



**WELFARE
INDEX
PMI**

**Il welfare
aziendale**

genera

**impatto
sociale**

SINTESI RAPPORTO 2021

WELFARE
INDEX
PMI

Sintesi del Rapporto 2021

UN'EDIZIONE PIÙ RICCA

Più di seimila imprese di tutti i settori produttivi e di tutte le dimensioni hanno partecipato alla sesta edizione di Welfare Index PMI, l'iniziativa promossa da Generali Italia con la partecipazione delle maggiori Confederazioni italiane e con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei ministri. Una crescita continua, dalle 2.140 imprese partecipanti nel 2016 alle 4.024 nel 2020 alle attuali 6.012.

Questa partecipazione è già un segnale di quanto sia aumentata la consapevolezza del valore sociale ed economico del welfare aziendale. Con ventiseimila interviste in sei anni le imprese hanno accettato di misurarlo in modo minuzioso, rilevando 127 variabili e ottenendo come risultato una valutazione individuale del loro livello di welfare. È anche cresciuto il numero di aziende che utilizzano l'indice Welfare Index PMI nella comunicazione pubblica, rispondendo alla crescente attenzione dei consumatori e del sistema finanziario verso il welfare aziendale come fattore di sostenibilità.

Da quest'anno, in collaborazione con Cerved Rating Agency, Welfare Index PMI apporta un **sostanziale arricchimento del modello di analisi:**

- È stato esteso il range degli ambiti esaminati: oltre alle iniziative di welfare per i lavoratori e le loro famiglie, sono stati rilevati l'impegno delle imprese nella tutela dei

diritti e delle diversità, la responsabilità verso consumatori e fornitori, e sono state rafforzate le aree dello sviluppo del capitale umano, della tutela delle condizioni di lavoro, del welfare di comunità.

- Sono stati introdotti nuovi indici di misurazione: oltre all'ampiezza e all'intensità delle iniziative di welfare e alla capacità dell'azienda di valorizzarle con la gestione e il coinvolgimento dei lavoratori, sono state misurate le performance del welfare aziendale con indicatori quali la presenza di donne nel lavoro e nei ruoli di responsabilità, la presenza di giovani, i livelli di sicurezza (infortuni), la formazione erogata, l'adozione di impegni per i diritti, le certificazioni, la gestione sostenibile dei fornitori, l'entità degli investimenti nel welfare e dei contributi alla comunità.

Questi elementi arricchiscono non solo la base di informazioni rilevate ma lo stesso valore dell'indice Welfare Index PMI: **una misura dell'impatto sociale delle imprese**, in un momento determinante per la ripresa del Paese e per la sua sostenibilità.

IL WELFARE AZIENDALE NEL RILANCIO DEL PAESE: L'IMPRESA AL CENTRO DELLA COMUNITÀ

Il 2021 e il 2020 sono stati anni difficili per le aziende italiane, investite da una crisi senza precedenti. **La reazione alla pandemia ha impresso un salto di qualità al welfare aziendale** ampliando il numero delle imprese attive, arricchendo il range delle iniziative adottate e soprattutto **generando una nuova consapevolezza del ruolo sociale delle imprese.**

Osserviamo le iniziative adottate nei due anni di emergenza: la **FIGURA 1** dà un'idea dell'ampiezza e della qualità dello sforzo sostenuto. 43,8% delle aziende hanno offerto presidi di prevenzione e servizi diagnostici, tra i quali tamponi e test sierologici. Molte hanno ampliato i servizi sanitari già disponibili o ne hanno creato di nuovi: 25,7% hanno esteso le coperture assicurative; 21,3% hanno offerto prestazioni sanitarie a distanza, come servizi di consulto medico o psicologico. È stato rilevante il cambiamento affrontato per adeguare l'organizzazione del lavoro aumentando la flessibilità oraria e i permessi (35,8%), così come l'impegno economico a sostegno dei dipendenti. 39% hanno sviluppato in modo innovativo la formazione, introducendo soluzioni digitali. Le imprese, inoltre, hanno offerto contributi alle comunità e alle istituzioni pubbliche, con donazioni (16,4%) e con attività a sostegno del sistema sanitario o della ricerca (9,2%).

Questo sforzo ha modificato in modo permanente il welfare aziendale: 42,7% delle imprese che hanno attuato iniziative in risposta all'emergenza intendono mantenerle anche in futuro. E i lavoratori ne hanno riconosciuto il valore: il gradimento per queste iniziative è positivo o eccellente nell'88% dei casi.

Ma l'analisi delle iniziative non basta, da sola, a descrivere il significato assunto dal welfare aziendale: in questo lungo periodo di difficoltà e disorientamento **le imprese si sono poste come punto di riferimento per i lavoratori, le famiglie, le comunità.**

Ora che il Paese, con il PNRR, sta avviando uno sforzo senza precedenti per **rigenerare e innovare i sistemi di welfare** sviluppando nuovi servizi di prossimità, ci pare fondamentale **valorizzare il contributo che può essere dato dal welfare aziendale a questo grande progetto comune**, grazie alla capacità delle imprese di raggiungere le famiglie, aggregare la domanda, sostenere le comunità.

