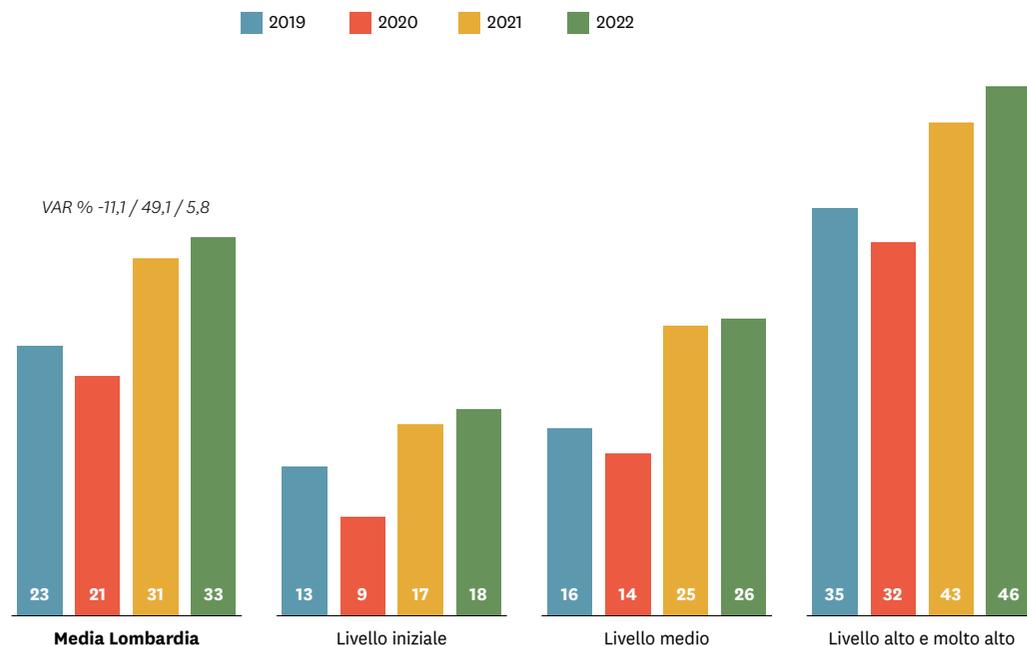


FIGURA 54

Produttività per livelli di welfare aziendale - 2

MARGINE OPERATIVO LORDO PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)



**NELL'ULTIMO TRIENNIO
LE IMPRESE CON LIVELLO
DI WELFARE ELEVATO
HANNO ACCRESCIUTO
L'OCCUPAZIONE DEL 5,5%**

welfare. Ciò che le distingue è il valore: l'indice di redditività è del 12,8% per le imprese con livello di welfare elevato, quasi 6 punti più di quelle di livello medio e 4 punti più di quelle di livello iniziale.

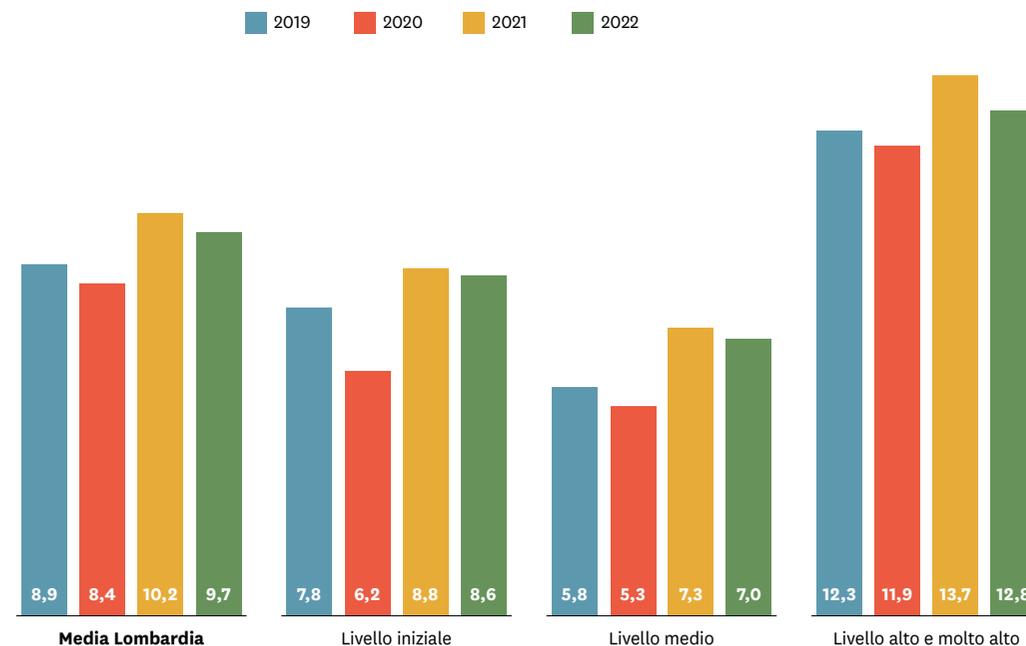
L'ultimo grafico FIGURA 56 mostra l'evoluzione dell'occupazione nelle aziende. A seguito della recessione dell'anno precedente, il 2021 ha fatto registrare un calo dell'1,2% della forza lavoro impiegata, solo in parte recuperato nel 2022 (+0,4%). Le cifre dell'ultima riga nel grafico mostrano la lieve variazione in numero indice dal 2019, anno precedente il Covid, al 2022: +0,9%. Le imprese con livello di welfare elevato hanno accresciuto

L'esame del margine operativo lordo ci porta a valutare la redditività delle imprese. L'indice scelto è il rapporto tra MOL e fatturato. Come appare nella FIGURA 55, nelle PMI lombarde esso è cresciuto di quasi due punti nel 2021, dall'8,4% al 10,2%, per poi calare di mezzo punto l'anno successivo. Il trend è simile per le imprese di tutti i livelli di

FIGURA 55

Redditività per livelli di welfare aziendale

MARGINE OPERATIVO LORDO / FATTURATO (%)



l'occupazione nel triennio più della media: +5,5%. Quelle a livello medio sono rimaste stabili. Le imprese a livello di welfare iniziale hanno ridotto l'occupazione: -8,6%.

In sintesi, le imprese con politiche di welfare evolute, in Lombardia come nel resto del Paese, ottengono performance superiori in termini di produttività del lavoro e di redditività aziendale, e contribuiscono più della media alla crescita dell'occupazione.

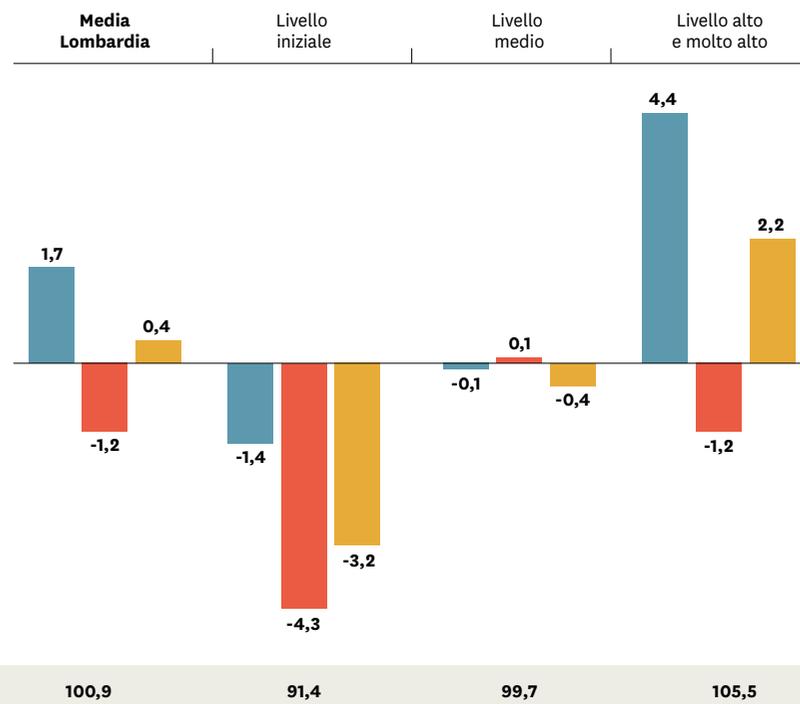
Come abbiamo già sostenuto per altri ambiti dell'analisi, non intendiamo interpretare queste correlazioni statistiche in modo semplicistico. La relazione tra welfare aziendale e risultati del business può essere letta in entrambe le direzioni e, soprattutto, non riteniamo giustificato isolare un singolo fattore di successo. Noi siamo convinti che le politiche di welfare aziendale siano una leva, assieme ad altre, di una efficace e lungimirante gestione d'impresa, orientata alla sostenibilità oltre che ai risultati di breve termine. Inoltre, le più efficaci politiche di welfare segnalano una cultura di management orientata a valorizzare le capacità umane e

FIGURA 56

Occupazione per livelli di welfare aziendale

VARIAZIONI % DEL NUMERO DI ADDETTI

■ Var 2020/2019 ■ Var 2021/2020 ■ Var 2022/2021



consapevole del complesso sistema di relazioni ambientali, sociali e di mercato in cui l'azienda è inserita. Queste considerazioni sono confortate, oltre che dall'analisi dei bilanci, dalle numerose storie aziendali raccolte dal progetto Welfare Index PMI in Lombardia e nel Paese.

Contribuendo al successo dell'impresa, il welfare aziendale è un fattore di crescita dell'occupazione e di coesione sociale per il territorio a cui l'impresa appartiene.

Ma è anche un fattore di generazione di ricchezza che le imprese possono investire nel rinnovamento del sistema di welfare pubblico e privato. Una ricerca Cerved – Innovation Team ha stimato in 785 miliardi la spesa complessiva di welfare pubblico e privato in Italia.⁹ La fonte di finanziamento principale è la spesa pubblica (80%), seguita dalla spesa diretta delle famiglie (17%). Ma né la spesa pubblica né la spesa delle famiglie sono in grado di crescere in valore reale nei prossimi anni, in un contesto di debolezza del PIL e stagnazione dei redditi. Il welfare aziendale e collettivo è la componente più piccola del sistema (3%) ma può espandere significativamente il proprio ruolo e il proprio contributo, soprattutto nei servizi di prossimità. Può farlo grazie alla consapevolezza acquisita dalle imprese dell'impatto positivo delle iniziative di welfare sui risultati aziendali.

**IL WELFARE AZIENDALE,
CONTRIBUENDO ALLA
CRESCITA DELLE IMPRESE,
PUÒ AUMENTARE LA
PROPRIA QUOTA NEL
SISTEMA DI WELFARE
ITALIANO**

La Lombardia può dunque contare sul proprio robusto sistema di imprese per innovare e sviluppare il suo sistema di welfare.

⁹ Bilancio di welfare delle famiglie italiane 2022, Cerved – Innovation Team.

SEZIONE

4

IL CONTRIBUTO DEL WELFARE AZIENDALE AL WELFARE REGIONALE E DEL PAESE

Presentiamo in questo capitolo un esame, basato su dati pubblici, del contesto sociale in Lombardia e dei principali bisogni di welfare in cinque macroaree: salute e assistenza, pari opportunità e conciliazione vita – lavoro, istruzione e mobilità sociale, previdenza, povertà e fragilità sociale. In ogni area illustriamo, basandoci sui dati di Welfare Index PMI, lo sviluppo del welfare aziendale nella regione, evidenziando il contributo attuale e potenziale delle imprese al necessario rinnovamento del welfare pubblico e privato.

Questa analisi approfondisce nell'ambito lombardo le tesi pubblicate con il Rapporto Welfare Index 2022 nel position paper “Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano”, ove si sostiene l'opportunità di puntare sulla partnership tra istituzioni pubbliche, imprese private e organizzazioni del terzo settore per innovare i modelli

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

L'INIZIATIVA SOCIALE DELLE IMPRESE, GRAZIE ALLA VICINANZA ALLE FAMIGLIE E AL TERRITORIO, PERMETTE DI GENERARE SOLUZIONI EFFICIENTI, MIRATE AI BISOGNI LOCALI

4.1 Salute e assistenza

La Lombardia dispone di un solido sistema sanitario, il cui punto di forza è costituito dalla rete ospedaliera. Fattore distintivo è la qualità delle strutture e delle prestazioni offerte. Sono infatti presenti in questa regione buona parte dei centri di eccellenza del nostro Paese, e tra questi 26 dei 63 IRCCS italiani (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico).

È significativa l'attrattività dell'offerta sanitaria lombarda, misurata dalle prestazioni effettuate a cittadini di altre regioni o provenienti da nazioni estere, e dal saldo positivo della mobilità: nel 2021 la Lombardia ha erogato a persone non residenti prestazioni sanitarie per un valore di 614 milioni di euro, l'importo più alto tra le regioni italiane.

La limitazione di risorse disponibili ha peraltro provocato una progressiva contrazione delle capacità recettive del sistema. I posti letto in regione sono 3,7 ogni 1.000 abitanti, poco più della media nazionale di 3,4.¹⁰ Negli ultimi vent'anni in tutti i paesi più sviluppati si è attuato un processo di deospedalizzazione che ha comportato una forte diminuzione della quota di posti letto. Permane in ogni caso, su quest'indice, un notevole gap tra l'Italia e i principali paesi europei.¹¹

Il sistema sanitario lombardo è caratterizzato da una presenza rilevante di servizi privati. Questi incidono per il 24,5% sulla spesa totale del SSN, contro una media nazionale del 17,4%. La Lombardia è al secondo posto dopo il Lazio tra le regioni italiane per quota del privato. Sono privati 25 dei 26 IRCCS attivi in Lombardia, in Italia 45 su 62. Per quanto riguarda le capacità di ricovero, le strutture private accreditate offrono il 38% dei posti letto totali, contro una media italiana del 31%. Molto più rilevante e in continua espansione è il contributo dei servizi privati alla medicina di prossimità: il 70% delle 3.543 strutture sanitarie territoriali della Lombardia sono strutture private accreditate (la media italiana è del 58%), quota che negli ultimi 25 anni è raddoppiata (era del 34% nel 1998).¹² Inoltre, sono privati il 62% degli ambulatori e laboratori, il 90% delle strutture di cura residenziali e l'83% di quelle semiresidenziali.

IL SISTEMA SANITARIO LOMBARDO ATTRAIE PAZIENTI DA ALTRE REGIONI. NEL 2021 HA EROGATO A CITTADINI NON RESIDENTI PRESTAZIONI PER 614 MILIONI

¹⁰ Fonte: Ministero della Salute, dati relativi al 2020.

¹¹ Il Rapporto OASI Bocconi 2022 pubblica una comparazione internazionale, basata su dati OCSE, sul numero dei posti letto in regime ordinario ogni 1.000 abitanti. Il primo dato si riferisce al 2020, quello tra parentesi al 2000: Italia 3,2 (4,7), Francia 5,7 (8,0), Germania 7,8 (9,1), Spagna 3,0 (3,7), UK 2,4 (4,1), USA 2,8 (3,5).

LE CAPACITÀ DI PRESTAZIONE SANITARIA SONO SOTTO PRESSIONE. LA LOMBARDIA DISPONE DI 9,6 OPERATORI SANITARI OGNI 1.000 ABITANTI, MENTRE LA MEDIA EUROPEA È SUPERIORE A 12

È ben difficile, dunque, prescindere dagli investimenti privati se si intende attuare il progetto, che costituisce uno dei principali obiettivi del PNRR, di rinnovare il nostro sistema sanitario sviluppando nuovi servizi di prossimità: centri di prevenzione e riabilitazione, ambulatori, servizi domiciliari integrati con prestazioni di teleassistenza e telemedicina, assistenza domiciliare e semiresidenziale agli anziani e disabili. Un progetto di primaria importanza nel momento in cui molti dati segnalano la

fragilità dei sistemi di prevenzione e cura territoriali nel contesto di un progressivo deterioramento delle prestazioni sanitarie nel nostro Paese.

Da molti anni la spesa sanitaria italiana è inferiore a quella europea e dei paesi più sviluppati.¹³ Le difficoltà della finanza pubblica e la concentrazione della spesa sociale sulla previdenza hanno provocato una riduzione della spesa sanitaria pubblica come quota sul PIL: dal 6,8% nel 2015 al 6,5% nel 2019; dopo il picco straordinario del 2020 (7,4%) provocato dall'emergenza Covid e dalla contrazione del PIL la spesa è scesa nuovamente al 6,8% nel 2022, e per i prossimi anni la NADEF pubblicata in settembre 2023 pianifica un calo ulteriore fino al 6,2% nel 2025.

Le comparazioni internazionali mostrano l'insufficienza di personale sanitario nel nostro Paese. Siamo allineati alla media europea nel numero di medici, 4 ogni 1.000 abitanti, ma non degli infermieri: 6,3 ogni 1.000 abitanti contro una media europea di 8,3.¹⁴ E i dati del Ministero della Salute mostrano la particolare sofferenza della Lombardia nel personale sanitario: 3,8 medici ogni 1.000 abitanti nel 2021 (Italia 4,1), 5,8 infermieri (Italia 6,6), per un totale di 9,6 addetti sanitari ogni 1.000 abitanti contro la media italiana di 10,7, mentre la media europea è superiore a 12.

Un dato significativo è la durata delle liste d'attesa. Il rapporto CREA Sanità indicava nel 2017 rilevanti ritardi in Lombardia nell'accesso alle prestazioni in regime di SSN: oltre 90 giorni per colonscopia e visite oculistiche, oltre 80 per ecocardiografia, oltre 50 per gastroscopia e visita ortopedica, 25 giorni per RX articolare.

Fin qui una sintesi dei dati pubblici sulle strutture e le capacità di prestazione dell'offerta sanitaria. Ma gli indicatori che misurano le risorse

¹² Fonte: Rapporto OASI Bocconi 2022, dati 2020 del Ministero della Sanità.

¹³ Quota della spesa sanitaria pubblica sul PIL, 2022: Italia 6,8%, Germania 10,9%, Francia 10,1%, media UE 7,1%. Fonte: OCSE.

¹⁴ Fonte: OCSE, Health at a glance 2022. Dati relativi al 2020.

disponibili e le capacità di offerta sanitaria non sono sufficienti, a nostro avviso, a rappresentare in modo completo le difficoltà del sistema e il bisogno di innovazione dei modelli di servizio. Occorre correlarli all'evoluzione della domanda, segnata dall'emergere di nuovi bisogni.

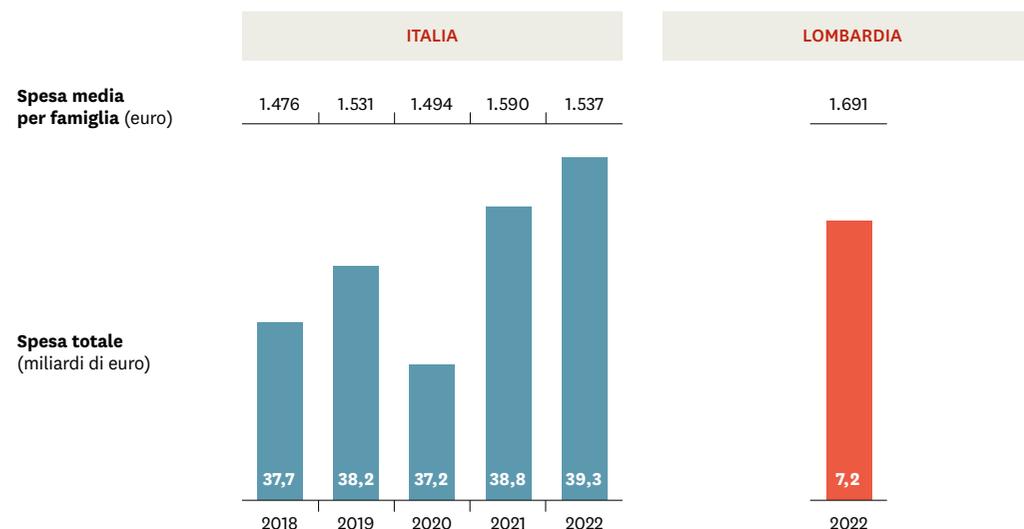
Il grande divario tra la domanda e l'offerta è segnalato anzitutto dalla crescita della spesa sanitaria a carico delle famiglie.

Come appare nella **FIGURA 57**, questa ha raggiunto in Lombardia nel 2022 la cifra di 7,2 miliardi. La spesa media annua per famiglia, di 1.691 euro, è superiore alla media italiana.

La spesa sanitaria si distribuisce in modo sperequato in relazione al reddito familiare, gravando maggiormente sulle famiglie più vulnerabili: in Lombardia è del 3,7% sul reddito netto nelle famiglie affluenti, del 6,7% nelle famiglie più deboli **FIGURA 58**.¹⁵

FIGURA 57

Spesa sanitaria delle famiglie



Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

¹⁵ In questa analisi le famiglie sono state classificate tenendo conto del reddito familiare netto, del numero di componenti il nucleo familiare e della condizione patrimoniale (possesso di abitazioni). Il segmento degli affluenti comprende il 23% delle famiglie italiane, quello della debolezza il 28%.

