

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

# Paper 2022



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

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

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

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

## Indice

04 → 06 **Executive summary**

06 → 12 **Una riflessione sull'esperienza  
e le prospettive del welfare  
aziendale**

13 → 17 **Il PNRR e gli obiettivi  
di rinnovamento dei sistemi  
di welfare**

17 → 23 **Proposte per il rinnovamento  
del welfare pubblico e privato**

24 **Conclusioni**

## POSITION PAPER

# Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano

6 dicembre 2022

A cura di:

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

## Executive summary

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

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

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

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

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

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

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

- **Previdenza e protezione**

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

- **Salute e assistenza**

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

- **Conciliazione vita - lavoro**

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

- **Sostegno economico alle famiglie**

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

- **Sviluppo del capitale umano**

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

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

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

- **Diritti, diversità e inclusione**

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

- **Condizioni di lavoro e sicurezza**

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

- **Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori**

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

- **Welfare di comunità**

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

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

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

La crescita di questa esperienza è stata veloce

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I grandi progetti di innovazione e sviluppo dei

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### • **Cittadinanza digitale**

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

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

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

Citiamo alcuni tra gli obiettivi del PNRR:

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

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

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



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

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

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

Citiamo alcuni tra i più importanti obiettivi d'azione:

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

con corsi brevi dal terzo anno della scuola superiore;

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

#### • **Inclusione sociale**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### • **Politiche per i giovani**

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

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

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

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

#### • **Pari opportunità**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### • **Rilancio del Sud**

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

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

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

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

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

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

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

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

Il PNRR sviluppa piattaforme tecnologiche per

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

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

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

venzione e cura;

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

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

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

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

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

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

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

Le riforme pensionistiche hanno dato impulso alla previdenza complementare nel nostro paese, in particolare dal 2007 con il conferimento del TFR ai fondi pensione utilizzando il meccanismo del silenzio-assenso. Successivamente l'adesione ai fondi pensione ha continuato a crescere, ma perdendo progressivamente slancio. Anche l'informazione pubblica su questo tema è diminuita di intensità. Oggi la quota di lavoratori dipendenti e autonomi aderenti ai fondi pensione è solamente del 38%, e quella dei dipendenti del 35%. L'importo medio annuo dei contributi versati

è di 2.006 euro.<sup>7</sup> Queste cifre segnalano un problema di grande importanza per il nostro Paese: la dimensione raggiunta dalla previdenza complementare, tanto per numero degli iscritti quanto per valore delle contribuzioni, è insufficiente a sostenere il tenore di vita delle prossime generazioni di pensionati colmando il gap generato dalla riduzione del rapporto tra redditi pensionistici e redditi da lavoro.

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

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

## 2. Salute e assistenza

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le regioni e i comuni, investiti da importanti

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

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

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

### 3. Conciliazione vita – lavoro

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

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

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

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

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

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

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

### 4. Sostegno economico alle famiglie

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

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

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

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

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

### 5. Sviluppo del capitale umano

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Negli ultimi anni il welfare aziendale ha avviato

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

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

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

### 7. Diritti, diversità e inclusione

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

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

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

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

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

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

### 8. Condizioni del lavoro e sicurezza

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

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

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

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

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

### 9. Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori

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

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

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

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

la sostenibilità, in modo particolare in ambito sociale.

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

### 10. Welfare di comunità

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

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

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



## 4. Conclusioni

---

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

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

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

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

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

Hanno collaborato:

**INNOVATION TEAM**  
Research & Analytics MBS

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

**Cerved**  
RATING AGENCY

<https://ratingagency.cerved.com>

**acrobatik**

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

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

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

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

con il patrocinio di:



promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