FIG. 1 - Iniziative di welfare in risposta all'emergenza

QUOTE % DI IMPRESE

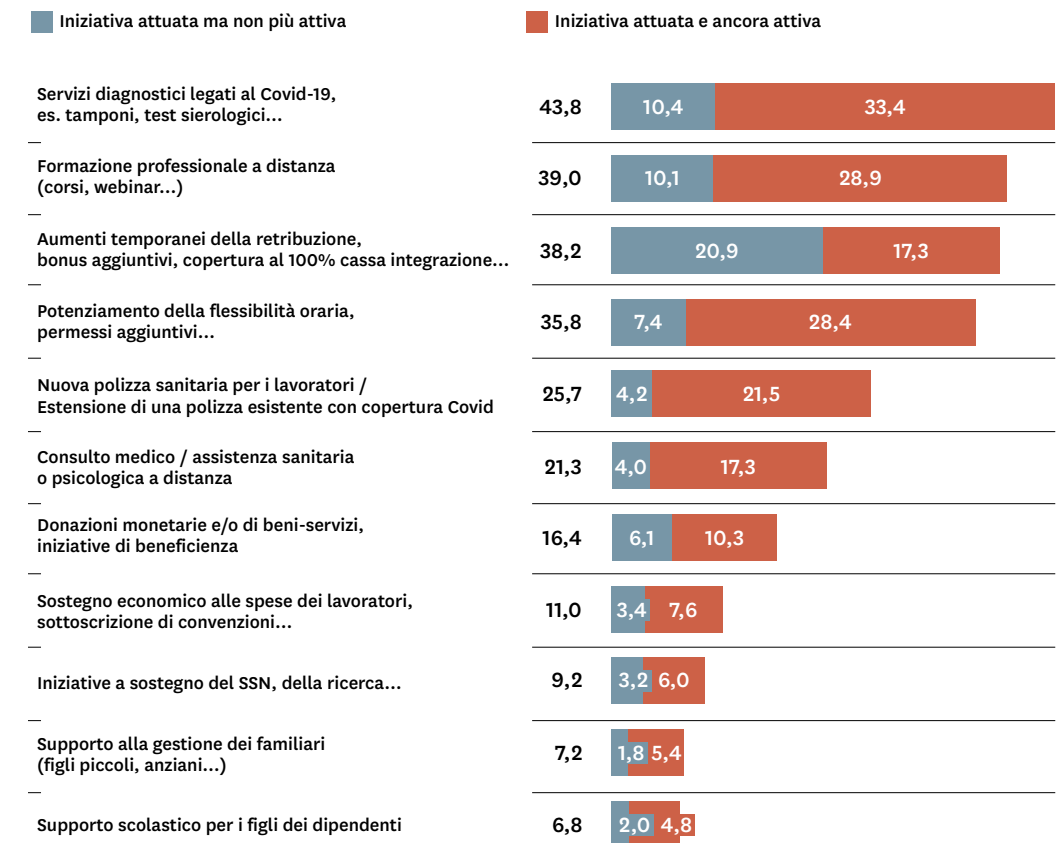
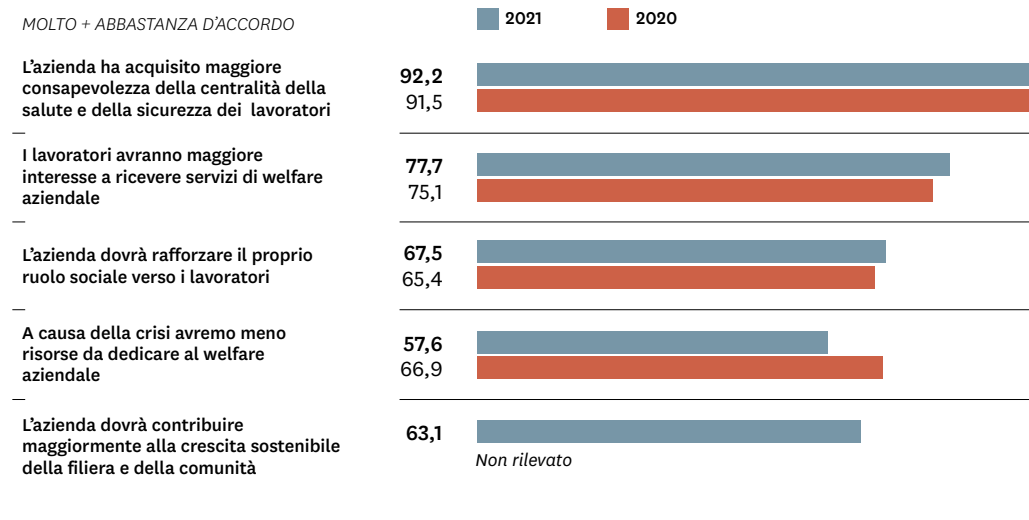


FIG. 2 - Come l'emergenza ha cambiato il significato del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



Il cambiamento nella cultura di gestione delle imprese, accelerato dalla reazione alla crisi nel 2020, si è consolidato nel 2021. Per il 92,2% dei responsabili intervistati (nel 2020 erano il 91,5%) la salute e la sicurezza dei lavoratori si sono imposte come valori centrali nella gestione dell'azienda (FIGURA 2). Per il 77,7% la domanda di servizi di welfare da parte dei lavoratori è destinata in futuro a crescere. Certo, la crisi ha ridotto le risorse disponibili per le iniziative di welfare, ma questa difficoltà si va attenuando: era segnalata dal 66,9% delle imprese nel 2020 ed ora dal 57,6%. E in ogni caso, nonostante le difficoltà economiche, due imprese su tre manifestano l'intenzione di rafforzare l'impegno sociale verso i lavoratori (67,5%) e verso gli stakeholder esterni: la comunità locale e la filiera produttiva (63,1%). Per approfondire come l'emergenza Covid ha modificato il welfare aziendale è importante considerare che la crisi ha colpito le imprese in modo molto differenziato. 51% hanno subito perdite del volume di affari, che nella metà dei casi (24,7% del totale) sono state molto pesanti, superiori al 20% del fatturato.