La **FIGURA 59** ci permette di esaminare l'impatto sociale di una spesa sanitaria in buona misura a carico diretto delle famiglie. I grafici rappresentano la frequenza in Lombardia delle prestazioni sanitarie pubbliche e private per segmenti di condizione economica. C'è un gap di salute tra famiglie ad alto e basso reddito: le prime fanno più visite mediche (88% contro 72,5% l'anno), più esami diagnostici (79,1% contro 57,4%), vanno molto più spesso dal dentista (88% contro 63%).

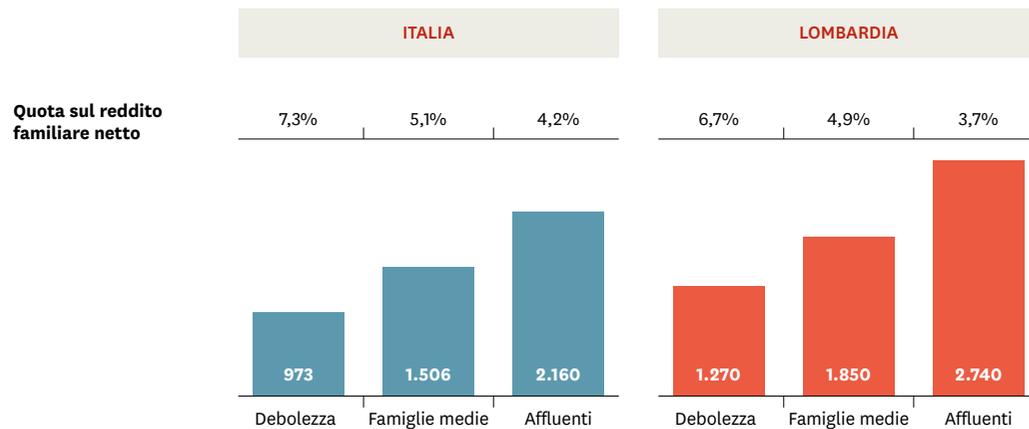
Completiamo queste considerazioni esaminando il fenomeno della rinuncia alle prestazioni, utilizzando i dati della **FIGURA 60**. Il 40,7% delle famiglie lombarde ha rinunciato nell'ultimo anno a prestazioni sanitarie, e per il 12,6% si è trattato di rinunce rilevanti, con possibili conseguenze sulla salute. È una quota inferiore alle medie nazionali, ma nondimeno segnala un fenomeno molto diffuso ed estremamente grave.

È interessante osservare le motivazioni della rinuncia. Per metà delle famiglie queste sono di carattere economico: le prestazioni sanitarie hanno un costo sempre più difficilmente sostenibile, tanto più in un contesto, come quello degli ultimi anni, di stagnazione dei redditi e alta inflazione. Ma per il 24,8% le motivazioni sono qualitative: le famiglie non trovano i servizi che cercano, o non li considerano di qualità adeguata alle attese. Questa motivazione è prevalente nelle famiglie di reddito alto e medio alto, nelle più giovani e in quelle di scolarità elevata.

FIGURA 58

Spesa sanitaria delle famiglie per condizione economica

VALORE MEDIO DI SPESA PER FAMIGLIA, IN EURO - 2022

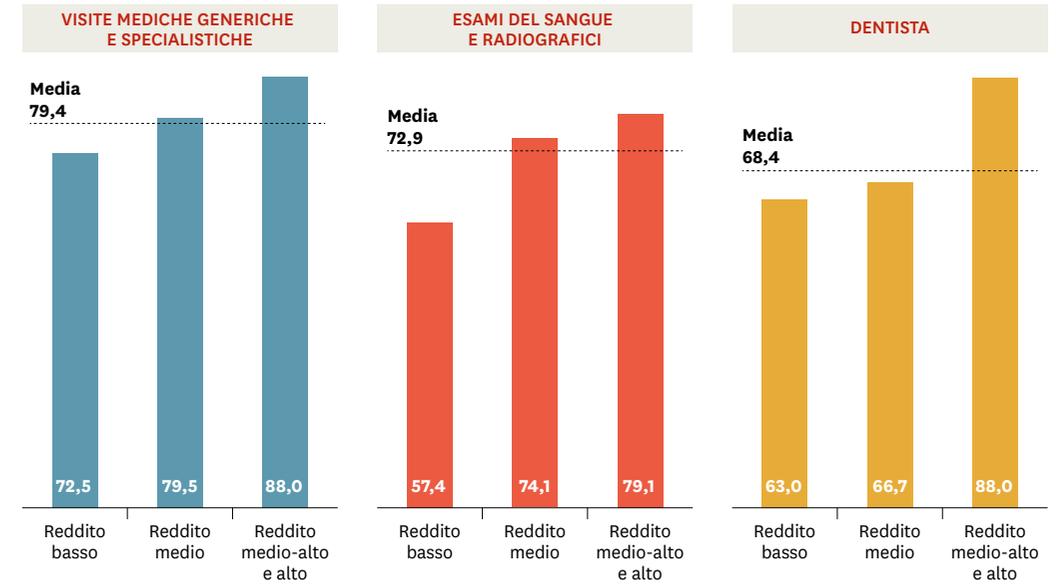


Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

FIGURA 59

Utilizzo di prestazioni da parte delle famiglie per condizione economica in Lombardia

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



Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

L'insieme di questi dati ci porta a considerare come, anche in Lombardia, stia crescendo il divario tra le attese dei cittadini e i servizi offerti.

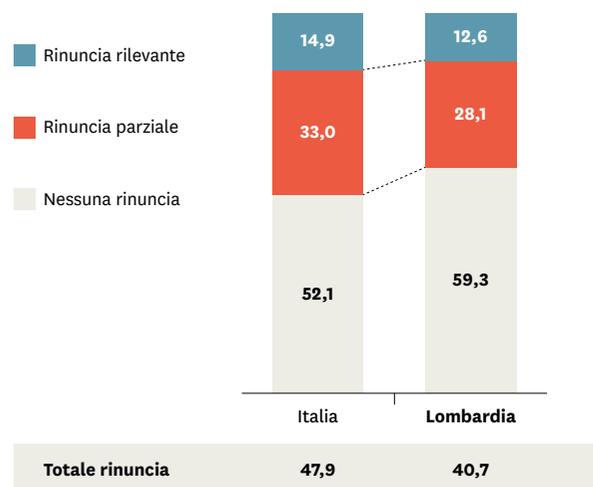
In estrema sintesi possiamo delineare due grandi profili di domanda. Da un lato le famiglie che faticano a sostenere le spese sanitarie, e che per motivi economici rinunciano a prestazioni necessarie. Sono un po' più di metà della popolazione, dunque non si tratta solo delle fasce meno abbienti ma anche di una parte del ceto medio. Costoro chiedono accessibilità dei servizi, con l'eliminazione delle barriere economiche e organizzative che limitano il diritto alla salute: costi, distanze, lunghe liste di attesa. Il secondo profilo richiede prestazioni che non trova nell'attuale offerta sanitaria: anzitutto un servizio personale continuo, con un medico che conosca e prenda in carico i membri della

40,7% DELLE FAMIGLIE LOMBARDE HANNO RINUNCIATO NELL'ULTIMO ANNO A PRESTAZIONI SANITARIE

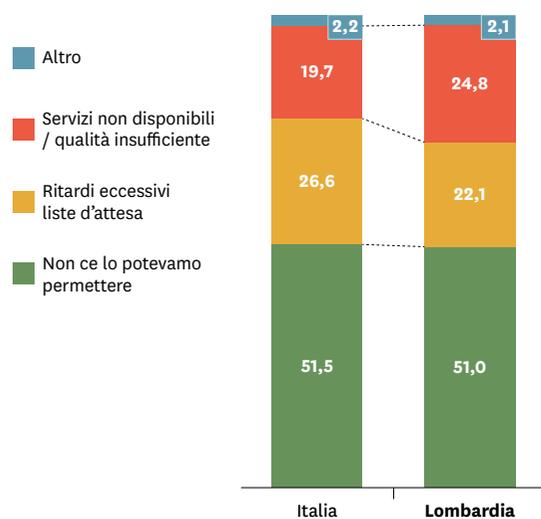
FIGURA 60

Rinuncia alle prestazioni sanitarie, Italia e Lombardia

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

**Motivazioni di rinuncia alle prestazioni sanitarie**

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



Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

LE FAMIGLIE LOMBARDE RICHIEDONO UNA INNOVAZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO SANITARIO

famiglia e con la possibilità di ricevere visite a domicilio; e inoltre non solo cura al momento della malattia ma prevenzione attiva, con controlli periodici e consigli per indirizzare i comportamenti quotidiani. Queste esigenze, rappresentate nella FIGURA 61, configurano una richiesta di innovazione del modello di servizio. E corrispondono a un cambiamento della cultura della salute, intesa come valore che orienta le persone a stili di vita sostenibili.

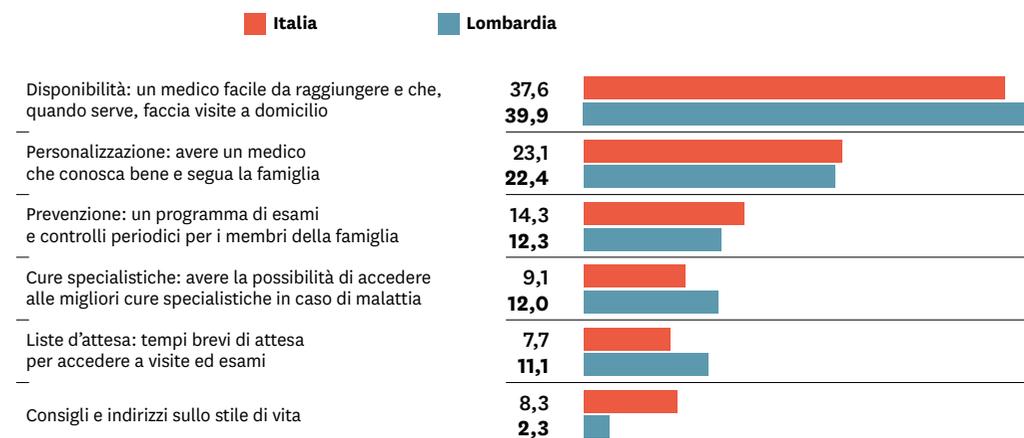
Emerge inoltre un insieme di bisogni legati alla longevità. Risiedono in Lombardia 2,3 milioni di persone con più di 65 anni, di cui 560 mila non autosufficienti (con gravi limitazioni motorie, sensoriali, cognitive), e 448 mila non autosufficienti con più di 75 anni.

Il rapporto OASI fornisce una stima della copertura del fabbisogno da parte dei servizi sociali e socio-sanitari, con dati relativi al 2020.¹⁶ Le strutture residenziali (RSA) lombarde ospitano 83 mila persone, ovvero il 19% degli ultrasettantacinquenni non autosufficienti, ponendo la regione al secondo posto in Italia per indice di copertura.

FIGURA 61

Principale esigenza in ambito salute

BASE: FAMIGLIE CHE UTILIZZANO LE PRESTAZIONI SANITARIE, QUOTE PERCENTUALI



Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

¹⁶ Fonte: OASI Bocconi 2022, su dati 2020 ISTAT e Ministero della Salute.

LA PRESENZA CAPILLARE DELLE IMPRESE PERMETTE DI DIFFONDERE I SERVIZI SANITARI NELLE COMUNITÀ. LE IMPRESE PROMUOVONO EQUITÀ SOCIALE TRASFORMANDO LA SPESA INDIVIDUALE IN COLLETTIVA

La media italiana è del 9%. L'assistenza domiciliare integrata (ADI) raggiunge 141 mila pazienti, pari al 25% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti. Quota che pone la Lombardia al sesto posto tra le regioni italiane. Si tratta di prestazioni a prevalente orientamento sanitario, perlopiù erogate in conseguenza di cure mediche. La rete di assistenza sociale è ancor più debole: in Italia gli utenti presi in carico dalle strutture residenziali sono l'8% del fabbisogno (sempre rappresentato dai non autosufficienti con più di 65 anni), e quelli dei servizi a domicilio il 3%. Le strutture semiresidenziali hanno una

diffusione minima. In conclusione, le capacità di assistenza sociosanitaria sono limitate, quelle di assistenza sociale sono minime e lasciano la cura degli anziani esclusivamente a carico delle famiglie, con l'ausilio delle badanti.

Anche per quanto riguarda l'assistenza agli anziani i soli dati quantitativi non sono sufficienti a rappresentare la distanza che separa la domanda dall'offerta. Emerge infatti l'esigenza di servizi domiciliari qualificati che da un lato permettano alla persona anziana di mantenere i legami affettivi e sociali dai quali dipende la qualità della vita, dall'altro aiutino le famiglie prendendo in carico la gestione continua dell'assistenza.

Rispondere a una domanda così articolata e in continua crescita, in ambito sia sanitario sia assistenziale, è tutt'altro che facile. Certamente non si tratta solo di un problema di risorse: occorre generare nuovi modelli di servizio.

Le imprese lombarde, grazie al livello di maturità raggiunto dal welfare aziendale, possono offrire un importante contributo a questo sforzo di innovazione e sviluppo dei servizi, che risulterà determinante se le istituzioni pubbliche le coinvolgeranno attivando partnership nel territorio.

Il welfare aziendale è in grado di rispondere a tre grandi esigenze in ambito sanitario:

- la presenza capillare delle imprese lombarde nel territorio permette di organizzare e diffondere servizi accessibili tanto dalle famiglie dei lavoratori quanto dalle comunità esterne;
- le imprese sono in grado di promuovere equità sociale: da un lato trasformando la spesa individuale delle famiglie in spesa aziendale collettiva, dall'altro provvedendo sostegni mirati alle famiglie dei lavoratori meno abbienti, con lo scopo di eliminare o ridurre la rinuncia alle prestazioni sanitarie e aiutare le famiglie nell'assistenza

agli anziani e disabili;

- le imprese, come aggregatori di domanda, sono anche in grado di rendere efficiente in tempi molto rapidi il mercato dei nuovi servizi sanitari e assistenziali, facilitando lo sviluppo dell'offerta.

Le imprese lombarde sono già avviate in questa direzione. Come si è visto nel primo capitolo, nel 31,6% dei casi hanno raggiunto un livello di welfare alto o molto alto nell'area salute e assistenza.¹⁷

Per descrivere le loro iniziative possiamo raggrupparle in due insiemi: la sanità integrativa e i servizi sanitari e sociosanitari.

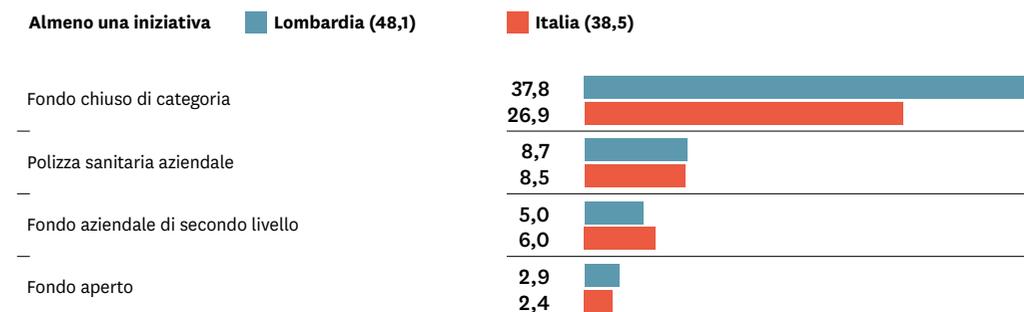
La **FIGURA 62** rappresenta la diffusione in regione della sanità integrativa. Il 48,1% delle imprese lombarde hanno attuato almeno una iniziativa di quest'area, mentre la media nazionale è del 38,5%. Nella maggior parte dei casi (37,8%) si tratta dell'adesione al fondo di categoria, tuttavia diverse aziende hanno anche attuato soluzioni diverse e migliorative: polizze sanitarie aziendali (8,7%), fondi sanitari previsti dal contratto integrativo (5%), adesione a fondi o casse aperte (2,9%).

PIÙ DEL 31% DELLE IMPRESE LOMBARDE HANNO RAGGIUNTO UN LIVELLO ELEVATO DI WELFARE NELLA SANITÀ

FIGURA 62

Iniziative di sanità integrativa

QUOTE % DI IMPRESE



¹⁷ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

FIGURA 63

Sanità integrativa – Modalità di gestione e misure di risultato

QUOTE % DI IMPRESE

		LOMBARDIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di sanità integrativa	In applicazione ai CCNL	73,2	67,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	14,9	16,0
	Unilateralmente dall'azienda	11,8	16,6
POPOLAZIONE BENEFICIARIA DEI FONDI SANITARI Base: imprese con fondi sanitari	Tutti i lavoratori	88,8	84,8
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	9,3	11,7
	Solo i vertici aziendali	1,9	3,5
POPOLAZIONE BENEFICIARIA DELLE POLIZZE SANITARIE Base: imprese con polizza sanitaria	Solo i vertici aziendali (soci, dirigenti...) o alcune categorie di lavoratori	15,1	14,4
	Tutti i lavoratori, ma con prestazioni differenziate per ruolo	7,9	13,1
	Tutti i lavoratori senza differenze nelle prestazioni offerte	62,5	61,2
ESTENSIONE DELLA POLIZZA SANITARIA Base: imprese con polizza sanitaria	Copre solo il lavoratore	67,3	66,1
	Copre anche i membri della famiglia	32,7	33,9
UTILIZZO DELLE COPERTURE SANITARIE DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con iniziative di sanità integrativa (fondi, polizze sanitarie...)	Utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	16,8	16,3
	Utilizzate da una buona parte dei lavoratori	20,0	19,4
	Discretamente o poco utilizzati	63,3	64,4

Con la **FIGURA 63** descriviamo in dettaglio le modalità di gestione. Il 73% delle iniziative sono attuate in applicazione del CCNL, mentre nel 23% dei casi la fonte istitutiva è il contratto integrativo o un regolamento aziendale, oppure si tratta di una scelta unilaterale dell'azienda. L'89% dei fondi e il 62% delle polizze sanitarie coprono tutti i lavoratori, mentre negli altri casi sono previste soluzioni differenziate per ruoli aziendali. Nel 33% delle imprese la copertura sanitaria è prestata all'intera famiglia e non solo al dipendente. Infine, come abbiamo già osservato nel secondo capitolo, la principale criticità in molti casi è lo scarso coinvolgimento dei lavoratori: le coperture sanitarie sono utilizzate sistematicamente dalla maggioranza o da una buona parte dei beneficiari solo nel 37% delle aziende, mentre nel 63% dei casi sono utilizzate discretamente o poco.

Un secondo insieme di iniziative, accanto alla sanità integrativa, comprende i servizi di assistenza sanitaria e socio-sanitaria, presenti nel 34,9% delle imprese lombarde a fronte di una media italiana del 28,8%

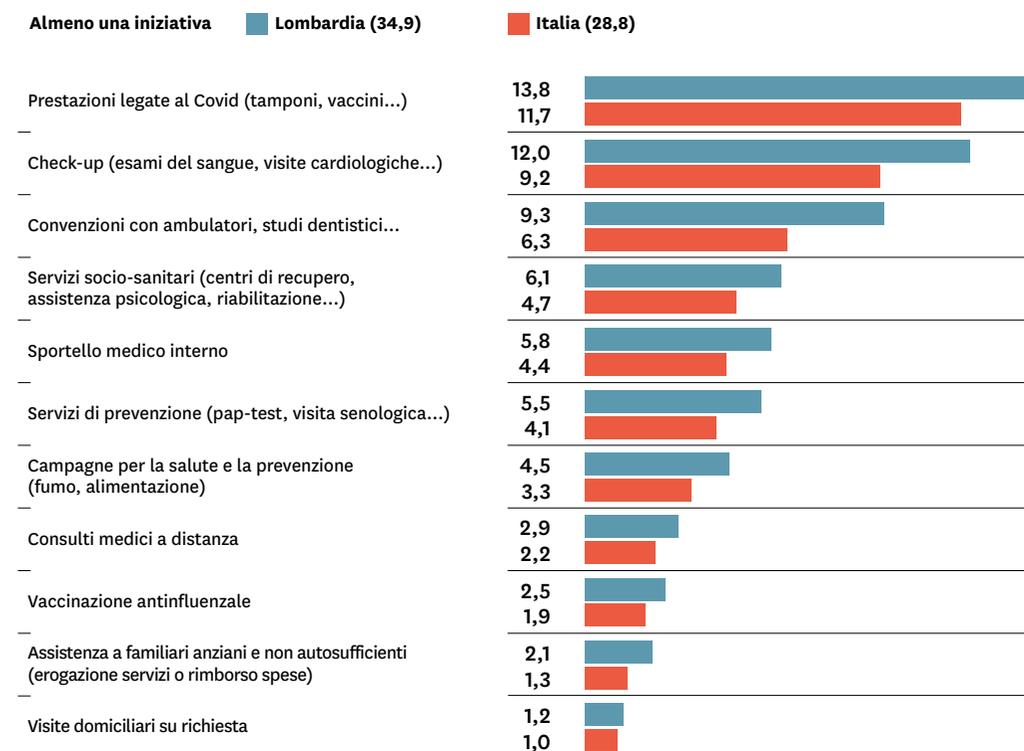
FIGURA 64.