Ora entriamo nella fase di ripresa, nella quale si presenteranno difficoltà di tipo nuovo, connesse al necessario riavvio della dinamica occupazionale con la progressiva eliminazione del blocco dei licenziamenti, la riduzione degli ammortizzatori sociali e dei sussidi.

La nostra indagine mostra un sistema produttivo che nell'insieme ha tenuto e le cui prospettive per il prossimo futuro sono molto differenziate. A breve termine 2,6% di imprese pensano di dover chiudere. 8,1% affronteranno una ristrutturazione drastica, con ridimensionamento e riconversione delle attività e riduzione della forza lavoro. 7,6% pensano a riduzioni contenute del personale. Più numerose (13,7%) sono le aziende in crescita che assumeranno nuovi dipendenti. La grande maggioranza, due terzi delle imprese, affronteranno questa fase senza rilevanti modifiche di struttura.

In questo contesto di ripresa e di perduranti difficoltà e rischi le imprese italiane vedono il welfare aziendale come un fattore di gestione destinato ad accrescere la sua importanza. Solamente 2,3% di imprese pensano di dover ridurre le iniziative di welfare. 13,2% le aumenteranno, incrementando anche gli investimenti. Un terzo delle imprese svilupperanno un range più ampio di iniziative ma senza appesantire in modo rilevante i costi, grazie anche alla possibilità di utilizzare i vantaggi fiscali. Metà delle imprese (50,3%) manterranno sostanzialmente invariate le iniziative di welfare.

SEI ANNI DI EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

Il modello di analisi Welfare Index PMI, giunto alla sesta edizione, è stato arricchito tanto nell'oggetto di indagine quanto nei criteri di misurazione.

Per quanto riguarda l'oggetto sono stati introdotti sia nuovi ambiti di rilevazione sia nuove variabili in ambiti già esaminati. Il nuovo modello è strutturato in dieci aree che accorpano le dodici del modello precedente e le integrano con i nuovi contenuti.

Per quanto riguarda i criteri di misurazione sono stati introdotti nuovi indicatori che permettono di valutare le attività di welfare aziendale sotto diversi aspetti:

- Indicatori di **iniziativa**: misurano l'ampiezza delle misure di welfare adottate e l'intensità delle iniziative in ogni area.
- Indicatori di **capacità gestionale**: misurano la proattività delle imprese (capacità di intraprendere iniziative proprie, non solo in applicazione dei contratti nazionali), il coinvolgimento dei lavoratori, la comunicazione, la conoscenza delle norme, l'adozione di policy formalizzate con regolamenti e accordi.
- Indicatori di **performance**: misurano i livelli effettivi di attuazione delle iniziative (entità della spesa, ampiezza della popolazione beneficiaria delle attività, esistenza di controlli e certificazioni) e i risultati ottenuti: per esempio indici di sicurezza del lavoro (infortuni), turnover dei dipendenti, indici di parità dei diritti e delle opportunità (quota effettiva di donne nella forza lavoro e in ruoli di responsabilità, quota di giovani nella forza lavoro).

L'indice Welfare Index PMI è la misura che sintetizza il livello di welfare delle aziende, utilizzando tutti gli indicatori sopra indicati.

La **FIGURA 3** rappresenta la classificazione generale delle imprese per livelli di welfare aziendale. Le imprese con livello molto alto, 4,7% del totale, hanno un indice superiore a 35, mentre quelle con un livello alto (indice compreso tra 25 e 35) sono il 16,3%. Le imprese di livello medio sono il 43,1%, mentre 35,8% si trovano a un livello iniziale. La **FIGURA 4** rappresenta l'evoluzione del welfare aziendale in questi sei anni. Il ritmo di crescita è stato sostenuto: le imprese con un livello di welfare elevato (molto alto e alto) sono più che raddoppiate, dal 9,7% nel 2016 all'attuale 21%. E le imprese a livello di welfare iniziale sono diminuite dal 49,3% al 35,8%.

FIG. 3 - Livelli di welfare aziendali

QUOTE % DI IMPRESE

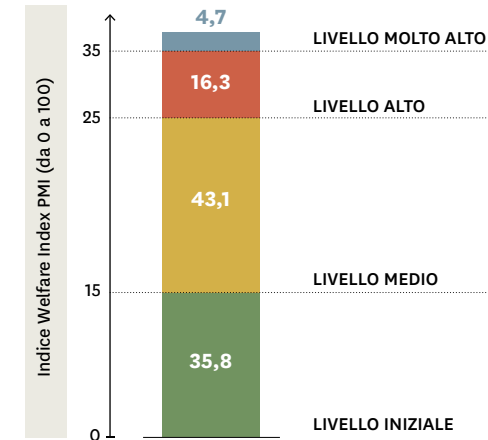
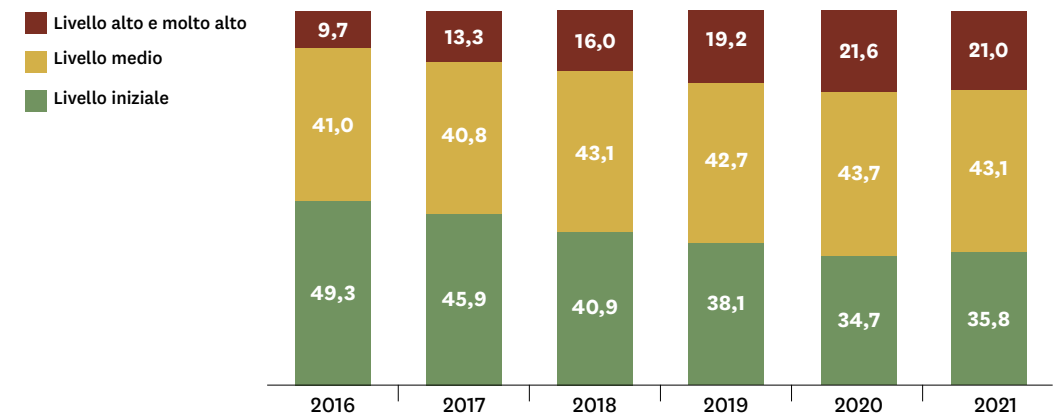


FIG. 4 - Evoluzione dei livelli di welfare aziendali - Trend storico

QUOTE % DI IMPRESE

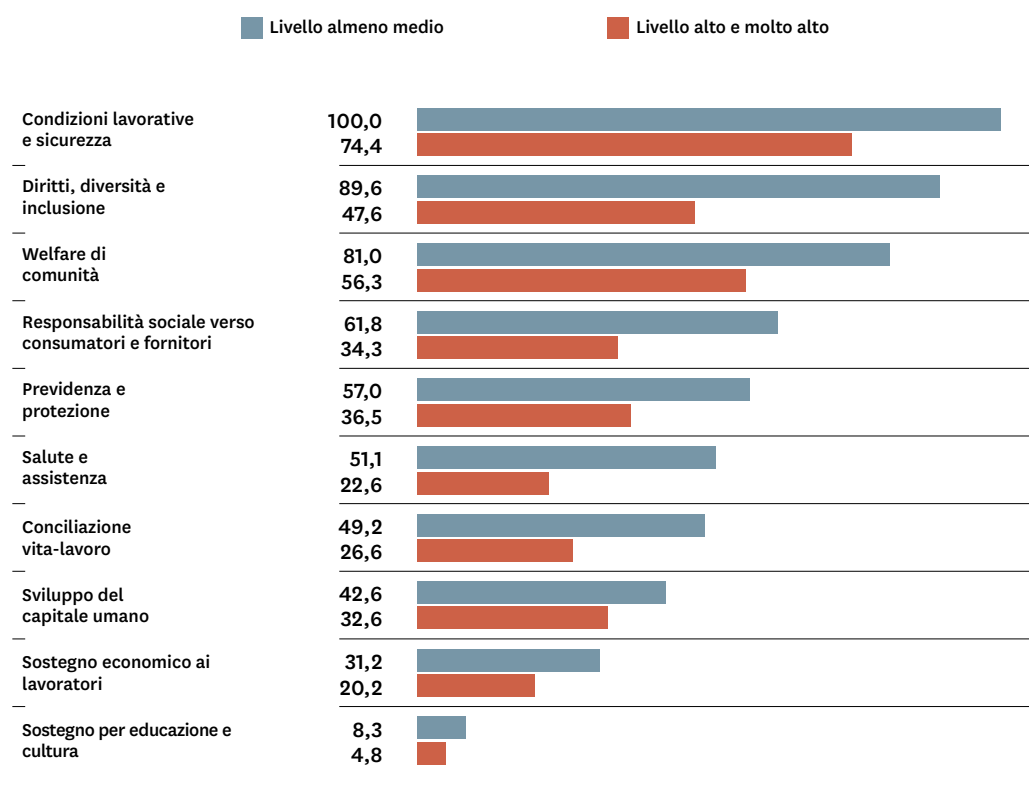


La **FIGURA 5** analizza il livello di welfare aziendale nelle dieci aree. L'area più matura è Condizioni lavorative e sicurezza, nella quale tutte le imprese raggiungono un livello almeno medio (determinato dall'applicazione di norme contrattuali) e 74,4% raggiungono un livello elevato. Nell'area Diritti, diversità e inclusione il livello almeno medio, che potremmo definire di compliance, è raggiunto dalla gran parte delle imprese (89,6%), ma tra queste e quelle di livello elevato (47,6%) il divario è notevole. È un'area in evoluzione, che riflette il cambiamento delle culture di management e della sensibilità sociale. La terza area per ampiezza delle iniziative è il Welfare di comunità.

Seguono cinque aree in cui l'impegno delle imprese è significativo, con quote tra il 49% e il 62% di livello almeno medio: Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori, Previdenza e protezione, Salute e assistenza, Conciliazione vita-lavoro, Sviluppo del capitale umano. Due di queste sono in rapida crescita: nella Salute e assistenza le imprese

FIG. 5 - Livelli per aree del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



a livello di welfare elevato sono aumentate dal 14,8% nel 2016 all'attuale 22,6%; nella Conciliazione vita-lavoro dal 17,7% al 26,6%.

Coinvolgere i lavoratori è determinante per il successo delle politiche di welfare aziendale. Quaranta imprese su cento attuano iniziative di coinvolgimento come incontri collettivi, individuali, più raramente indagini. L'indice di coinvolgimento è direttamente proporzionale al livello di welfare raggiunto: esso passa dal 21,5% delle aziende con livello di welfare iniziale al 75,6% di quelle con livello molto alto.

Un fattore critico di successo si conferma la conoscenza delle norme e degli incentivi e la disponibilità in azienda di competenze dedicate: queste restano scarsamente diffuse nelle PMI (24,5%) ma, a conferma della loro importanza, raggiungono il 60% tra le aziende con un livello di welfare elevato.

FOCUS

Diritti: L'adozione di un codice etico o di una carta dei valori marca una notevole differenza tra imprese con livello di welfare elevato (76%) o solamente iniziale (9,8%). Similmente l'adozione di un processo per la segnalazione di condotte illecite: 51,3% contro 6%.