Si tratta di una gamma molto variegata di iniziative perlopiù di carattere innovativo, alcune discretamente diffuse (dal 6 al 12% delle aziende), altre in fase iniziale (presenti in non più del 3% dei casi). L'indagine, fatta nel 2022, ha rilevato azioni di contrasto al Covid nel 13,8% delle aziende. Altre prestazioni sono: check-up ed esami di prevenzione, convenzioni con ambulatori medici e dentistici, servizi socio-sanitari (sostegno psicologico, riabilitazione, ecc.), sportello medico interno, screening di prevenzione (pap-test, seno), campagne di informazione (fumo, alimentazione), consulti medici a distanza, campagne di vaccinazione antinfluenzale, servizi di assistenza per familiari anziani o non autosufficienti, servizi medici con visite a domicilio.

FIGURA 64

Iniziative di assistenza sanitaria e socio-sanitaria

QUOTE % DI IMPRESE



NEL 48% DELLE IMPRESE LOMBARDE I SERVIZI SANITARI SONO UTILIZZATI SISTEMATICAMENTE DALLA MAGGIOR PARTE DEI LAVORATORI

Concludiamo con la **FIGURA 65**, esaminando le modalità di gestione di questi servizi. La maggior parte sono attuati su iniziativa autonoma: tramite contratto integrativo o regolamento aziendale (28%) o per decisione unilaterale dell'azienda (29%). Nel 41% dei casi si tratta di servizi stand alone, mentre nel 24% sono prestazioni incluse nella polizza o nel fondo sanitario, e nel 23% erogazioni

monetarie tramite piattaforma di welfare o voucher. Lo sportello medico interno è aperto almeno mensilmente o con frequenza maggiore nel 34% delle imprese. Il comportamento dei lavoratori si polarizza in due gruppi di pari consistenza: nel 48% delle aziende i servizi sono utilizzati sistematicamente dalla maggioranza o da una buona parte dei dipendenti, mentre nel 52% sono utilizzati discretamente o poco utilizzati.

FIGURA 65

Assistenza sanitaria e sociosanitaria – Modalità di gestione e misure di risultato

QUOTE % DI IMPRESE

		LOMBARDIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	In applicazione ai CCNL	42,3	38,2
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	28,2	23,2
	Unilateralmente dall'azienda	29,5	38,6
MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLE PRESTAZIONI Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	23,3	16,1
	Tramite polizza sanitaria / fondo sanitario	23,6	24,1
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	40,6	50,0
	In diverse modalità	12,6	9,8
DISPONIBILITÀ DELLO SPORTELLO MEDICO INTERNO Base: imprese con sportello medico	Almeno mensile	34,3	44,8
	Qualche volta all'anno	65,7	55,2
UTILIZZO DEI SERVIZI DI ASSISTENZA DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	Utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	25,4	29,5
	Utilizzate da una buona parte dei lavoratori	22,8	21,4
	Discretamente o poco utilizzati	51,8	59,1

4.2 Pari opportunità, conciliazione

Nel secondo capitolo di questo rapporto abbiamo esaminato alcuni dati sul gender gap nel lavoro e verificato l'impatto positivo del welfare aziendale sulle pari opportunità: le imprese con un livello di welfare alto o molto alto favoriscono l'affermazione professionale delle donne e ottengono una maggiore partecipazione femminile ai ruoli di responsabilità.¹⁸

Il grafico nella **FIGURA 66** evidenzia la perdurante difficoltà a ridurre il divario tra i generi nell'occupazione. La Lombardia vanta un tasso di occupazione femminile di 9 punti migliore della media italiana (61,5% contro 52,3%) e un minore divario tra i generi: la differenza tra i tassi di occupazione maschile e femminile è di 14,4 punti anziché 17,9. Inoltre, le curve storiche mostrano come i livelli di occupazione tendono da diversi anni a migliorare, salvo la depressione nel 2020 provocata dall'emergenza Covid. In Italia il gap tra occupazione maschile e femminile resta invariato da dieci anni, mentre in Lombardia si riduce molto lentamente: dai 16 punti percentuali del 2018 ai 14,4 di oggi.

LA LOMBARDIA VANTA UN TASSO DI OCCUPAZIONE FEMMINILE DEL 61,5%, DI 9 PUNTI MIGLIORE DELLA MEDIA ITALIANA E IL GAP TRA OCCUPAZIONE MASCHILE E FEMMINILE SI È RIDOTTO IN 5 ANNI DAL 16% AL 14,4%

Il gender gap investe anche le retribuzioni: quelle delle donne sono mediamente del 20% inferiori a quelle degli uomini **FIGURA 67**. Occorre osservare che questa comparazione sulle medie generali non è fatta a parità di posizione contrattuale. Riflette quindi la differente posizione delle donne nelle gerarchie e nei ruoli aziendali, che costituisce la causa principale del divario.

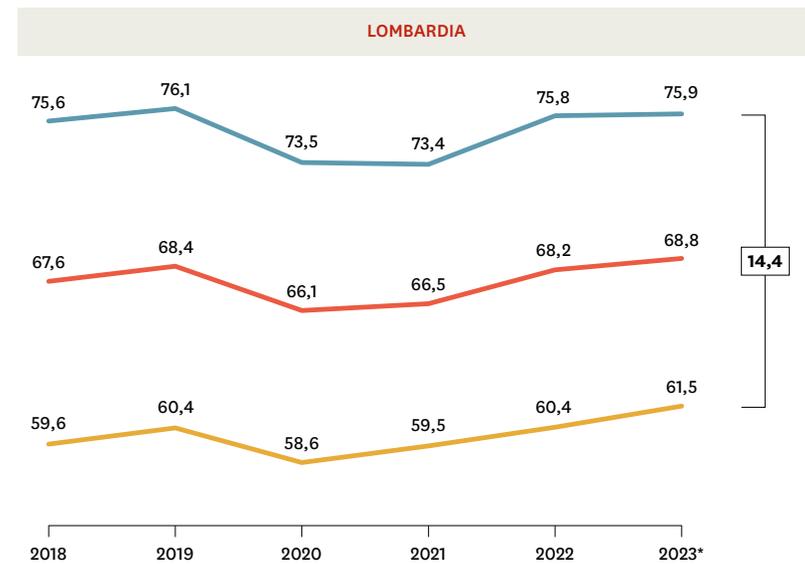
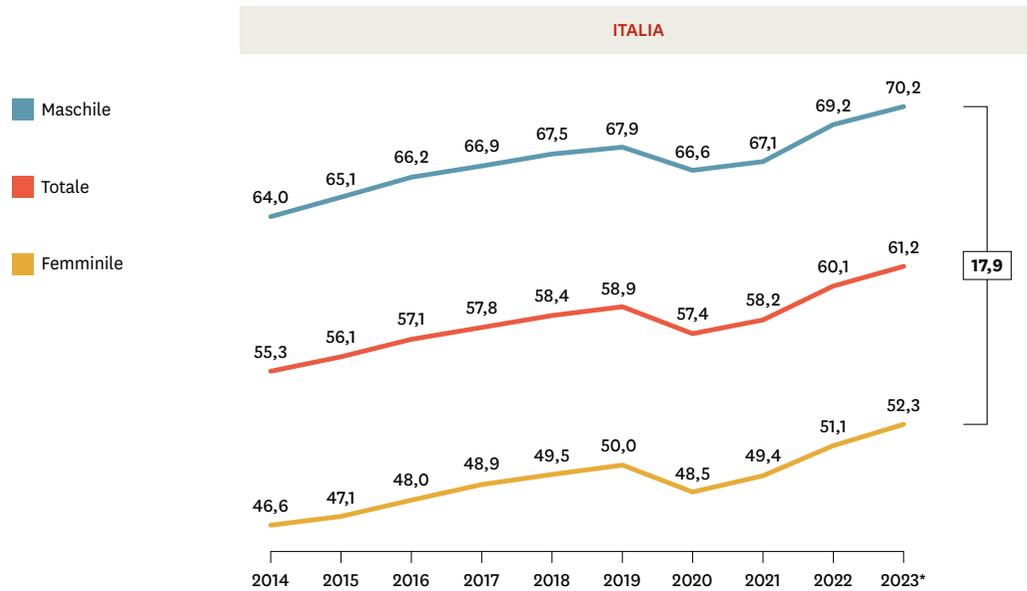
Una interessante comparazione fornita da Eurostat mostra l'impatto della maternità sul lavoro delle donne. Si osservi la **FIGURA 68**: i tassi di occupazione maschile non risentono della paternità, anzi sono maggiori tra chi ha più figli rispetto a chi non ne ha, risultando evidentemente influenzati dalla correlazione con l'età; tra le donne, invece, l'occupazione diminuisce con la maternità e con l'aumento del numero dei figli. Il divario di genere nell'occupazione tra uomini e donne senza figli è di 10 punti percentuali, sale a 26 punti tra le persone con un figlio, e raggiunge i 46 punti in presenza di tre o più figli.

¹⁸ Cfr figure 42, 43, 44 nel capitolo 2.

FIGURA 66

Tassi di occupazione per generi

QUOTE % SULLA POPOLAZIONE 15-64 ANNI



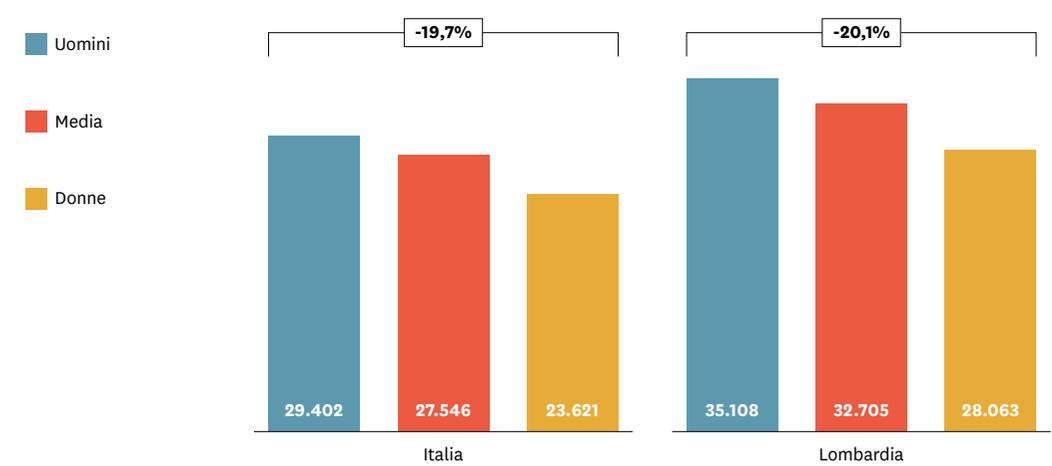
Fonte: ISTAT, 2023

*Dati provvisori, relativi ai primi due trimestri

FIGURA 67

Retribuzione per generi

RETRIBUZIONE IMPONIBILE LORDA FULL TIME - 2022

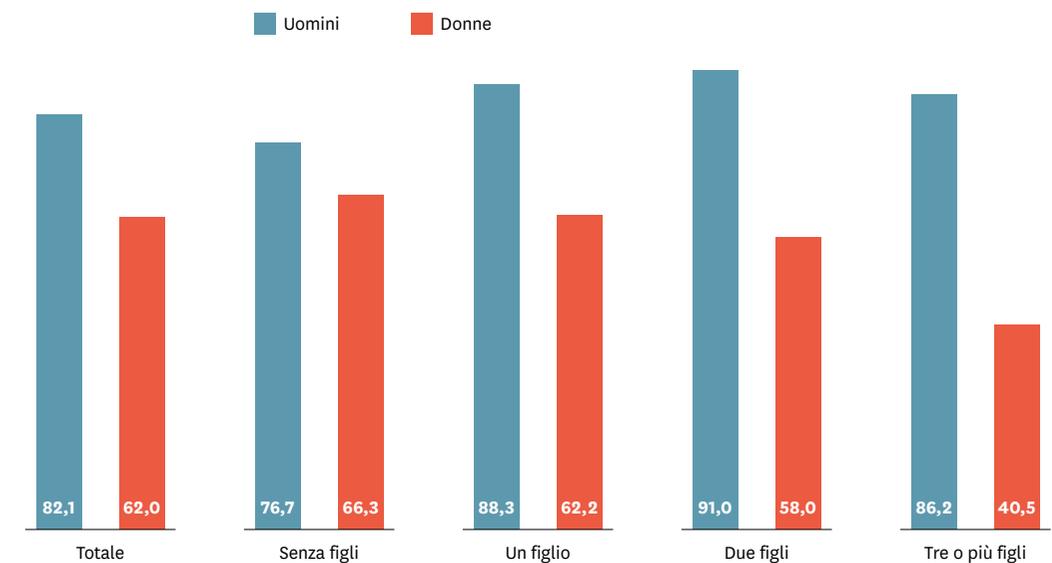


Fonte: Inps, Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo

FIGURA 68

Tassi di occupazione per numero di figli - Italia

QUOTE % SULLA POPOLAZIONE ATTIVA 25-49 ANNI - 2022



Fonte: Eurostat

IL WELFARE AZIENDALE È DETERMINANTE NEL SOSTENERE LE PARI OPPORTUNITÀ. 41% DELLE IMPRESE LOMBARDE RAGGIUNGONO UN LIVELLO DI WELFARE ELEVATO NELL'AREA DELLA CONCILIAZIONE TRA VITA FAMILIARE E LAVORO

Questi dati ci portano ad affrontare un tema centrale per la sostenibilità non solo delle imprese ma del nostro equilibrio sociale: la difficoltà a conciliare lavoro, carriera e impegni familiari, soprattutto per le donne e in modo particolare di fronte alla scelta della maternità. È un tema che mette in causa le culture aziendali e familiari, i modelli di organizzazione del lavoro e l'inadeguatezza dei servizi sociali per le famiglie. La difficoltà di conciliazione da un lato ostacola l'affermazione professionale delle donne, impoverendo il patrimonio umano e professionale delle stesse aziende, e dall'altro costituisce un deterrente per la maternità,

inducendo a ritardare la scelta e contribuendo alla riduzione della natalità nel nostro Paese.

Il welfare aziendale può dunque assumere un ruolo di straordinaria importanza sia nel sostenere le pari opportunità sia nel generare contesti più favorevoli alla libertà delle scelte familiari e alla ripresa della natalità.

Le politiche aziendali orientate a questi scopi possono agire su molte leve: dai progetti formativi per valorizzare il capitale umano e la diversità di genere, all'introduzione di culture gestionali e modelli di organizzazione del lavoro flessibili, all'offerta di servizi di sostegno familiare e facilitazione della mobilità.

La Lombardia dispone di un sistema di servizi più articolato della media nazionale, ma certamente distante dalla capacità di coprire adeguatamente il fabbisogno. Qui limitiamo l'esame agli asili per la prima infanzia **FIGURA 69**, presenti nell'80% dei comuni della regione, con una disponibilità di posti che supera di poco il 30% dei bambini fino a due anni.

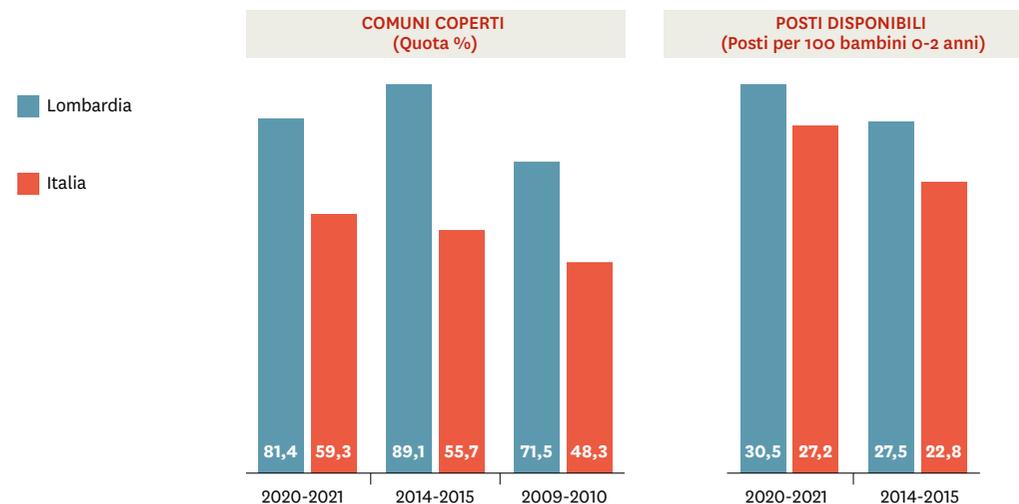
Le politiche e le iniziative di conciliazione non sono universalmente praticate dalle aziende, ma si stanno diffondendo velocemente. Come si è visto nel primo capitolo, più di metà delle imprese lombarde raggiungono in quest'area un livello di welfare almeno medio, e il 41,3% un livello alto o molto alto.¹⁹

Nella **FIGURA 70** esaminiamo le principali iniziative di quest'area e il loro grado di diffusione. Anzitutto quelle che incidono sull'organizzazione

¹⁹Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

FIGURA 69

Asili nido e servizi per la prima infanzia



Fonte: Istat, Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo

FIGURA 70

Iniziative di conciliazione vita-lavoro

QUOTE % DI IMPRESE

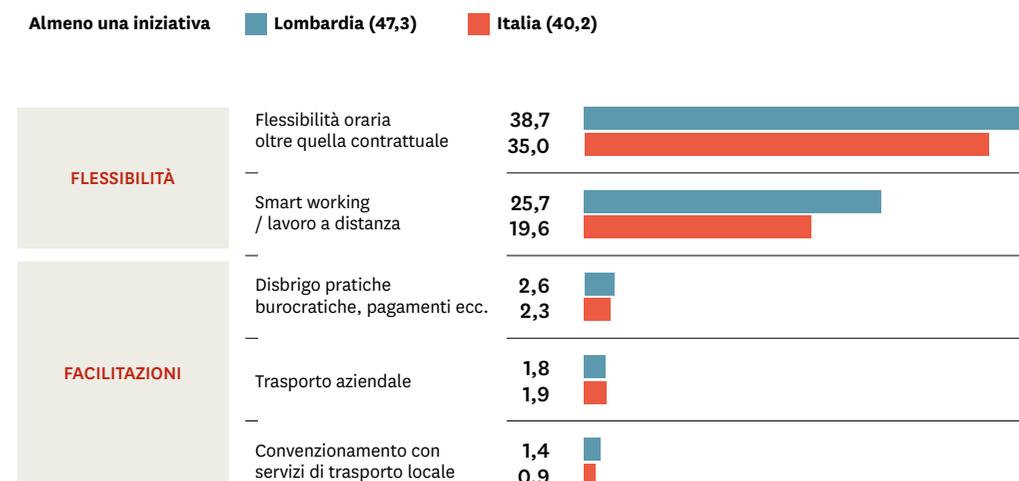
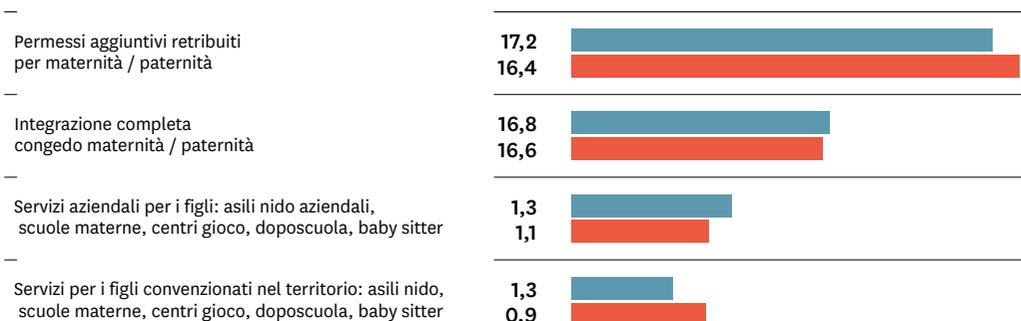


FIGURA 71

Iniziative di sostegno alla genitorialità

QUOTE % DI IMPRESE

Almeno una iniziativa ■ Lombardia (23,7) ■ Italia (23,2)



IL 23,7% DELLE AZIENDE ATTUA ALMENO UNA INIZIATIVA PER IL SOSTEGNO ALLA GENITORIALITÀ

del lavoro: il 38,7% di imprese concedono flessibilità di orario oltre i livelli stabiliti dal contratto collettivo, il 25,7% utilizzano smart working e modalità di lavoro a distanza. Meno diffusi i servizi di facilitazione quali i servizi di trasporto e i servizi personali di aiuto, ad esempio nella gestione delle pratiche burocratiche. In generale, nell'area

della conciliazione il 47,3% delle imprese lombarde attuano almeno una iniziativa, sette punti più della media nazionale.

Per quanto riguarda il sostegno alla genitorialità **FIGURA 71**, il 23,7% delle aziende attua almeno una iniziativa. Le più frequenti sono permessi aggiuntivi oltre quelli contrattuali e l'integrazione completa dello stipendio per i congedi di maternità e paternità. Alcune imprese (ma siamo in fase iniziale e con numeri piccoli) hanno organizzato servizi aziendali per i figli quali asili nido, scuole materne, centri gioco e doposcuola, baby-sitter. In alcuni casi questi servizi sono aperti al territorio.