Sostegno alla comunità: Il 27,4% delle imprese attua iniziative, ma la quota sale al 56% tra quelle a livello di welfare elevato. Si tratta perlopiù di piccole spese, nel 39% dei casi superiori a 1.000 euro (ricordiamo il grande numero di piccole e piccolissime imprese). Il range di iniziative è molto ampio e frammentato: dalle donazioni per solidarietà sociale o acquisto di beni per la collettività (16,2%), alle iniziative sportive (6,7%), alle donazioni a strutture sanitarie o assistenziali (4,8%), alle borse di studio, la tutela dell'ambiente, ecc.

Gestione sostenibile dei fornitori: Una quota rilevante di PMI è molto sensibile a questo tema: 32% verificano l'esistenza di certificazioni di salute e sicurezza e 22,3% attuano verifiche del rispetto dei diritti umani e degli standard di lavoro.

Responsabilità sociale verso i consumatori: Molto diffuso l'impegno delle aziende: 38,9% possiedono certificazioni di qualità o altre certificazioni di processo o prodotto (quota che sale al 62,8% tra le imprese a livello di welfare elevato). 17,2% operano in attività a impatto sociale positivo: servizi sanitari, assistenza sociale e alla persona, servizi educativi, tutela ambientale, sicurezza, servizi ricreativi, culturali e sportivi.

MISURARE L'IMPATTO SOCIALE

Le imprese hanno comportamenti di welfare aziendale molto diversi. Non si tratta solo dei livelli di welfare, misurabili su una scala di valori come l'indice Welfare Index PMI. Le diversità attengono agli obiettivi, alle culture di management, ai modi di intendere il welfare aziendale.

Abbiamo classificato i criteri di misurazione del welfare aziendale in tre gruppi, ognuno dei quali trova sintesi in un indice: di iniziativa, di capacità gestionale, di performance. Su questa base, abbiamo quindi segmentato le imprese per **profili di orientamento al welfare aziendale**:

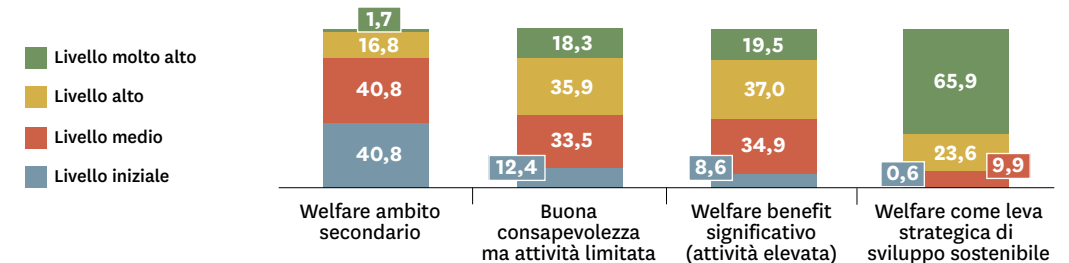
- Il profilo **Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile** è costituito dalle imprese con una posizione alta o molto alta tanto nell'indice di iniziativa quanto nell'indice di capacità gestionale. I vertici aziendali seguono direttamente le politiche di welfare. Le aziende appaiono orientate ai valori della sostenibilità e considerano il welfare aziendale come una leva strategica, non marginale rispetto agli obiettivi generali di business. Sono il 13,3% del totale.
- Il profilo **Buona consapevolezza ma attività limitata** è molto più numeroso: 31,2%. Comprende aziende che non hanno sviluppato una consistente iniziativa di welfare aziendale, ma che mostrano elevata attenzione dei vertici aziendali e una buona capacità di gestione e valorizzazione delle iniziative.
- Le imprese del profilo **Welfare come benefit significativo (attività elevata)** attuano numerose iniziative, ma il loro indice di capacità gestionale non è elevato. Si tratta perlopiù di imprese che considerano il welfare sotto un profilo più tecnico-funzionale che strategico, come leva di gestione del personale e componente del sistema premiante. La loro quota è del 27,1%.
- Il profilo **Welfare come ambito secondario** è costituito dal 28,5% delle imprese, a livello iniziale sia nell'indice di attività sia nell'indice di capacità gestionale.

Nella classificazione dei profili abbiamo utilizzato i soli indici di attività e di capacità gestionale. Ora, con il grafico della **FIGURA 6**, esaminiamo la distribuzione nei profili dell'indice di performance. La correlazione è molto forte: l'89,5% delle imprese del profilo Welfare come leva strategica ottengono un indice di performance alto o molto alto.

FIG. 6 - Indice di performance per profili di orientamento al welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

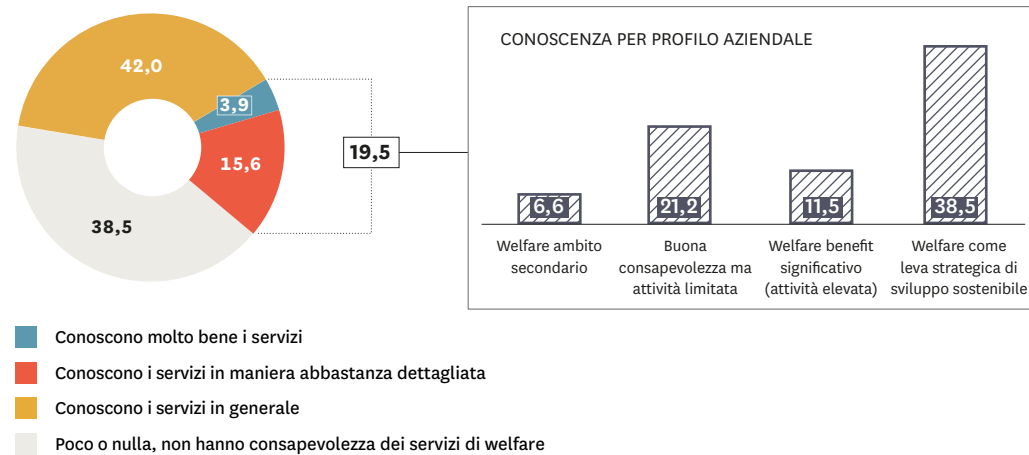
INDICE
DI PERFORMANCE



I lavoratori conoscono i servizi di welfare in modo dettagliato o molto bene solo nel 19,5% delle aziende (**FIGURA 7**). Ma il dato più significativo è come varia questa quota tra i segmenti di imprese: dal 6,6% del profilo Welfare come ambito secondario al 38,5% del Welfare come leva strategica. E anche tra i profili intermedi si rilevano differenze importanti: il profilo Buona consapevolezza ma attività limitata (21,2%) ottiene un risultato decisamente migliore di quello Welfare come benefit significativo (11,5%). Parrebbe che la capacità gestionale, l'attenzione del vertice aziendale, le capacità di coinvolgimento e comunicazione continuo più dell'entità dell'investimento e del numero di servizi erogati.

FIG. 7 - Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE



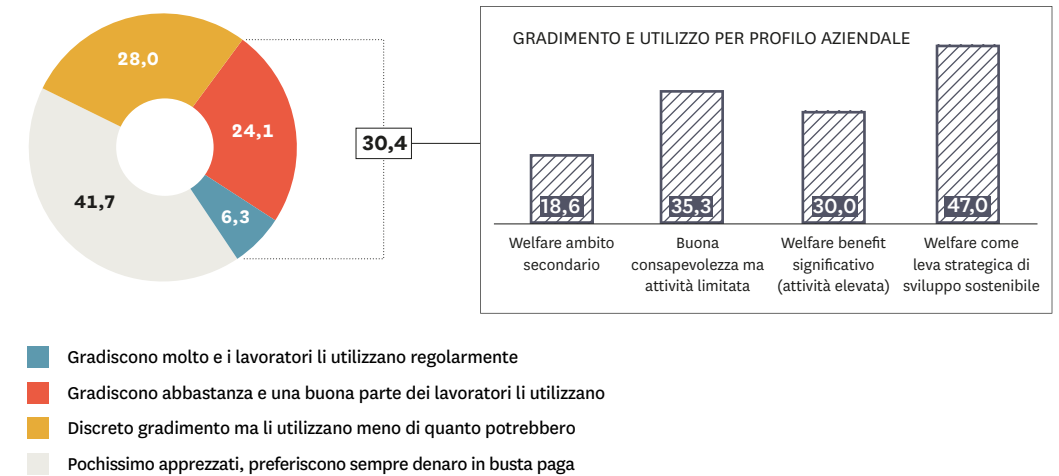
Molto simile è il giudizio su quanto i lavoratori gradiscono e utilizzano i servizi di welfare aziendale (**FIGURA 8**). Il livello di gradimento e utilizzo è considerato buono o abbastanza buono dal 30,4% delle imprese. Anche su questo tema il profilo Welfare come leva strategica ottiene un risultato decisamente migliore, con un 47% di imprese con livello buono o abbastanza buono di gradimento e utilizzo.

Il tema del riconoscimento di valore da parte dei lavoratori è forse la criticità più rilevante del welfare aziendale. Esiste un rischio di banalizzazione, aggravato dalla tendenza a monetizzare il welfare aziendale, distribuendo importi spendibili per l'acquisto di servizi tramite piattaforme di flexible benefit o con altre procedure. La flessibilità è certamente un valore importante, essendo molteplici i bisogni familiari a cui il welfare aziendale intende dare risposta.

Ma proprio i dati e l'esperienza delle migliori pratiche aziendali dimostrano che **la banalizzazione del welfare aziendale può essere evitata.** Le storie delle aziende best practice nel rapporto sono piene di **iniziative originali dell'azienda**, attuate in risposta ai bisogni specifici dei propri lavoratori e del territorio.

FIG. 8 - Gradimento e utilizzo dei servizi di welfare aziendale da parte dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE



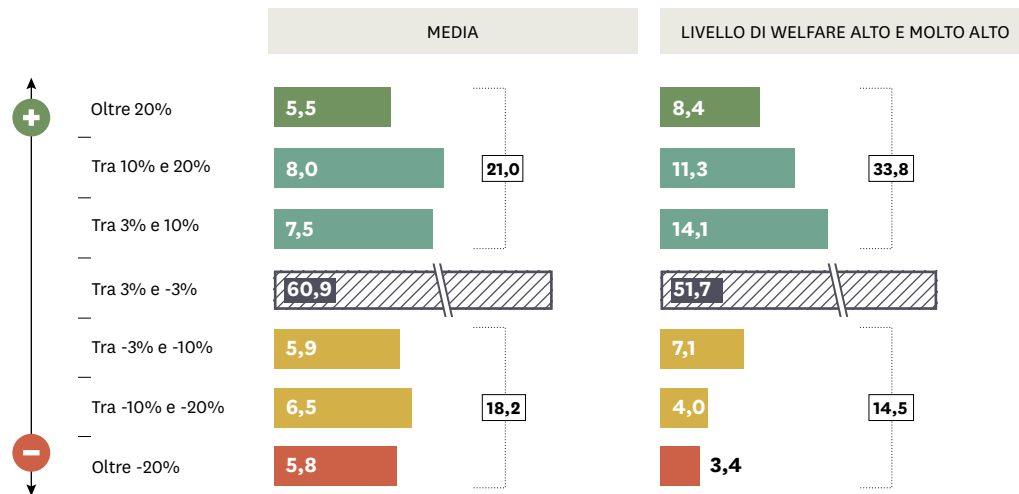
Inoltre, nei migliori casi di successo il welfare aziendale è concepito dall'impresa come una leva strategica. Ciò significa due cose: **gli obiettivi e le iniziative di welfare più importanti sono seguite direttamente dal vertice aziendale** e fanno parte della strategia generale dell'impresa, alla stessa stregua degli obiettivi di mercato e di redditività.