La **FIGURA 72** indica il modo in cui sono gestite le iniziative di conciliazione e di sostegno alla genitorialità, e l'ampiezza degli utilizzatori. Perlopiù si tratta di politiche decise unilateralmente dall'azienda (nel 44,5% dei casi), indipendentemente dalle disposizioni contrattuali, mentre per il 21,5% i provvedimenti sono decisi dal contratto integrativo

FIGURA 72

Conciliazione vita-lavoro e sostegno alla genitorialità - Modalità di gestione e misure di risultato

		LOMBARDIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di conciliazione vita-lavoro	In applicazione ai CCNL	34,0	35,1
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	21,5	20,4
	Unilateralmente dall'azienda	44,5	44,6
UTILIZZO DELLA FLESSIBILITÀ ORARIA ACCORDATA DALL'IMPRESA Base: imprese con iniziative di flessibilità oraria	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	33,2	28,7
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	14,6	13,6
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	22,1	20,1
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	30,1	37,6
UTILIZZO DELLO SMART WORKING / LAVORO A DISTANZA Base: imprese con smart working / lavoro a distanza	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	25,0	15,1
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	7,3	9,1
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	17,8	16,1
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno alla genitorialità	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori con figli	19,2	18,1
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori con figli	21,0	17,2
	Discretamente o poco utilizzati	59,2	64,8

o con un regolamento aziendale. Le norme sulla flessibilità oraria sono universali, cioè valide per tutti o per la grande maggioranza dei dipendenti solo per un terzo delle aziende, mentre nella maggior parte dei casi sono limitate ad alcune categorie. Lo smart working è applicato in modo universale solo in una azienda su quattro, e in metà dei casi è adottato solo per alcune categorie di lavoratori. I servizi di assistenza per i figli nella maggior parte dei casi sono discretamente utilizzati.

I SERVIZI AZIENDALI DI ASSISTENZA PER I FIGLI, COME GLI ASILI NIDO, SONO IN FASE INIZIALE DI DIFFUSIONE

Concludiamo questo capitolo esaminando le azioni per valorizzare le pari opportunità e la leadership femminile. Nel modello Welfare Index PMI queste iniziative sono classificate nell'area Diritti, diversità e inclusione.²⁰ Come appare nella **FIGURA 73**, la loro diffusione è in fase iniziale e le imprese attive sono il 12% del totale. Queste azioni

IL 12% DELLE IMPRESE LOMBARDE ATTUANO AZIONI PER LE PARI OPPORTUNITÀ E LA LEADERSHIP FEMMINILE

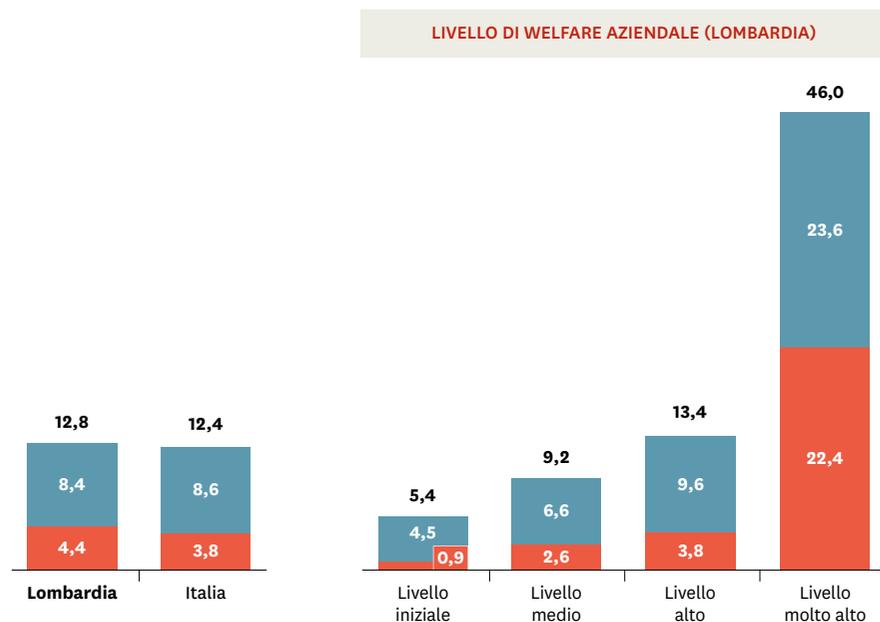
caratterizzano le imprese con un livello di welfare molto alto, dove raggiungono una diffusione del 46%.

FIGURA 73

Iniziative per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile

QUOTE % DI IMPRESE

■ Sì, rivolte a tutte le donne ■ Sì, rivolte a una parte della popolazione femminile



²⁰ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 2.

4.3 Istruzione e mobilità sociale

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

L'Italia, com'è noto, soffre di un grave divario nei livelli di istruzione rispetto alle grandi nazioni europee. La condizione della Lombardia è migliore della media del Paese, ma anch'essa è distante dagli standard europei. Un indicatore significativo è la quota di laureati tra i giovani **FIGURA 74**: 29% in Italia, 32% in Lombardia, 42% la media UE, oltre il 50% in Francia e Spagna. Siamo lontani dall'obiettivo del 45% di laureati fissato dall'Unione per garantire crescita ed equilibrio sociale.

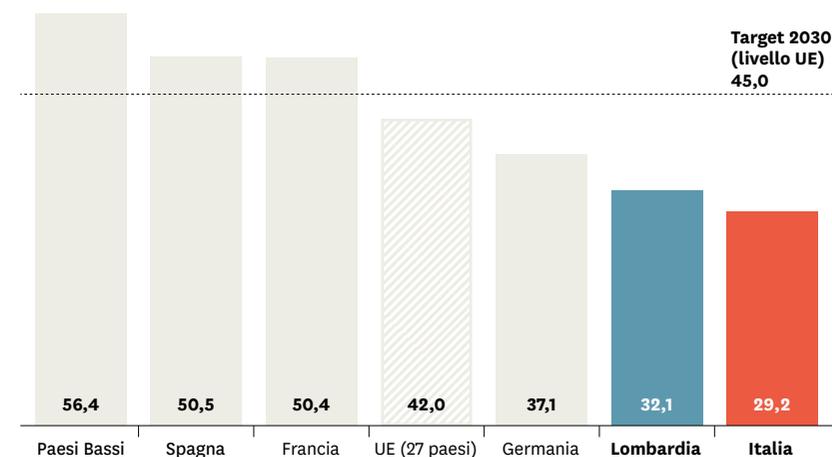
Tra i fattori di ritardo, l'abbandono precoce dell'istruzione. Il 9,9% dei giovani fra 18 e 24 anni in Lombardia non sono andati oltre l'istruzione secondaria inferiore, un livello pari alla media UE ma peggiore rispetto a paesi come la Francia **FIGURA 75**.

IL DIVARIO NEI LIVELLI DI ISTRUZIONE IN LOMBARDIA È MENO ACCENTUATO RISPETTO ALLA MEDIA NAZIONALE MA ANCORA AL DI SOTTO DEGLI STANDARD EUROPEI

FIGURA 74

Livello di istruzione dei giovani in Europa, Italia e Lombardia

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



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

Note: livelli 5-8 della classificazione UNESCO - ISCED (International Standard Classification of Education)

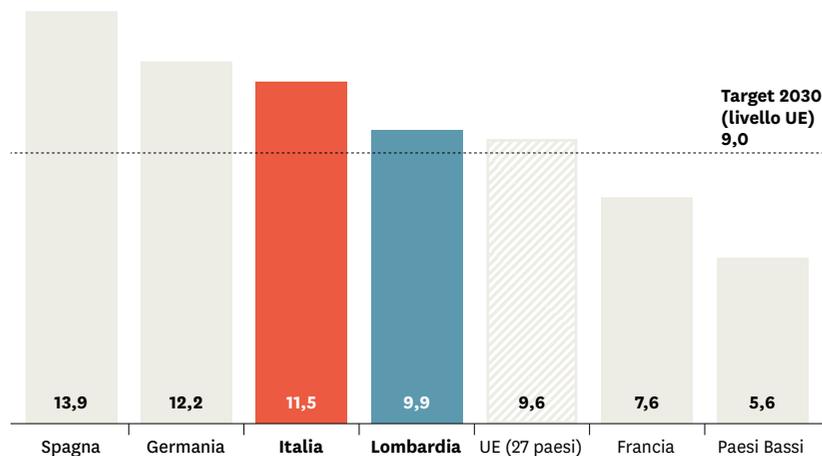
I fattori che concorrono a determinare la capacità di promuovere la mobilità sociale con l'istruzione e il lavoro sono molto complessi. Certamente conta la disponibilità di buone scuole e buone università, e la loro effettiva accessibilità. Conta inoltre la domanda di lavoro delle imprese, a cui è correlata la generazione di fiducia nelle opportunità di affermazione professionale e nel miglioramento delle condizioni sociali. Ma conta anche la capacità delle famiglie di sostenere il percorso formativo e l'orientamento professionale dei figli.

Il welfare aziendale è in grado di apportare un contributo a tutti questi fattori e soprattutto al terzo, grazie alla vicinanza delle imprese alle famiglie. Una ricerca di Cerved - Innovation Team **FIGURA 76** misura le motivazioni di abbandono dell'istruzione universitaria da parte di ragazzi appartenenti a famiglie di differenti livelli di reddito. In pochi casi, meno del 10%, l'ostacolo è costituito dalle difficoltà economiche. Molto più frequenti sono motivazioni come la ricerca di indipendenza economica a breve (42,7% dei casi), la scelta di un indirizzo professionale che non richiede la laurea (19,4%), una considerazione delle attitudini personali che induce a interrompere gli studi (28,4%). Sono motivazioni che almeno in parte riflettono limitata conoscenza delle prospettive del mercato del lavoro e scarsa fiducia nelle proprie possibilità.

FIGURA 75

Abbandono precoce dell'istruzione in Europa, Italia e Lombardia

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

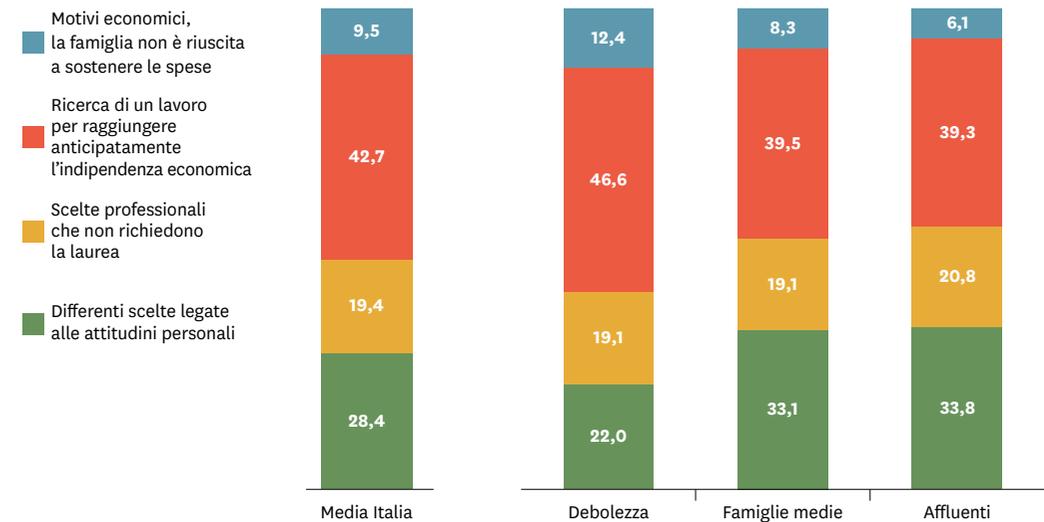


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

FIGURA 76

Motivazione dell'abbandono dell'istruzione universitaria per condizione economica

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



Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

Il welfare aziendale può fare molto agendo con la cooperazione tra scuola e impresa per diffondere la conoscenza del mondo del lavoro e delle competenze richieste, offrendo iniziative e strumenti di valutazione delle attitudini e di orientamento educativo e professionale, e sostenendo le famiglie nelle spese scolastiche e universitarie con sussidi, premi al merito, borse di studio.

Evitare l'emarginazione a lungo termine di un largo strato di giovani è obiettivo prioritario per l'Italia. La **FIGURA 77** mostra quanto siamo distanti dall'Europa su due indicatori: il tasso di disoccupazione giovanile e la quota dei NEET, le persone che non lavorano e non sono impegnate in percorsi di istruzione e formazione. I dati, peraltro, mostrano un deciso miglioramento nell'ultimo decennio, frutto di un generale aumento dei tassi occupazionali e, in Italia, della riforma del mercato del lavoro.

**IL WELFARE AZIENDALE
PUÒ AIUTARE LE FAMIGLIE
A SOSTENERE IL PERCORSO
FORMATIVO DEI FIGLI**

La Lombardia su questi indicatori è allineata alle medie UE, con piccoli scostamenti: il tasso di disoccupazione giovanile è diminuito dal 20,1% nel 2013 all'11,3% nel 2022, e la quota dei NEET è passata nello stesso periodo dal 18,3% al 13,6%. Dati che confermano il dinamismo della regione, ma che segnalano la presenza di livelli di emarginazione da non sottovalutare.

LA LOMBARDIA È LA REGIONE ITALIANA PIÙ ATTRATTIVA PER I GIOVANI LAUREATI

La competitività delle imprese contribuisce ad alimentare l'offerta di lavoro per i giovani, soprattutto nei livelli più qualificati. La Lombardia è la regione italiana più attrattiva, come mostra il saldo attivo nella mobilità dei laureati, rappresentato nella **FIGURA 78**.

Restiamo peraltro distanti dai livelli europei per quanto riguarda la capacità di impiegare i giovani laureati **FIGURA 79**. Il tasso medio UE di occupazione a tre anni dalla laurea è dell'82,4%, e sale oltre il 90% in Germania. In Lombardia siamo al 77,1%, mentre il livello dell'Italia supera di poco il 65%.

Tra i problemi segnalati dalle imprese, è notevole il disallineamento tra la domanda e l'offerta di competenze. I laureati in discipline tecnico scientifiche sono in Italia il 18,3% dei giovani fino a 29 anni, una quota molto distante da quella della Francia (29%) e della Germania (24%). La Lombardia, con il 21%, è allineata alla media europea.

FIGURA 77

Emarginazione dei giovani dal lavoro

QUOTE PERCENTUALI SULLA POPOLAZIONE 15-29 ANNI

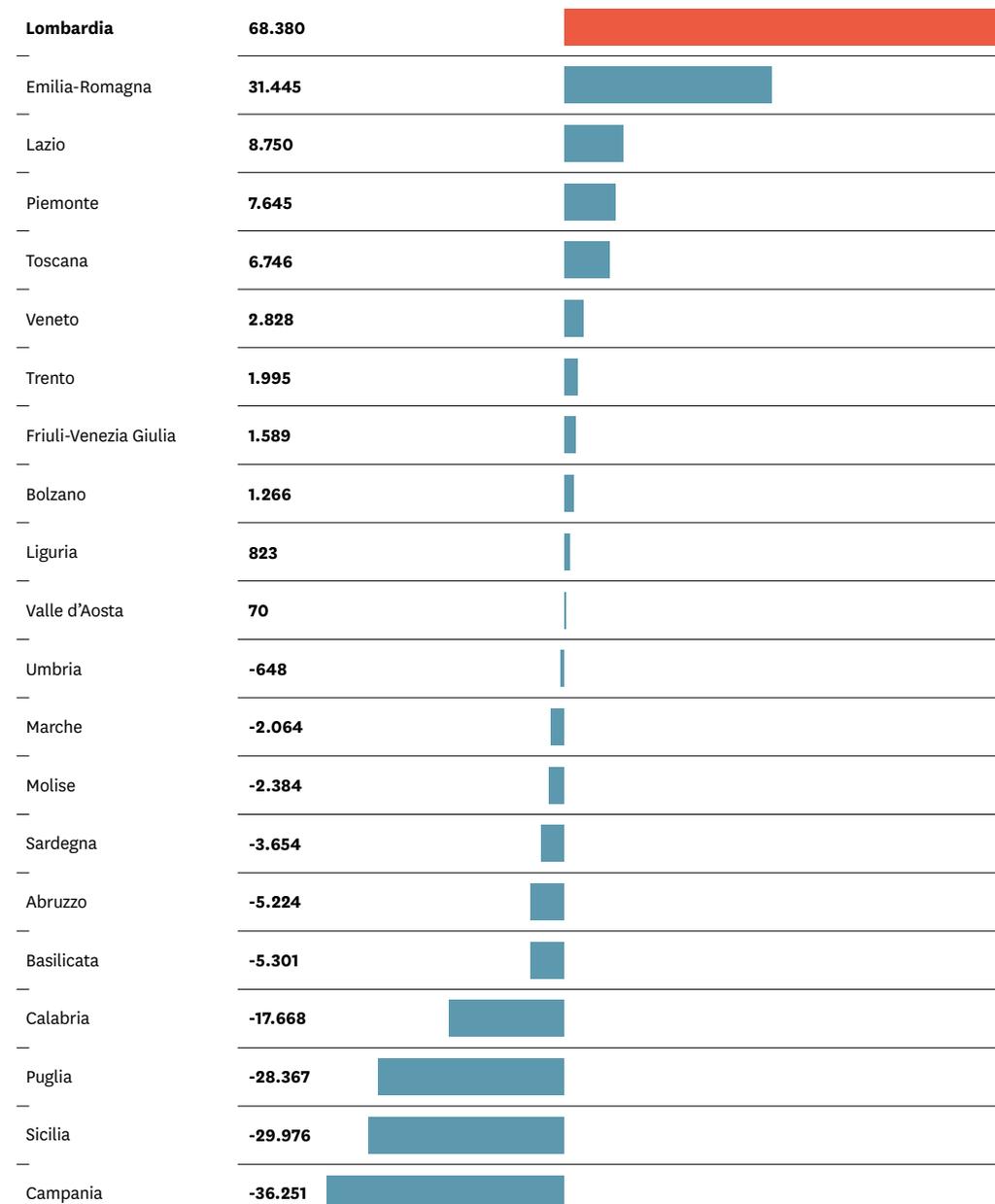
	DISOCCUPAZIONE GIOVANILE		NEET	
	2013	2022	2013	2022
Lombardia	20,1	11,3	18,3	13,6
Italia	29,8	18,0	26,0	19,0
UE (27)	19,8	11,1	16,1	11,7

Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

FIGURA 78

Saldi migratori interni di laureati di 25-34 anni

ANNI 2012-2021

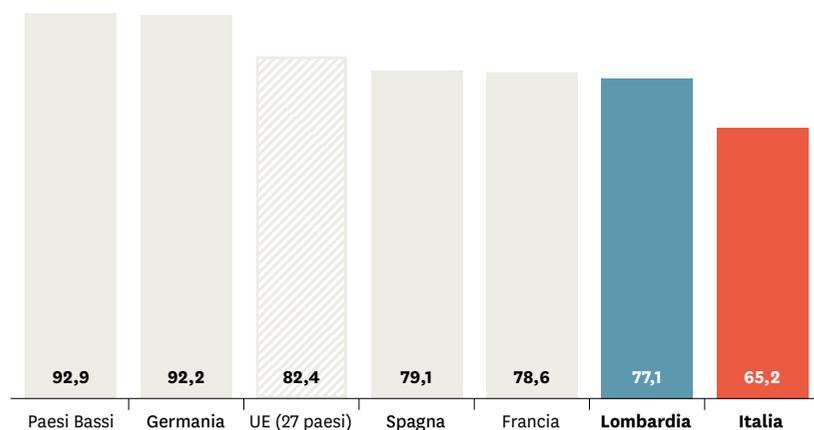


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

FIGURA 79

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

% SU POPOLAZIONE 20-34 ANNI, DATI 2022



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

Come appare nella **FIGURA 80**, che rappresenta dati forniti dall'Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani dell'Università Cattolica, la richiesta delle imprese è decisamente superiore all'offerta di laureati nelle discipline economiche, in ingegneria, nell'area della formazione. Avvicinare la domanda e l'offerta di competenze, rafforzando la cooperazione tra le imprese, la scuola e l'università, è una missione del welfare aziendale.

Le imprese contribuiscono alla formazione delle competenze con due aree di attività, secondo la classificazione di Welfare Index PMI: le iniziative di sviluppo del capitale umano, rivolte ai propri dipendenti, e il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura dei figli. La prima è un'area matura, nella quale il 53,9% delle imprese lombarde hanno raggiunto un livello almeno medio e il 42,5% un livello alto o molto alto. Il sostegno alle famiglie è invece un'area in fase iniziale, con una piccola quota di imprese (13,5%) ad un livello almeno medio, e l'8,6% che hanno raggiunto un livello elevato.²¹

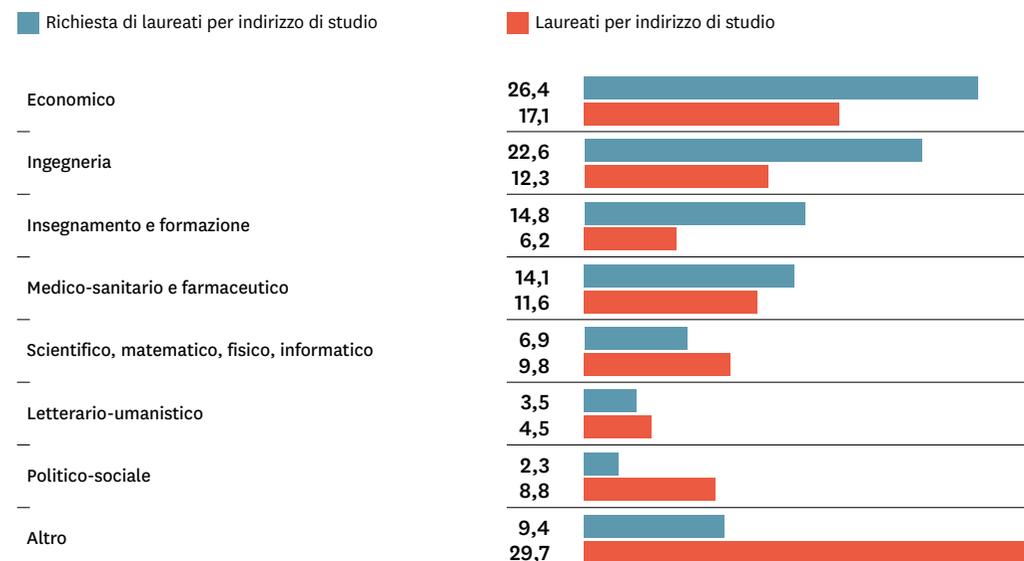
Le iniziative di sviluppo del capitale umano **FIGURA 81** consistono nella formazione professionale, specialistica e avanzata, con un tasso di

²¹ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 2.

FIGURA 80

Skill mismatch tra domanda e offerta di laureati, Italia

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE, 2022

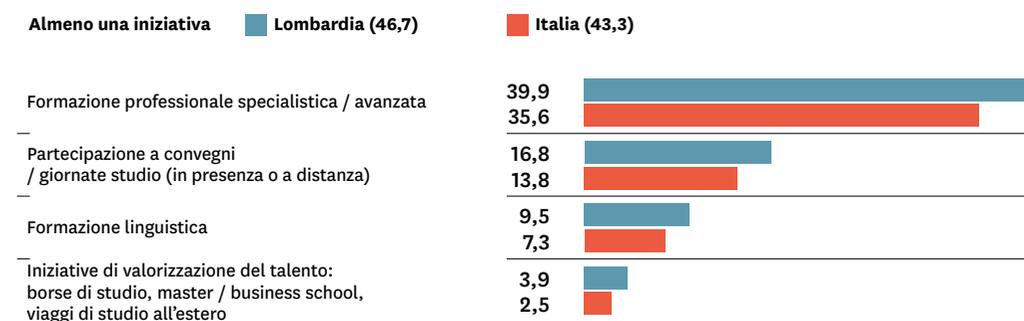


Fonte: Elaborazioni Innovation Team sui dati dell'Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani, Università Cattolica del Sacro Cuore

FIGURA 81

Iniziative di sviluppo del capitale umano

QUOTE % DI IMPRESE



iniziativa in Lombardia del 39,9%; nell'offerta ai dipendenti di formazione esterna, con convegni e giornate di studio (16,8%); nella formazione linguistica (9,5%); in iniziative per la valorizzazione del talento quali borse di studio, partecipazione a corsi di alta formazione (business school, master), viaggi di studio all'estero (3,9%). Il 46% delle imprese lombarde sono attive in quest'area, poco oltre la media nazionale (43,3%).

La gamma di azioni di sostegno alle famiglie è molto ricca **FIGURA 82**. Comprende stage e collaborazioni con scuole e università per l'alternanza scuola - lavoro, sostegni economici per pagare le rette scolastiche e universitarie, libri e materiali didattici, spese di soggiorno e trasporto, riconoscimenti del merito con premi e borse di studio, iniziative di orientamento scolastico e professionale. A queste si aggiungono iniziative culturali e per il tempo libero offerte alle famiglie. Nell'insieme, 13,5%

FIGURA 82

Iniziative di sostegno alle famiglie per educazione e cultura

QUOTE % DI IMPRESE

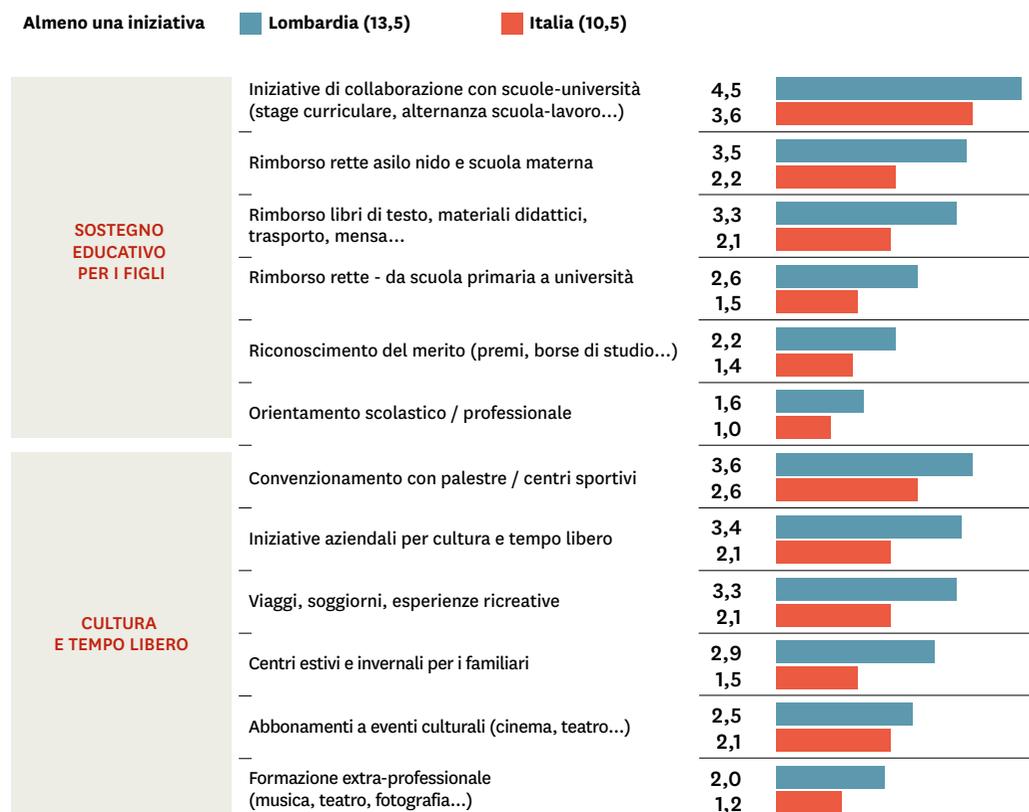


FIGURA 83

Sviluppo del capitale umano e sostegno alle famiglie per educazione e cultura - Modalità di gestione e misure di risultato

		LOMBARDIA	ITALIA
SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO - ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di sviluppo del capitale umano	In applicazione ai CCNL	22,3	17,0
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	18,5	19,4
	Unilateralmente dall'azienda	59,2	63,6
PARTECIPAZIONE AI CORSI DI FORMAZIONE NELL'ULTIMO ANNO Base: imprese che offrono corsi di formazione	La totalità o la quasi totalità dei lavoratori (più dell'80%)	44,5	40,8
	Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (50-80%)	20,6	22,5
	Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)	21,8	21,3
	Solo una piccola parte (meno del 20%)	13,1	15,2
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori con figli in età scolare	24,8	17,4
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori con figli in età scolare	20,2	19,4
	Discretamente o poco utilizzati	55,0	63,2
UTILIZZO DEI SERVIZI DI CULTURA E TEMPO LIBERO DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	20,5	21,9
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	27,7	23,9
	Discretamente o poco utilizzati	51,8	54,3

delle imprese lombarde praticano in quest'area almeno un'iniziativa, contro una media nazionale del 10,5%.

La **FIGURA 83** indica le modalità di iniziativa. La gran parte delle attività di formazione e sviluppo del capitale umano sono svolte per decisione unilaterale dell'impresa (59,2%) oppure attuate tramite regolamento aziendale o con accordo integrativo (18,5%). La partecipazione è ampia, e nel 65% delle aziende coinvolge la totalità o la maggioranza dei lavoratori. Le iniziative di sostegno educativo sono utilizzate dalla maggior parte delle famiglie dei lavoratori nel 45% delle aziende che le attuano. Le iniziative culturali e per il tempo libero sono utilizzate dalla maggioranza in una quota simile: 47%.

4.4 Previdenza

Il cambiamento di struttura demografica del nostro Paese è all'origine di squilibri che stanno minando la tenuta del sistema di welfare.

IL RAPPORTO TRA ANZIANI E PERSONE IN ETÀ DI LAVORO IN LOMBARDIA ERA DEL 20% NEL 1990, OGGI È DEL 37%, NEL 2050 SARÀ DEL 58%

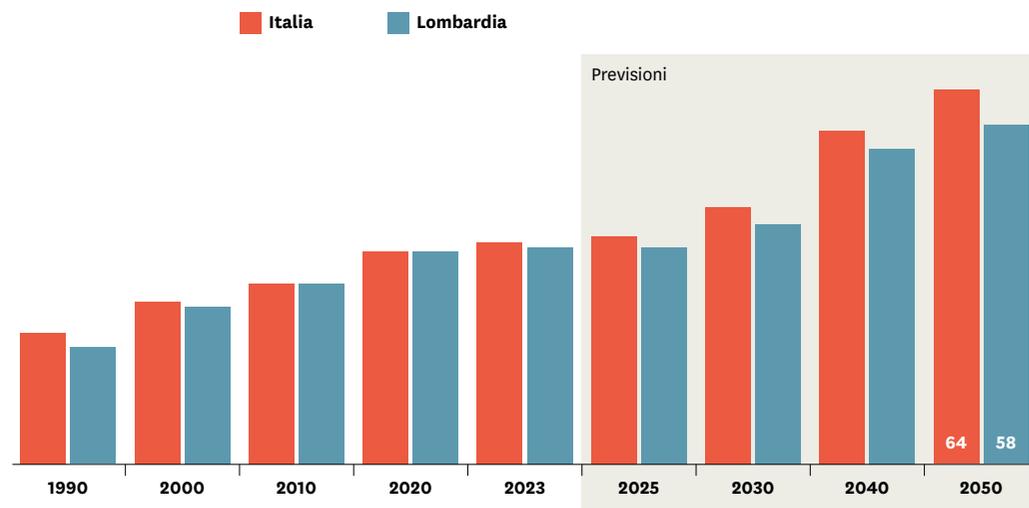
L'indice di dipendenza, misurato come rapporto tra gli anziani oltre 65 anni e la popolazione in età attiva (tra 15 e 64 anni) è aumentato in Lombardia dal 20% nel 1990 all'attuale 37%, e secondo le previsioni ISTAT raggiungerà il 41% nel 2030 e il 58% nel 2050. Sul piano nazionale lo squilibrio è destinato a crescere in modo maggiore, sino al 65% nel 2050 **FIGURA 84**.

Il rapporto tra pensionati e lavoratori occupati dipende non solo dai trend demografici ma anche dai livelli di occupazione e dalle norme sull'età di pensionamento. Le riforme dello scorso decennio erano riuscite a ridurre tale quota, portandola dal 74% nel 2010 al 69% nel 2018 **FIGURA 85**. Negli ultimi anni questa ha ripreso ad aumentare sino al 73,7% nel 2022, equivalente a un pensionato ogni 1,35 lavoratori occupati,

FIGURA 84

Indici di dipendenza anziani - Italia e Lombardia

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



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

e, secondo proiezioni INPS, in assenza di modifiche al quadro normativo continuerà a crescere sino a raggiungere il rapporto 1/1 nel 2050.

Queste tendenze producono pesanti effetti sul sistema pensionistico. Anzitutto l'aumento della spesa previdenziale, dal 14,7% del PIL nel 2010 a una previsione del 15,9% nel 2025 e del 16,6% nel 2030.²²

Ancor più rilevanti sono gli impatti sociali. L'Italia soffre da tempo di difficoltà a sostenere il valore delle pensioni. Il reddito pensionistico medio nel 2022 è di 19.984 euro.²³ Secondo i dati INPS relativi al 2021, 5,3 milioni di pensionati (un terzo del totale) ricevono un importo inferiore a 1.000 euro netti al mese, e 1,8 milioni (11%) meno di 500 mila euro al mese.

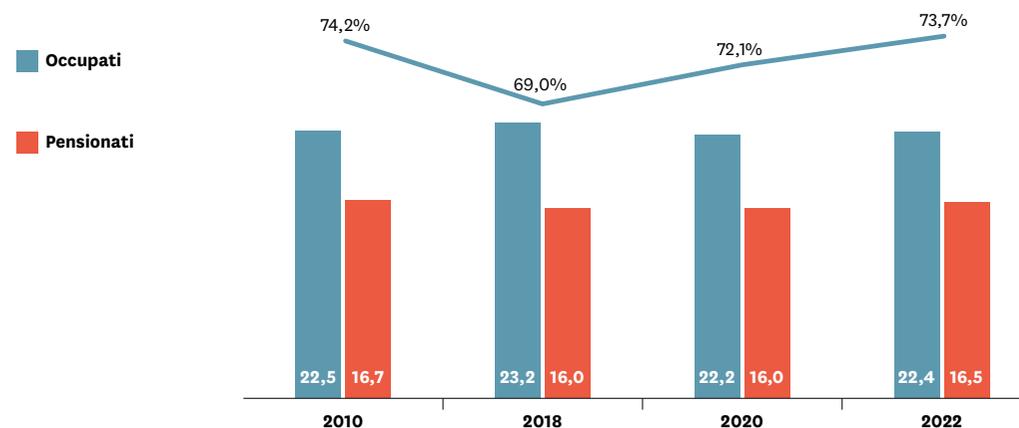
Molti anziani sono poveri, e la Lombardia non è esente da questo problema: il 7% dei pensionati nella regione ricevono un importo mensile pari o inferiore a 500 mila euro.²⁴ I trattamenti pensionistici integrati al minimo sono 351 mila in Lombardia, 2,51 milioni in Italia.²⁵

ANCHE IN LOMBARDIA MOLTI ANZIANI SONO POVERI, 7% DEI PENSIONATI RICEVONO UN IMPORTO PARI O INFERIORE A 500 EURO AL MESE

FIGURA 85

Rapporto pensionati / occupati in Italia

NUMERO DEI PENSIONATI (MILIONI) E QUOTA SUI LAVORATORI OCCUPATI



Fonte: ISTAT

²² Fonte: NADEF, settembre 2023.

²³ Fonte: Inps, 2022.

²⁴ Fonte: ISTAT.

²⁵ Fonte: INPS, dati relativi al 2022.

Molti centri di ricerca hanno evidenziato il rischio di una caduta, nel futuro, dei tassi di sostituzione, ovvero dell'importo delle pensioni in rapporto alle retribuzioni da lavoro, come conseguenza della riduzione delle contribuzioni provocata dai lunghi periodi di disoccupazione o di lavoro marginale e a basso reddito. Rischiamo un futuro di anziani poveri, aumentando al tempo stesso l'onere assistenziale a carico della finanza pubblica.

RISCHIAMO UN FUTURO DI ANZIANI POVERI. IL WELFARE AZIENDALE PUÒ SOSTENERE IL RILANCIO DELLA PREVIDENZA INTEGRATIVA FACENDO LEVA SULL'INFORMAZIONE E LA CONSAPEVOLEZZA DEI LAVORATORI

La previdenza complementare ha lo scopo di mitigare questo rischio. Dopo l'impulso iniziale, avviato nel 2007 con l'operazione di conferimento del TFR ai fondi pensione utilizzando il meccanismo del silenzio-assenso, la partecipazione dei lavoratori ha continuato a crescere ma perdendo progressivamente slancio. Oggi gli iscritti ai fondi in Italia sono 9,1 milioni, pari al 36,2% dei lavoratori dipendenti e autonomi, ma solo 6,6 milioni (26,3% dei lavoratori) versano contributi.²⁶ L'adesione in Lombardia è di poco superiore, con una quota attorno al 38% dei lavoratori. La contribuzione media pro capite è di 2.770 euro l'anno. Sono cifre

molto distanti da quelle necessarie a garantire in futuro un'adeguata integrazione dei redditi pensionistici.

Il welfare aziendale negli ultimi anni ha contribuito a estendere la partecipazione dei dipendenti agli istituti della previdenza complementare, versando contributi aggiuntivi o aderendo a fondi integrativi. Nell'area Previdenza e protezione il 58,4% delle imprese lombarde hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio, e il 41,2% un livello elevato.²⁷

Esaminiamo, con la **FIGURA 86**, le singole iniziative. Il 35,7% delle imprese di questa regione attuano iniziative di previdenza complementare oltre quelle previste dai CCNL: contributi aggiuntivi (21%) o adesione a fondi integrativi (23,3%).

Per quanto riguarda le modalità di attuazione delle misure previdenziali **FIGURA 87**, nel 48% dei casi si tratta di iniziative autonome, introdotte tramite contratto integrativo o regolamento aziendale o per decisione unilaterale dell'azienda, mentre il 52,1% delle aziende si attengono all'applicazione del CCNL. Queste misure nel 75% dei casi sono offerte a tutti i dipendenti, e solo nel 16,7% ad alcune categorie.

²⁶ Fonte: COVIP, Relazione Annuale 2022.

²⁷ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

Il welfare aziendale resta molto lontano dall'aver esaurito le sue potenzialità nell'area della previdenza integrativa. A 15 anni dal lancio dei fondi pensione si è concluso il ciclo di un'operazione basata su automatismi collettivi. Oggi è necessario fare leva sull'informazione e sulla consapevolezza dei lavoratori, particolarmente dei più giovani, e le imprese possono assumere un ruolo determinante in questa direzione.

Nel Rapporto Welfare Index PMI 2022 abbiamo pubblicato un position paper nel quale si auspica una partnership tra le istituzioni pubbliche, i gestori dei fondi e le rappresentanze delle imprese per promuovere il rilancio della previdenza complementare sviluppando in ogni azienda piattaforme di servizi finalizzati a diffondere la conoscenza e facilitare le scelte di pianificazione previdenziale dei dipendenti, e diffondendo consapevolezza e cultura previdenziale anche con attività di formazione.

FIGURA 86

Iniziative di previdenza complementare

QUOTE % DI IMPRESE

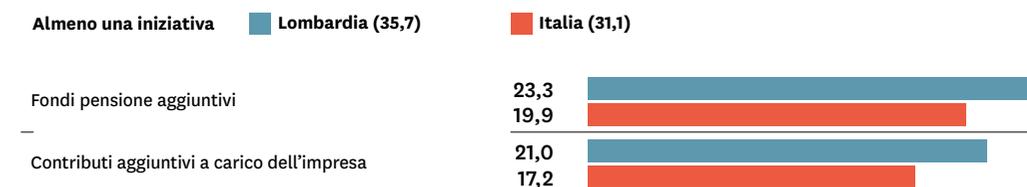


FIGURA 87

Previdenza complementare – Modalità di gestione e misure di risultato

		LOMBARDIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare	In applicazione ai CCNL	52,1	48,6
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	23,4	26,9
	Unilateralmente dall'azienda	24,5	24,5
POPOLAZIONE BENEFICIARIA Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare	Tutti i lavoratori	75,0	77,5
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	16,7	17,8
	Solo i vertici aziendali	8,3	3,3

4.5 Povertà e fragilità sociale

Per misurare i livelli di povertà utilizziamo i criteri di classificazione UE elaborati da ISTAT. Il grafico della **FIGURA 88** mostra l'evoluzione del numero di famiglie a rischio di povertà relativa o di esclusione sociale. Tanto in Lombardia quanto in Italia la loro quota si è ridotta dal 2016 a oggi di 5 punti percentuali. Le famiglie a rischio di povertà sono in Lombardia 658 mila, 14,8% dei nuclei residenti in regione, e in Italia 6,1 milioni, 24,4% delle famiglie totali.

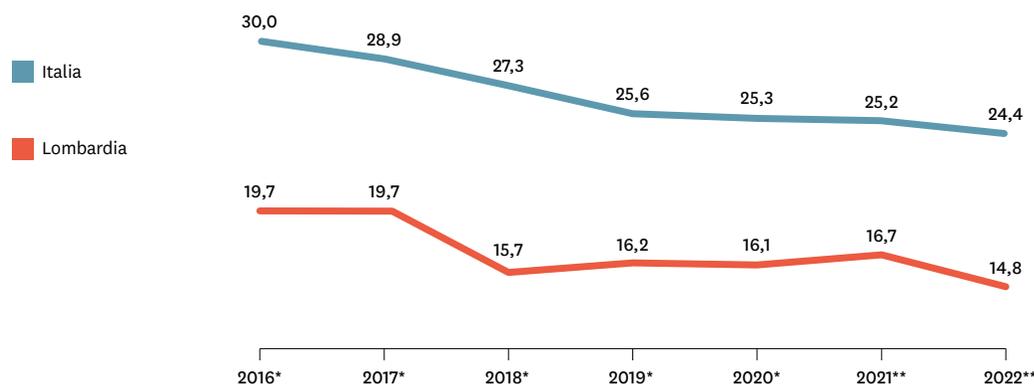
Crescono invece le famiglie in condizione di povertà assoluta²⁸: in Lombardia sono 295 mila, e la loro quota è aumentata dal 3,2% nel 2016 al 6,7% nel 2021; in Italia 1,87 milioni, con un aumento della quota dal 6,3% al 7,5%.