La capacità di gestire le azioni è importante quanto le azioni stesse e più della quantità di risorse investite: è importante **individuare i bisogni più rilevanti e concentrare su questi iniziative di forte impatto**; a questo scopo occorre ascoltare e coinvolgere i lavoratori e le comunità e infine facilitare con la comunicazione la conoscenza e l'uso effettivo dei servizi offerti.

Abbiamo approfondito l'analisi degli impatti del welfare aziendale verificando l'andamento delle imprese sugli indicatori occupazionali. La **FIGURA 9** mostra il saldo complessivo dei movimenti del lavoro. In tutti gli indicatori **le imprese con livello di welfare elevato hanno risultati occupazionali molto migliori della media**: quelle che hanno aumentato il personale sono rispettivamente il 33,8% e il 21%; quelle che l'hanno ridotto sono il 14,5% e il 18,2%; infine quelle che hanno effettuato una riduzione drastica, superiore al 20% della forza lavoro, sono il 3,4% tra le imprese con livello di welfare elevato contro una media del 5,8%.

FIG. 9 - Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno

QUOTE % DI IMPRESE



Il welfare aziendale ha un forte impatto sulla presenza femminile nel lavoro e sulle opportunità di carriera delle donne.

Le **FIGURE 10 e 11** mostrano la percentuale di imprese che hanno una determinata quota di donne in generale e nei ruoli di responsabilità. Si osservi la quota di imprese che impiegano più donne che uomini: tra quelle a elevato livello di welfare sono il 42%, mentre la media è del 32,5%. Viceversa le imprese che impiegano pochissime donne, meno di un quarto della forza lavoro, sono quasi il 40% nella media generale e scendono al 28,8% tra quelle con welfare elevato.

Ma è più significativo osservare le quote di donne con ruoli di responsabilità. Le imprese con più donne che uomini ai vertici sono il 45,5% tra quelle con livello elevato di welfare, il 36,2% nella media generale. Molto numerose sono le imprese italiane che non hanno alcuna donna nelle posizioni di vertice: 42,5%. Quota che scende al 22,4% tra le imprese con welfare elevato.

FIG. 10 - Quota d'impresse per presenza femminile complessiva

QUOTE % DI IMPRESE

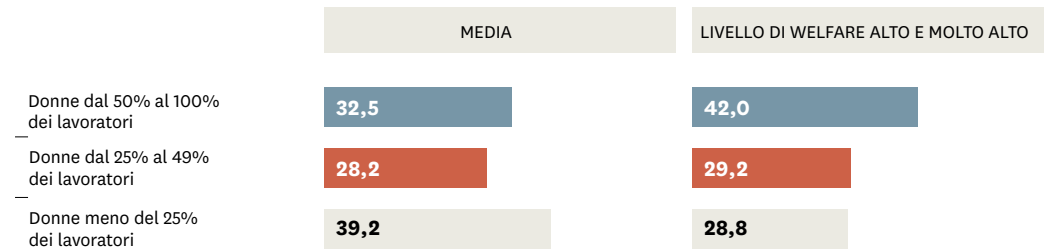
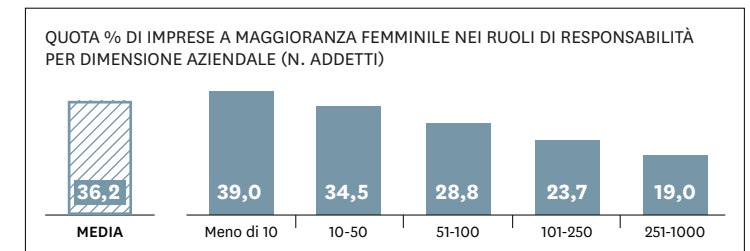
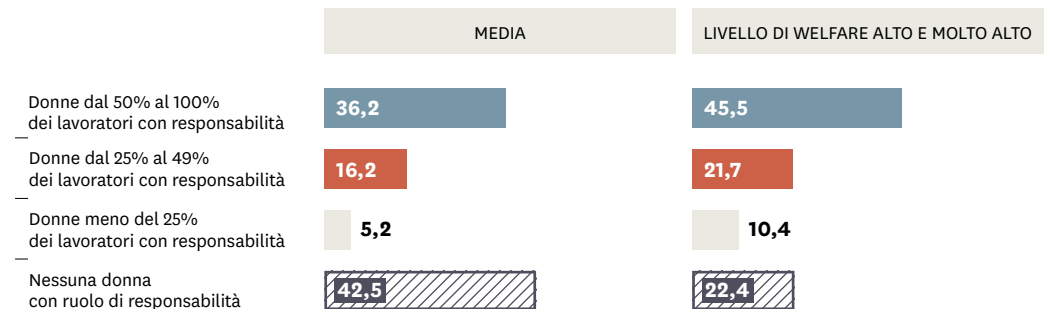