Buona parte delle famiglie povere hanno beneficiato dal 2019 a oggi del Reddito di Cittadinanza: 115 mila in Lombardia e 1,53 milioni in Italia nel 2022.²⁹

FIGURA 88

Famiglie a rischio di povertà relativa o esclusione sociale

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

* Rischio di povertà o di esclusione sociale (indicatore Europa 2020): percentuale di persone che si trovano in almeno una delle seguenti condizioni: vivono in famiglie a bassa intensità di lavoro; vivono in famiglie a rischio di povertà; vivono in famiglie in condizioni di grave deprivazione materiale.

** Rischio di povertà o di esclusione sociale - Europa 2030: percentuale di persone che si trovano in almeno una delle seguenti tre condizioni: vivono in famiglie a rischio di povertà; vivono in famiglie in condizioni di grave deprivazione materiale e sociale (indicatore Europa 2030); vivono in famiglie a bassa intensità di lavoro (indicatore Europa 2030).

²⁸ Sono considerate in condizione di povertà assoluta le famiglie con una spesa per consumi uguale o inferiore al valore di un paniere di beni e servizi considerati necessari per evitare gravi forme di esclusione sociale.

²⁹ Devono aggiungersi le famiglie beneficiarie della Pensione di Cittadinanza: 17 mila in Lombardia e 157 mila in Italia nel 2022.

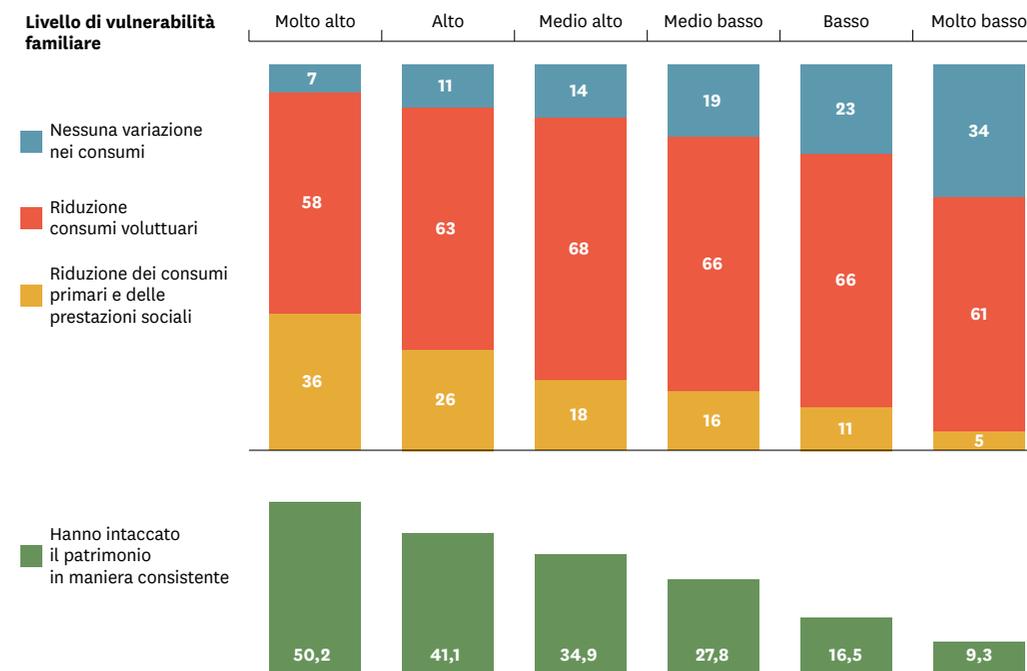
La crisi inflattiva del 2022 e 2023 ha colpito le famiglie in modo differenziato secondo i livelli di vulnerabilità determinati dalla condizione socioeconomica. Un recente studio di Cerved - Innovation Team ha classificato sei livelli di vulnerabilità in relazione ai livelli di reddito familiare, allo stato patrimoniale (possesso di case e indebitamento), al numero di familiari a carico, alla presenza di familiari con bisogni di cura e ha misurato per ognuno di essi l'impatto dell'inflazione, come appare nella **FIGURA 89**. Nelle due fasce più vulnerabili la crisi ha provocato conseguenze come la riduzione dei consumi primari, il rinvio del pagamento di mutui e bollette, la rinuncia a prestazioni sociali quali le spese sanitarie e per l'istruzione, rispettivamente per il 36% e il 26% delle famiglie. Nelle stesse fasce, più del 40% delle famiglie hanno dovuto intaccare il patrimonio.

L'INFLAZIONE HA COLPITO MAGGIORMENTE LE FAMIGLIE PIÙ VULNERABILI

FIGURA 89

Impatto dell'inflazione sui consumi e sui risparmi delle famiglie, Italia

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE



Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

LE IMPRESE LOMBARDE RAGGIUNGONO 2,3 MILIONI DI FAMIGLIE APPARTENENTI A TUTTE LE FASCE SOCIALI

Il Governo ha introdotto provvedimenti congiunturali per incentivare l'iniziativa sociale delle imprese a sostegno dei redditi familiari: dai Decreti Aiuti Bis e Quater del 2022, che hanno aumentato l'importo dei fringe benefit esenti da imposte, al Decreto Lavoro del 2023 che incentiva i fringe

benefit fino a 3.000 euro per i lavoratori con figli a carico. Si tratta per le imprese di impegni importanti, che si aggiungono alle altre misure del welfare aziendale. A nostro avviso questi provvedimenti dovrebbero essere applicati nel modo più efficiente, evitando la diffusione a pioggia dei sussidi: concentrandoli sulle famiglie che ne hanno effettivo bisogno e massimizzando in questo modo l'impatto sociale positivo.

Le imprese lombarde raggiungono 2,3 milioni di famiglie: il 51,6% delle famiglie lombarde, appartenenti a tutte le fasce sociali **FIGURA 90**. Tra queste, 500 mila famiglie molto vulnerabili: il 48% delle famiglie ad alta vulnerabilità residenti in regione, e il 44% di quelle a vulnerabilità molto alta.

FIGURA 90

Famiglie raggiunte dalle imprese per livello di vulnerabilità

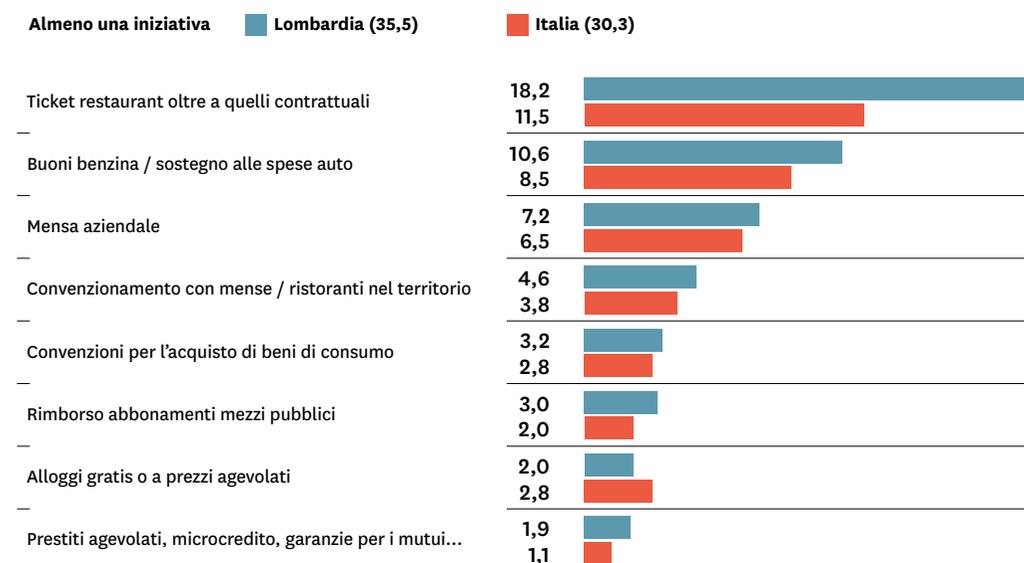
Livello di vulnerabilità	ITALIA			LOMBARDIA		
	N° tot. famiglie (Mln)	N° famiglie con dipendenti (Mln)	Quota su totale famiglie (%)	N° tot. famiglie (migliaia)	N° famiglie con dipendenti (migliaia)	Quota su totale famiglie (%)
Molto alto	2,0	0,7	35,2	180	80	44,5
Alto	6,2	2,5	40,3	870	420	48,2
Medio alto	5,0	2,5	50,1	770	380	49,4
Medio basso	6,8	2,9	42,6	1.110	630	56,8
Basso	4,0	1,7	42,5	920	510	55,2
Molto basso	1,7	1,0	58,6	610	280	45,8
Totale	25,8	11,3	44,0	4.460	2.300	51,6

Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

FIGURA 91

Iniziative di sostegno economico ai lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE



Avviando una nuova generazione di politiche sociali mirate sulle fasce vulnerabili, oltre che sulle famiglie con bisogni di cura per i figli e per gli anziani, le imprese potranno dare un contributo estremamente efficace alla coesione sociale del Paese.

Esaminiamo ora le iniziative aziendali di sostegno economico ai lavoratori, prescindendo dai fringe benefit. Il 35,5% delle imprese lombarde hanno raggiunto in quest'area un livello di welfare almeno medio, e il 30,3% un livello alto o molto alto.³⁰

La **FIGURA 91** descrive le iniziative, indicando per ognuna il tasso di attività delle imprese. Le più diffuse sono l'erogazione di buoni pasto oltre i livelli stabiliti dai contratti collettivi (nel 18% delle imprese lombarde) e di buoni benzina (10,6%). Seguono le mense aziendali e le convenzioni per la

CON NUOVE POLITICHE SOCIALI MIRATE ALLE FASCE VULNERABILI, LE IMPRESE POTRANNO CONTRIBUIRE IN MODO EFFICACE ALLA COESIONE SOCIALE

³⁰ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

ristorazione. Infine, una serie di benefici per l'acquisto di beni e servizi, per l'abbonamento ai mezzi di trasporto, facilitazioni per l'alloggio e per l'accesso al credito. In tutte le iniziative il tasso di iniziativa delle imprese in Lombardia è superiore a quello medio nazionale.

La maggior parte delle iniziative di quest'area sono attuate unilateralmente dalle aziende **FIGURA 92**. Le prestazioni sono erogate perlopiù con mezzi tradizionali (nel 63% delle imprese), mentre il 21% utilizzano piattaforme o voucher, e un ulteriore 15% una combinazione di mezzi. Nel 79% dei casi i benefici sono rivolti a tutti, e nel 77,5% gran parte dei dipendenti li utilizzano.

FIGURA 92

Sostegno economico ai lavoratori - Modalità di gestione e misure di risultato

		LOMBARDIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	In applicazione ai CCNL	24,5	21,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	24,2	26,5
	Unilateralmente dall'azienda	51,2	52,1
MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLE PRESTAZIONI Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	21,1	21,4
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	63,3	65,7
	In entrambe le modalità	15,6	12,9
POPOLAZIONE BENEFICIARIA Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	Tutti i lavoratori	79,3	77,8
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	18,3	20,3
	Solo i vertici aziendali	2,3	1,7
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO ECONOMICO DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	54,9	49,7
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	22,6	22,7
	Discretamente o poco utilizzati	22,7	27,6

100 → 109

Appendice metodologica

Il progetto Welfare Index PMI

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

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

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

Welfare Index PMI presenta il proprio rapporto nazionale in un evento pubblico con la partecipazione delle autorità di governo e delle rappresentanze imprenditoriali, premia le best practice e promuove la conoscenza delle migliori esperienze di welfare aziendale.

A partire dall'edizione 2023-24 il progetto assume cadenza biennale, alternando al rapporto annuale rapporti di analisi e iniziative territoriali. Questo, dedicato alla Lombardia, è il primo rapporto regionale di Welfare Index PMI.

La ricerca: campione e metodo

L'indagine è attuata da Innovation Team, unità di ricerca di MBS Consulting - Gruppo Cerved.

Oggetto dell'indagine sono le imprese di tutti i settori produttivi, con un numero di addetti

compreso tra 6 e 1.000. L'ultima rilevazione si è svolta nel 2022 in due fasi: indagine estensiva tra marzo e giugno 2022, e indagine in profondità sulle best practice tra luglio e settembre 2022.

Prima fase – Ricerca quantitativa estensiva

Hanno partecipato all'ultima edizione 6.532 imprese. La Lombardia è la regione più rappresentata, con 1.343 partecipanti.

Le imprese hanno preso parte all'indagine in due modi:

- rispondendo a una intervista telefonica con metodo CATI;
- compilando autonomamente il questionario su piattaforma online (metodo CAWI), accedendo al sito welfareindexpmi.it o rispondendo all'invito delle confederazioni che partecipano all'iniziativa.

La **FIGURA 93** mostra la composizione del campione delle imprese lombarde, stratificate per settore produttivo e classe dimensionale (numero di addetti). 1.236 rientrano nel perimetro di indagine (da 6 a 1.000 addetti). Sono comunque state incluse nell'analisi anche le 106 PMI con meno di 6 lavoratori, aggregate alla classe delle imprese con meno di 10 addetti.

FIGURA 93

Le imprese lombarde partecipanti all'indagine EDIZIONE 2022

	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi profes.	Artigianato	Terzo settore	Agricoltura	TOTALE
Oltre 1.000	1	-	-	-	-	-	1
Da 251 a 1.000	31	7	1	-	9	1	49
Da 101 a 250	69	20	1	-	18	1	109
Da 51 a 100	79	24	1	2	19	2	127
Da 10 a 50	166	255	47	128	62	20	678
Da 6 a 9	33	107	31	76	11	15	273
Meno di 6	9	34	21	25	11	6	106
TOTALE	338	447	102	231	130	45	1.343

Seconda fase – Indagine in profondità

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

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

Modello di misurazione

Il modello Welfare Index PMI è stato sviluppato congiuntamente da Innovation Team e Cerved Rating Agency, società di rating del Gruppo Cerved.

Esso utilizza 156 indicatori rilevati con l'indagine estensiva. Come illustrato nella **FIGURA 94**, il modello è suddiviso in tre parti:

A. MISURE PER OGNI AREA DEL WELFARE AZIENDALE

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

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

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

B. MISURE DI CAPACITÀ ED EFFICACIA DEL SISTEMA DI WELFARE

Si tratta di indicatori che misurano il modo in cui l'impresa gestisce, in generale, le politiche di welfare aziendale: la conoscenza delle norme, la rilevazione dei bisogni e il coinvolgimento dei lavoratori, la comunicazione, l'impegno economico.

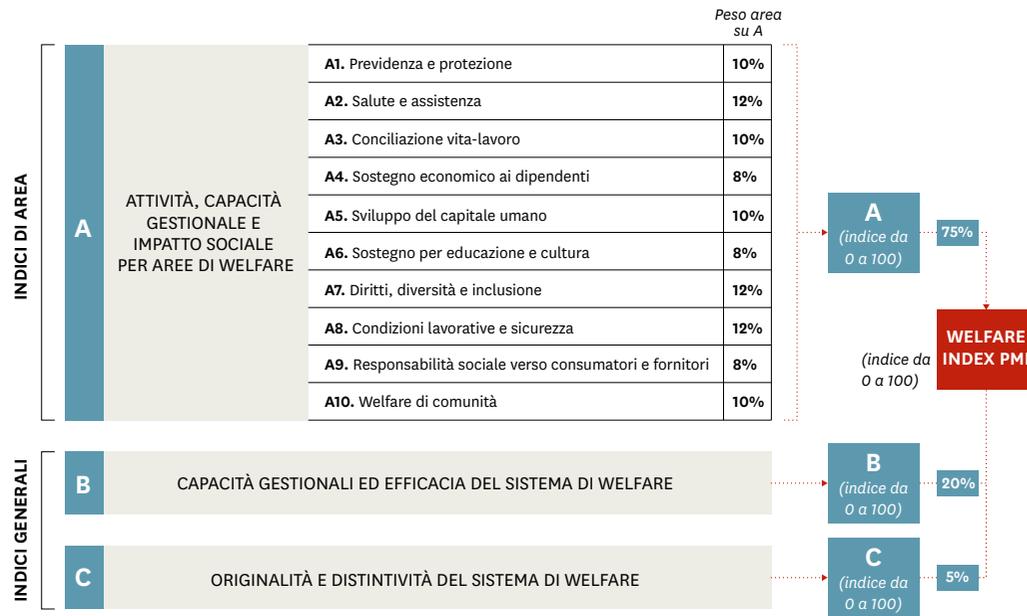
Questo punteggio determina il 20% dell'Indice Welfare Index PMI.

C. ORIGINALITÀ E DISTINTIVITÀ

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

FIGURA 94

Modello di misurazione Welfare Index PMI - Schema generale



Servizi alle imprese

Tutte le imprese partecipanti all'indagine accedono a servizi finalizzati a valorizzarne le iniziative e a migliorarne l'efficacia.

Tali servizi sono disponibili nell'area riservata del sito welfareindexpmi.it:

- **Indice Welfare Index PMI**

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

- **Welfare assessment**

Si tratta di un rapporto riservato che permette all'azienda di autovalutarsi esaminando la propria posizione rispetto alle medie e ai best performer del proprio settore nei tre assi di misurazione (indice di iniziativa, di capacità gestionale, di impatto sociale) e nelle dieci aree del welfare aziendale.

Il rapporto consente alle imprese di misurare l'evoluzione dei propri livelli di welfare e dei risultati ottenuti, confrontandosi con imprese simili.

- **Rating Welfare Index PMI**

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

WELFARE CHAMPION	Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ
WELFARE LEADER	Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ
WELFARE PROMOTER	Ⓜ Ⓜ Ⓜ
WELFARE SUPPORTER	Ⓜ Ⓜ
WELFARE ACCREDITED	Ⓜ

La seguente **FIGURA 95** mostra la distribuzione delle PMI lombarde partecipanti a Welfare Index PMI per classi di rating, in serie storica dal 2017 al 2022. Nell'ultimo anno, le PMI che hanno raggiunto il livello più elevato (Welfare Champion) sono 37; quelle che si sono posizionate al livello immediatamente successivo (Welfare Leader) sono 131.

• Welfare Satisfaction

Welfare Index PMI offre ai partecipanti un servizio online di rilevazione e misurazione di come i lavoratori percepiscono e valutano le iniziative di welfare della propria azienda.

L'adesione è su base volontaria: le imprese interessate possono proporre ai propri dipendenti il questionario, e al termine ricevono un rapporto riservato di analisi dei risultati.

FIGURA 95

Classi di rating e numerosità delle imprese - Lombardia

MOTIVAZIONE	CLASSE RATING	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa molto rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), capacità gestionali e impegno economico-organizzativo elevati (proattività, orientamento all'innovazione sociale, sistematico coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali significativi sulla comunità interna ed esterna all'impresa, misurati da indicatori quali: la composizione e il trend dell'occupazione, le condizioni lavorative, il contributo alla comunità locale e l'impegno verso consumatori e fornitori. Indice Welfare Index PMI superiore a 45/100.	 WELFARE CHAMPION	 11 1,2%	 13 1,3%	 28 2,4%	 27 3,2%	 37 2,8%	 37 2,8%
Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), buone capacità gestionali (proattività e coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa superiori alla media. Indice Welfare Index PMI compreso tra 35 e 45/100.	 WELFARE LEADER	 26 2,8%	 58 5,6%	 81 7,1%	 42 5,0%	 85 6,4%	 131 9,8%
Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da ampiezza superiore alla media, buona intensità, presenza di iniziative autonome oltre le misure previste dai CCNL, discreti impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa. Indice Welfare Index PMI compreso tra 25 e 35/100.	 WELFARE PROMOTER	 165 17,9%	 209 20,3%	 286 25,0%	 177 21,0%	 294 22,3%	 320 23,8%
Imprese con un sistema di welfare aziendale di medio livello per iniziativa, capacità gestionale e impatti ottenuti. Indice Welfare Index PMI compreso tra 15 e 25/100.	 WELFARE SUPPORTER	 344 37,3%	 401 39,0%	 499 43,7%	 364 43,2%	 571 43,3%	 559 41,6%
Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Indice Welfare Index PMI inferiore a 15/100.	 WELFARE ACCREDITED	 377 40,8%	 348 33,8%	 249 21,8%	 232 27,6%	 332 25,2%	 296 22,0%



- **AOC Italia** Srl
- **Baobab** Cooperativa Sociale
- **Bureau Veritas Italia** Spa
- **Castel** Srl
- **ChemService** Srl Controlli e Ricerche
- **Co.Mac.** Srl
- **Confartigianato Imprese Bergamo**
- **CONNECTHUB** Srl
- **Eisai** Srl
- **Elisa Scardeoni** - Consulente del Lavoro
- **Enrico Cantù Assicurazioni** Srl
- **Farco Group** Srl
- **Galvanica Sata** Srl
- **Grenke Locazione** Srl
- **Intercos Italia** Spa
- **La Grande Casa** Società Cooperativa Sociale Onlus
- **La Nuvola** Società Cooperativa Sociale Impresa Sociale Onlus
- **LabAnalysis** Srl
- **Laboratoires Expanscience Italia** Srl
- **Lo Scrigno** Società Cooperativa Sociale Onlus
- **Minifaber** Spa
- **OMB Saleri** S.p.A. Società Benefit
- **Omet** Srl
- **Openjobmetis** Spa

- **operàri** Srl Società Benefit
- **Redimec** Snc
- **ROMECC** Snc
- **ROVAGNATI** Spa
- **Rubinetterie Bresciane Bonomi** Spa
- **Serrature Meroni** Spa
- **Sidip** Srl
- **Staff** Spa
- **Studio Ballotta, Sghirlanzoni & Associati**
- **Studio Sila**
- **Termoformatura F.lli Gnali** Srl
- **W&H Sterilization** Srl
- **Way2Global** Srl Società Benefit

112 → 133

Le iniziative delle aziende Welfare Champion della Lombardia



AOC ITALIA

Industria

da **51 a 100** dipendenti

provincia di **Bergamo**

Il giardino aziendale per incontrarsi e rilassarsi

AOC è un'azienda chimica multinazionale con produzione a ciclo continuo di resine in ambito nautico, automotive, edile e molti altri. Oltre a un bonus di 750 euro per ogni dipendente, molte sono le iniziative di welfare attivate: checkup annuali e convenzione con ospedale di riferimento, flessibilità oraria e smart working, CAF aziendale, bonus spese e premio spendibile direttamente in servizi o attività. Diverse sono le collaborazioni con le scuole tecniche e le attività di stage. Ogni anno vengono offerte borse di studio ai ragazzi del Comune di Filago (BG). Su richiesta dei dipendenti è stata creata un'area verde dedicata, con tavoli e sedie, a disposizione per le pause pranzo e per i momenti di relax.

AOC Italia S.r.l
www.aliancys.com



BAOBAB

Terzo settore

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Varese**

A misura di famiglia

Cooperativa sociale che promuove e gestisce servizi socio-sanitari, assistenziali, educativi, ricreativi, culturali e sportivi. Attraverso un'indagine mirata ai dipendenti, sono state individuate le aree di maggior interesse in tema welfare e molti sono i servizi attivati: l'house keeping condiviso per le pulizie domestiche e il servizio stiro; asili nido, centri estivi, centri pomeridiani, babysitter a chiamata, assistenza ad anziani e familiari disabili a costi calmierati; per le dipendenti mamme percorsi di accompagnamento in gravidanza e di reinserimento dopo la maternità, con un rientro calibrato per monte ore e flessibilità oraria; per i giovani neoassunti percorsi di tutorship con soci con incarichi dirigenziali; per chi è in difficoltà economica accertamenti medici offerti al Centro Medico Kairós; per bambini e ragazzi con disabilità sensoriale visiva il progetto "CorRete", percorso di avvicinamento all'attività sportiva, e "SociaLibri", per facilitare la lettura a chi soffre di disturbi dell'apprendimento (DSA).

Baobab Cooperativa Sociale
www.cooperativabaobab.it



BUREAU VERITAS ITALIA

Commercio e servizi

da **251 a 1000** dipendenti

provincia di **Milano**

L'orario giornaliero liberalizzato

Bureau Veritas opera nei servizi di valutazione e analisi dei rischi legati alla qualità, all'ambiente, alla salute, alla sicurezza e alla responsabilità sociale. Da sempre molto attenta alla qualità della vita dei suoi dipendenti attraverso numerose attività. Le iniziative di welfare aziendale spaziano dalla copertura assicurativa sanitaria integrativa alla piattaforma sulla quale viene versato il premio di risultato e ciascuno acquista i servizi più opportuni (buoni acquisto, buoni benzina, buoni pasto, vacanze, spese scolastiche, altre polizze per le spese sanitarie, etc). Ma il fiore all'occhiello di BVI è la quasi totale flessibilità dell'orario di lavoro, con l'abolizione della timbratura per il personale tecnico e l'entrata e l'uscita libera per gli amministrativi. Una particolare attenzione viene data in supporto alla genitorialità con flessibilità e premi in occasione di matrimonio o nascita.

Bureau Veritas Italia Spa
www.bureauveritas.it



CASTEL

Industria

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Monza Brianza**

Una scuola interna per la formazione inclusiva

Leader nel settore della componentistica per la refrigerazione e il condizionamento dell'aria, Castel ha fondato nel 2019 il "Castel Campus", una scuola interna, che fornisce training on the job e formazione anche esterna. Da sempre l'azienda ha particolare attenzione verso i giovani e collabora e finanzia due ITS di zona, attivando anche un apprendistato per la qualifica e il diploma professionale. Inoltre, Castel favorisce la professionalizzazione di personale con disabilità e problematiche sociali grazie a periodi di formazione pratica nei reparti, spesso sfociati in assunzioni. Sono stati attivati strumenti a sostegno della carriera delle donne e della conciliazione della vita familiare e lavorativa, il sostegno alla maternità, la flessibilità oraria e la riorganizzazione del lavoro in casi di assistenza a familiari. È attivo anche un Fondo Sociale Lavoratori grazie al quale viene erogato un contributo per l'acquisto di materiale scolastico.

Castel Srl
www.castel.it



CHEMSERVICE

Commercio e servizi

da **51 a 100** dipendenti

provincia di **Milano**

Quando la flessibilità oraria incrementa l'efficienza

ChemService Controlli e Ricerche è un'azienda di servizi analitici e consulenze tecniche in ambito Food, Ambiente e Agrofarma per il controllo qualità dei prodotti e dei requisiti di sicurezza per l'ambiente e per la salute. Sono state attivate agevolazioni in termini di fringe benefit e voucher per spese varie, rette asilo, acquisto libri, spese sanitarie, con un aumento del valore economico. Vista la presenza di donne lavoratrici superiore al 70%, i progetti di welfare aziendale più apprezzati sono stati la flessibilità oraria e la concessione del part-time temporaneo a tutte le neomamme fino al 2° anno del bambino e la possibilità di scegliere le modalità di rientro al lavoro post maternità. Sono state attivate anche convenzioni con strutture sanitarie, banche, strutture per il tempo libero e "Open day famiglie" con il coinvolgimento delle famiglie dei dipendenti.

ChemService Srl Controlli e Ricerche
www.chemservice.it



CO.MAC.

Commercio e servizi

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Bergamo**

Le misure "salvatempo" a servizio dei lavoratori

Fondata nel 1990, Co.Mac. realizza impianti di imbottigliamento e infustamento, ed è presente in oltre 100 Paesi. Tra le misure di welfare aziendale, l'adesione alla piattaforma No Waste! ha permesso di ridurre lo spreco alimentare mettendo il cibo a disposizione dei collaboratori a prezzi scontati. È stata evitata l'emissione di 44,2 Kg di CO2 e sono stati recuperati +150 Kg di cibo. Sono attive convenzioni con ristoranti che offrono prezzi scontati ai dipendenti. Numerose le "misure salvatempo": il servizio lavanderia con ritiro e consegna in azienda; convenzioni con meccanico, carrozziere e dentista; servizio di ritiro pacchi, mensa aziendale e doggy bag; pausa sportiva, palestra aziendale e giardino multi-sensoriale con barbecue. Molto attenta al tema giovani: il 40% dei collaboratori ha meno di 39 anni, sono attivi percorsi di formazione e on the job, scuole di specializzazione fino a master post-lauream e coaching. L'azienda è, inoltre, impegnata in progetti di supporto alle scuole e oltre il 90% dei tirocini extracurricolari si trasforma in assunzioni.

Co.Mac. Srl
www.comacitalia.it



**CONFARTIGIANATO
IMPRESE BERGAMO**

**Studi e servizi
professionali**

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Bergamo**

Una "Commissione di dialogo" per iniziative su misura

Fondata nel 1945, non ha fini di lucro e fornisce ai 14.000 Associati assistenza per lo sviluppo della loro attività. Le iniziative di welfare sono state definite da una Commissione di dialogo che mette in relazione le esigenze del personale con la Direzione. Tra queste: orari flessibili, buoni pasto, adesione a fondi sanitari e di welfare integrativo in convenzione con le strutture del territorio per check up di prevenzione, supporto alla genitorialità e alla cura dei familiari, sostegno psicologico. Il 70% del personale è femminile, e molte sono le iniziative dedicate: previsti contributi durante la maternità e per l'asilo nido, oltre all'orario flessibile. Innumerevoli i progetti a sostegno della comunità: dalla campagna Rotary Food Box alla collaborazione con il carcere cittadino, dalla "Casa di Leo" per i genitori dei bimbi ospedalizzati agli aiuti al reparto Oncologico Pediatrico dell'Ospedale Papa Giovanni XXIII, all'ospedale da campo alla Fiera di Bergamo durante la pandemia.

Confartigianato Imprese Bergamo
www.confartigianatobergamo.it



CONNECTHUB

Commercio e servizi

da **51 a 100** dipendenti

provincia di **Mantova**

Yoga e Feng Shui per l'armonia lavorativa

Connecthub è un Full Enabler Omnichannel digitale e logistico che supporta le aziende nella trasformazione dei canali di vendita. Dal 2015 ha avviato lo smart working e dal 2022 la Smart Week, basata su flessibilità, responsabilità e orientamento al risultato. Per i dipendenti è attiva una polizza sanitaria e un piano con screening periodici e da anni aderisce a "Luoghi di lavoro che Promuovono Salute - Rete WHP Lombardia". In azienda le donne ricoprono il 50% delle posizioni apicali e per la conciliazione tra vita e lavoro ci sono iniziative come "bimbi in ufficio con mamma" e i Summer Voucher per l'iscrizione dei figli ad attività ricreative estive. Molta attenzione è posta al luogo di lavoro con ambienti al servizio della positività seguendo la filosofia Feng Shui, che mira all'armonia personale e con l'ambiente che ci circonda. Si tengono inoltre corsi di yoga nella palestra aziendale.

CONNECTHUB Srl
www.connecthub.com



EISAI

Industria

da **51 a 100** dipendenti

provincia di **Milano**

Uno sportello d'ascolto con lo psicologo

Eisai è una casa farmaceutica operante nel settore R&S che intende "dare priorità ai pazienti e alle famiglie e incrementare i benefici per la salute" tramite la filosofia "human health care". La Piattaforma Welfare prevede un pool di servizi di istruzione (rimborso spese scolastiche), sanità (checkup e convenzione con Istituto Auxologico) e previdenza complementare (polizze vita, invalidità e infortuni extra professionali). È attiva una policy di smart working libero, con orario flessibile senza timbratura e per le mamme viene agevolato e accompagnato il rientro dalla maternità con un buddy a supporto (65% di donne sull'intero organico). Nel 2021 è stato attivato uno sportello d'ascolto con uno psicologo per colloqui individuali per recepire le singole esigenze ed è stata messa a disposizione una box per segnalazioni o suggerimenti in forma anonima.

Eisai Srl
www.eisai.it



ELISA SCARDEONI

Studi e servizi professionali

meno di **10**

provincia di **Brescia**

Elevata flessibilità per i dipendenti con figli

Dal 2002 Elisa Scardeoni, specializzata in consulenza del Lavoro, si occupa con il suo team della gestione degli aspetti legati alle risorse umane delle aziende e coordina gli interventi sulle politiche attive del lavoro nell'area del Garda e nelle città di Brescia, Mantova, Modena e Verona. Alle aziende offre assistenza professionale per tutti gli aspetti legati al personale, dalla gestione ed elaborazione delle buste paga all'amministrazione. Presente una piattaforma di welfare per l'erogazione dei flexible benefit e ai collaboratori viene concessa un'elevata flessibilità nella gestione dei propri orari di lavoro e nello svolgimento di smart working, soprattutto se hanno figli. Lo studio è molto attivo anche sul tema della formazione, sia specialistica che extra professionale, presenti attività di prevenzione e check-up e vengono promosse numerose attività ricreative per i dipendenti e i loro familiari.

Elisa Scardeoni - Consulente del Lavoro
www.elisascardeoni.it



ENRICO CANTÙ ASSICURAZIONI

Commercio e servizi

da **51 a 100** dipendenti

provincia di **Varese**

Una polizza Long Term Care per un futuro indipendente

Agenzia assicurativa di Generali Italia al servizio di 53 Comuni tra Varese, Como, Monza-Brianza e Milano. Nel dicembre 2022 diventa Società Benefit, formalizzando l'impegno verso persone, famiglie, imprese e territorio. Oltre alla polizza sanitaria (rimborso per visite, ricoveri, interventi chirurgici, cure oncologiche e odontoiatriche), i dipendenti ricevono un credito welfare spendibile su una piattaforma che copre le spese di vari servizi e prodotti: trasporto pubblico non solo locale, assistenza familiari anziani o non autosufficienti, spese e rette scolastiche, babysitting, campus estivi, scuolabus. Per meglio conciliare le esigenze lavorative con la vita privata, i collaboratori hanno una grande flessibilità di gestione dell'orario di lavoro e nello svolgimento di smart working. Dal 2019 è prevista la stipula di una polizza assicurativa Long Term Care per una rendita vitalizia a favore dei dipendenti in caso di non autosufficienza anche se sopraggiunta dopo la vita lavorativa.

Enrico Cantù Assicurazioni Srl
www.enricocantuassicurazioni.it



FARCO GROUP

Studi e servizi professionali

da **10 a 50** dipendenti

provincia di **Brescia**

Dal bonus children al servizio di custodia dei figli

Da 35 anni si occupa di sicurezza dei lavoratori e delle imprese attraverso cinque società. Le donne sono circa la metà dei collaboratori e sono molte le azioni a favore della conciliazione vita familiare-lavoro: smart working, servizio gratuito di custodia dei figli (3-14 anni) nei periodi di chiusura delle scuole (FarcoGrest), un bonus children di mille euro per le neomamme, voucher per attività ludico-creative dei figli. A questo si aggiungono: checkup medici gratuiti, assistenza sanitaria integrativa, sportello CAF in sede, l'attività sportiva durante la pausa pranzo e la convenzione con una palestra polifunzionale per sedute osteopatiche e fisioterapiche. Dal 2022 sono state attuate sistemiche azioni a promozione della cultura personale con l'omaggio di ingressi museali, teatrali e a eventi (pass culturali). L'azienda pone molta attenzione alla formazione, sostenendo percorsi formativi personali per i dipendenti e collabora con scuole e università per l'alternanza scuola-lavoro.

Farco Group Srl
www.farco.it



GALVANICA SATA

Artigianato

da 10 a 50 dipendenti

provincia di **Brescia**

Software + App per procedure rapide dei dipendenti

Galvanica Sata è un'impresa attiva da più di 40 anni, specializzata in trattamenti superficiali di brunitura, fosfatazione al manganese e fosfatazione allo zinco. Grazie a un software HR e a una app specifica sono state digitalizzate molte procedure, dalla richiesta di ferie e permessi alla timbratura del cartellino. Per aiutare le famiglie dei dipendenti e per sostenere il commercio locale, sono state consegnate delle gift card da utilizzare in un supermercato del territorio. Oltre alla polizza malattia, è offerto un checkup una volta l'anno ed è stata istituita un'infermeria di primo soccorso. Per le dipendenti donne è previsto l'orario flessibile e lo smart working, mentre la maternità è sostenuta con premi di produzione annuali per le mamme. È un'azienda giovane, con il 36% dei dipendenti under 30 e il 21% under 35: l'inserimento in azienda è seguito da un tutor dedicato che struttura un piano formativo personalizzato.

Galvanica Sata Srl
www.galvanicasata.it



GRENKE LOCAZIONE

Industria

da 101 a 250 dipendenti

provincia di **Milano**

Elevata attenzione alla comunità e al territorio

Fondata nel 1978 a Baden Baden, la sede italiana di GRENKE è attiva dal 2001. È una società specializzata nei servizi di locazione operativa e factoring per qualsiasi tipo di business e per svariati settori di utilizzo. Sostengono la crescita dei loro clienti grazie all'ampia gamma di servizi che possono offrire: oltre alla locazione di attrezzature informatiche e tecnologie, è possibile noleggiare numerosi altri beni strumentali. In aggiunta, i servizi di factoring completano il portafoglio per imprese, professionisti e start-up. Specializzati sulle esigenze specifiche delle piccole e medie imprese, si prendono cura di ogni contratto. In ambito welfare è previsto il fondo sanitario di categoria e l'azienda versa contributi aggiuntivi di previdenza complementare. I dipendenti hanno permessi aggiuntivi retribuiti per maternità/paternità e vengono rimborsate le spese per la cura dei figli. L'azienda, inoltre, sostiene attraverso importanti donazioni numerosi progetti del territorio, con particolare focus sull'inclusione, la parità di genere, l'ambiente e la solidarietà sociale.

Grenke Locazione Srl
www.grenke.it



INTERCOS ITALIA

Industria

da 251 a 1000 dipendenti

provincia di **Monza
Brianza**

Il Talent Pool Aziendale che fa crescere l'impresa

Uno dei principali operatori B2B a livello globale nella creazione, produzione e commercializzazione del settore cosmetico e skincare. Il sistema di welfare in Intercos nasce dieci anni fa con una piattaforma che offre molti servizi: buoni benzina, check up annuali gratuiti anche per i familiari, rimborso spese mediche, assistenza sanitaria e ai familiari, badante, colf, baby-sitting. Da allora il welfare si è molto evoluto e prevede: flessibilità in ingresso di un'ora e mezza, convenzioni con asili nido, contratti part-time, banca ore solidale. Grande attenzione viene rivolta alla diffusione della cultura STEM per avvicinare le ragazze a queste tematiche e alla valorizzazione dei giovani attraverso la collaborazione con ITS e università e con tirocini. È stato intrapreso un piano di sviluppo di Talent Pool Aziendale con il finanziamento di un Master internazionale per tre dipendenti. L'obiettivo è individuare il potenziale e farlo crescere con formazione e learning.

Intercos Italia Spa
www.intercos.com



LA GRANDE CASA

Terzo settore

da 251 a 1000 dipendenti

provincia di **Milano**

La stireria aziendale è anche opportunità di riscatto

Nata nel 1989, ha l'obiettivo promuovere diritti, sostenere, rispettare e favorire l'integrazione sociale e lavorativa delle persone più fragili. Per questo tanta attenzione è data anche al benessere dei dipendenti con molte iniziative: orario part-time, servizi di centri estivi, nidi aziendali, polizze assicurative integrative legate alla salute, convenzione con centro polidiagnostico, compilazione del 730. L'iniziativa più apprezzata dai dipendenti è il servizio di stireria interna, che nasce da una storia difficile ed è diventata un'opportunità di benessere per tutti: nel 2012, una donna vittima di violenza, ospite in una struttura di protezione, aveva bisogno di un lavoro e si è deciso di dare a lei la responsabilità del servizio. Dopo più di dieci anni, il successo dell'iniziativa è confermato dal numero elevato di prenotazioni settimanali e la donna assunta per questo lavoro ha trovato la propria indipendenza e una nuova vita.

La Grande Casa Società Cooperativa
Sociale Onlus
www.lagrandecasa.org



LA NUVOLA

Terzo settore

da **251 a 1000** dipendenti

provincia di **Brescia**

Un welfare a misura di donna

La Nuvola è una cooperativa sociale che opera da 29 anni nei servizi a favore delle persone fragili. Il 90% del personale è femminile e questo ha indirizzato il welfare verso iniziative come: “Nonna Nini” (asilo nido aziendale con rette agevolate), orari di lavoro flessibili, piano di congedo maternità con supporto nell’espletamento delle pratiche, il progetto No.R.Ma.le. (genitori in azienda), voucher per l’asilo nido, babysitter, attività sportive o ludiche, assistenza domiciliare per familiari. Per affrontare le difficoltà conseguenti alla crisi energetico-inflattiva, nel 2022 sono state erogate premialità sotto forma di buoni carburante, fringe benefit e indennità lorda in busta paga. Oltre ai fringe benefit, i servizi più utilizzati sono la mensa aziendale, gli orari flessibili e la piattaforma di welfare dove è possibile acquistare servizi, avere rimborsi spese per l’istruzione dei figli e alimentare la propria previdenza integrativa.

La Nuvola Società Cooperativa Sociale
Impresa Sociale Onlus
www.lanuvola.net



LABANALYSIS

Industria

da **251 a 1000** dipendenti

provincia di **Pavia**

Una borsa di studio a chi si distingue per merito

È un’azienda che offre servizi analitici in ambito alimentare, ambientale e farmaceutico, e servizi di consulenza tecnica in ambito Sicurezza sul luogo di lavoro e Tutela dell’ambiente. Sono state adottate agevolazioni e voucher per le rette dell’asilo, acquisto libri, babysitter, spese sanitarie, supporto economico per assistenza a bambini e anziani. Oltre a queste, vige la flessibilità in termini di gestione degli orari lavorativi a tutti i dipendenti e la mensa aziendale che semplifica le esigenze dei lavoratori. Il supporto all’istruzione e alla ricerca è un aspetto fondamentale per l’azienda che finanzia la formazione e l’inserimento di laureandi in azienda e compie formazione successiva con corsi di carattere specialistico e trasversale. Ogni anno LabAnalysis finanzia una borsa di studio per uno studente che si distingue particolarmente per merito.

LabAnalysis Srl
www.labanalysis.it



LABORATOIRES EXPANSCIENCE

Commercio e servizi

da **10 a 50** dipendenti

provincia di **Milano**

Progetto “Bimbi Sicuri” a supporto dei neo genitori

È la filiale italiana del gruppo Expanscience (B Corp™), laboratorio farmaceutico e dermocosmetico francese che sviluppa e produce prodotti per il trattamento dell’artrosi e della salute della pelle. Presenti diverse coperture assicurative (contributo aziendale per la pensione integrativa, assicurazione extra professionale) e numerosi servizi per i dipendenti: formazione costante annuale, buoni pasto, giorno del compleanno regalato, colloqui di fine anno, smart Friday, bevande gratuite in azienda, assistenza caf gratuita, lavaggio autovetture e spesa a domicilio. Vista l’alta percentuale femminile molta attenzione viene posta alle esigenze delle donne con lo smart working, l’organizzazione di un campus estivo per aiutare i collaboratori nella gestione dei figli durante il periodo estivo ed è stata adottata l’iniziativa “Bimbi Sicuri”, un format di successo di divulgazione scientifica e di supporto ai nuovi genitori con la collaborazione di medici e professionisti.

Laboratoires Expanscience Italia Srl
www.expanscience.com



LO SCRIGNO

Terzo settore

da **51 a 100** dipendenti

provincia di **Milano**

Cooperativa a supporto degli emarginati

Società Cooperativa Sociale – ONLUS nata su iniziativa di un gruppo di cittadini e di operatori nel 1993 a Gratosoglio, quartiere nella periferia sud di Milano. Il principale scopo è favorire la promozione della comunità e l’integrazione sociale dei cittadini fornendo servizi sociosanitari, assistenziali, educativi e formativi, con un’attenzione prevalente a minori e giovani, oltre che a persone con disabilità e immigrati. Opera soprattutto nelle periferie di Milano, in zone con particolari situazioni di disagio sociale, infatti gran parte dei dipendenti sono stranieri in condizioni di difficoltà. Per i dipendenti è prevista una polizza sanitaria aziendale, l’assicurazione caso morte e vengono erogati rimborsi per le spese di assistenza ai familiari non autosufficienti. Molto attenta alla genitorialità, offre l’integrazione del congedo di maternità, permessi aggiuntivi retribuiti per i figli e convenzioni sul territorio con asili nido, scuole materne, servizi per il doposcuola.

Lo Scigno Società Cooperativa Sociale Onlus
www.loscigno.org



MINIFABER

Industria

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Bergamo**

Il supporto psicologico in presenza e in pillole video

Dal 1960 leader nel settore della lavorazione a freddo delle lamiere e nella progettazione e costruzione di stampi. Lo smart working è attivo da più di 15 anni e a questo si è aggiunta la flessibilità di orario. Sulla piattaforma welfare è possibile accedere a: buoni shopping, acquisti per viaggi, tempo libero e corsi di formazione, bonus carburante, servizio CAF aziendale oltre ai rimborsi per spese di trasporto e istruzione, assistenza anziani, minori e familiari, interessi mutui e finanziamenti. Seguendo il motto *Mens sana in corpore sano* sono a disposizione nutrizionista e fisioterapista e percorsi di alta formazione. Dal 2021 particolare adesione ha avuto lo sportello di ascolto, servizio che può essere erogato in azienda, online o nello studio della professionista, la quale produce anche pillole di ascolto video che spiegano in modo sintetico alcuni disagi e sono un invito ad affrontare le difficoltà durante lo sportello di ascolto.

Minifaber Spa
www.minifaber.it



OMB SALERI

Industria

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Brescia**

L'azienda che ha riqualificato un quartiere

È un'azienda metalmeccanica che investe nello sviluppo di nuove generazioni di valvole e di infrastrutture automatizzate. È stata tra le prime a disporre di un asilo nido interno per favorire la conciliazione lavoro-vita privata. Ha aderito a Save the Farm con l'adozione di 50 alberi da frutto per sostenere i piccoli agricoltori garantendo loro un prezzo superiore a quello di mercato. A disposizione dei dipendenti ci sono e-bike e una piattaforma di car pooling. OMB ha dato vita alla riqualificazione del quartiere Primo Maggio di Brescia attraverso la creazione di spazi inclusivi che valorizzino le competenze dei cittadini. Il progetto prevede un laboratorio di cucito e rammendo, corsi di alfabetizzazione digitale per anziani e stranieri, attività e incontri di lettura per bambini e adulti, il collegamento tra le biblioteche del quartiere e il centro città, la promozione di eventi culturali e la fondazione di una scuola calcio.

OMB Saleri S.p.A. Società Benefit
www.omb-saleri.it



2° CLASSIFICATO
del settore

OMET

Industria

da **251 a 1000** dipendenti

provincia di **Lecco**

Lavanderia e assistenza fiscale e legale in azienda

Dal 1963 produce macchinari per la stampa di etichette e packaging, macchinari per il converting del settore tissue, cuscinetti e sistemi di movimentazione. Il piano welfare del Gruppo è vasto e mira ad alleggerire il peso delle incombenze quotidiane dei lavoratori. Tra i servizi più graditi: la lavanderia, l'assistenza fiscale (CAF), la consegna di beni primari e il cambio gomme in azienda, l'acquisto collettivo di prodotti alimentari direttamente dai produttori delle diverse regioni e la consulenza gratuita per tutti i dipendenti attraverso il supporto di un avvocato. L'azienda ha convenzioni attive con oltre 50 strutture del territorio, dall'agroalimentare al sanitario. OMET stanziava annualmente un fondo per borse studio dedicate ai figli dei propri collaboratori, oltre 40 solo negli ultimi anni e collabora con università e istituti superiori per stage, attività di alternanza scuola-lavoro e progetti specifici legati al mondo industriale.

Omet Srl
www.omet.com



OPENJOBMETIS

Studi e Servizi Professionali

da **251 a 1000** dipendenti

provincia di **Varese**

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

Openjobmetis è un'agenzia per il lavoro, da più 20 anni player attivo nel settore delle risorse umane. L'azienda ha progettato e realizzato nei Giardini Estensi di Varese il Parco dei Nonni, dedicato alla terza e quarta età: un'area attrezzata con dispositivi per praticare ginnastica e favorire mobilità, stimolazione cognitiva e interazione fra le persone, tutto pensato per gli anziani e per il loro benessere. Sempre a supporto della comunità, è stata creata l'iniziativa Taxi con il cuore, insieme a Radio Taxi Varese che consiste nella messa a disposizione degli over 70 di corse gratuite in taxi per raggiungere ospedali e ambulatori per le cure mediche. OJM promuove la mobilità sostenibile con OJM bike to work: un servizio di noleggio bici a disposizione dei dipendenti della sede centrale di Gallarate per una pausa pranzo rigenerante o per effettuare il tragitto casa-lavoro.

Openjobmetis Spa
www.openjobmetis.it



Menzione Speciale
Welfare di Comunità

OPERÀRI

Commercio e servizi

da 10 a 50 dipendenti

provincia di Milano

3° CLASSIFICATO
del settore

La "domo" in Sardegna a disposizione di tutti

operari è una Società Benefit, una B Corp™ che si prende cura dei processi di governo delle imprese per creare impatto positivo verso l'ambiente, le persone e le comunità. In quest'ottica ha sottoscritto i Women's Empowerment Principles e ha istituzionalizzato servizi di consulenza e formazione pro-bono agli Enti del Terzo Settore e alle Università. Dal 2018 il lavoro agile è la modalità organizzativa prevalente e nel 2021 ha creato "domo", un progetto che mette a disposizione una villa a Cagliari, dotata di spazi dedicati alle riunioni e la tecnologia necessaria per lavorare da remoto, ospita una decina di persone. Il progetto "domo" permette di attuare quella libertà di luogo e di tempo propria del lavoro agile, considerato momento di sviluppo collettivo e non di isolamento delle persone davanti a uno schermo. L'obiettivo ora è diventare hub aperto anche ad altre aziende.

operari Srl Società Benefit
www.operari.it



REDIMEC

Studi e servizi professionali

da 10 a 50 dipendenti

provincia di Milano

Baby sitting e baby parking per le dipendenti

Società specializzata nella realizzazione di manualistica tecnica per macchine e impianti industriali al fine della marcatura CE. Redimec ha avviato servizi di welfare aziendale di particolare successo con al centro la conciliazione tempo lavoro-famiglia come i campi estivi per i figli dei dipendenti, la stireria/lavanderia aziendale e i servizi di baby sitting e baby parking. Per il benessere dei dipendenti sono attivi: visite mediche, cure odontoiatriche, maggiordomo aziendale e polizze assicurative oltre checkup sanitario gratuito annuale. Diversi anche i servizi rivolti alla comunità come corsi di formazione nelle scuole sulle nuove tecnologie, il servizio "aiuto compiti" e corsi di lingua per gli studenti delle scuole medie.

Redimec Snc
www.redimec.com



ROMECC

Artigianato

da 10 a 50 dipendenti

provincia di Brescia

1° CLASSIFICATO
del settore

Welfare aziendale contro il carovita

Romec è un'azienda che si occupa di progettazione, costruzione e riparazione di stampi. Ha realizzato un piano di welfare sulle reali esigenze dei propri collaboratori per i quali ha attivato molte iniziative: contributo aziendale per il servizio mensa; buoni spesa per libri scolastici; fondi pensione; 800,00 euro in buoni spesa; supporto fiscale per le domande di contributi e assistenza fiscale; per le donne flessibilità negli orari di lavoro e smart working; inserimento di giovani in azienda attraverso convenzioni con Istituti superiori per percorsi di alternanza scuola-lavoro e con reali possibilità di assunzione. Inoltre tutte le risorse dell'azienda godono di formazione continua sia generale che specifica alla mansione. Romec sostiene annualmente associazioni sportive dilettantistiche locali con sponsorizzazioni e borse di studio nel Comune di Pian Camuno (BS).

ROMECC Snc
www.grupporomec.com



ROVAGNATI

Industria

da 251 a 1000 dipendenti

provincia di Monza
Brianza

La responsabilità sociale anche in azienda

Azienda a conduzione familiare fondata nel brianzolo nel 1941, è leader nella produzione di salumi e prosciutti con 6 stabilimenti produttivi in Italia e la presenza in oltre 20 Paesi. Dal 2017 è impegnata in un percorso di responsabilità sociale: "Rovagnati Qualità Responsabile", un programma di sostenibilità fondato sui valori del Buono, del Sano e del Giusto che pone persone, qualità e ambiente al centro della produzione. Numerose le pratiche attive per il benessere dei dipendenti: polizze assicurative, campagne per la salute e la prevenzione, check-up medici, possibilità di effettuare il vaccino antinfluenzale in sede. Altrettante sono le iniziative di sostegno economico: rimborso dei mezzi pubblici, ticket restaurant aggiuntivi, mensa aziendale, convenzioni per l'acquisto di beni di consumo. È molto valorizzato anche il tema della formazione, di tipo specialistico e linguistico, e sono in atto diverse iniziative di collaborazione con scuole e università.

ROVAGNATI Spa
www.rovagnati.it



**RUBINETTERIE
BRESCIANE BONOMI**

Industria

da **251 a 1000** dipendenti

provincia di **Brescia**

Quattro progetti di prevenzione efficace

Dal 1901 produce valvole a sfera e a farfalla in ottone, componenti per il riscaldamento, riduttori di pressione e sistemi di adduzione a pressione in ottone e metallici e innesto rapido. L'azienda ha attiva la piattaforma di welfare, che offre molte possibilità di spesa: dal personal trainer al nutrizionista, dalle convenzioni con asili nido al doposcuola. Nell'ultimo anno è stata istituita una Academy che ha previsto l'inserimento di 50 giovani in azienda in seguito ad un percorso formativo sia interno che esterno. In collaborazione con la Fondazione ANT sono stati attivati 4 percorsi di prevenzione: la prevenzione e diagnosi precoce del melanoma (Progetto Melanoma), delle neoplasie tiroidee (Progetto Tiroide), ginecologiche e mammarie (Progetto Mammella) e andrologiche (Progetto Testicolo). I costi sono stati a carico dall'azienda e le visite si sono svolte nell'ambulatorio aziendale durante l'orario lavorativo.

Rubinetterie Bresciane Bonomi Spa
www.rubinetteriebresciane.it



SERRATURE MERONI

Industria

da **51 a 100** dipendenti

provincia di **Como**

In dialogo costante per il benessere di tutti

È un'impresa metalmeccanica che produce e distribuisce serrature meccaniche e digitali. Dal 2014 il management ha rilevato l'azienda dal fondo che la possedeva, e oggi può contare in un 10% di persone che collaborano e sono al tempo stesso azionisti. Il welfare è importante in un'azienda che mira al dialogo e alla collaborazione: nel momento del bisogno sono stati dati anticipi monetari ai dipendenti in difficoltà, con la possibilità di restituirli l'anno successivo. Nel CdA, formato da cinque persone, due sono donne. Numerose sono le iniziative a sostegno della conciliazione vita lavoro ed è prevista un'elevata flessibilità di orario: viene data una fascia oraria di arrivo, la pausa pranzo è flessibile e c'è ampia elasticità su aspettative e ferie arretrate. Serrature Meroni finanzia corsi di inglese e corsi di vario livello per tutte le persone, viene offerto addestramento tecnico e formazione di carattere comportamentale.

Serrature Meroni Spa
www.serraturemeroni.it

**MERONI
SERRATURE**

SIDIP

Commercio e servizi

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Bergamo**

Il life/business coach per la crescita dei dipendenti e dell'azienda

Da più di 30 anni opera nel campo delle sanificazioni ambientali e pulizie industriali e civili. Sidip aderisce al Fondo Asim che permette rimborsi su prestazioni sanitarie in strutture sanitarie convenzionate e attua programmi per maternità anticipata e flessibilità oraria. Per il miglioramento della vita in azienda sono stati introdotti un life/business coach, che segue le principali risorse con percorsi di crescita personale e professionale, e uno sportello d'ascolto con una professionista per offrire supporto psicologico. La crescita professionale dei singoli e dell'azienda si muove grazie a programmi formativi dedicati che apportino nuove skills per la risorsa e trasformino la conoscenza in opportunità per tutti. Sidip sostiene la popolazione ucraina fornendo prodotti detergenti e disinfettanti professionali e prodotti per la cura della persona.

Sidip Srl
www.corporate.sidipi.com



STAFF

Commercio e servizi

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Mantova**

L'utile aziendale redistribuito con servizi di welfare

Nata nel 2012, è un'agenzia per il lavoro con 38 filiali in 12 regioni. Oltre all'orario flessibile, per i genitori sono previsti rimborsi per tutte le spese legate ai figli: libri di testo, rette scolastiche, rette per la mensa, abbonamenti di trasporto, baby sitting e centri estivi. A luglio 2022 è stato dato un premio di circa 1.500 euro a tutti i dipendenti per distribuire l'utile generato nell'anno precedente e andare incontro al caro vita, da utilizzare attraverso la piattaforma welfare. L'azienda prevede, attraverso la piattaforma welfare, l'erogazione di molti servizi per la vita di tutti i giorni: buoni spesa, buoni carburante, gift card di molti marchi, ingressi ai parchi divertimento, cinema, teatro, abbonamenti a riviste. Insieme a questi servizi ci sono i rimborsi per: assistenza agli anziani, badanti e per spese mediche anche dei familiari, convenzioni con strutture per analisi e visite mediche.

Staff Spa
www.staff.it



**STUDIO BALLOTTA,
SGHIRLANZONI & ASS.**

**Studi e servizi
professionali**

da **10 a 50** dipendenti

provincia di **Bergamo**

Conciliazione e ascolto per il benessere aziendale

Si occupa del lavoro dal punto di vista fiscale, previdenziale e per tutti gli aspetti normativi. È uno studio con 2 soci e 18 dipendenti, di cui 17 donne. Le prime azioni di welfare sono state attivate nel 2016 con un premio di produzione, che poi si è trasformato in un importo erogato sulla piattaforma welfare uguale per tutti. Tutte le dipendenti sono donne e mamme e dunque la conciliazione e l'ascolto sono gli aspetti essenziali per il benessere dello studio. In caso di necessità è possibile avere orari agevolati, giorni in presenza o in smart working, oltre a eventuali sostegni economici per qualsiasi esigenza. Attraverso la cassa sanitaria le lavoratrici hanno rimborsi per tutte le spese sanitarie e per le visite mediche legate alla maternità.

Studio Ballotta, Sghirlanzoni & Associati
www.bsassociati.com



STUDIO SILA

**Studi e servizi
professionali**

meno di **10**

provincia di **Brescia**

Scelte condivise per azioni di successo

Studio multiservizi in ambito di organizzazione aziendale, politiche retributive, sistemi di welfare, di consulenza e operatività nella gestione delle risorse umane. Da anni sono attive molte iniziative di welfare, di cui le più recenti sono: l'introduzione di un incentivo allo smart working, l'opportunità del bonus carburante e la concessione di prestiti/finanziamenti a tasso zero, oltre al rimborso per spese universitarie, buoni mensa e convenzioni aggiuntive per la salute e la cura dei dipendenti. Le azioni di welfare consolidate negli anni spaziano dal garage aziendale alla convenzione con uno studio dentistico per cure a prezzi calmierati, dall'autonomia nella gestione oraria alla flessibilità di ingresso/uscita e della pausa pranzo, oltre all'orario estivo con uscita anticipata. Considerevole anche l'impegno dello Studio nella formazione continuativa con docenti esperti e di altissimo livello.

Studio Sila
https://www.studiosila.it/



**TERMOFORMATURA
F.LLI GNALI**

Artigianato

da **10 a 50** dipendenti

provincia di **Brescia**

Prevenzione e flessibilità per un ambiente sereno e produttivo

Azienda a conduzione familiare nata nel 1993, opera nel settore dello stampaggio delle materie termoplastiche in ambiti diversificati come automotive, cosmetico e industriale. Termoformatura f.lli Gnali ha da tempo attivato iniziative di welfare per i propri dipendenti. In ambito salute sono previste attività di prevenzione e consulti medici a distanza, check-up medici, convenzioni con ambulatori sul territorio e altri servizi socio-sanitari. In tema genitorialità, sono previsti permessi aggiuntivi retribuiti e l'integrazione del congedo di maternità e paternità, oltre alla flessibilità oraria aggiuntiva rispetto al contratto. Per quanto riguarda la formazione del personale, ai dipendenti viene erogata formazione specialistica avanzata e inoltre hanno la possibilità di partecipare a convegni e a giornate studio del loro comparto di riferimento.

Termoformatura F.lli Gnali Srl
www.gnali.it



W&H STERILIZATION

Industria

da **51 a 100** dipendenti

provincia di **Bergamo**

Corsi di inglese per dipendenti e famiglie

Leader mondiale delle piccole sterilizzatrici, sviluppa soluzioni per sterilizzazione, igiene e manutenzione in ambito medicale. Da anni è a disposizione la piattaforma welfare per l'erogazione di flexible benefits, tra cui: programmi di people care, previdenza complementare, shopping online, assistenza agli anziani, rimborsi scolastici, vacanze studio, convenzioni con palestre, viaggi, supporto psicologico. In ambito conciliazione vita-lavoro sono attive: orario flessibile in ingresso e uscita, part-time, pausa pranzo personalizzata, autonomia nell'organizzazione di ferie e permessi. W&H dà grande rilevanza alla formazione e offre corsi in ambito tecnico e trasversale (Metodologia Agile/SCRUM, People Managing Lab). Anche le famiglie sono al centro della formazione: viene offerto ai dipendenti e ai loro figli un corso gratuito di inglese con insegnante madrelingua a gruppi di tre persone con lo stesso livello di conoscenza per garantirne l'efficacia.

W&H Sterilization Srl
www.wh.com



WAY2GLOBAL

Studi e servizi
professionali

da 10 a 50 dipendenti

provincia di Milano

Le donne come risorsa di crescita e successo

Startup femminile che dal 2017 fornisce servizi di traduzione e interpretariato in tutte le lingue in campo finanziario, legale, medico scientifico, tecnologico-industriale. Società Benefit che ha nello statuto la felicità delle persone e che si realizza con l'Anywhere Office un luogo diffuso per armonizzare i tempi di vita-lavoro. Già vincitrice della menzione speciale pari opportunità nel 2021, W2G prosegue nel suo impegno della protezione e valorizzazione femminile, con misure come il riconoscimento di uno speciale bonus bebè per i neogenitori, la presenza in sede di spazi ricreativi per ospitare i figli dei lavoratori e lo Slow working, il lento ritorno dai congedi per maternità. A questi progetti si sono aggiunti il South working, che ha consentito di assumere e formare a distanza talenti e aiutare territori svantaggiati, e i piani di LifeLong Learning, formazione intensiva a tutti i livelli ed estesa anche alla community dei traduttori e dei freelance esterni.

Way2Global Srl Società Benefit
www.way2global.com



Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM

Research & Analytics MBS

www.innovationteam.eu



<https://ratingagency.cerved.com>

acrobatik[®]

www.acrobatik.it

www.welfareindexpmi.it

facebook.com/WelfareIndexPMI

linkedin.com/company/welfare-index-pmi

promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