FIG. 11 - Quota d'impresse per presenza femminile nei ruoli di responsabilità

QUOTE % DI IMPRESE



L'osservazione del cambiamento in corso nelle aziende ci induce a pensare che molti fattori interagiscano reciprocamente. Da un lato non c'è dubbio che il welfare aziendale, orientando le aziende alla tutela dei diritti e delle pari opportunità, facilitando la conciliazione tra gli impegni familiari e il lavoro, supportando le famiglie nei servizi di cura, offra soluzioni concrete per promuovere l'affermazione delle donne nel lavoro e nella carriera. Ma d'altro canto la conoscenza di tante realtà impegnate nel welfare aziendale, guidate da donne o con giovani donne che nella transizione generazionale si sono affiancate ai fondatori, ci fa pensare che l'affermazione delle donne a sua volta apra la strada a un cambiamento di valori, sensibilità, culture di management che indirizza le imprese agli obiettivi della sostenibilità e alla gestione degli impatti sociali.

Il welfare aziendale ha un impatto positivo anche sul lavoro dei giovani. Le imprese con una quota di giovani superiore al 25% degli addetti sono il 27,7% del totale, ma il 35,8% tra quelle con un livello di welfare elevato. Le imprese che non impiegano alcun giovane sono in media il 31,3%, ma tra quelle con livello di welfare elevato si riducono al 16,9%.

Concludiamo l'approfondimento sull'impatto del welfare aziendale con l'analisi di correlazione tra questo e i risultati di business, elaborata da Cerved sui bilanci di 4.772 imprese partecipanti a Welfare Index PMI. Sono utilizzati i bilanci degli ultimi tre anni depositati al momento dell'indagine, quindi fino al 2019.

FIG. 12 - Produttività per livelli di welfare aziendale - Margine operativo lordo per addetto
QUOTE % DI IMPRESE

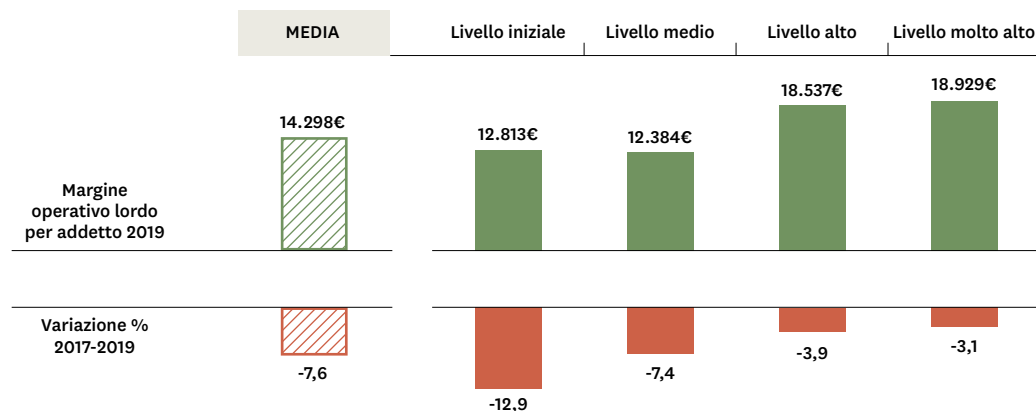
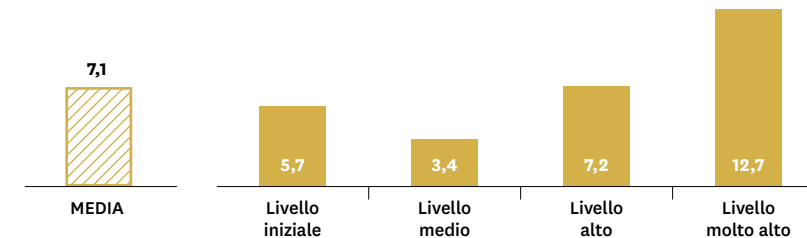


FIG. 13 - Variazione 2017-2019 del numero di addetti per livelli di welfare
QUOTE % DI IMPRESE



Per misurare la produttività si possono utilizzare diversi indicatori. Molto evidente la correlazione esposta nella **FIGURA 12**, relativa al margine operativo lordo per addetto. Il risultato vede una crescita lineare dalle imprese con i livelli di welfare più bassi a quelle con livello alto e molto alto. La variazione nel triennio in esame del MOL per addetto è stata complessivamente negativa (-7,6%), ma il trend migliora decisamente nei livelli di welfare più elevati.

Anche la redditività, misurata come utile di esercizio per addetto, è decisamente superiore nel segmento con livello di welfare molto alto rispetto ai livelli iniziale e medio. Il welfare aziendale è correlato anche alla solidità finanziaria delle imprese: l'indebitamento, misurato come quota percentuale sul fatturato, decresce in relazione all'aumento del livello di welfare.

Ma tra i risultati aziendali quello di maggior valore sociale è il trend di crescita dell'occupazione. Nel periodo 2017 - 2019 l'occupazione è cresciuta mediamente del 7,1%, ma il trend è stato più debole nei segmenti con livello di welfare iniziale e medio (rispettivamente del 5,7% e 3,4%), e decisamente più robusto (12,7%) nelle imprese con livello di welfare molto alto.

Contribuendo alla produttività e alla solidità delle imprese, e soprattutto alla crescita dell'occupazione, il welfare aziendale non solo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali ma permette all'impresa di generare un impatto sociale positivo.

Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM

A Cerved Company

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:



con il patrocinio di:



sostiene:



con la partecipazione di:

