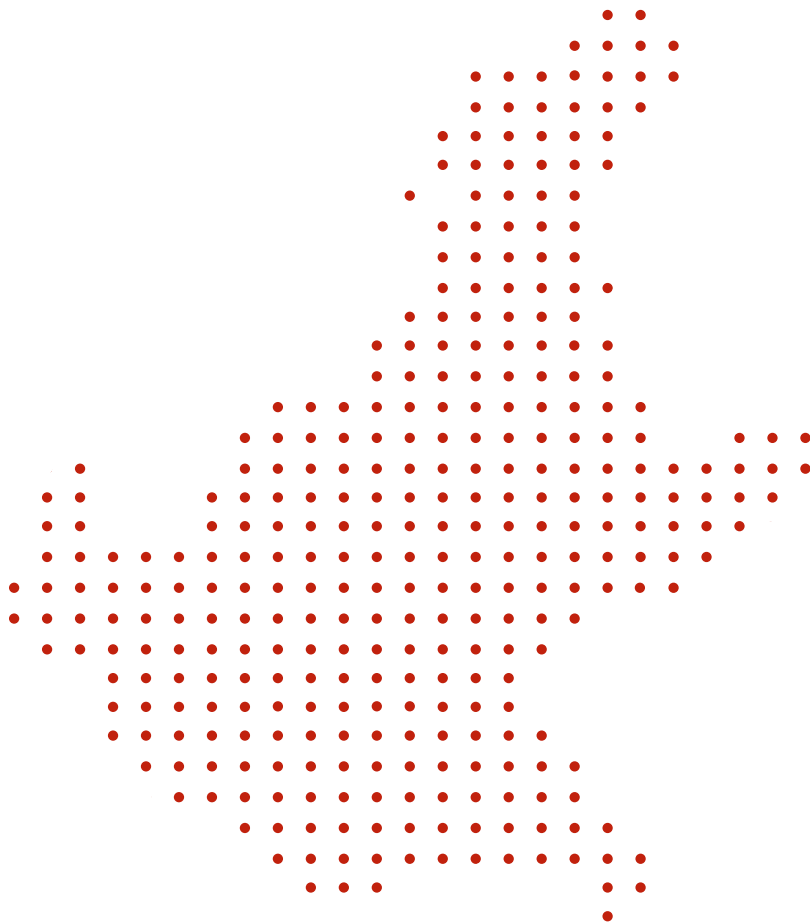


**WELFARE**  **IL WELFARE AZIENDALE**  
**INDEX**  **FA CRESCERE L'IMPRESA**  
**PMI**  **E FA BENE AL PAESE**



## **Rapporto Veneto 2024**

---

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

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

**IL WELFARE AZIENDALE  
IN VENETO**

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

# Indice

04 → 05

## Prefazione

Massimo Monacelli  
General Manager Generali Italia

06 → 101

## Rapporto 2023

08 → 27

1. L'evoluzione del welfare aziendale in Veneto

28 → 55

2. Politiche di impresa e impatto sociale del welfare aziendale

56 → 61

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

62 → 101

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

4.1 Salute e assistenza

4.2 Pari opportunità, conciliazione

4.3 Istruzione e mobilità sociale

4.4 Previdenza

4.5 Povertà e fragilità sociale

102 → 111

## Appendice metodologica

104

Il progetto Welfare Index PMI

105 → 106

La ricerca: campione e metodo

107 → 108

Modello di misurazione

109 → 111

Servizi alle imprese

114 → 123

## Le iniziative delle aziende Welfare Champion del Veneto

# Prefazione

**Massimo Monacelli**  
General Manager Generali Italia

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

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

Ma forse, proprio il succedersi di eventi forse inimmaginabili - il Covid, la guerra in Europa e in Medio Oriente, fenomeni naturali estremi sempre più frequenti, un quadro macro-economico e sociale difficile da prevedere - ha accelerato nelle nostre imprese una sorta di "ritorno al futuro", ovvero il recupero dei valori della cultura d'impresa di ieri, reinterpretandoli con occhio e strumenti rivolti al domani.

La continuità dell'iniziativa Welfare Index PMI ci ha permesso di registrare la costante crescita di imprenditori consapevoli di poter essere punto di riferimento per i loro stakeholder in uno scenario così complesso. Essere attori protagonisti attraverso politiche di welfare aziendale. Le aziende più virtuose ne hanno fatto una leva strategica sia per il benessere dell'impresa che del territorio circostante.

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

Andiamo in Veneto.

Una regione che ha conosciuto, negli ultimi decenni, uno sviluppo industriale senza precedenti.

E che non sembra arrestarsi. Nemmeno in un confronto europeo.

In base alla classificazione NUTS2 dell'Unione Europea, la graduatoria delle prime dieci regioni industriali europee non si è molto modificata dal 2015 in poi. Le prime cinque posizioni sono rimaste immutate (Lombardia, Stoccarda, Oberbayern, Ile-de-France e Düsseldorf, nell'ordine). Mentre il Veneto è salito dall'ottavo al sesto posto (superando Catalogna e Rodano-Alpi).

Ma a questa crescita industriale corrisponde una crescita della consapevolezza, da parte delle imprese, del ruolo sociale che possono avere per dipendenti, loro familiari e per la comunità?

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

Il Rapporto che segue prova a dare risposta.

Buona lettura.

06 → 101

# Rapporto 2024

## L'EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE IN VENETO

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

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

Oltre 900 imprese di questa regione hanno partecipato all'ultima edizione, e più di 4.000 nei sette anni del progetto. Molte hanno garantito un'adesione continua, partecipando a più edizioni.

### LE IMPRESE VENETE, NEL 2022, HANNO PORTATO UN CONTRIBUTO RILEVANTE AL SISTEMA DI WELFARE DEL TERRITORIO

Sono venete il 16% delle best practice italiane di welfare aziendale: 16 delle 121 imprese classificate nel 2022 come Welfare Champion, il livello più elevato secondo l'Indice Welfare Index PMI, e 94 delle 565 Welfare Leader, il livello immediatamente successivo.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> Nella seconda parte di questo rapporto pubblichiamo schede sintetiche sulle 16 imprese venete Welfare Champion nel 2022. Per un esame più ampio delle migliori esperienze di welfare aziendale si visiti il sito [www.welfareindex.pmi](http://www.welfareindex.pmi).

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

Secondo il registro Unioncamere sono presenti in regione 469.400 imprese, 7,8% del totale nazionale, con una concentrazione di 96 imprese ogni mille abitanti (**FIGURA 1**). Questa ampia diffusione nel territorio è un valore sociale oltre che economico, poiché determina la capacità di impatto del welfare aziendale nelle comunità locali.

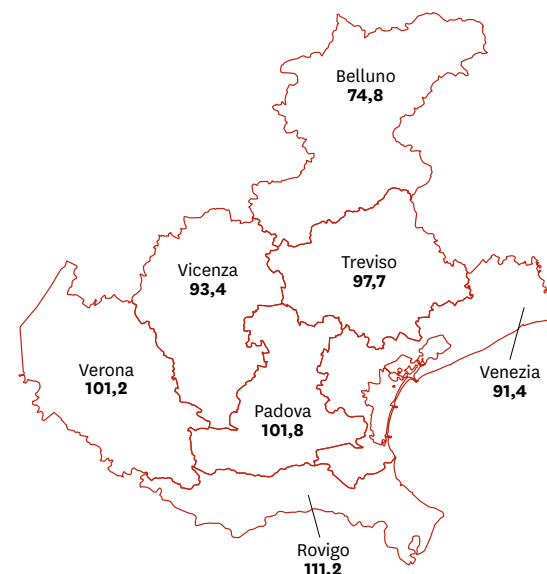
### I PROGRAMMI DI WELFARE DELLE AZIENDE VENETE RAGGIUNGONO QUASI LA METÀ DELLE FAMIGLIE PRESENTI IN REGIONE

Le famiglie con almeno un familiare dipendente del settore privato sono in Veneto 1 milione, su un totale di 2,1 milioni di abitanti.<sup>3</sup> Quindi le aziende della regione sono in grado di raggiungere, con i loro programmi di welfare, il 48,7% delle famiglie di tutti i livelli sociali.

FIGURA 1

#### Concentrazione delle imprese in Veneto – anno 2022

IMPRESE REGISTRATE PER MILLE ABITANTI



IMPRESE REGISTRATE (dati in migliaia)

	TOTALE IMPRESE	SOCIETÀ DI CAPITALE
Verona e Vicenza	173,0	53,2
Venezia, Padova e Rovigo	196,0	55,7
Belluno e Treviso	100,4	26,9
<b>VENETO</b>	<b>469,4</b>	<b>135,8</b>
<b>% su Italia</b>	<b>7,8%</b>	<b>7,3%</b>

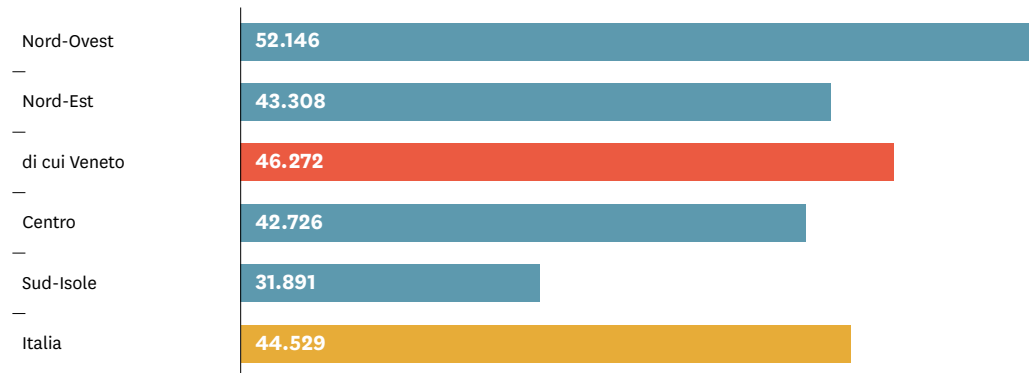
Fonte: elaborazioni Innovation Team su dati Unioncamere e ISTAT.

<sup>3</sup> Fonte: elaborazioni Innovation Team su dati Istat (Popolazione e famiglie per fonte di reddito, 2021) e Inps (Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo, 2022). Ai fini del computo sono stati considerati i lavoratori del settore privato non agricolo con un periodo retribuito di almeno 6 mesi nell'anno.

FIGURA 2

### Produttività delle imprese

VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO, EURO - 2020



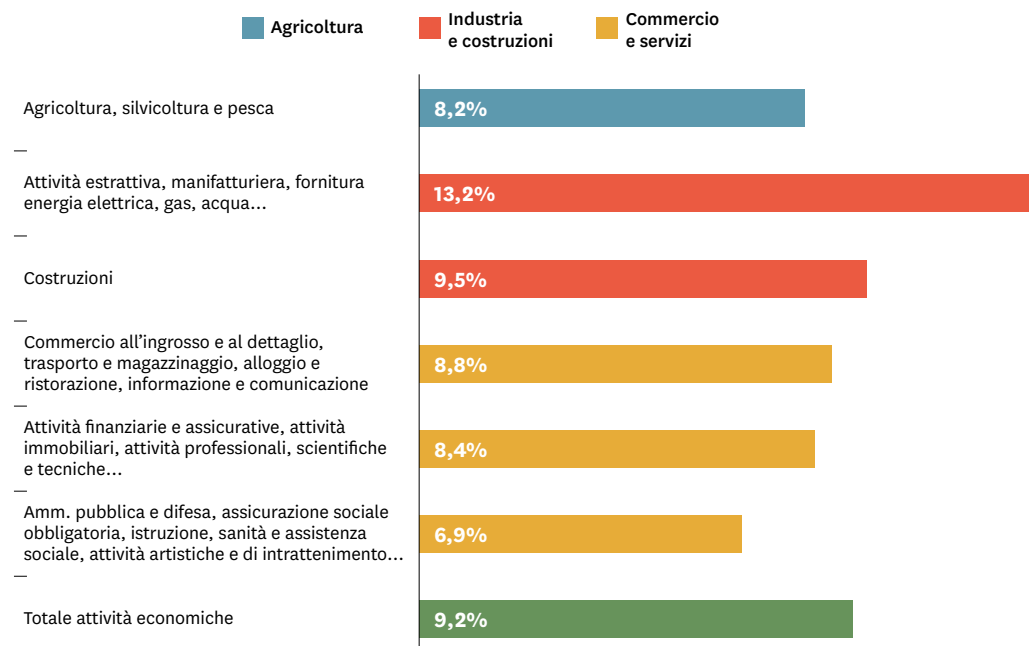
Fonte: ISTAT.

Dati riferiti ai settori industria-costruzioni e commercio-servizi.

FIGURA 3

### Il contributo del Veneto al PIL italiano per attività economica

QUOTA SUL VALORE AGGIUNTO ITALIANO - 2021



Fonte: ISTAT.

Non meno rilevante è la capacità di crescita del sistema produttivo veneto. Tra gli indicatori più significativi di produttività abbiamo scelto il valore aggiunto per addetto, che in questa regione nel 2020 era prossimo a 46.000 euro l'anno, superiore alla media nazionale di 44.500 euro (FIGURA 2).

Il Veneto produce il 9,2% del PIL italiano e, come appare nella FIGURA 3, contribuisce in modo significativo a quasi tutti i settori produttivi. Offre un contributo elevato alla generazione di valore nei macrosettori dell'industria manifatturiera, delle costruzioni, del commercio, dei servizi finanziari e assicurativi, delle attività professionali, scientifiche e tecniche, dell'agricoltura.

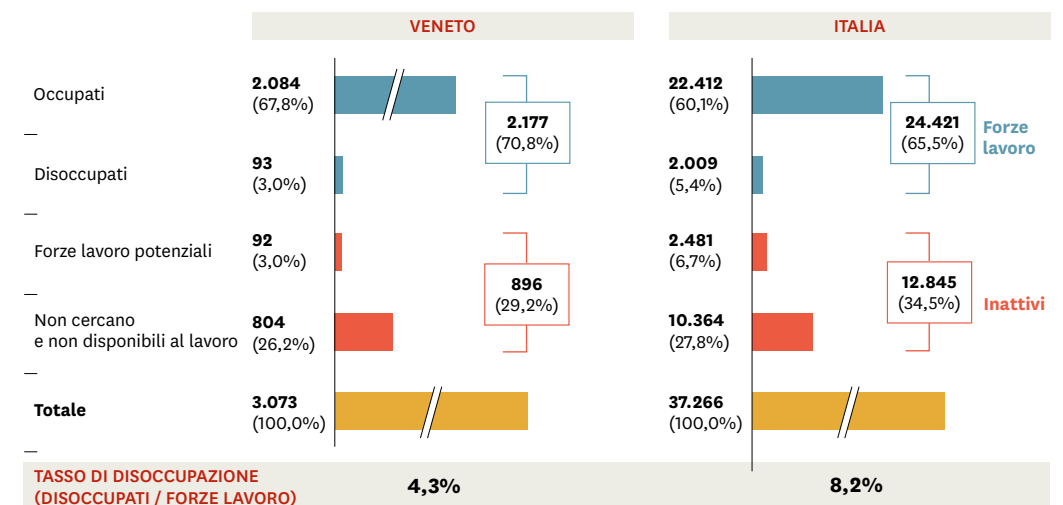
**IL TASSO DI OCCUPAZIONE DEL VENETO È DI 67,8% E SUPERA DI 7 PUNTI PERCENTUALI QUELLO MEDIO ITALIANO**

Il fondamento del ruolo sociale delle imprese è la capacità di garantire alti livelli occupazionali e di promuovere la mobilità sociale fra tutti gli strati della popolazione. Il tasso di occupazione in Veneto, 67,8%, è sensibilmente superiore a quello medio italiano, pari al 60,1% (FIGURA 4). A ciò contribuiscono numerosi fattori quali la consistente domanda di lavoro delle imprese e la capacità di offerta formativa del sistema scolastico e universitario (tema che approfondiremo nel cap. 4.3, dedicato all'istruzione e alla mobilità sociale dei giovani).

FIGURA 4

### Popolazione per condizione professionale

MIGLIAIA DI PERSONE E % SUL TOTALE 15 - 64 ANNI

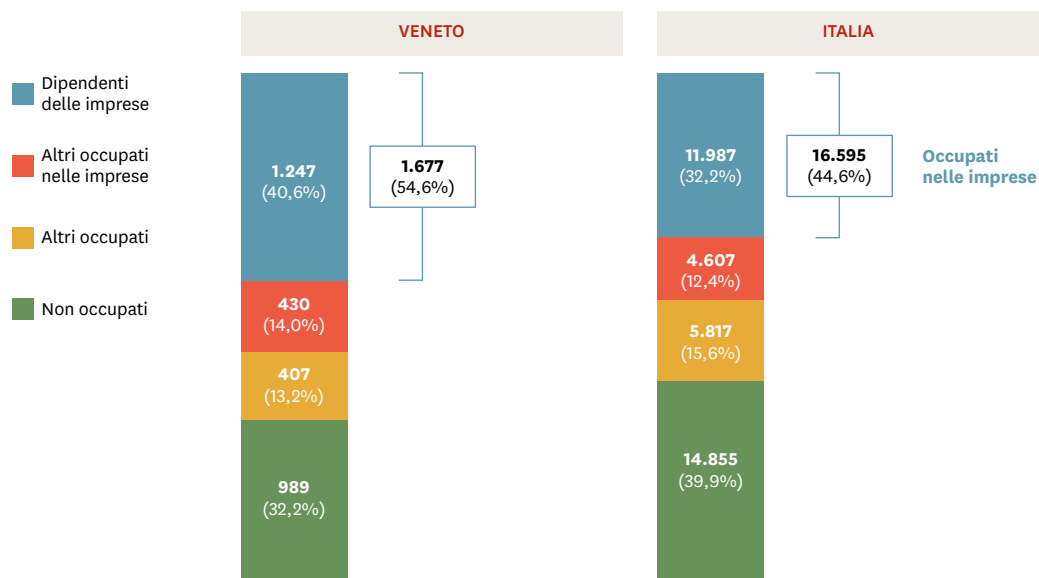


Fonte: ISTAT 2022

FIGURA 5

**Popolazione per tipologia di occupazione**

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



Fonte: Istat, 2022

Le imprese hanno un impatto diretto sull'occupazione: in Veneto gli occupati nel settore privato sono il 54,6% della popolazione in età di lavoro, 10 punti più della media nazionale del 44,6%; e i dipendenti delle aziende sono il 40,6% della popolazione in età di lavoro, mentre la media italiana è del 32,2% (FIGURA 5).

L'occupazione femminile in Veneto è del 59,8%, contro una media nazionale del 51,1%, e il divario tra occupazione femminile e maschile, fattore di base del gender gap, è di 15,9 punti percentuali, mentre in Italia è di 18,1 punti.

**I GIOVANI IN VENETO  
RISULTANO, RISPETTO  
ALLA MEDIA ITALIANA,  
MAGGIORMENTE OCCUPATI  
O IMPEGNATI NELLO STUDIO**

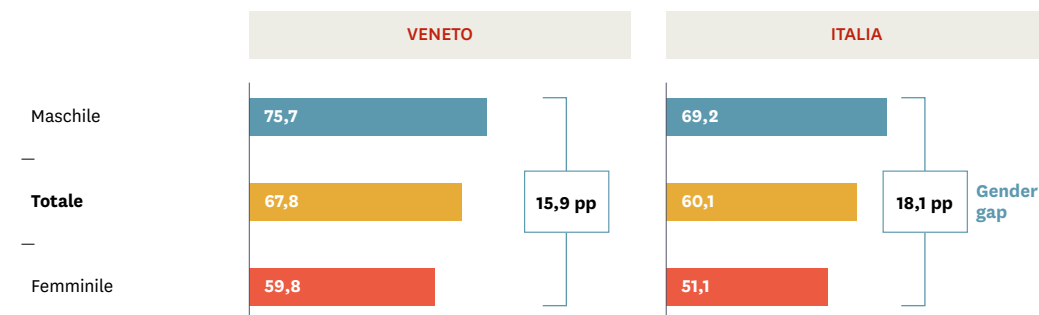
È consistente anche il divario nell'occupazione giovanile: 43,5% in regione, 33,8% la media italiana.

I NEET, giovani che non studiano e non lavorano, sono in Veneto 94 mila, 13,1% della popolazione da 15 a 29 anni, mentre la media in Italia è del 19%.

FIGURA 6

**Tasso di occupazione per sesso**

QUOTA % SUL TOTALE DELLA FORZA LAVORO 15-64 ANNI

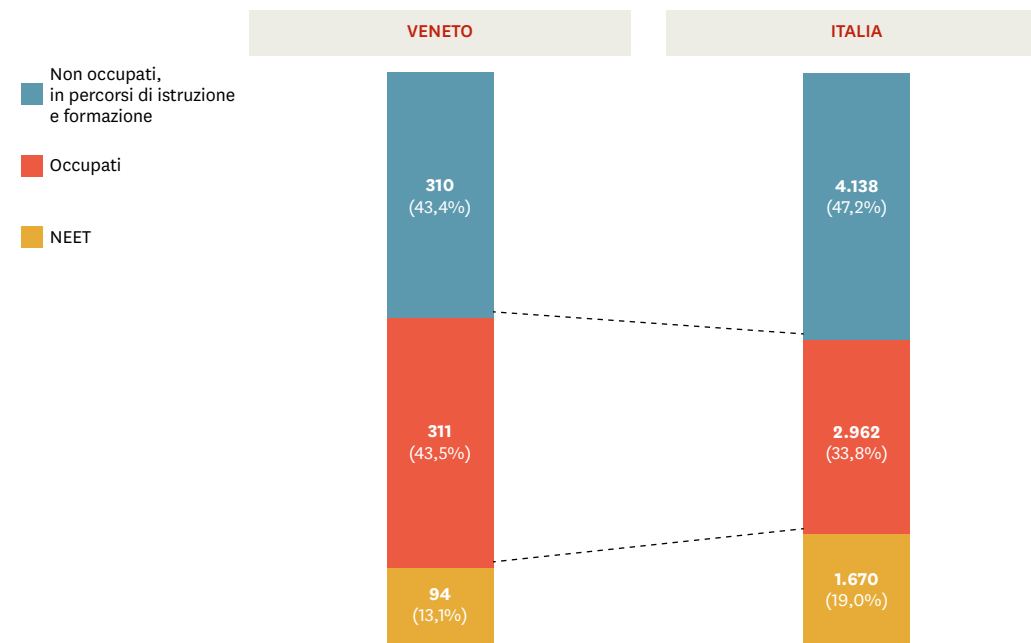


Fonte: Istat, 2022

FIGURA 7

**Popolazione giovanile per condizione professionale**

MIGLIAIA DI PERSONE E % SUL TOTALE, 15-29 ANNI



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



I dati INPS sulla distribuzione del Reddito di Cittadinanza offrono una misura della povertà connessa principalmente all'emarginazione dal lavoro. Nel 2022 in Veneto i nuclei familiari percettori di almeno una mensilità del Reddito di Cittadinanza sono stati 36 mila e le persone beneficiarie 74 mila, su un totale nazionale di 1,53 milioni di famiglie e 3,48 milioni di persone. Il rapporto tra il numero di persone assistite e la popolazione residente in regione è del 15 per mille, 59 per mille in Italia.

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

Ma i dati sin qui esposti mostrano anche come sia illusorio pensare di affrontare le grandi questioni del nostro tempo prescindendo dalla crescita del sistema produttivo. Le imprese hanno infatti un ruolo sociale duplice: da un lato, offrendo occupazione e opportunità di crescita professionale, determinano i livelli di inclusione e di mobilità sociale; dall'altro, con le politiche di welfare aziendale, offrono prestazioni

FIGURA 8

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

	Industria*	Commercio e servizi*	Studi e servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore**	TOTALE	QUOTA SU TOTALE ITALIA	
Oltre 1.000 lavoratori	19	46	5	-	-	-	70	8,2%	UNIVERSO WELFARE INDEX PMI imprese
Da 250 a 1.000 lavoratori	264	75	80	-	17	37	473	10,4%	
Da 51 a 250 lavoratori	2.273	636	171	20	130	85	3.316	9,9%	
Da 10 a 50 lavoratori	8.420	5.439	1.281	4.951	2.006	366	22.464	7,8%	
Da 6 a 9 lavoratori	4.446	7.456	1.879	9.248	2.597	733	26.358	7,8%	
Meno di 6 lavoratori	18.953	141.658	82.013	112.737	58.431	2.937	416.728	7,8%	
<b>TOTALE</b>	<b>34.374</b>	<b>155.311</b>	<b>85.430</b>	<b>126.956</b>	<b>63.181</b>	<b>4.158</b>	<b>469.410</b>	<b>7,8%</b>	

(\*) Non a carattere artigiano

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

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

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

necessarie per il benessere delle famiglie e promuovono la coesione sociale.

La FIGURA 8 mostra la composizione del sistema produttivo regionale per settori e per classi dimensionali. Hanno sede in Veneto l'8,2% delle grandi imprese italiane (70 delle 858 con più di mille addetti) e il 10% delle imprese da 50 a mille addetti.

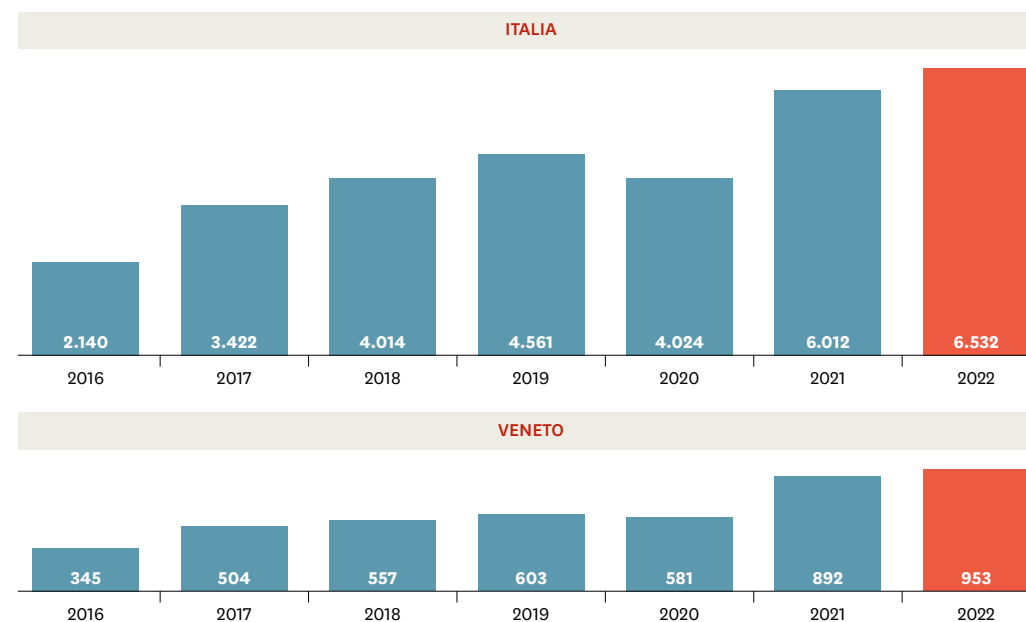
**IL 18,6% DELLE AZIENDE ITALIANE CON ALMENO 250 DIPENDENTI RISIEDONO IN VENETO**

La stessa tavola rappresenta l'universo della nostra indagine, costituito dalle piccole e medie imprese delle fasce tra 6 e 1.000 addetti: 52 mila imprese in Veneto e 661 mila in Italia.

La rilevazione è stata fatta su un campione rappresentativo stratificato per settori produttivi, classi dimensionali e aree territoriali. Nel 2022 hanno partecipato all'indagine 953 imprese venete e 6.532 a totale Italia (FIGURA 9), con una crescita continua dalla prima edizione del 2016, quando parteciparono 345 imprese in Veneto e 2.140 nel Paese.

FIGURA 9

### Imprese partecipanti a Welfare Index PMI

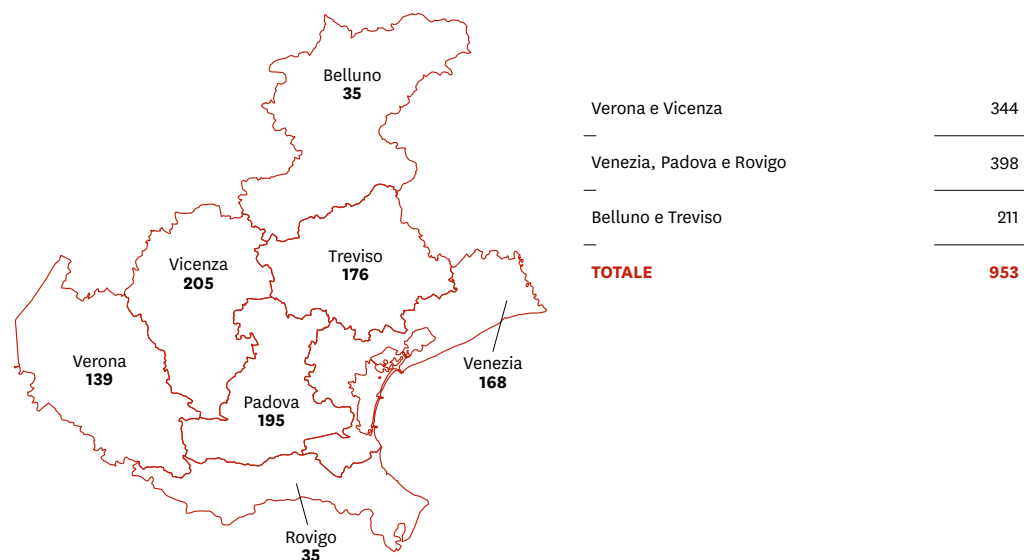


Nota all'edizione 2020 - 6.535 interviste in due rilevazioni: 4.024 questionario di base, 2.511 questionario sulla crisi Covid

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

FIGURA 10

### Imprese venete partecipanti a Welfare Index PMI per aree territoriali – 2022



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

### ANCHE GRAZIE ALLA LEGGE DI STABILITÀ DEL 2016 LE AZIENDE VENETE CON UN LIVELLO DI WELFARE ELEVATO SONO PIÙ CHE RADDOPPIATE IN 7 ANNI

do la Legge di Stabilità 2016 ha introdotto un nuovo quadro normativo con robusti incentivi per il welfare aziendale, l'evoluzione è stata veloce e continua: le imprese venete con livello di welfare elevato sono

Sulla base dell'Indice abbiamo classificato le imprese in quattro fasce: i livelli di welfare molto alto, alto, medio e iniziale. Come appare nelle **FIGURE 11 e 12**, le imprese che raggiungono un livello elevato, ovvero alto e molto alto di welfare aziendale, sono in Veneto il 25,5% del totale: una quota lievemente superiore alla media nazionale (24,7%). E negli ultimi sette anni, da quan-

più che raddoppiate, passando dal 11,4% nel 2016 al 25,5% nel 2022, mentre quelle al livello iniziale si sono dimezzate, dal 47,6% al 25,3%. In Veneto tre imprese su quattro (74,7%) hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio.

Si può dunque dire che l'esperienza del welfare aziendale oggi è ampiamente diffusa in tutte le aree della Regione come del Paese, raggiungendo la gran parte dei lavoratori e delle loro famiglie.

FIGURA 11

### Livelli di welfare aziendale per aree regionali

QUOTE % DI IMPRESE

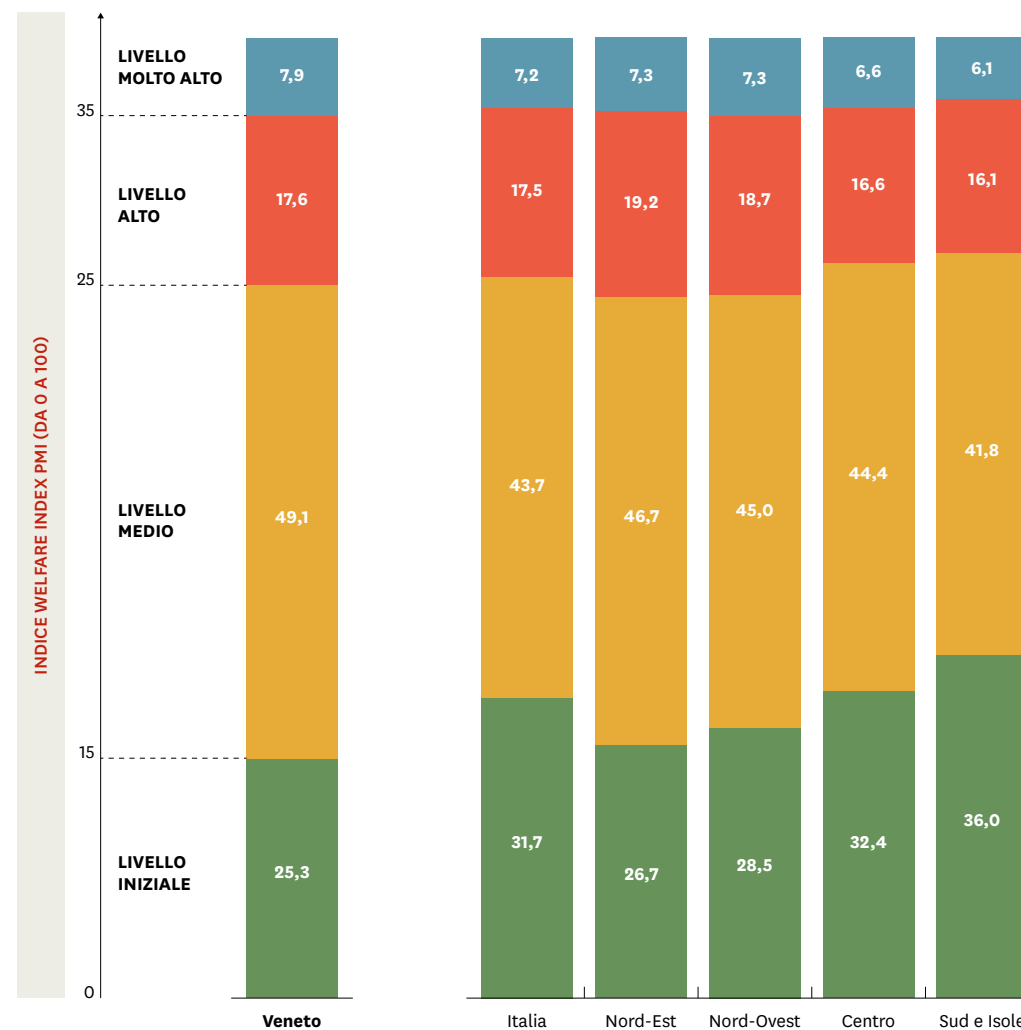
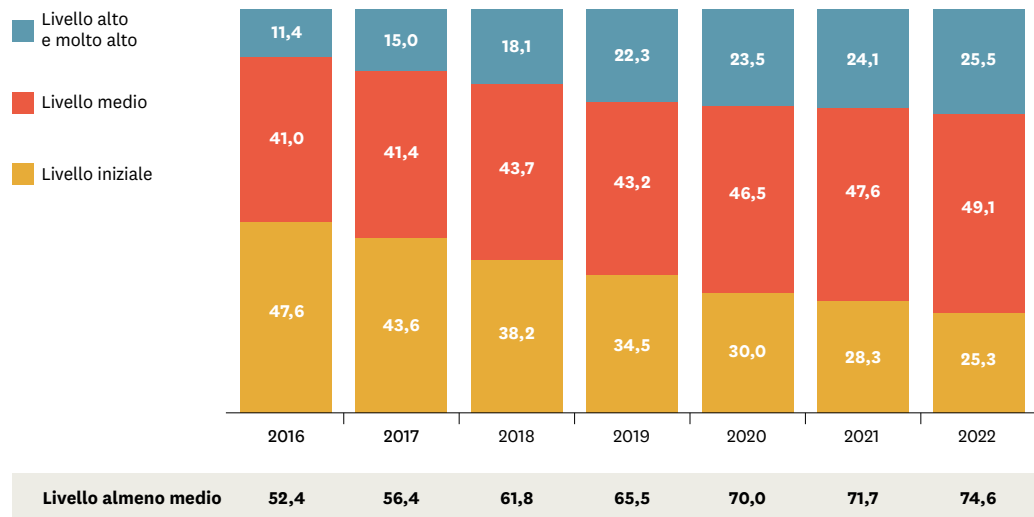


FIGURA 12

**Evoluzione dei livelli di welfare aziendale in Veneto**

QUOTE % DI IMPRESE



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

**NELLE PROVINCE DI BELLUNO E TREVISO SI CONCENTRA IL NUMERO PIÙ ELEVATO DI AZIENDE CON UN LIVELLO DI WELFARE ALTO O MOLTO ALTO**

Il grafico della FIGURA 13 rappresenta la distribuzione dei livelli di welfare aziendale nelle province venete. Possiamo raggrupparle in tre fasce: l'area Nord-Est, costituita da Belluno e Treviso, raggiunge la massima quota di imprese con livello di welfare alto o molto alto: 30,8%; segue la fascia Ovest, Verona e Vicenza, con una quota vicina alla media della regione: 26,2%; infine la fascia Sud-Est, costituita da Venezia, Padova e Rovigo, con una quota del 22,2%, leggermente inferiore alla media.

La FIGURA 14 esamina la diffusione del welfare aziendale in Veneto per settori produttivi e per classi dimensionali. Tutti i settori hanno maturato esperienze significative, con differenze motivate dalle dimensioni organizzative e dalla vocazione delle imprese. Il Terzo Settore, ovvero gli enti non profit, a cui appartengono molte strutture che per statuto si propongono obiettivi di interesse sociale, presenta il 58,6% di imprese con livello di welfare elevato. In questo ambito la rilevazione ha coinvolto le sole or-

FIGURA 13

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

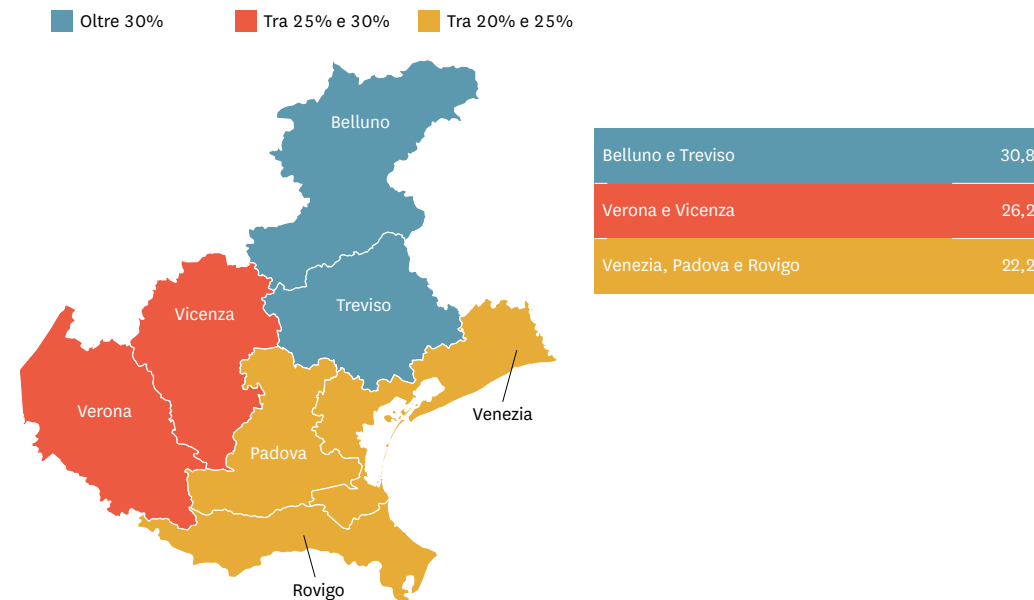
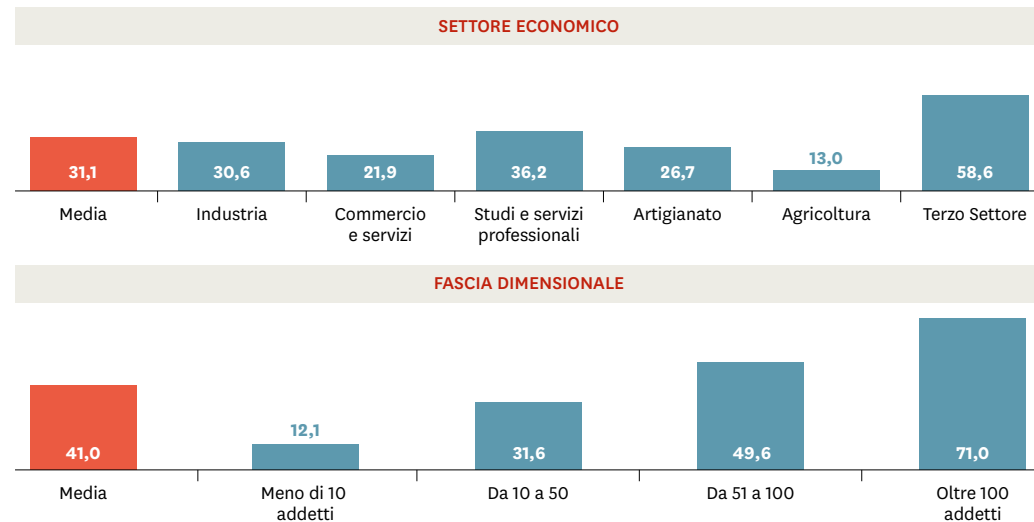


FIGURA 14

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

QUOTE % DI IMPRESE



ganizzazioni dotate di dipendenti, quindi principalmente quelle che la recente normativa classifica come imprese sociali. Altresì rilevante, 36,2%, è la quota di imprese con livello di welfare elevato negli studi professionali. Ma è significativa anche la quota raggiunta dall'artigianato (26,7%), tenendo conto che si tratta di un settore interamente costituito da piccole e piccolissime attività.

La dimensione aziendale è fortemente correlata al livello di welfare: le imprese che raggiungono un livello elevato sono una vasta maggioranza tra le più grandi: 71% oltre i 100 addetti, 49,6% da 51 a 100. Ma è del tutto normale che sia così, visto che si tratta delle aziende che dispongono delle maggiori capacità economiche, di strutture professionali dedicate alla gestione delle risorse umane e di ampie platee di lavoratori beneficiari delle iniziative. Tra le imprese con meno di 50 addetti il 31,6% raggiungono un livello di welfare elevato, e tra quelle con meno di 10 addetti il 12,1%. Ci pare che queste misure diano un'idea della consapevolezza acquisita, anche nelle realtà minori, del ruolo sociale dell'impresa e dell'importanza del welfare come leva di gestione del business.

FIGURA 15

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

156 INDICATORI

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

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

#### 1. Previdenza e protezione

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

#### 2. Salute e assistenza

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

#### 3. Conciliazione vita - lavoro

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

#### 4. Sostegno economico ai lavoratori

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

#### 5. Sviluppo del capitale umano

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

#### 6. Sostegno alle famiglie per educazione e cultura

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

#### 7. Diritti, diversità e inclusione

Programmi per la valorizzazione delle pari opportunità e della leadership femminile. Carta dei valori e codice etico, iniziative per la segnalazione di condotte illecite. Iniziative di inclusione per disabili e soggetti deboli. Sostegno per gli extracomunitari: formazione linguistica, mediazione culturale, assistenza amministrativa, sostegno per l'abitazione.

#### 8. Condizioni lavorative e sicurezza

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

#### 9. Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori

Offerta di servizi a impatto sociale positivo (salute, assistenza, sicurezza, inclusione, educazione e cultura, tutela ambientale)

per i consumatori, gli utenti dell'azienda, i fornitori. Certificazioni richieste ai fornitori per la sicurezza nel lavoro e il rispetto dei diritti.

### 10. Welfare di comunità

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

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

#### 1. Misure di iniziativa

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

#### 2. Misure di capacità gestionale

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

#### 3. Misure di impatto sociale

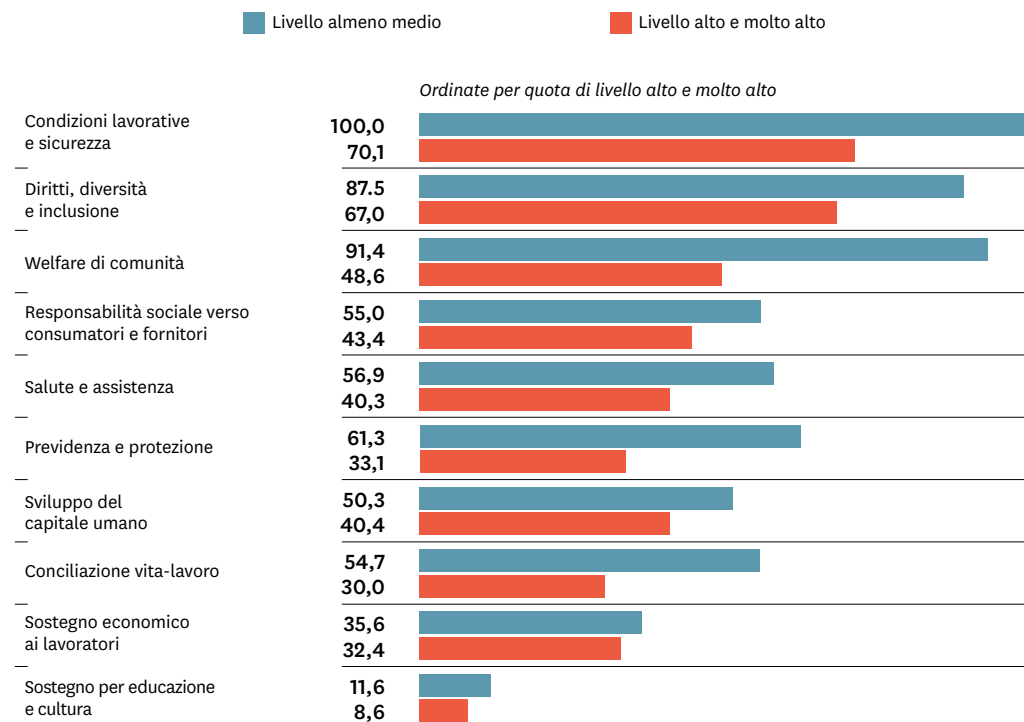
40 indicatori di risultato delle iniziative di welfare sugli stakeholder sociali dell'azienda: i lavoratori e le loro famiglie, i fornitori, i consumatori, la comunità locale. Per esempio: l'ampiezza dei beneficiari dei servizi nella popolazione aziendale, il grado di utilizzo dei servizi da parte dei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

Osservando la **FIGURA 16** possiamo considerare il livello delle imprese venete nelle dieci aree del welfare aziendale. Tre aree appaiono più mature, con una grande maggioranza (oltre l'87%) di aziende attive ad un livello almeno medio: condizioni lavorative e sicurezza; diritti, diversità e inclusione; welfare di comunità. Tra queste, nell'area diritti, diversità e inclusione si segnala una notevole distanza numerica tra la quota di imprese a livello almeno medio (91,4%) e quelle a livello di welfare elevato (48,6%), segno del fatto che le iniziative più diffuse sono ancora distanti dall'aver raggiunto un alto grado di intensità. Un secondo raggruppamento è costituito dalle

FIGURA 16

### Livelli per aree del welfare aziendale in Veneto

QUOTE % DI IMPRESE



aree che hanno raggiunto un discreto livello di maturità, segnalato dal fatto che più di metà delle imprese hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio: responsabilità verso consumatori e fornitori, salute e assistenza, previdenza e protezione, sviluppo del capitale umano, conciliazione tra vita e lavoro. La responsabilità verso consumatori e fornitori e la salute e assistenza vedono una notevole distanza tra le quote delle imprese a livello almeno medio e quelle a livello elevato: si tratta, come vedremo negli approfondimenti ad esse dedicati, di aree in cui è in corso una rilevante innovazione, e nelle quali accanto alle iniziative più diffuse si stanno sviluppando nuovi approcci e servizi distintivi ad alta efficacia. Infine, le due aree meno mature: il sostegno

**LE AREE DI WELFARE CHE RISCOUONO MAGGIORE INTERESSE DA PARTE DELLE AZIENDE SONO: CONDIZIONI LAVORATIVE E SICUREZZA; DIRITTI, DIVERSITÀ E INCLUSIONE; WELFARE DI COMUNITÀ**

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

economico ai lavoratori e il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura. Nella prima bisogna distinguere tra le attività specifiche del welfare aziendale, non ancora molto diffuse, e i sostegni previsti dai CCNL, largamente applicati. Approfondiremo questo tema nel capitolo 4.5, ma già in via preliminare è importante osservare che il ciclo di alta inflazione

iniziato nel 2022 e tuttora in corso ha posto le aziende di fronte a una nuova sfida sociale: come sostenere le famiglie più vulnerabili e più colpite dalla crisi, con provvedimenti efficienti e non dispersivi. Quanto al sostegno alle famiglie per l'educazione dei figli, si tratta di un'area in cui l'iniziativa delle imprese sta muovendo i primi passi; ma è in veloce crescita, e ciò è molto importante poiché si tratta di una priorità strategica per il futuro del Paese.

Quattro aree del welfare aziendale registrano in Veneto una forte crescita: salute e assistenza, conciliazione vita e lavoro, sostegno alle famiglie per educazione e cultura, welfare di comunità. Le altre aree sono stabili o in crescita graduale (FIGURA 17).

FIGURA 17

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

QUOTE % DI IMPRESE

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TREND	TREND
							2022 vs 2021	2022 vs 2017
Previdenza e protezione	33,4	34,0	34,9	38,0	40,1	40,3	↔	↑↑
Salute e assistenza	21,7	22,1	23,5	27,0	28,5	30,0	↑	↑↑
Conciliazione vita-lavoro	26,1	27,8	29,4	32,9	37,8	40,4	↑	↑↑
Sostegno economico ai lavoratori	31,9	31,1	32,1	31,5	32,0	32,4	↔	↔
Sviluppo del capitale umano	40,0	40,9	39,7	41,0	41,0	43,4	↔	↔
Sostegno per educazione e cultura	3,3	4,0	4,7	5,5	6,4	8,0	↑	↑↑
Diritti, diversità e inclusione	44,6	45,5	47,3	48,4	49,9	48,6	↔	↑
Condizioni lavorative e sicurezza	71,1	70,9	71,0	71,0	71,4	70,1	↔	↔
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	non rilevato	non rilevato	non rilevato	non rilevato	30,9	33,1	↑	non rilevato
Welfare di comunità	60,1	60,5	60,7	62,2	64,2	67,0	↑	↑↑

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

In diverse aree del welfare aziendale il livello delle imprese venete è superiore alle medie nazionali (FIGURA 18), e le maggiori distanze si registrano nella salute e assistenza, nel sostegno economico ai lavoratori, nella previdenza e protezione, nella conciliazione tra vita e lavoro e nello sviluppo del capitale umano.

La stessa tavola mostra un'analisi per territori provinciali. Belluno e Treviso si pongono all'avanguardia in cinque delle dieci aree del welfare aziendale. Le zone di Venezia, Padova e Rovigo raggiungono livelli di eccellenza nella conciliazione vita-lavoro; Verona e Vicenza nel welfare di comunità, nella previdenza e protezione e nella responsabilità sociale.

Le imprese venete si mostrano capaci di gestire professionalmente le policy di welfare e di ottenere buoni risultati di impatto sociale. Lo testimoniano gli indici di misurazione esposti nella FIGURA 19. Le imprese venete che raggiungono un livello alto o molto alto nell'indice di iniziativa sono il 15,9%, contro una media italiana del 17,8%. Nell'indice di capacità gestionale sono il 34,7%, mentre la media nazionale è del 30,3%. Nell'indice di impatto sociale le imprese venete che raggiungono un livello elevato sono il 40,6%, contro una media del 37,3%.

FIGURA 18

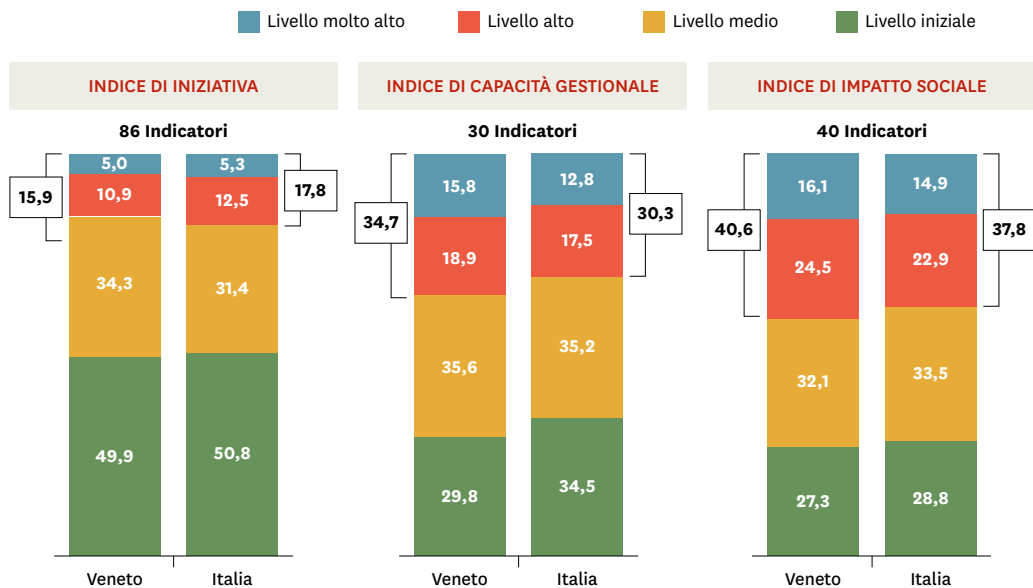
### Imprese con livello alto e molto alto per aree del welfare aziendale e aree territoriali

QUOTE % DI IMPRESE

	Veneto					Italia	Verona e Vicenza	Venezia, Padova e Rovigo	Belluno e Treviso
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022	2022	2022
Condizioni lavorative e sicurezza	70,1	70,9	71,0	71,0	71,4	70,1	70,5	69,7	70,1
Welfare di comunità	67,0	67,8	68,4	68,9	69,9	66,5	70,4	64,8	65,7
Diritti, diversità e inclusione	48,6	48,5	47,3	48,4	49,9	47,8	48,4	48,6	48,9
Sviluppo del capitale umano	43,4	40,9	39,7	41,0	41,0	40,6	44,8	41,3	45,3
Conciliazione vita-lavoro	40,4	40,4	40,4	40,4	40,4	37,1	39,7	42,9	36,7
Previdenza e protezione	40,3	40,3	40,3	40,3	40,3	36,9	42,5	37,1	42,4
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	33,1	33,1	33,1	33,1	33,1	36,6	35,6	32,6	29,8
Salute e assistenza	32,4	32,4	32,4	32,4	32,4	28,1	28,9	32,0	38,6
Sostegno economico ai lavoratori	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	25,4	30,5	25,7	37,5
Sostegno per educazione e cultura	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	6,6	7,9	6,4	11,5

FIGURA 19

Indici di misurazione del welfare aziendale



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

L'ampiezza è misurata come numero di aree del welfare aziendale in cui l'impresa è attiva con almeno una iniziativa. Come si può osservare nella **TAVOLA 20**, la correlazione tra l'ampiezza del welfare aziendale e il livello generale di welfare in base all'Indice Welfare Index PMI è molto forte, tanto che l'82,7% delle imprese con livello molto alto attuano anche una gamma ampia di iniziative (in almeno 8 aree).

Similmente possiamo esaminare l'intensità del welfare aziendale, misurata come numero totale di misure attuate dall'impresa, indipendentemente dalle aree di welfare a cui queste appartengono. Anche in questo caso la correlazione tra gli indicatori è evidente (**FIGURA 21**): tra le imprese col più alto livello di welfare, 71,8% appartengono al segmento della massima intensità, con più di 15 iniziative.

FIGURA 20

Ampiezza del welfare aziendale

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

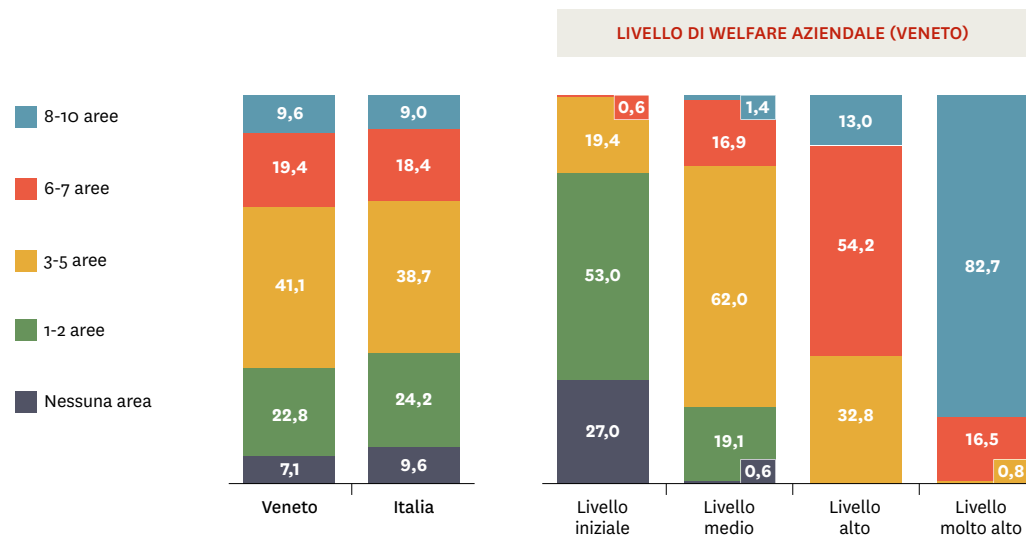
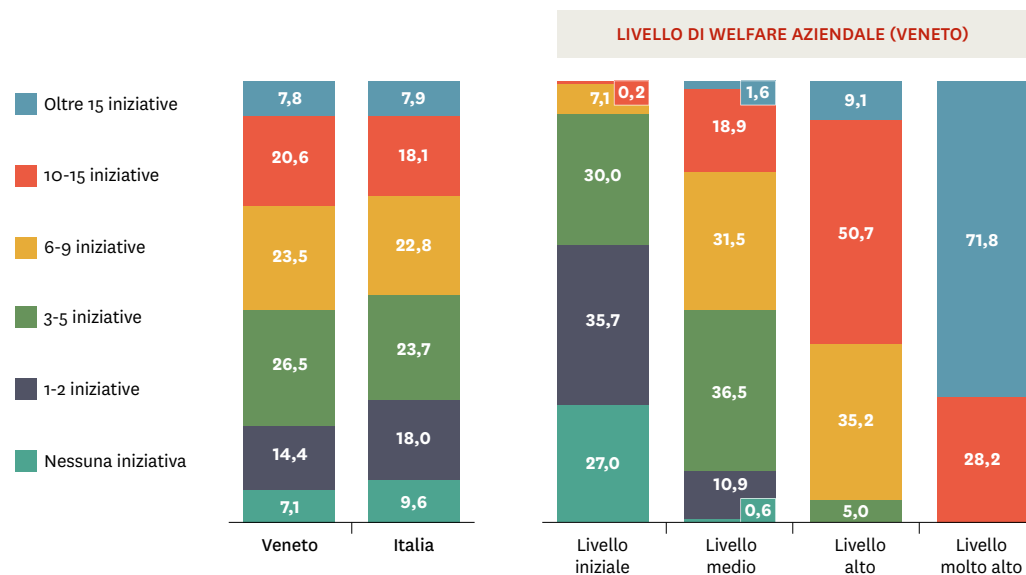


FIGURA 21

Intensità del welfare aziendale

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



## POLITICHE DI IMPRESA E IMPATTO SOCIALE DEL WELFARE AZIENDALE

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

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

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

Questa consapevolezza si è diffusa in modo uniforme nel Paese, tanto che su di essa non si riscontrano differenze significative tra le regioni italiane. Lo vediamo nella **FIGURA 22**, che illustra le risposte degli imprenditori italiani e veneti a un set di domande. Quasi il 90% degli intervistati dichiarano di avere acquisito in questi anni una maggiore consapevolezza della centralità, per l'azienda, della salute e della sicurezza dei lavoratori. Salute e sicurezza sono i valori principali, ma non unici, che orientano le strategie di welfare aziendale. Più di 70 imprenditori su

100 ritengono che i lavoratori saranno sempre più interessati ai piani di welfare offerti dalle aziende, e in modo crescente li considereranno nel valutare le posizioni di lavoro offerte. Per il 65% l'azienda dovrà rafforzare il proprio ruolo sociale verso i lavoratori e per il 59% verso la comunità nel territorio e nella filiera produttiva. Certamente la congiuntura economica non è favorevole, ma sono una minoranza, attorno al 42%, coloro che pensano che la crisi potrà ridurre le risorse da dedicare al welfare aziendale.

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

Abbiamo inoltre intervistato le imprese venete sulle prospettive a medio termine del welfare aziendale (**FIGURA 23**). Più della metà pensano che le iniziative aumenteranno ulteriormente: per il 17% accrescendo tanto le prestazioni erogate quanto l'impegno economico, e per il 38,2% senza un aggravio significativo per i costi aziendali. Un'altra metà di imprese (43,7%) ritengono che l'impegno resterà sostanzialmente invariato. Solo pochissime (1,2%) pensano che in futuro le iniziative di welfare aziendale si ridurranno. Ma ciò che più conta è che la visione a medio termine è molto influenzata dall'esperienza di welfare maturata dalle imprese.

FIGURA 22

### Consapevolezza dell'importanza per l'impresa del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

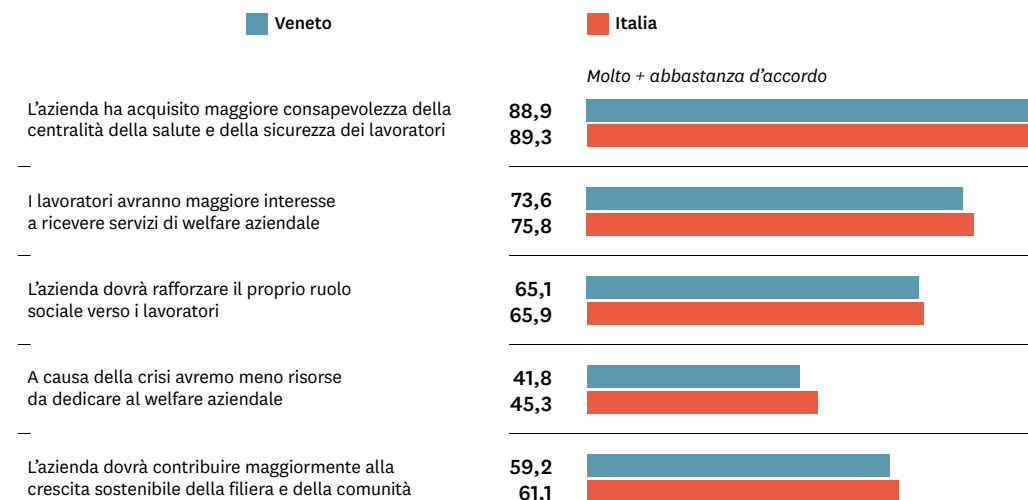




FIGURA 23

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

QUOTE % DI IMPRESE

	MEDIA	DIMENSIONE (N.ADDETTI)				LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	Oltre 100	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
<b>Sicuramente cresceranno, sia come prestazioni erogate sia come impegno economico</b>	<b>17,0</b>	10,8	17,9	37,2	35,5	0,5	14,0	26,4	43,9
<b>Probabilmente si svilupperanno ma senza un aggravio rilevante sui costi</b>	<b>38,2</b>	33,8	41,2	37,8	37,0	28,0	37,4	44,0	48,4
<b>Resteranno sostanzialmente immutati</b>	<b>43,7</b>	53,9	39,9	25,1	25,5	69,4	47,7	28,1	7,1
<b>Potrebbero ridursi per diverse ragioni</b>	<b>1,2</b>	1,5	1,0	-	1,9	2,1	0,8	1,5	0,6

**LE IMPRESE CON ELEVATI LIVELLI DI WELFARE SONO QUELLE PIÙ PROATTIVE: HANNO SVILUPPATO INIZIATIVE AZIENDALI AUTONOME E CONSOLIDATO LE POLITICHE DI WELFARE COME STRUMENTO DI GESTIONE DELL'AZIENDA**

Il 92,3% di quelle che hanno raggiunto un livello di welfare molto alto sono convinte che l'iniziativa continuerà ad aumentare, e una metà di queste (43,9%) prevedono una crescita tanto delle prestazioni quanto della spesa. Sono dunque le aziende più attive, quelle che hanno consolidato le politiche di welfare come strumento di gestione dell'azienda e che più delle altre ne hanno sperimentato i benefici, le più propense a investire nello sviluppo ulteriore del welfare aziendale.

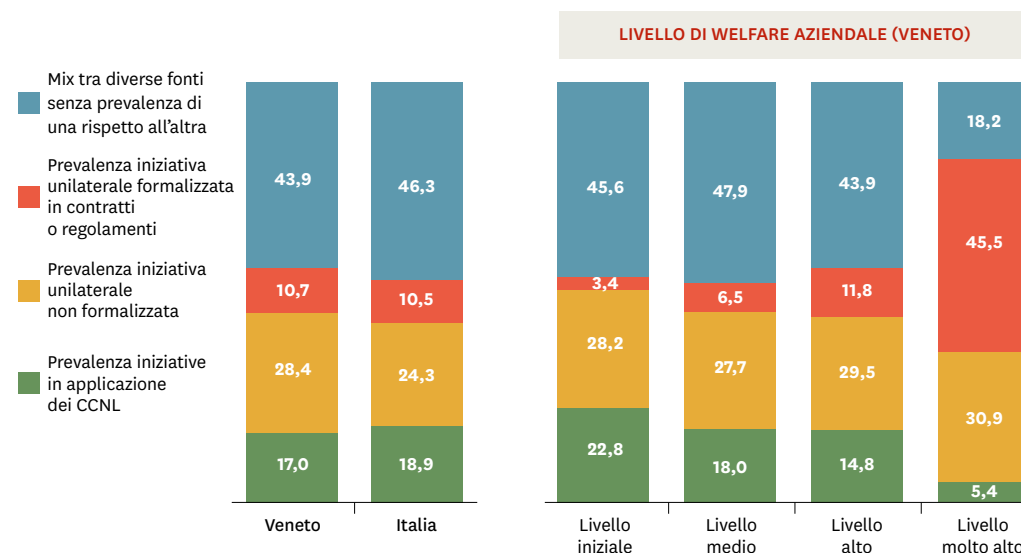
Quali sono i fattori che distinguono le imprese con un welfare più evoluto?

Le imprese a elevato livello di welfare sono caratterizzate da un alto grado di proattività (FIGURA 24), definita come propensione a sviluppare iniziative aziendali autonome e non solo in applicazione delle disposizioni

FIGURA 24

### Proattività delle decisioni di welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



del contratto collettivo nazionale. Le modalità attuative sono molteplici: dai contratti integrativi (soprattutto nelle aziende più grandi) ai regolamenti aziendali, alle misure unilaterali dell'impresa.

Un fattore determinante è la presenza in azienda di competenze specialistiche o la capacità di utilizzare competenze professionali esterne. Nella TAVOLA 25 risulta evidente la correlazione positiva tra il livello di welfare e le competenze aziendali, identificate come conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali, così come tra il livello di welfare e la disponibilità a sostenere costi aggiuntivi per attuarne le politiche. La stessa tavola indica la condizione di oggettivo vantaggio delle imprese più grandi. Queste dispongono non solo di maggiori risorse finanziarie ma anche di competenze dedicate e di bacini di utenza la cui ampiezza è un fattore di efficienza per le iniziative di welfare. È dunque fondamentale aiutare le imprese minori a superare queste barriere con servizi

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

FIGURA 25

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

QUOTE % DI IMPRESE

MEDIA	DIMENSIONE (N.ADETTI)				AREE TERRITORIALI			LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE				
	MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	OLTRE 100	VERONA, VICENZA	VENEZIA, PADOVA, ROVIGO	BELLUNO, TREVISO	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO	
<b>Conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali sul welfare aziendale</b> <i>% imprese con conoscenza precisa e dettagliata</i>	<b>21,5</b>	14,1	23,7	42,1	55,5	18,2	22,6	24,2	7,4	16,1	40,8	56,2
<b>Costi sostenuti per il welfare aziendale</b> <i>% imprese che sostengono costi aggiuntivi</i>	<b>39,9</b>	28,1	45,8	47,9	71	42,6	36,2	39,8	7,7	37,8	68,2	85,9

comuni, promuovendo le associazioni tra imprese nel territorio e la cooperazione con gli enti pubblici e le organizzazioni del terzo settore.

### SOLO 1/3 DELLE AZIENDE RILEVA IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEI LAVORATORI VERSO I SISTEMI DI WELFARE

Un altro fattore determinante è la capacità delle aziende di coinvolgere i lavoratori in tutto l'arco gestionale delle politiche di welfare: dalla rilevazione dei bisogni alla comunicazione dei servizi offerti, alla verifica del gradimento delle prestazioni. Questa è certamente un'area di miglioramento tanto in Veneto quanto nel resto del Paese, come appare evidente dai dati esposti nelle **FIGURE 26, 27, 28**. Solo un terzo

delle imprese attuano iniziative di coinvolgimento con indagini o incontri. 32,8 su cento verificano i bisogni e il gradimento dei servizi, nel 11,1% dei casi con metodi formalizzati (ricerche o colloqui) e nel 21,7% in modo informale. Solo il 34,8% delle imprese venete (un po' più che nella media italiana) sviluppano una comunicazione sistematica sulle misure di welfare previste dai contratti.

FIGURA 26

### Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

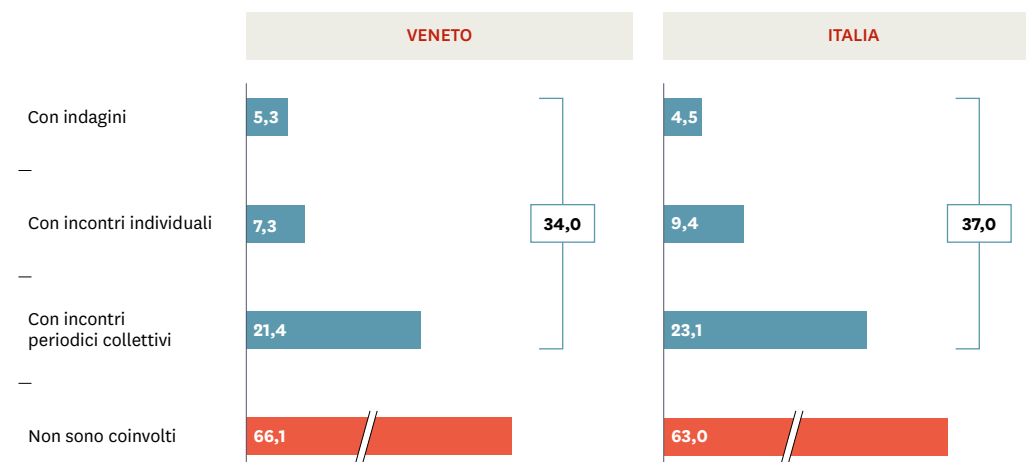


FIGURA 27

### Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE

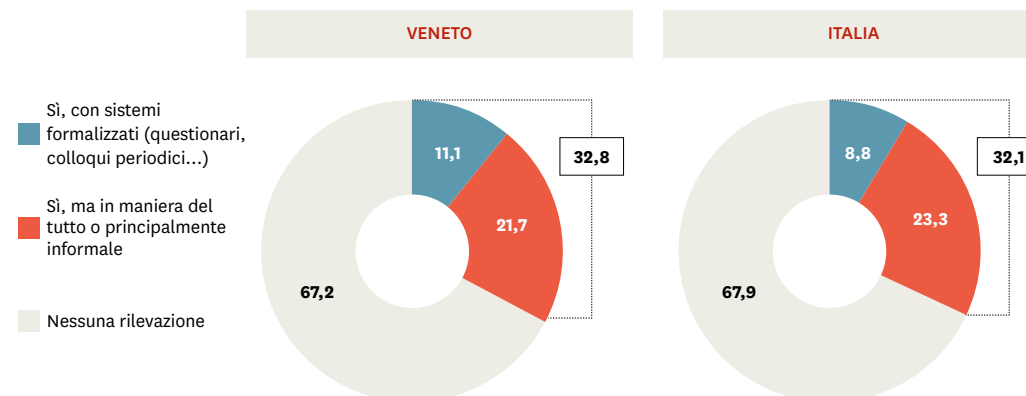


FIGURA 28

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

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

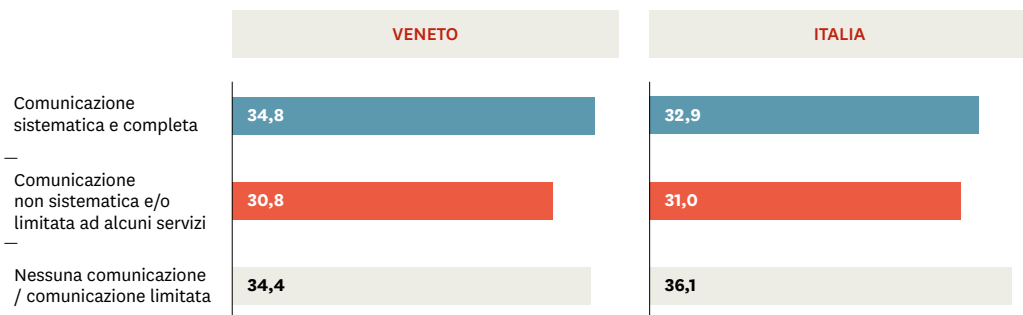


FIGURA 29

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

QUOTE % DI IMPRESE

	MEDIA	DIMENSIONE (N.ADDETTI)				AREE TERRITORIALI			LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	OLTRE 100	VR, VI	VE, PD, RO	BL, TV	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
<b>Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale</b> <i>% imprese che li coinvolgono con incontri individuali, collettivi, indagini</i>	<b>34,0</b>	25,2	39,0	42,8	51,3	35,5	32,4	34,2	10,6	32,7	53,3	72,9
<b>Comunicazione delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori</b> <i>% imprese che comunicano in maniera completa e sistematica</i>	<b>34,8</b>	35,3	32,4	49,3	49,2	31,1	36,0	38,0	13,4	28,2	53,3	70,5
<b>Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori</b> <i>% imprese che effettuano rilevazioni almeno informali</i>	<b>32,8</b>	31,8	31,4	41,9	53,4	34,4	32,9	30,2	10,5	28,6	45,5	70,2

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

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

Una quota minima di imprese, 5,9% in Veneto, utilizzano strumenti associativi per attuare iniziative di welfare (FIGURA 30): in pochissimi casi aderendo a reti di imprese (1,8%) o ad altre alleanze e associazioni consortili (1,2%), in misura maggiore ma sempre molto limitata (2,9%) utilizzando servizi comuni offerti da provider nel territorio. Ma la TAVOLA 31 mostra quanto sia importante avvalersi di questi strumenti per superare la frammentazione e generare economie di scala: tra le imprese con livello di welfare elevato la quota di quelle che aderiscono ad alleanze o a servizi comuni (11,4%) è molto maggiore della media.

**GLI STRUMENTI ASSOCIATIVI PER L'ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE SONO ANCORA POCO DIFFUSI**

FIGURA 30

**Alleanze nel territorio e servizi comuni**

QUOTE % DI IMPRESE

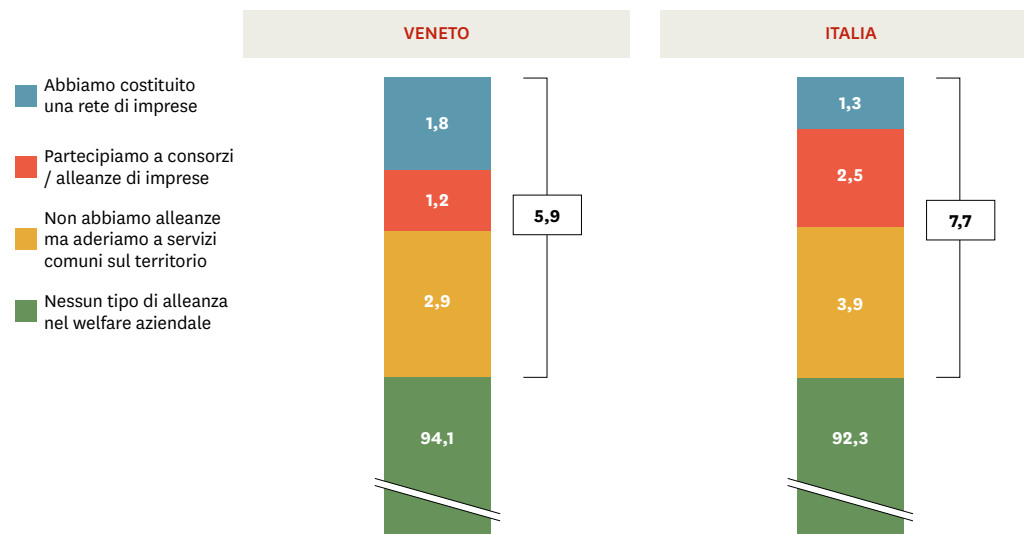


FIGURA 31

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

QUOTE % DI IMPRESE

	MEDIA	DIMENSIONE (N.ADDETTI)				AREE TERRITORIALI			LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		MENO DI 10	DA 10 A 50	DA 51 A 100	OLTRE 100	VR, VI	VE, PD, RO	BL, TV	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
Abbiamo costituito una rete di imprese	1,8	1,6	1,8	1,4	4,4	2,1	1,2	2,3	-	1,0	3,7	4,6
Partecipiamo a consorzi / alleanze di imprese	1,2	0,6	1,4	1,9	2,2	1,2	1,0	1,6	-	1,2	1,4	2,7
Non abbiamo alleanze ma aderiamo a servizi comuni sul territorio	2,9	4,1	2,4	2,0	-	2,9	3,3	2,2	0,5	3,2	3,5	4,1
<b>TOTALE CON ALLEANZE NEL WELFARE AZIENDALE</b>	<b>5,9</b>	<b>6,3</b>	<b>5,6</b>	<b>5,3</b>	<b>6,6</b>	<b>6,2</b>	<b>5,5</b>	<b>6,1</b>	<b>0,5</b>	<b>5,4</b>	<b>8,6</b>	<b>11,4</b>

**LE IMPRESE VENETE CHE UTILIZZANO IL WELFARE AZIENDALE COME LEVA STRATEGICA SI SONO PIÙ CHE DUPLICATE NEL CORSO DI 7 ANNI ARRIVANDO QUASI A RAGGIUNGERE LA MEDIA NAZIONALE DEL 14,1%**

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

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

FIGURA 32 E 33

### Profili di orientamento al welfare aziendale delle imprese venete

QUOTE % DI IMPRESE

	INDICE DI INIZIATIVA		INDICE DI CAPACITÀ GESTIONALE			
	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
LIVELLO INIZIALE	26,1	19,1	4,0	0,6		
LIVELLO MEDIO	3,4	14,2	10,9	5,8		
LIVELLO ALTO	0,3	2,2	3,6	4,9		
LIVELLO MOLTO ALTO	-	0,1	0,4	4,5		

### Profili di orientamento al welfare aziendale: Veneto e Italia

QUOTE % DI IMPRESE

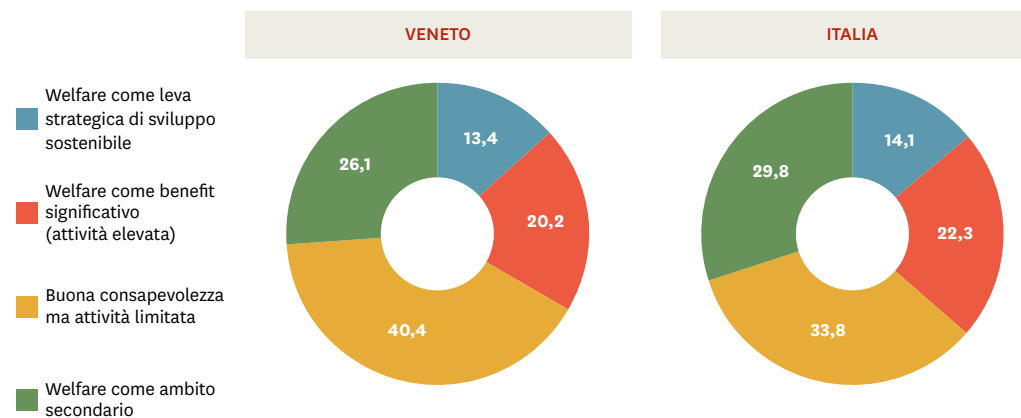
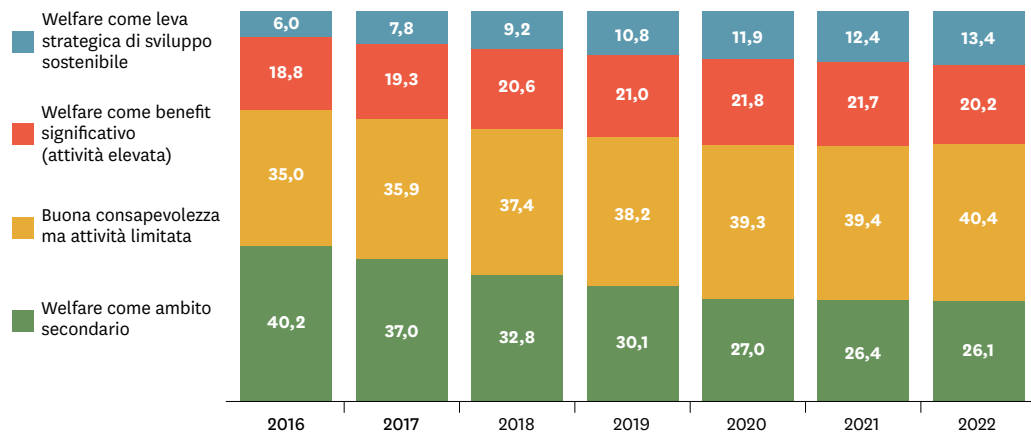


FIGURA 34

### Profili di orientamento al welfare aziendale in Veneto - Trend storico

QUOTE % DI IMPRESE



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

#### 1. Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile

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

Questo segmento si è rapidamente sviluppato in Veneto, passando dal 6,0% nel 2016 all'attuale 13,4%, raggiungendo una quota vicina alla media nazionale (14,1%).

#### 2. Welfare come benefit significativo

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

La consistenza di questo segmento, 20,2%, è leggermente più bassa in Veneto rispetto alla media nazionale (22,3%) e stabile nel tempo.

#### 3. Buona consapevolezza ma attività limitata

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

È il gruppo più numeroso, comprendente il 40,4% delle imprese venete.

#### 4. Welfare come ambito secondario

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

In Veneto questo segmento, inizialmente molto vasto (40,2% nel 2016), si è assottigliato fino al 26,1%.

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

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

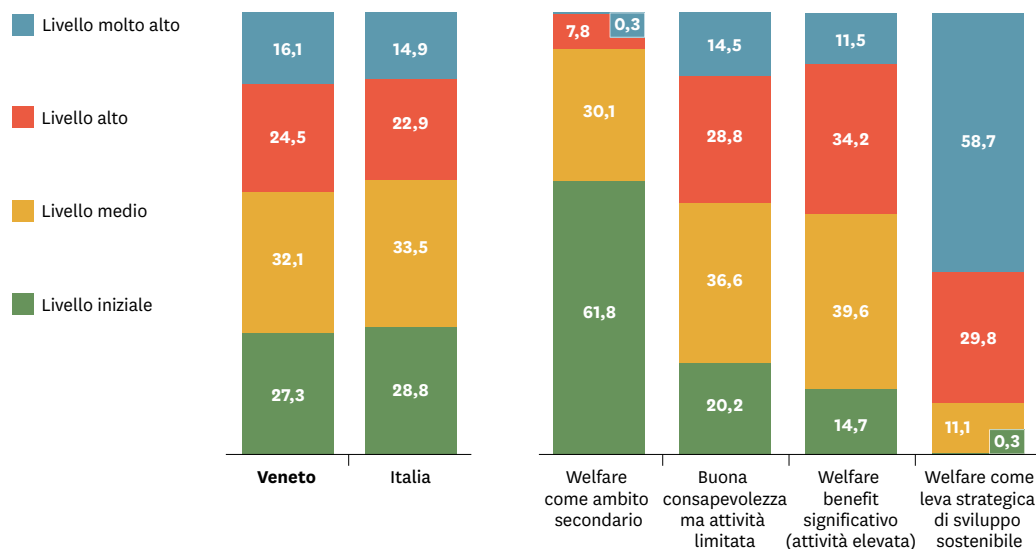
Le differenze di risultato sono notevoli, come appare nel grafico in **FIGURA 35**. Più di metà delle imprese del profilo Welfare come leva strategica, 58,7%, ottengono un indice di impatto sociale molto alto, e l'88,5% ottengono un indice elevato (alto o molto alto). I due profili intermedi, Welfare come benefit significativo e Buona consapevolezza ma attività limitata, raggiungono risultati molto meno incisivi: solo l'11-14% di queste imprese ottengono impatto sociale molto alto e attorno al 40% un impatto complessivamente elevato. Infine, il profilo meno maturo, Welfare come ambito secondario, vede una larga prevalenza di imprese che non ottengono risultati significativi.

<sup>4</sup> Nel capitolo 1, alla figura 15 e nelle pagine successive, abbiamo dato una sintetica descrizione del modello Welfare Index PMI e delle variabili che concorrono a formare l'indice di impatto sociale.

FIGURA 35

## Indice di impatto sociale per profili

QUOTE % DI IMPRESE



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

Nella **FIGURA 36** esponiamo i risultati verificati dai responsabili aziendali in termini di miglioramento della produttività, soddisfazione dei lavoratori e clima aziendale, fidelizzazione dei lavoratori, miglioramento dell'immagine e della reputazione. La maggior parte delle aziende non

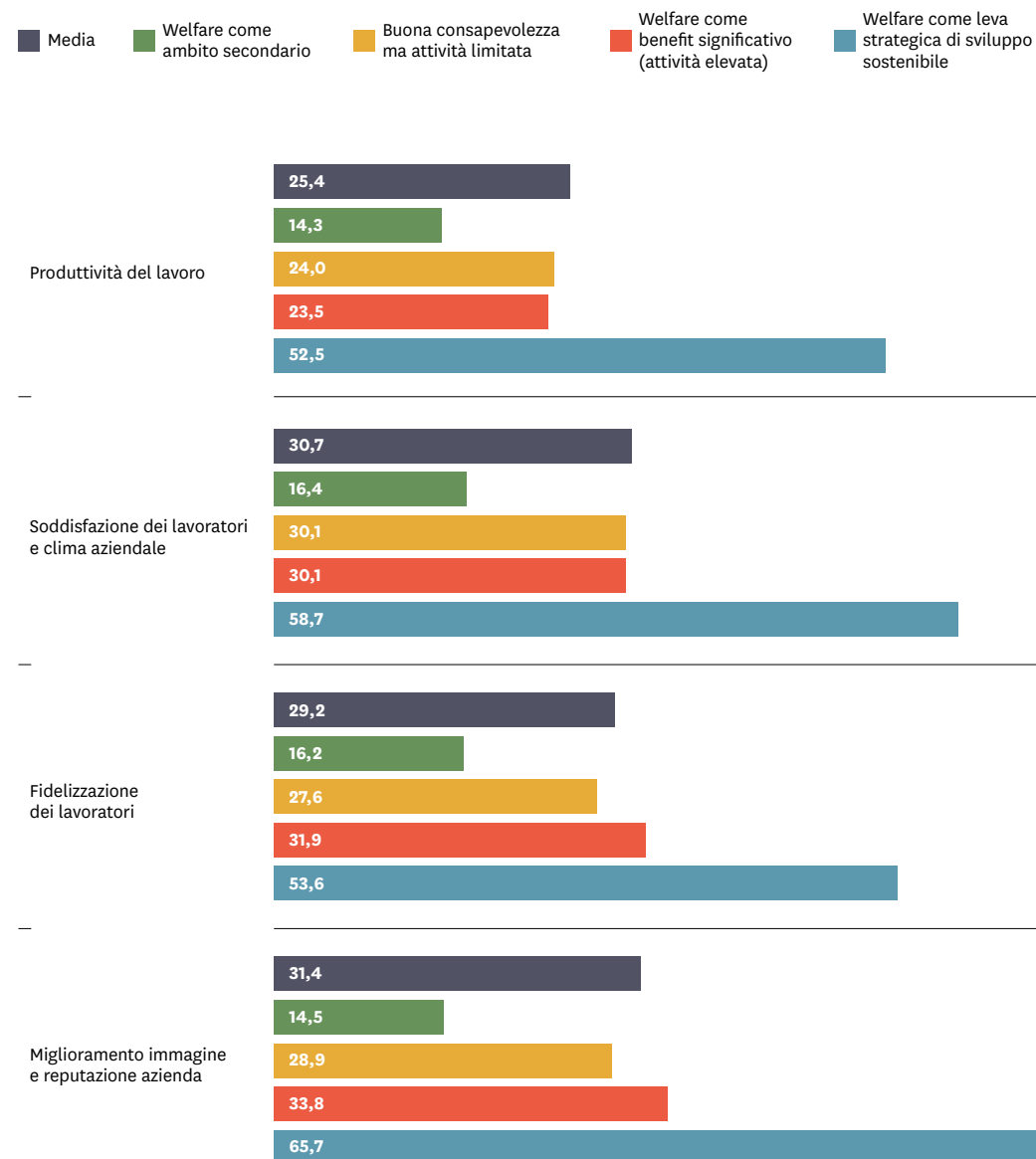
dispongono di strumenti che permettano di verificare l'impatto del welfare aziendale; per questo motivo circa il 70% non dichiarano valutazioni di efficacia. Mediamente il 25-31% delle imprese venete hanno verificato impatti positivi o hanno percepito segnali incoraggianti di efficacia del welfare sulle performance aziendali. Ma ciò che colpisce è il grande divario tra le imprese del profilo Welfare come leva strategica, che sui diversi

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

FIGURA 36

## Risultati percepiti del welfare aziendale per profili

QUOTE % DI IMPRESE



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

indicatori riferiscono risultati positivi tra il 52,5% e il 65,7% dei casi, e le performance molto più limitate degli altri profili.

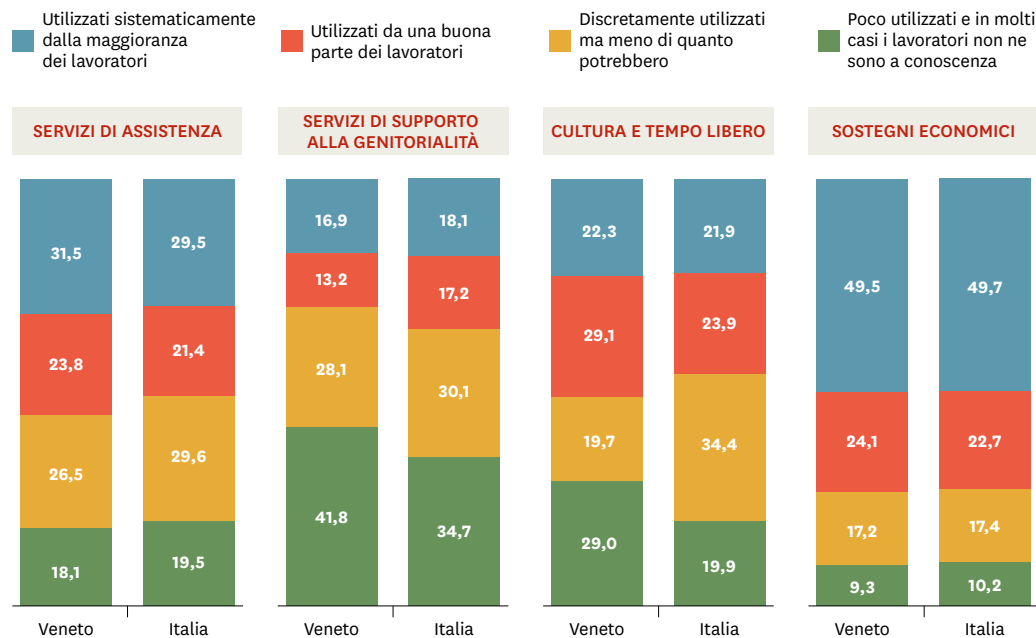
## LE INIZIATIVE DI WELFARE A SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ VENGONO UTILIZZATE SOLO DAL 30% DEI DIPENDENTI CHE NE AVREBBERO DIRITTO

Non tutte le aziende sono pienamente soddisfatte per il riconoscimento di valore da parte dei lavoratori e per l'utilizzo dei servizi ad essi offerti. Il grado di utilizzo è molto differenziato secondo il tipo di servizi, come si vede nella **FIGURA 37**. È massimo per i benefit economici, mentre i sostegni alla genitorialità solo in 30 aziende su cento sono utilizzati dalla maggior parte dei dipendenti che ne avrebbero diritto.<sup>5</sup> Altri servizi come quelli di assistenza o le iniziative culturali e per il tempo libero sono utilizzati dalla

FIGURA 37

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

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



<sup>5</sup> I dati della figura 37 si riferiscono alle sole aziende che attuano le iniziative di welfare indicate.

maggior parte dei potenziali beneficiari in poco più di metà delle aziende. E su questo tema non si verificano sostanziali differenze tra il Veneto e il resto dell'Italia.

Come migliorare il riconoscimento dei lavoratori e l'utilizzo dei servizi di welfare aziendale? A questa domanda se ne possono aggiungere altre. È possibile che la diffusione stessa delle iniziative di welfare, oggi presenti nella maggior parte dei contratti collettivi e integrativi, ne riduca il valore distintivo? Più in generale, è in atto una banalizzazione del welfare aziendale agli occhi dei lavoratori? La nostra indagine conferma che questo rischio esiste, ma ne individua alcune cause e i relativi antidoti.

Abbiamo già osservato che i casi di maggior successo sono quelli delle imprese più proattive, che sviluppano iniziative originali che danno il senso della cura da parte dell'azienda del benessere dei propri collaboratori, e che generano un senso di comunità. Abbiamo anche evidenziato l'importanza del modo in cui sono gestite le politiche di welfare: individuare i bisogni più rilevanti, coinvolgere i dipendenti, comunicare le iniziative in modo efficace. Inoltre, l'analisi dei profili aziendali ha dimostrato che le imprese che concepiscono il welfare come leva strategica per la sostenibilità, e non solo come componente del sistema premiante, ottengono risultati, sintetizzati dall'indice di impatto sociale, molto migliori della media.

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

Queste considerazioni valgono anche sulla questione di come evitare il rischio della banalizzazione, come generare una maggiore consapevolezza del valore dei servizi erogati e massimizzarne l'utilizzo. Si osservino a questo proposito le **FIGURE 38** e **39**, sulla conoscenza e il gradimento dei servizi di welfare da parte dei lavoratori secondo quanto risulta alle aziende.<sup>6</sup> Su questi temi non ci sono significative differenze tra il Veneto e l'Italia, mentre nell'ambito della regione è netto il divario tra i profili aziendali. Nel profilo Welfare come leva strategica il 40,5% delle imprese venete ottengono da parte dei lavoratori una conoscenza dei servizi ottima o abbastanza dettagliata (contro una media del 20,2%), e l'80,9% una conoscenza almeno generale (media 62,7%). Nello stesso profilo circa la metà delle imprese (49,5%) ottengono livelli ottimi o discreti di gradimento e utilizzo dei servizi, contro una media del 32,7%.

<sup>6</sup> I dati delle figure 38 e 39 si riferiscono al 2021, ultima rilevazione disponibile su questi temi.

FIGURA 38

Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE - 2021

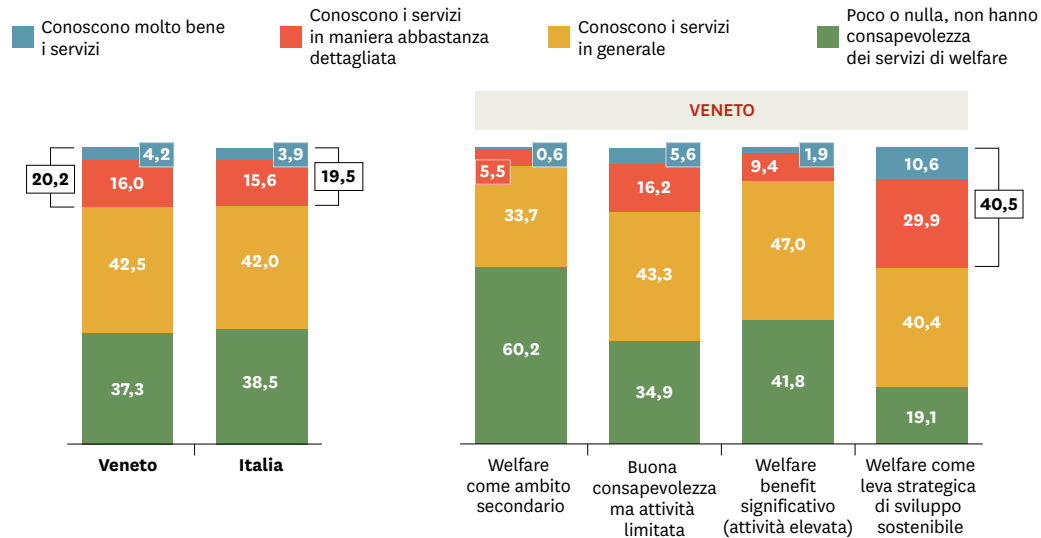


FIGURA 39

Gradimento dei servizi di welfare aziendale da parte dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE - 2021

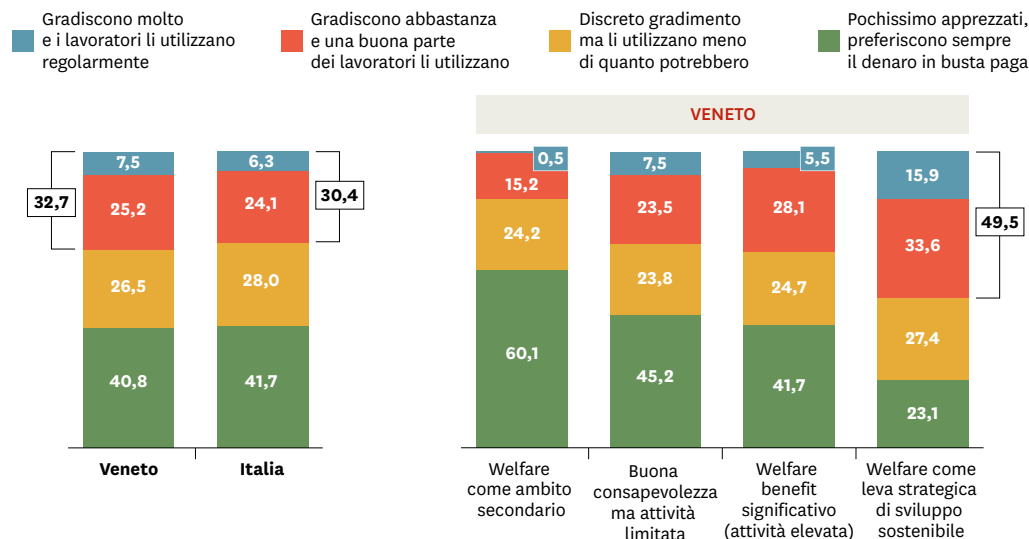
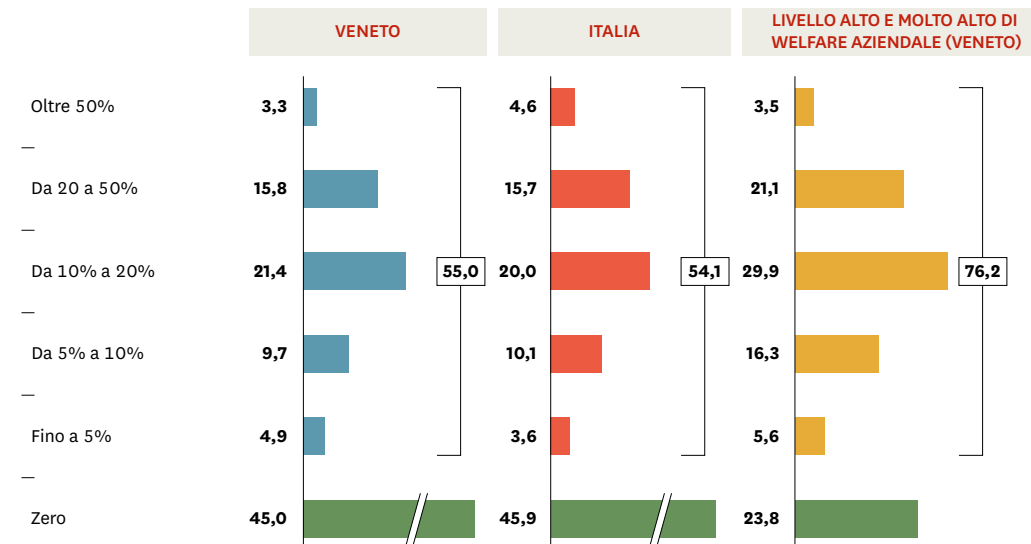


FIGURA 40

Nuove assunzioni sul totale lavoratori nell'ultimo anno

QUOTE % DI IMPRESE



Volgiamo ora l'attenzione ai principali impatti sociali del welfare aziendale, utilizzando alcuni indicatori di risultato ottenuti dall'indagine. Esamineremo le relazioni del welfare aziendale con la crescita dell'occupazione, l'affermazione professionale delle donne, l'inserimento dei giovani, il sostegno delle imprese alle comunità, il coinvolgimento del terzo settore e dei fornitori.

Anzitutto l'occupazione, la cui dinamica generale è illustrata dai grafici nelle **FIGURE 40**, nuove assunzioni, e **41**, saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori. In entrambi i casi esiste una evidente correlazione tra il livello di welfare e le performance occupazionali. Le aziende venete che hanno segnalato un saldo positivo superiore al 3% dei propri dipendenti sono il 27% del totale, ma salgono al 40,6% tra quelle con livello di welfare alto o molto alto.

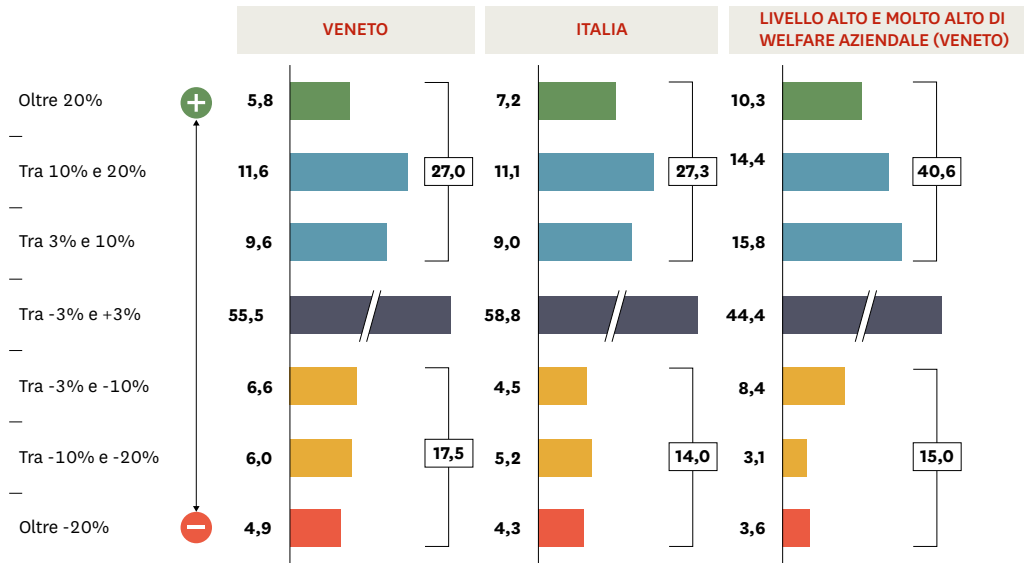
**IL SALDO OCCUPAZIONALE È PIÙ ELEVATO NELLE IMPRESE CON UN LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE ALTO E MOLTO ALTO**



FIGURA 41

**Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno**

QUOTE % DI IMPRESE



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

La quota delle donne sul totale dei dipendenti rilevata dalla nostra indagine in Veneto è del 35,4%, con scostamenti limitati in relazione alle dimensioni delle aziende (FIGURA 42). La correlazione col livello di welfare aziendale è presente ma debole: dal 30,2% di donne nelle aziende a livello di welfare iniziale al 36,3% nelle aziende di livello alto.

**LE IMPRESE VENETE CON ELEVATO LIVELLO DI WELFARE HANNO UNA QUOTA DI DONNE MANAGER SUPERIORE ALLA MEDIA**

Molto più significativa è la correlazione del welfare aziendale con la quota di donne in ruoli di responsabilità, esposta nella FIGURA 43. Nella nostra indagine, rivolta a imprese che in molti casi sono a conduzione familiare, abbiamo volutamente evitato una classificazione contrattuale di queste posizioni (dirigenti e quadri direttivi), preferendo una definizione più ampia e

FIGURA 42

**Quota di donne sul totale lavoratori**

QUOTE % DI LAVORATORI

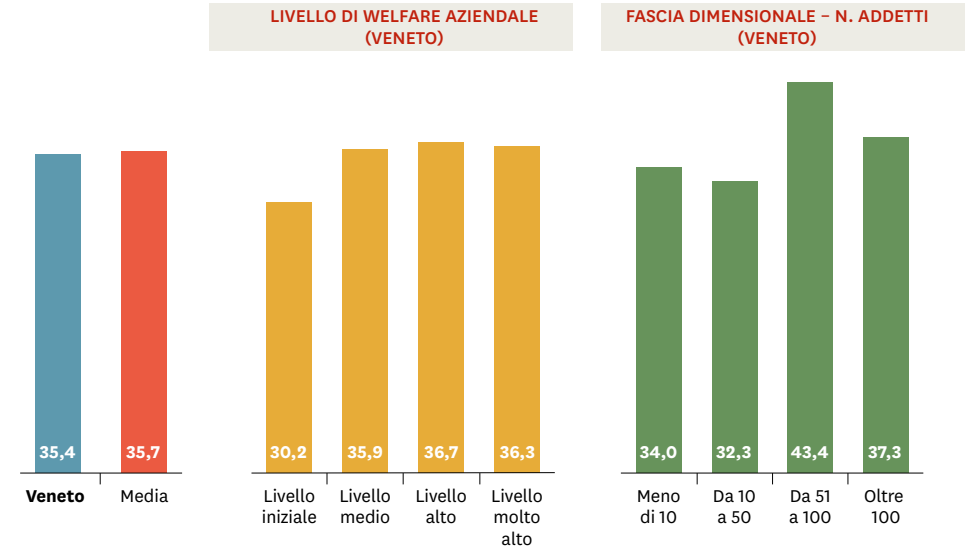
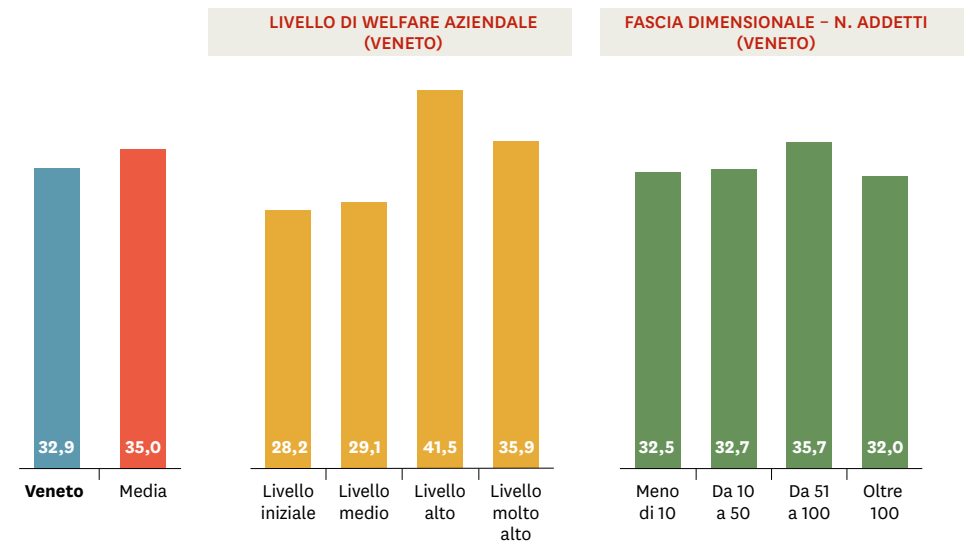


FIGURA 43

**Quota di donne nei ruoli di responsabilità**

QUOTE % DI LAVORATORI



sostanziale. La quota di donne in ruoli di responsabilità è del 28,2% nelle imprese a livello di welfare iniziale, e aumenta col crescere dei livelli di welfare fino al 41,5% nelle aziende con livello di welfare alto.

Ancora sul tema delle opportunità di carriera, si osservi la **FIGURA 44**. È tuttora consistente, nel sistema produttivo veneto come in quello italiano, il numero di imprese che non hanno alcuna donna in posizioni manageriali: tra il 40% e il 42%. Ma questa cifra crolla al 21,8% tra quelle con livello di welfare elevato.

Il grafico della **FIGURA 44**, che rappresenta la distribuzione media delle imprese suddivise per quota di donne con ruoli di responsabilità, ha una interessante forma a C tanto per il Veneto quanto per l'Italia: le imprese si concentrano agli estremi, si dividono tra quelle in cui esistono condizioni effettive di pari opportunità e quelle in cui per le donne le possibilità di affermazione sono di fatto negate, mentre le posizioni intermedie sono poco popolate. Del tutto diversa è la distribuzione delle imprese venete con livello alto o molto alto di welfare aziendale: il 36,9% hanno una quota almeno pari alla metà dei manager, il 30,3% hanno una quota tra il 25% e il 50%, dunque nell'insieme il 67,2% hanno una quota di donne superiore al 25%, e solo il 21,8% non hanno alcuna donna in ruoli di responsabilità.

Le correlazioni statistiche non dovrebbero mai essere interpretate semplicisticamente come relazioni di causa - effetto. In altri termini, noi non pensiamo che questi dati significhino che il welfare aziendale possa costituire, da solo, il fattore capace di attuare le pari opportunità.

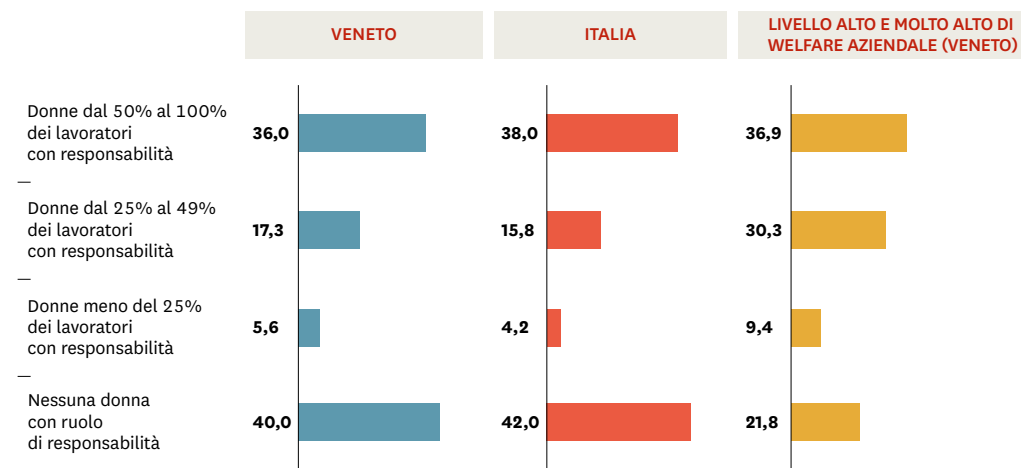
Ma le numerose storie aziendali che abbiamo raccolto corroborano le evidenze emergenti dai dati, e confermano l'idea che il welfare aziendale offra numerosi e importanti contributi all'affermazione professionale delle donne: una maggiore attenzione ai diritti, provvedimenti che aumentano la flessibilità organizzativa e nella gestione del tempo di lavoro, l'introduzione di servizi di facilitazione per le famiglie e che aiutano a conciliare gli impegni del lavoro con quelli della vita personale (anche a sostegno della maternità), e in alcuni casi progetti formativi per la valorizzazione delle competenze e della leadership femminile. Ma la cosa più importante è che queste misure sono

**UN'ATTENTA POLITICA  
DI WELFARE RIFLETTE  
L'IMPEGNO DELLA  
LEADERSHIP NEL  
VALORIZZARE LE PERSONE,  
PROMUOVENDO PARITÀ  
E DIVERSITÀ DI GENERE**

FIGURA 44

### Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità

QUOTE % DI IMPRESE



anche segnali di un cambiamento generale nella cultura di gestione delle aziende: una consapevole politica di welfare è espressione di un orientamento dei vertici aziendali a valorizzare le persone e promuovere la parità e la diversità dei generi.

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

La quota dei giovani sotto i 30 anni nelle aziende venete è del 20,6%, con piccole variazioni secondo i livelli di welfare aziendale (**FIGURA 45**). Molto più interessanti sono i grafici delle figure **46** e **47**, che illustrano l'utilizzo di stagisti e la conversione degli stage in lavoro stabile. La quota di stagisti sui dipendenti e la quota dei rapporti di stage convertiti in assunzioni crescono in relazione al livello di welfare. Le imprese venete con livello di welfare aziendale alto o molto alto hanno un tasso di conversione superiore al 35%, più che triplo rispetto alle imprese di livello iniziale (10,8%).

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

FIGURA 45

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

QUOTE % DI LAVORATORI

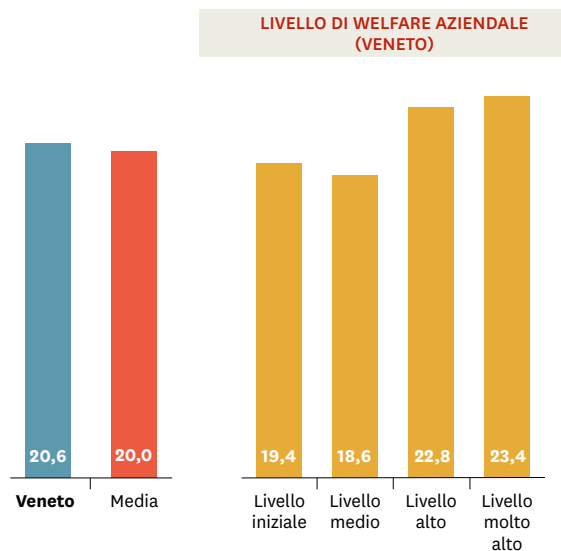


FIGURA 46

### Quota di stagisti sulla popolazione aziendale

QUOTE % DI LAVORATORI

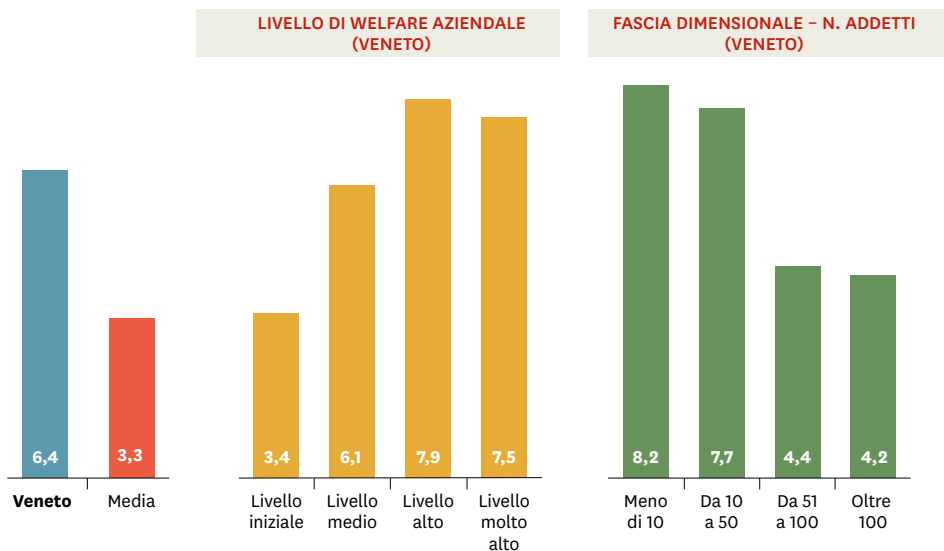
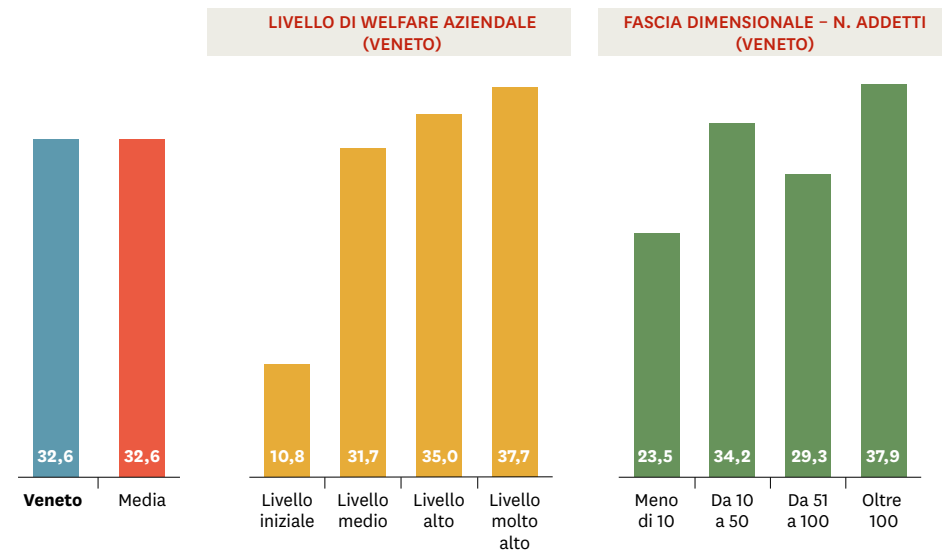


FIGURA 47

### Quota di rapporti di stage convertiti in assunzioni

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



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

### LE IMPRESE VENETE SONO IMPEGNATE IN NUMEROSE INIZIATIVE SOCIALI NEL TERRITORIO

Tra le misure di impatto abbiamo considerato l'entità dei contributi versati (**FIGURA 49**). Le imprese che versano contributi significativi, misurabili in decine di migliaia di euro, crescono, in funzione dei livelli di welfare, dal 2,1% di quelle a livello iniziale al 13% di quelle a livello molto alto.

Un fattore che può contribuire allo sviluppo delle iniziative di welfare di comunità è la cooperazione tra imprese e terzo settore. Le imprese

### IN VENETO LE IMPRESE CON ALTI LIVELLI DI WELFARE COLLABORANO CON ENTI DEL TERZO SETTORE IN OLTRE IL 40% DEI CASI

venete che hanno rapporti di collaborazione con organizzazioni non profit sono complessivamente il 18,5%, e di queste il 7,3% hanno rapporti continuativi. Anche in questo ambito l'impatto delle imprese più impegnate nel welfare aziendale è molto superiore alla media: quelle con livello di welfare molto alto hanno una quota di collaborazione col terzo settore del 42,5% e una collaborazione continuativa nel 23,9% dei casi, mentre le

imprese a livello iniziale hanno una quota di collaborazione minima, del 5,8%, e continuativa inferiore all'1%.

FIGURA 48

#### Iniziative di welfare di comunità

QUOTE % DI IMPRESE

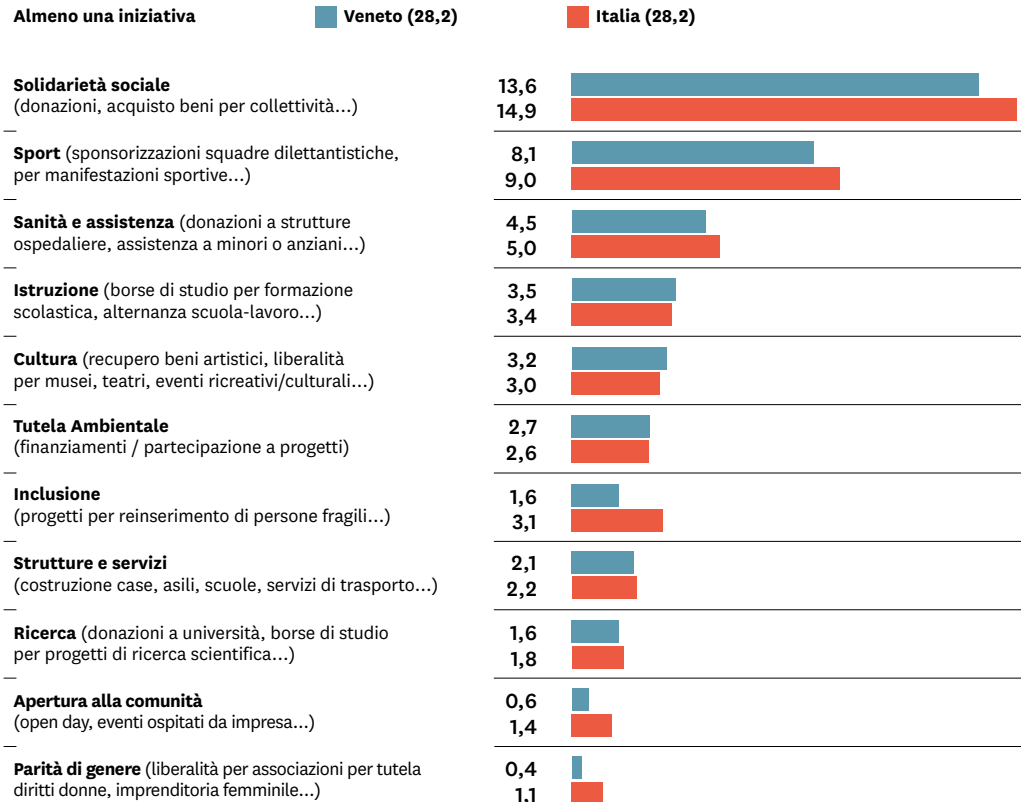


FIGURA 49

#### Contributi erogati dalle imprese a favore della comunità locale

QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA A FAVORE DELLA COMUNITÀ LOCALE

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

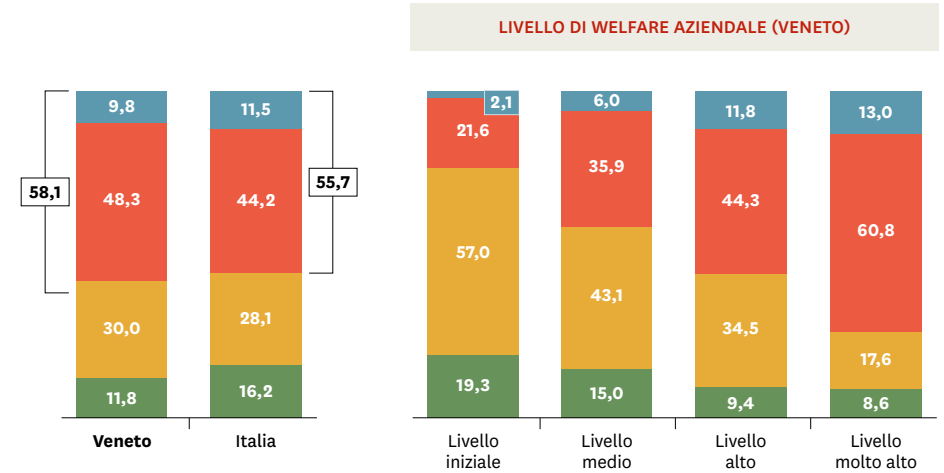
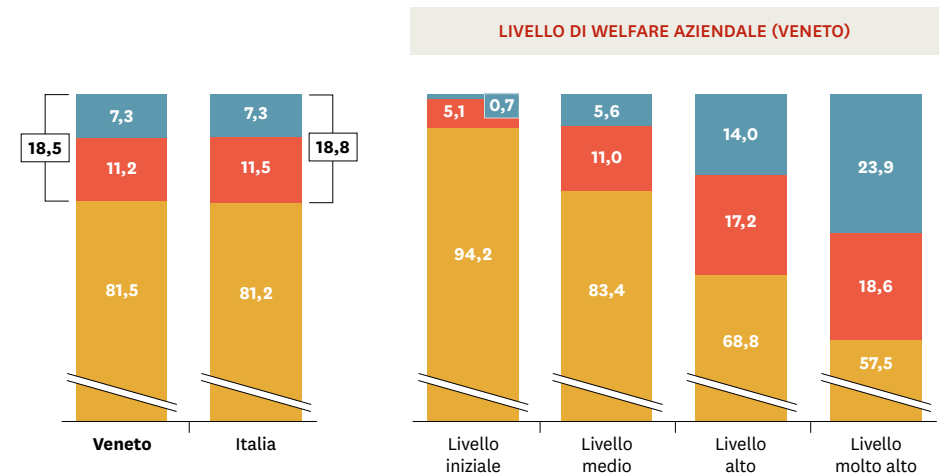


FIGURA 50

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

QUOTE % DI IMPRESE

Collaborano in maniera continuativa Collaborano in maniera saltuaria Non collaborano



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

Si osservino le **FIGURE 51** e **52**. Tanto la verifica del possesso delle certificazioni di salute e sicurezza, quanto la verifica del rispetto dei diritti umani e degli standard di lavoro da parte dei fornitori sono prassi che distinguono le imprese con un welfare aziendale evoluto.

FIGURA 51

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

QUOTE % DI IMPRESE

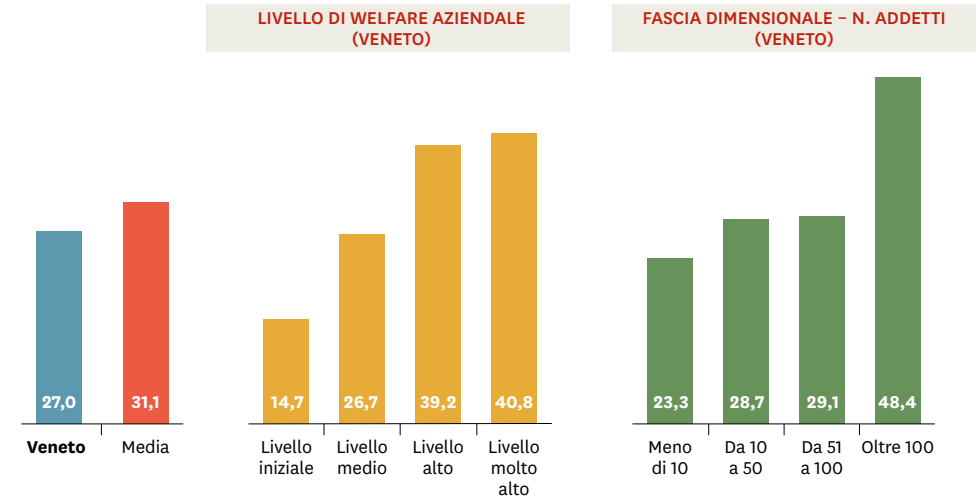
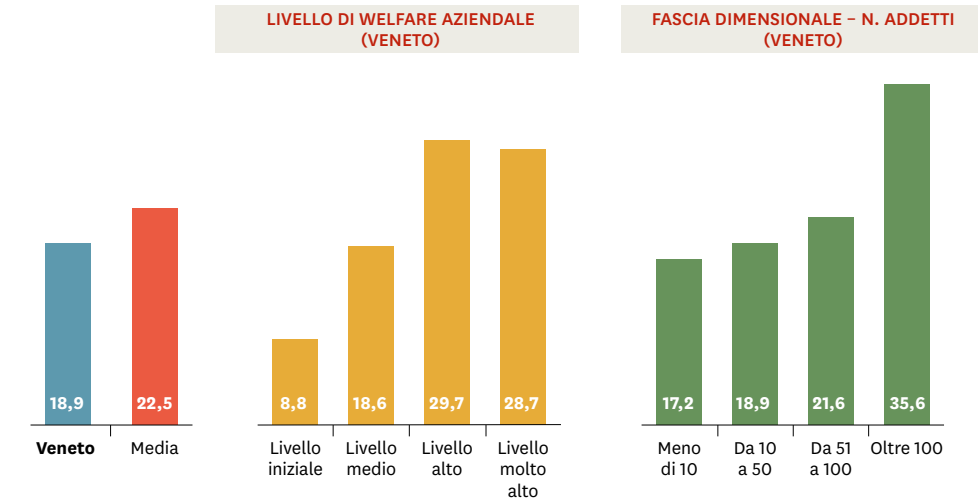


FIGURA 52

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

QUOTE % DI IMPRESE



## SEZIONE

## 3

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

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

Oggi disponiamo di un set di bilanci aggiornati al 2022, e in questo capitolo pubblichiamo i principali risultati di un'analisi fatta su un sottocampione di 495 imprese venete.<sup>8</sup>

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

I due grafici mostrano l'andamento delle produttività in Veneto: la depressione nel 2020 provocata dall'emergenza Covid, la forte ripresa nel 2021 (+26,3% il fatturato per addetto, +46,7% il MOL per addetto), e la prosecuzione della crescita con ritmi notevoli nel 2022 (+16,5% il fatturato per addetto, +23,5% il MOL per addetto).

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

<sup>7</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2022. Capitolo 3: Il welfare aziendale come fattore di successo delle imprese e di rilancio del Paese.

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

<sup>8</sup> Il sottocampione considerato comprende le società di capitale residenti in Veneto che avevano partecipato all'ultima edizione dell'indagine Welfare Index PMI e di cui a gennaio 2024 erano disponibili i bilanci 2022. Ricordiamo che il progetto coinvolge le PMI da 6 a 1.000 addetti. Non sono quindi considerate le imprese diverse dalle società di capitale (società di persone e organizzazioni non profit), le microimprese fino a 5 addetti e le grandi imprese con più di 1.000 addetti. Per questo motivo i dati esposti in questo capitolo, quali gli indici di produttività, di redditività e gli andamenti occupazionali non corrispondono ai dati regionali delle statistiche ufficiali.

e medio raggiungono risultati simili, rispettivamente di 260 e 307 mila euro nel 2022, e seguono trend di variazione affini: calano leggermente nel 2020 per poi riprendere a crescere negli anni successivi. Le imprese venete con livello di welfare elevato, invece, non solo resistono alla depressione provocata dall'emergenza Covid, ma registrano inoltre una forte crescita di 100 mila euro nel 2021 e 81 mila euro nel 2022, raggiungendo 487 mila euro di fatturato per addetto.

FIGURA 53

### Produttività per livelli di welfare aziendale - 1

FATTURATO PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)

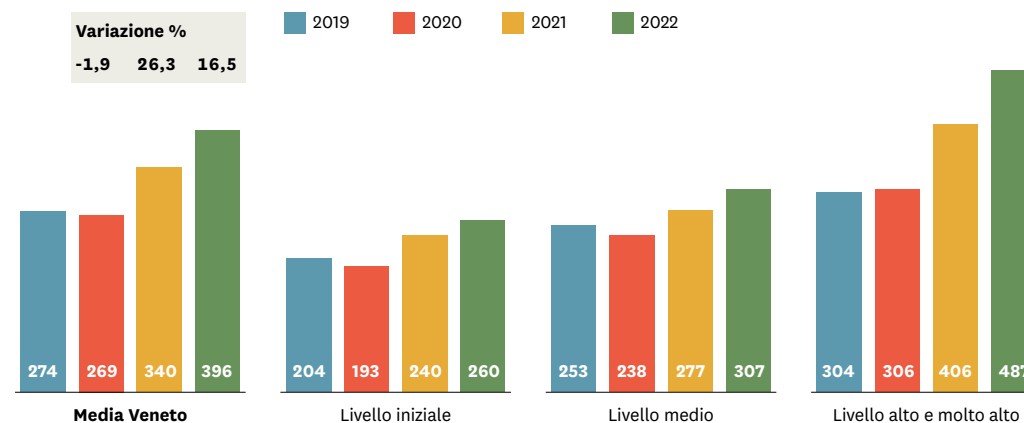
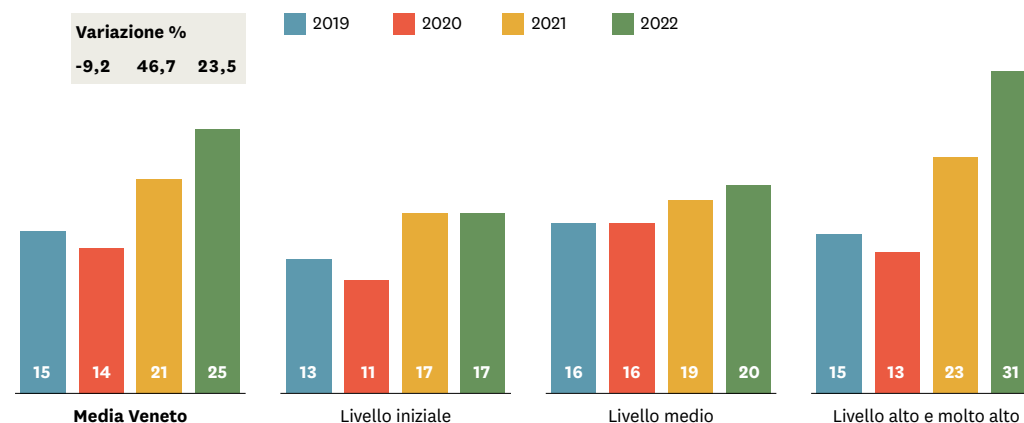


FIGURA 54

### Produttività per livelli di welfare aziendale - 2

MARGINE OPERATIVO LORDO PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)



Per quanto riguarda il MOL per addetto (FIGURA 54), il gap più rilevante è tra i livelli di welfare medio ed elevato: l'indice aumenta da 17 mila euro per addetto nelle imprese a livello di welfare iniziale a 20 mila euro in quelle di livello medio, a 31 mila euro per addetto in quelle di livello elevato. Anche in questo caso le variazioni annue sono simili eccezion fatta per le imprese a livello di welfare elevato, che vedono una forte

crescita fra dal 2020 al 2021 (+10 mila euro) e dal 2021 al 2022 (+8 mila euro). In valore assoluto la crescita del MOL dal 2019 al 2022 è di 4 mila euro per addetto nelle imprese a livello di welfare iniziale e in quelle di livello medio, 16 mila nelle imprese di livello elevato.

L'esame del margine operativo lordo ci porta a valutare la redditività delle imprese.

L'indice scelto è il rapporto tra MOL e fatturato. Come appare nella FIGURA 55, nelle PMI venete esso è cresciuto quasi un punto nel 2021, dal 5,2% al 6,1%, e ha continuato a crescere nel 2022, raggiungendo il 6,4%. Le imprese venete con livello di welfare elevato hanno seguito un trend simile: la loro redditività è aumentata di 2,2 punti percentuali dal 2020 al 2022, raggiungendo il 6,6%. Le aziende con welfare iniziale e medio invece hanno vissuto un incremento nel livello di redditività nel 2020 (rispettivamente, 7,2% e 6,7%), per poi calare l'anno successivo.

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

FIGURA 55

#### Redditività per livelli di welfare aziendale

MARGINE OPERATIVO LORDO / FATTURATO (%)

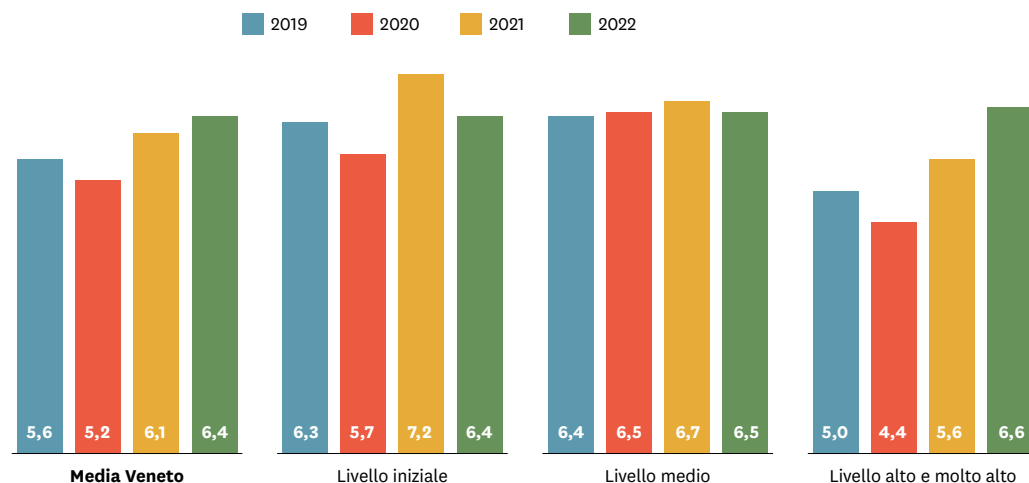
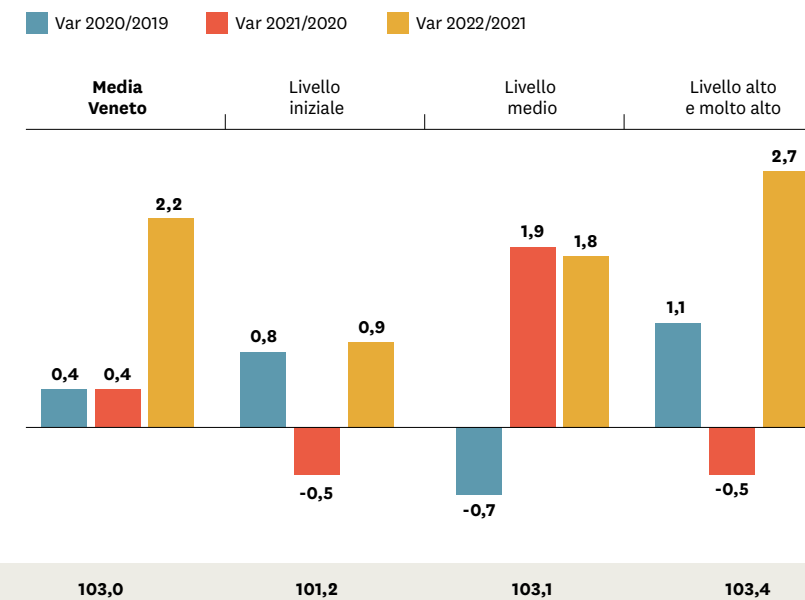


FIGURA 56

#### Occupazione per livelli di welfare aziendale

VARIAZIONI % DEL NUMERO DI ADDETTI



Notevole la diminuzione di quasi un punto percentuale nel livello di redditività delle PMI venete con livello di welfare iniziale, che passano dal 7,2% nel 2021 al 6,4% nel 2022.

L'ultimo grafico (FIGURA 56) mostra l'evoluzione dell'occupazione nelle aziende. A seguito della recessione dell'anno precedente, il 2021 ha fatto registrare un calo dello 0,5% della forza lavoro impiegata fra le aziende venete con livello di welfare iniziale ed elevato, ampiamente recuperato nel 2022 (rispettivamente, +0,9 e +2,7%). Le imprese con livello di welfare medio mostrano invece un trend divergente: a fronte di un calo dello 0,7% nel 2020, registrano una crescita di circa un punto percentuale nel 2021 (+1,9%) e 2022 (+1,8%). Le cifre dell'ultima riga nel grafico mostrano la lieve variazione in numero indice dal 2019, anno precedente il Covid, al 2022: +3%. Le imprese con livello di welfare elevato hanno accresciuto l'occupazione nel triennio più della media: +3,4%. Quelle a livello medio sono rimaste stabili. Le imprese con livello di welfare iniziale hanno registrato un aumento dell'occupazione inferiore alla media: +1,2%.

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

Come abbiamo già sostenuto per altri ambiti dell'analisi, non intendiamo interpretare queste correlazioni statistiche in modo semplicistico. La relazione tra welfare aziendale e risultati del business può essere letta in entrambe le direzioni e, soprattutto, non riteniamo giustificato isolare un singolo fattore di successo. Ma non c'è dubbio, alla luce dei dati esaminati, che le politiche di welfare aziendale siano una leva, assieme ad altre, di una efficace e lungimirante gestione d'impresa, orientata alla sostenibilità del business oltre che ai risultati di breve termine. Inoltre, le più efficaci politiche di welfare segnalano una cultura di management orientata a valorizzare le capacità umane e consapevole del complesso sistema di relazioni ambientali, sociali e di mercato in cui l'azienda è inserita. Queste considerazioni sono confortate, oltre che dall'analisi dei bilanci, dalle numerose storie aziendali raccolte dal progetto Welfare Index PMI in Veneto e nel Paese.

**IL WELFARE AZIENDALE  
CONTRIBUISCE SOLO  
PER IL 3% SULLA SPESA  
ITALIANA COMPLESSIVA DI  
WELFARE, MA HA UN FORTE  
POTENZIALE DI ESPANDERE  
IL PROPRIO CONTRIBUTO  
SPECIALMENTE NEI SERVIZI  
DI PROSSIMITÀ**

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

Ma è anche un fattore di generazione di ricchezza che le imprese possono investire nel rinnovamento del sistema di welfare pubblico e privato. Una ricerca Cerved – Innovation Team ha stimato in 785 miliardi la spesa complessiva di welfare pubblico e privato in Italia<sup>9</sup>. La fonte di finanziamento principale è la spesa pubblica (80%), seguita dalla spesa diretta delle famiglie (17%). Ma né la spesa

pubblica né la spesa delle famiglie sono in grado di crescere in valore reale nei prossimi anni, in un contesto di debolezza del PIL e stagnazione dei redditi. Il welfare aziendale e collettivo è la componente più piccola del sistema (3%) ma può espandere significativamente il proprio ruolo e il proprio contributo, soprattutto nei servizi di prossimità. Può farlo grazie alla consapevolezza acquisita dalle imprese dell'impatto positivo delle iniziative di welfare sui risultati aziendali.

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

<sup>9</sup> Bilancio di welfare delle famiglie italiane 2022, Cerved – Innovation Team.



## IL CONTRIBUTO DEL WELFARE AZIENDALE AL WELFARE REGIONALE E DEL PAESE

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

Questa analisi riprende le tesi del position paper “Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano”, pubblicato con il Rapporto Welfare Index 2022. In esso si sostiene che l’iniziativa sociale delle imprese, per la vicinanza che queste hanno ai lavoratori, alle famiglie e al territorio, permette di generare soluzioni efficienti perché focalizzate sui bisogni locali, creando le condizioni per generare un nuovo welfare di comunità. È dunque possibile puntare sulla partnership tra istituzioni pubbliche, imprese private e organizzazioni del terzo settore per innovare i modelli di servizio e rafforzare la coesione sociale.

### 4.1 Salute e assistenza

Il Veneto dispone di un solido sistema sanitario, il cui punto di forza è costituito dalla rete ospedaliera.

La limitazione di risorse disponibili ha peraltro provocato una progressiva contrazione delle capacità recettive del sistema. I posti letto in regione sono 3,5 ogni 1.000 abitanti, allineati alla media nazionale di 3,4.<sup>10</sup> Negli ultimi vent’anni in tutti i paesi più sviluppati si è attuato un processo di deospedalizzazione che ha comportato una forte diminuzione della quota di posti letto. Permane in ogni caso, su quest’indice, un notevole gap tra l’Italia e i principali paesi europei.<sup>11</sup>

**IL CONTRIBUTO DEI SERVIZI PRIVATI ALLA MEDICINA DI PROSSIMITÀ IN VENETO È MOLTO RILEVANTE ED È RADDOPPIATO NEGLI ULTIMI 25 ANNI**

Il sistema sanitario veneto è caratterizzato da una forte prevalenza del servizio pubblico. I servizi privati incidono per il 14,3% sulla spesa totale del SSN, contro una media nazionale del 17,4%. Per quanto riguarda le capacità di ricovero, le strutture private accreditate offrono in regione il 20% dei posti letto totali, contro una media italiana del 31%. Molto più rilevante e in crescita è il contributo dei servizi privati alla medicina di prossimità: il 64% delle 3.543 strutture sanitarie territoriali del Veneto sono strutture private accreditate (la media italiana è del 58%), quota che negli ultimi 25 anni è quasi raddoppiata (era del 38,9% nel 1998).<sup>12</sup>

Sono privati il 49% degli ambulatori e laboratori, l’87% delle strutture di cura residenziali e il 75% di quelle semiresidenziali.

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

<sup>10</sup> Fonte: Ministero della Salute, dati relativi al 2020.

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

<sup>12</sup> Fonte: Rapporto OASI Bocconi 2022, dati 2020 del Ministero della Sanità.

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

**LE CAPACITÀ  
DI PRESTAZIONE SANITARIA  
SONO SOTTO PRESSIONE.  
IL VENETO DISPONE DI 10,3  
OPERATORI SANITARI OGNI  
1.000 ABITANTI, CONTRO  
UNA MEDIA EUROPEA  
SUPERIORE A 12**

Le comparazioni internazionali mostrano l'insufficienza di personale sanitario nel nostro Paese. Siamo allineati alla media europea nel numero di medici, 4 ogni 1.000 abitanti, ma non degli infermieri: 6,3 ogni 1.000 abitanti contro una media europea di 8,3.<sup>14</sup> E i dati del Ministero della Salute mostrano la sofferenza del Veneto nel personale sanitario: 3,7 medici ogni 1.000 abitanti nel 2021 (Italia 4,2), 6,6 infermieri (Italia 6,5), per un totale di 10,3 addetti sanitari ogni 1.000 abitanti contro la media italiana di 10,7, mentre la media europea è superiore a 12.

Un dato significativo è la durata delle liste d'attesa. Il Portale Sanità della Regione Veneto pubblica i tempi di attesa medi a ottobre 2023 per prestazioni in regime di SSN: 82 giorni per visite oculistiche (111 in caso di rifiuto della prima data disponibile), 76 per visita ortopedica, 48 per gastroscopia (92 se si rifiuta la prima proposta), 43 giorni per un'ecografia addome (114 giorni in caso di rifiuto) e 36 giorni per una colonscopia (che diventano 75 in caso di rifiuto della prima data disponibile).

Fin qui una sintesi dei dati pubblici sulle strutture e le capacità di prestazione dell'offerta sanitaria. Ma gli indicatori che misurano le risorse disponibili e le capacità di offerta sanitaria non sono sufficienti, a nostro avviso, a rappresentare in modo completo le difficoltà del sistema e il bisogno di innovazione dei modelli di servizio. Occorre correlarli all'evoluzione della domanda, segnata dall'emergere di nuovi bisogni.

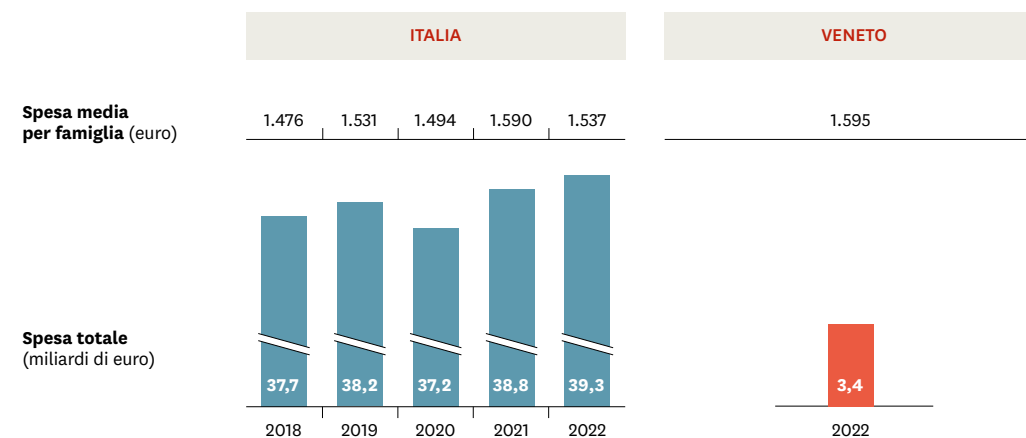
Il grande divario tra la domanda e l'offerta è segnalato anzitutto dalla crescita della spesa sanitaria a carico delle famiglie. Come appare nella **FIGURA 57**, questa ha raggiunto in Veneto nel 2022 la cifra di 3,4 miliardi, l'8,6% della spesa sanitaria totale delle famiglie italiane. La spesa media

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

<sup>14</sup> Fonte: OCSE, Health at a glance 2022. Dati relativi al 2020.

FIGURA 57

## Spesa sanitaria delle famiglie

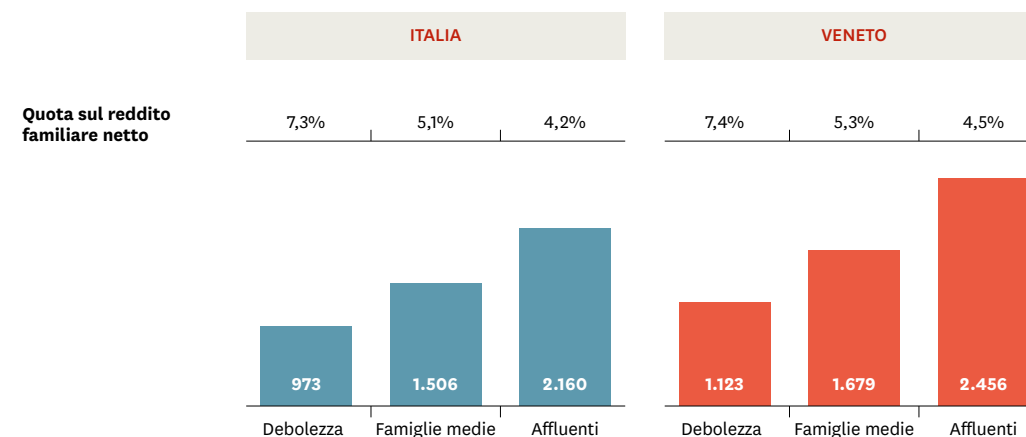


Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023

FIGURA 58

## Spesa sanitaria delle famiglie per condizione economica

VALORE MEDIO DI SPESA PER FAMIGLIA, IN EURO - 2022



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

### LA SPESA SANITARIA INCIDE MAGGIORMENTE SUL BILANCIO DELLE FAMIGLIE A BASSO REDDITO

annua per famiglia, di 1.595 euro, è allineata alla media italiana.

La spesa sanitaria si distribuisce in modo sperequato in relazione al reddito familiare, gravando maggiormente sulle famiglie più vulnerabili: in Veneto è del 4,5% sul

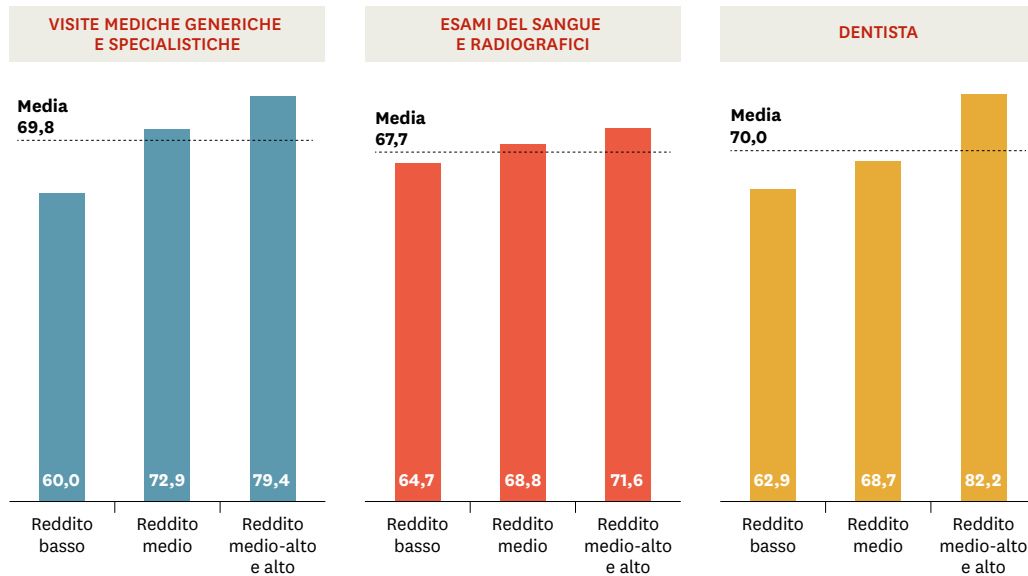
reddito netto nelle famiglie affluenti, del 7,4% nelle famiglie più deboli (FIGURA 58).<sup>15</sup>

La FIGURA 59 ci permette di esaminare l'impatto sociale di una spesa sanitaria in buona misura a carico diretto delle famiglie. I grafici rappresentano la frequenza in Veneto delle prestazioni sanitarie pubbliche e private per segmenti di condizione economica. C'è un gap di salute tra

FIGURA 59

### Utilizzo di prestazioni da parte delle famiglie per condizione economica in Veneto

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



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

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

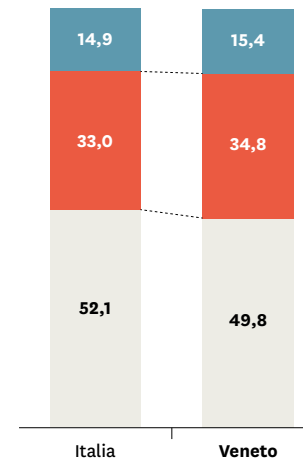
FIGURA 60

### Rinuncia e motivazioni di rinuncia alle prestazioni sanitarie, Italia e Veneto

#### RINUNCIA ALLE PRESTAZIONI SANITARIE

Base: famiglie che hanno sostenuto spese per la salute, quote percentuali - 2022

- Rinuncia rilevante
- Rinuncia parziale
- Nessuna rinuncia

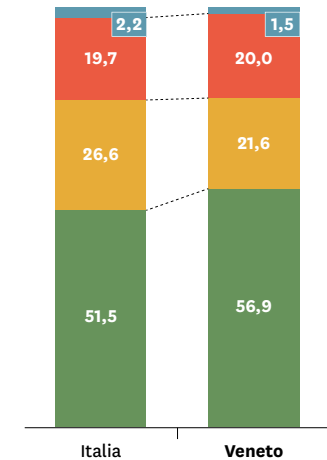


<b>Totale rinuncia</b>	<b>47,9</b>	<b>50,2</b>
------------------------	-------------	-------------

#### MOTIVAZIONI DI RINUNCIA ALLE PRESTAZIONI SANITARIE

Base: famiglie che hanno fatto rinunce in ambito sanitario, quote percentuali - 2022

- Altro
- Servizi non disponibili / qualità insufficiente
- Ritardi eccessivi liste d'attesa
- Non ce lo potevamo permettere



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

famiglie ad alto e basso reddito: le prime fanno più visite mediche (79,4% contro 60% l'anno), più esami diagnostici (71,6% contro 64,7%), vanno molto più spesso dal dentista (82,3% contro 62,9%).

Completiamo queste considerazioni esaminando il fenomeno della rinuncia alle prestazioni, con i dati della FIGURA 60. Il 50,2% delle famiglie venete ha rinunciato

**OLTRE 50% DELLE FAMIGLIE VENETE HANNO RINUNCIATO NELL'ULTIMO ANNO A PRESTAZIONI SANITARIE, IL 15% HA FATTO RINUNCE GRAVI**

## LE PRINCIPALI MOTIVAZIONI DI RINUNCIA ALLE PRESTAZIONI SANITARIE SONO DI CARATTERE ECONOMICO: COSTI ELEVATI, AGGRAVATI DA STAGNAZIONE DEI REDDITI E ALTA INFLAZIONE

nell'ultimo anno a prestazioni sanitarie, e per il 15,4% si è trattato di rinunce rilevanti, con possibili conseguenze sulla salute. È una quota superiore alle medie nazionali, e segnala un fenomeno molto diffuso ed estremamente grave.

È interessante osservare le motivazioni della rinuncia. Per il 56,9% delle famiglie queste sono di carattere economico: le prestazioni sanitarie hanno un costo sempre più difficilmente sostenibile, tanto più in un

contesto, come quello degli ultimi anni, di stagnazione dei redditi e alta inflazione. Ma per il 20% delle motivazioni sono qualitative: le famiglie non trovano i servizi che cercano, o non li considerano di qualità adeguata alle attese. Questa motivazione è prevalente nelle famiglie di reddito alto e medio alto, nelle più giovani e in quelle di scolarità elevata.

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

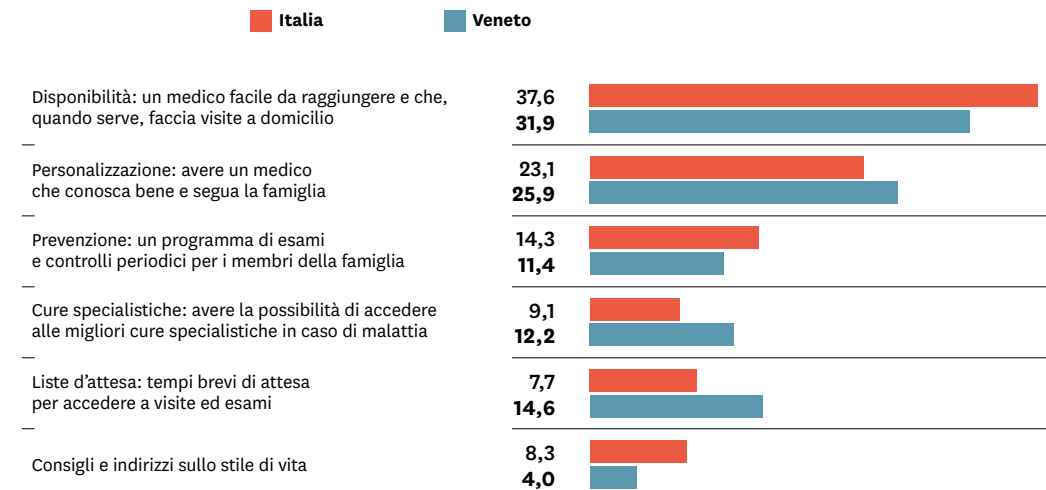
In estrema sintesi possiamo delineare due grandi profili di domanda. Da un lato le famiglie che faticano a sostenere le spese sanitarie, e che per motivi economici rinunciano a prestazioni necessarie. Sono più di metà della popolazione, dunque non si tratta solo delle fasce meno abbienti ma anche di una parte del ceto medio. Costoro chiedono accessibilità dei servizi, con l'eliminazione delle barriere economiche e organizzative che limitano il diritto alla salute: costi, distanze, lunghe liste di attesa. Il secondo profilo richiede prestazioni che non trova nell'attuale offerta sanitaria: anzitutto un servizio personale continuo, con un medico che conosca e prenda in carico i membri della famiglia e con la possibilità di ricevere visite a domicilio; e inoltre non solo cura al momento della malattia ma prevenzione attiva, con controlli periodici e consigli per indirizzare i comportamenti quotidiani. Queste esigenze, rappresentate nella **FIGURA 61**, configurano una richiesta di innovazione del modello di servizio. E corrispondono a un cambiamento della cultura della salute, intesa come valore che orienta le persone a stili di vita sostenibili.

Emerge inoltre un insieme di bisogni legati alla longevità. Risiedono in Veneto 1,1 milioni di persone con più di 65 anni, di cui 180 mila non autosufficienti (con gravi limitazioni motorie, sensoriali, cognitive), e 34 mila non autosufficienti con più di 75 anni.

FIGURA 61

### Principale esigenza in ambito salute

BASE: FAMIGLIE CHE UTILIZZANO LE PRESTAZIONI SANITARIE, QUOTE PERCENTUALI



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

Il rapporto OASI fornisce una stima della copertura del fabbisogno da parte dei servizi sociali e sociosanitari, con dati relativi al 2020.<sup>16</sup> Le strutture residenziali (RSA) venete ospitano 40 mila persone, ovvero il 18% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti, ponendo la regione al terzo posto in Italia per indice di copertura. La media italiana è del 9%. L'assistenza sociosanitaria domiciliare (ADI) raggiunge 126 mila pazienti, pari al 48% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti. Quota che pone il Veneto al secondo posto tra le regioni italiane. Si tratta di prestazioni a prevalente orientamento sanitario, perlopiù erogate in conseguenza di cure mediche. La rete di assistenza sociale è ancor più debole: in Italia gli utenti presi in carico dalle strutture residenziali sono l'8% del fabbisogno (sempre rappresentato dai non autosufficienti con più di 65 anni), e quelli dei servizi a domicilio il 3%. Le strutture semiresidenziali hanno una diffusione minima. In conclusione,

## LE FAMIGLIE VENETE RICHIEDONO UNA INNOVAZIONE DEL MODELLO SANITARIO

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

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

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

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

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

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

- la presenza capillare delle imprese nel territorio permette di organizzare e diffondere servizi accessibili tanto dalle famiglie dei lavoratori quanto dalle comunità esterne;
- le imprese sono in grado di promuovere equità sociale: da un lato trasformando la spesa individuale delle famiglie in spesa aziendale collettiva, dall'altro provvedendo sostegni mirati alle famiglie dei lavoratori meno abbienti, con lo scopo di eliminare o ridurre la rinuncia alle prestazioni sanitarie e aiutare le famiglie nell'assistenza agli anziani e disabili;
- le imprese, come aggregatori di domanda, sono anche in grado di rendere efficiente in tempi molto rapidi il mercato dei nuovi servizi sanitari e assistenziali, facilitando lo sviluppo dell'offerta.

Le imprese venete sono già avviate in questa direzione. Come si è visto nel primo capitolo, nel 30% dei casi hanno raggiunto un livello di welfare alto o molto alto nell'area salute e assistenza.<sup>17</sup>

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

<sup>17</sup> Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

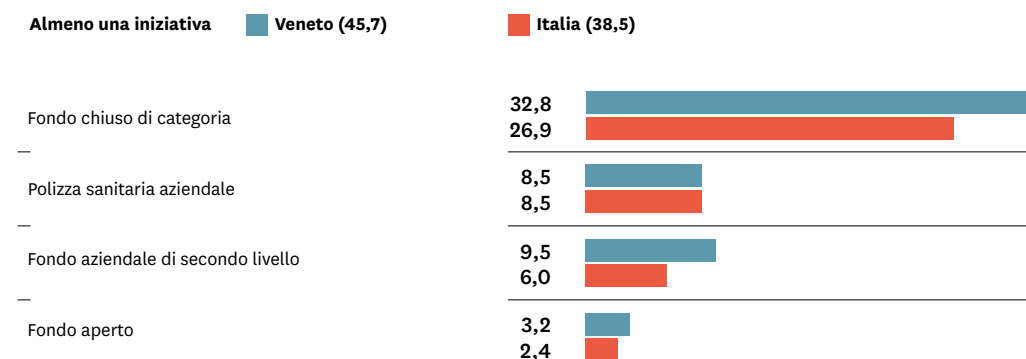
La **FIGURA 62** rappresenta la diffusione in regione della sanità integrativa. Il 45,7% delle imprese venete hanno attuato almeno una iniziativa di quest'area, mentre la media nazionale è del 38,5%. Nella maggior parte dei casi (32,8%) si tratta dell'adesione al fondo di categoria, tuttavia diverse aziende hanno anche attuato soluzioni diverse e migliorative: polizze sanitarie aziendali (8,5%), fondi sanitari previsti dal contratto integrativo (9,5%), adesione a fondi o casse aperte (3,2%).

**IL 45,7% DELLE AZIENDE VENETE HANNO ATTUATO ALMENO UNA INIZIATIVA DI WELFARE DEDICATA ALLA SANITÀ INTEGRATIVA**

**FIGURA 62**

**Iniziative di sanità integrativa**

QUOTE % DI IMPRESE



Con la **FIGURA 63** descriviamo in dettaglio le modalità di gestione. Il 67,3% delle iniziative sono attuate in applicazione del CCNL, mentre nel 16,2% dei casi la fonte istitutiva è il contratto integrativo o un regolamento aziendale, oppure si tratta di una scelta unilaterale dell'azienda. Il 90,1% dei fondi e il 72,3% delle polizze sanitarie coprono tutti i lavoratori, mentre negli altri casi sono previste soluzioni differenziate per ruoli aziendali. Nel 50,2% delle imprese la copertura sanitaria è prestata all'intera famiglia e non solo al dipendente. Infine, come abbiamo già osservato nel secondo capitolo, la principale criticità in molti casi è lo scarso coinvolgimento dei lavoratori: le coperture sanitarie sono utilizzate sistematicamente dalla maggioranza o da una buona parte dei beneficiari solo nel 34% delle aziende, mentre nel 66% dei casi sono utilizzate discretamente o poco.

FIGURA 63

## Sanità integrativa – Modalità di gestione e misure di risultato

QUOTE % DI IMPRESE

		VENETO	ITALIA
<b>ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di sanità integrativa	In applicazione ai CCNL	67,3	67,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	16,2	16,0
	Unilateralmente dall'azienda	16,4	16,6
<b>POPOLAZIONE BENEFICIARIA DEI FONDI SANITARI</b> Base: imprese con fondi sanitari	Tutti i lavoratori	90,1	84,8
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	6,5	11,7
	Solo i vertici aziendali	3,4	3,5
<b>POPOLAZIONE BENEFICIARIA DELLE POLIZZE SANITARIE</b> Base: imprese con polizza sanitaria	Solo i vertici aziendali (soci, dirigenti...) o alcune categorie di lavoratori	10,5	14,4
	Tutti i lavoratori, ma con prestazioni differenziate per ruolo	13,4	13,1
	Tutti i lavoratori senza differenze nelle prestazioni offerte	72,3	61,2
<b>ESTENSIONE DELLA POLIZZA SANITARIA</b> Base: imprese con polizza sanitaria	Copre solo il lavoratore	49,8	66,1
	Copre anche i membri della famiglia	50,2	33,9
<b>UTILIZZO DELLE COPERTURE SANITARIE DA PARTE DEI LAVORATORI</b> Base: imprese con iniziative di sanità integrativa (fondi, polizze sanitarie...)	Utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	17,0	16,3
	Utilizzate da una buona parte dei lavoratori	17,0	19,4
	Discretamente o poco utilizzati	66,0	64,4

**TRA I PIÙ DIFFUSI SERVIZI DI WELFARE IN AMBITO DI ASSISTENZA SANITARIA E SOCIO-SANITARIA CI SONO CHECK-UP, ESAMI DI PREVENZIONE E CONVENZIONI CON AMBULATORI MEDICI E DENTISTI**

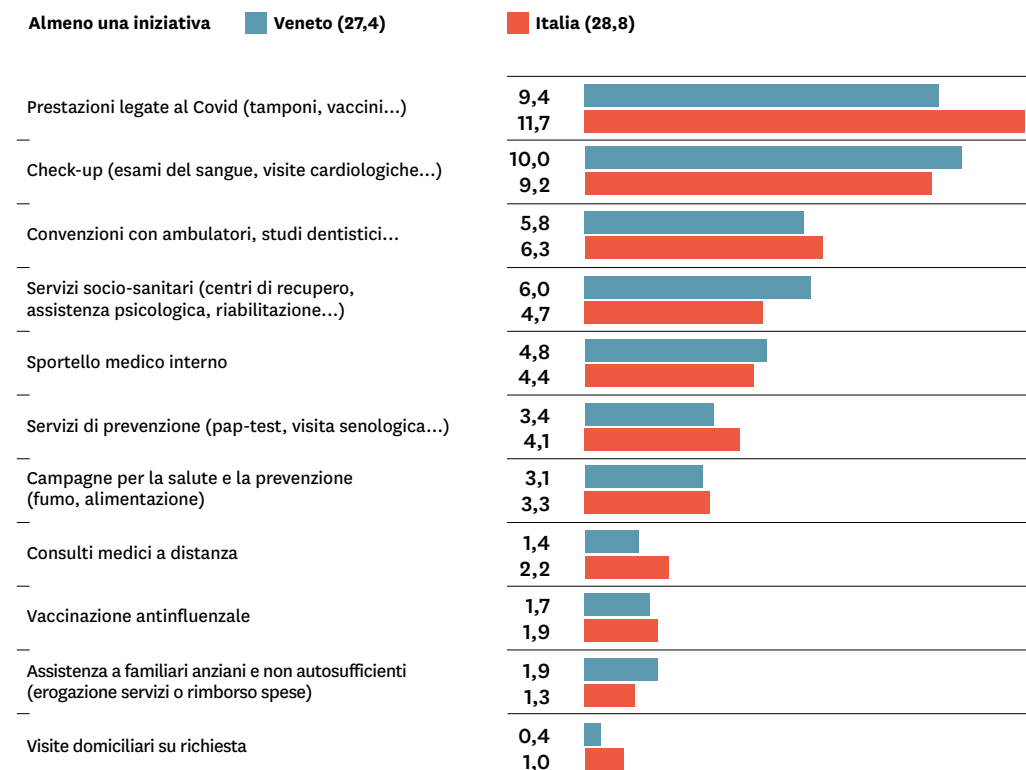
Un secondo insieme di iniziative, accanto alla sanità integrativa, comprende i servizi di assistenza sanitaria e socio-sanitaria, presenti nel 27,4% delle imprese venete (**FIGURA 64**).

Si tratta di una gamma molto variegata di iniziative perlopiù di carattere innovativo, alcune discretamente diffuse (dal 6 al 9% delle aziende), altre in fase iniziale (presenti al più nel 3% dei casi). L'indagine, fatta nel 2022, ha rilevato azioni di contrasto al Covid nel 9,4% delle aziende. Altre prestazioni sono: check-up ed esami di prevenzione, convenzioni con

FIGURA 64

## Iniziative di assistenza sanitaria e socio-sanitaria

QUOTE % DI IMPRESE



ambulatori medici e dentistici, servizi sociosanitari (sostegno psicologico, riabilitazione, ecc.), sportello medico interno, screening di prevenzione (pap-test, seno), campagne di informazione (fumo, alimentazione), consulti medici a distanza, campagne di vaccinazione antinfluenzale, servizi di assistenza per familiari anziani o non autosufficienti, servizi medici con visite a domicilio.

Concludiamo con la **FIGURA 65**, esaminando le modalità di gestione di questi servizi. La maggior parte sono attuati su iniziativa autonoma: tramite contratto integrativo o regolamento aziendale (23,6%) o per decisione unilaterale dell'azienda (37,5%). Nel 42,2% dei casi si tratta di servizi stand alone, mentre nel 23,3% sono prestazioni incluse nella polizza o nel fondo sanitario, e nel 22,8% erogazioni monetarie tramite

## NEL 55% DELLE IMPRESE VENETE I SERVIZI SANITARI SONO UTILIZZATI SISTEMATICAMENTE DALLA MAGGIOR PARTE DEI LAVORATORI

piattaforma di welfare o voucher. Lo sportello medico interno è aperto almeno mensilmente o con frequenza maggiore nel 55,8% delle imprese che dispongono di questo servizio. Il comportamento dei lavoratori si polarizza in due gruppi di pari consistenza: nel 55,3% delle aziende i servizi sono utilizzati sistematicamente dalla maggioranza o da una buona parte dei dipendenti, mentre nel 44,7% sono utilizzati discretamente o poco utilizzati.

FIGURA 65

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

QUOTE % DI IMPRESE

		VENETO	ITALIA
<b>ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	In applicazione ai CCNL	38,9	38,2
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	23,6	23,2
	Unilateralmente dall'azienda	37,5	38,6
<b>MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLE PRESTAZIONI</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	22,8	16,1
	Tramite polizza sanitaria / fondo sanitario	23,3	24,1
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	42,2	50,0
	In diverse modalità	11,7	9,8
<b>DISPONIBILITÀ DELLO SPORTELLO MEDICO INTERNO</b> Base: imprese con sportello medico	Almeno mensile	55,8	44,8
	Qualche volta all'anno	44,2	55,2
<b>UTILIZZO DEI SERVIZI DI ASSISTENZA DA PARTE DEI LAVORATORI</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	Utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	31,5	29,5
	Utilizzate da una buona parte dei lavoratori	23,8	21,4
	Discretamente o poco utilizzati	44,7	59,1

## 4.2 Pari opportunità, conciliazione

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

Il grafico nella **FIGURA 66** evidenzia la perdurante difficoltà a ridurre il divario tra i generi nell'occupazione. Il Veneto vanta un tasso di occupazione femminile di 10,7 punti migliore della media italiana (63% contro 52,3%) e un minore divario tra i generi: la differenza tra i tassi di occupazione maschile e femminile è di 15,5 punti anziché 17,9.

**IL VENETO VANTA UN TASSO DI OCCUPAZIONE FEMMINILE DEL 63%, DI QUASI 11 PUNTI PIÙ ALTO DELLE MEDIA ITALIANA**

Il gender gap investe anche le retribuzioni: quelle delle donne sono mediamente del 28,8% inferiori a quelle degli uomini (**FIGURA 67**). Occorre osservare che questa comparazione sulle medie generali non è fatta a parità di posizione contrattuale. Riflette quindi la differente posizione delle donne nelle gerarchie e nei ruoli aziendali, che costituisce la causa principale del divario.

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

**IL DIVARIO DI GENERE NELL'OCCUPAZIONE TRA UOMINI E DONNE È DI 10 PUNTI PERCENTUALI E AUMENTA DRASTICAMENTE PER LE DONNE CON FIGLI**

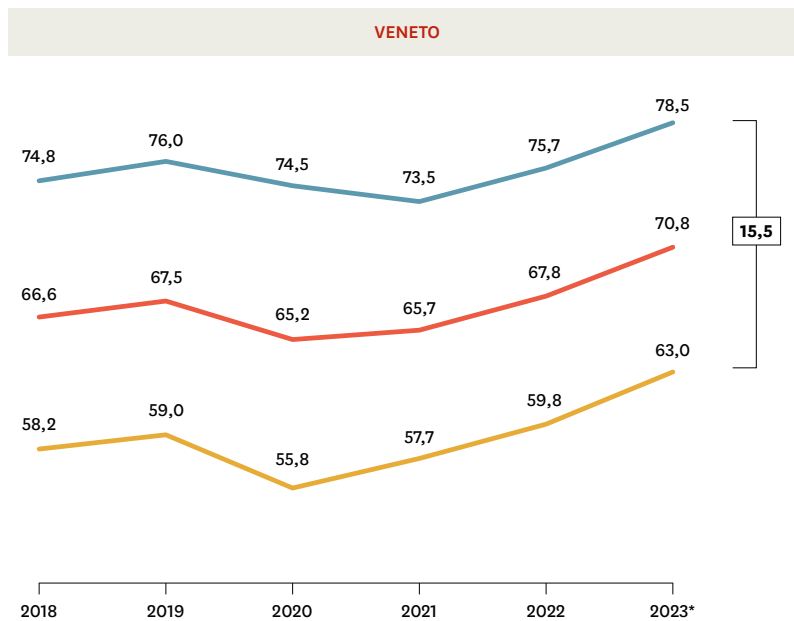
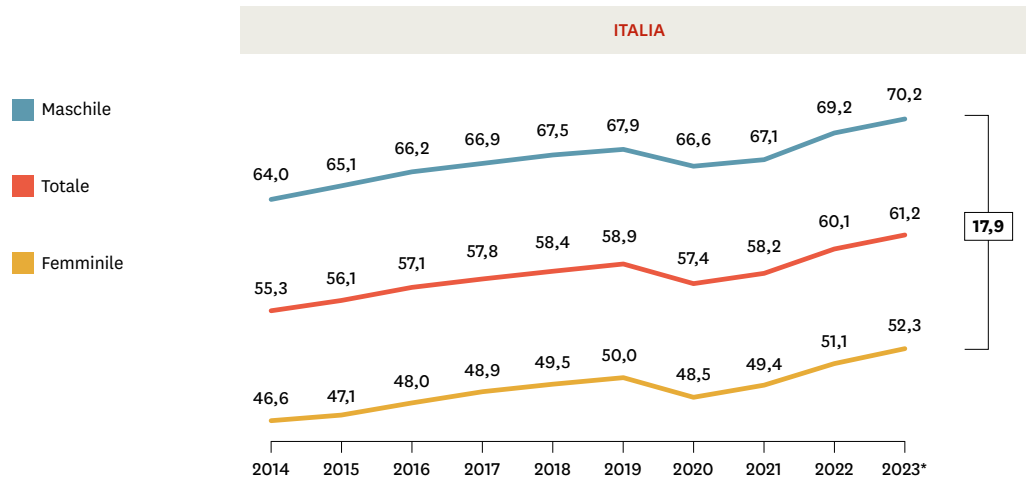
Questi dati ci portano ad affrontare un tema centrale per la sostenibilità non solo delle imprese ma del nostro equilibrio sociale: la difficoltà a conciliare lavoro, carriera e impegni familiari, soprattutto per le donne

<sup>18</sup> Cfr figure 42, 43, 44 nel capitolo 2.

FIGURA 66

**Tassi di occupazione per generi**

QUOTE % SULLA POPOLAZIONE 15-64 ANNI

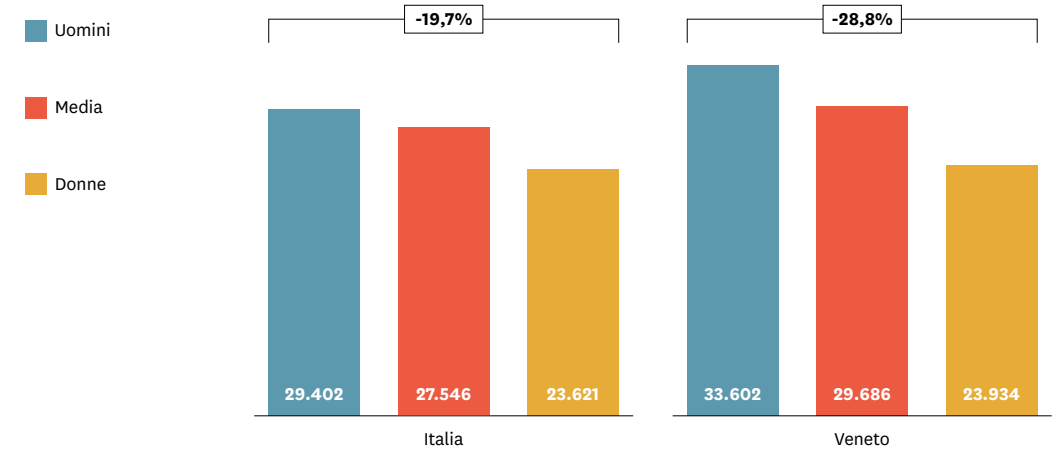


Fonte: ISTAT, 2023

FIGURA 67

**Retribuzione per generi**

RETRIBUZIONE IMPONIBILE LORDA FULL TIME - 2022

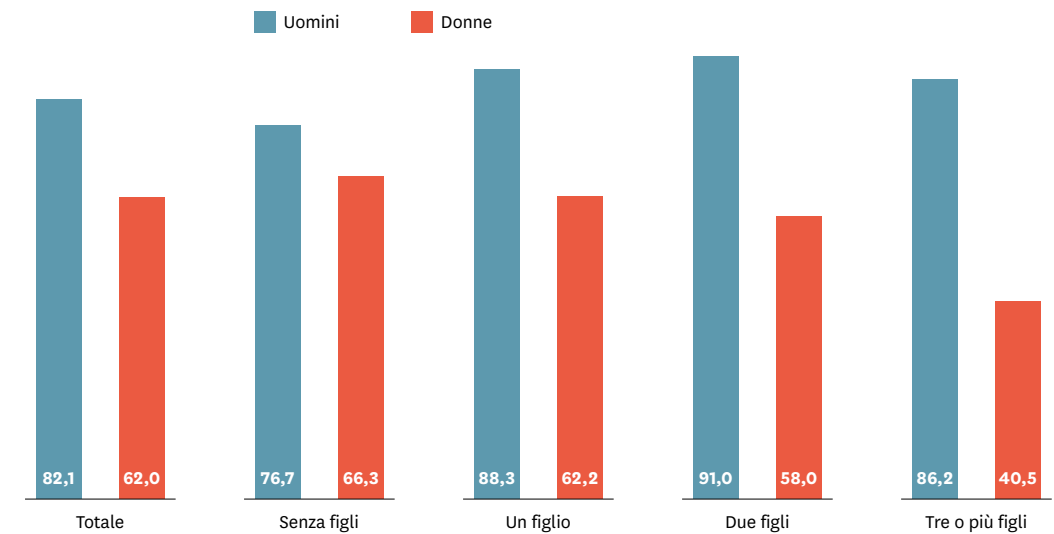


Fonte: Inps, Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo

FIGURA 68

**Tassi di occupazione per numero di figli - Italia**

QUOTE % SULLA POPOLAZIONE ATTIVA 25-49 ANNI - 2022



Fonte: Eurostat



e in modo particolare di fronte alla scelta della maternità. È un tema che mette in causa le culture aziendali e familiari, i modelli di organizzazione del lavoro e l'inadeguatezza dei servizi sociali per le famiglie. La difficoltà di conciliazione da un lato ostacola l'affermazione professionale delle donne, impoverendo il patrimonio umano e professionale delle stesse aziende, e dall'altro costituisce un deterrente per la maternità, inducendo a ritardare la scelta e contribuendo alla riduzione della natalità nel nostro Paese.

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

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

Il Veneto dispone di un sistema di servizi più articolato della media nazionale, ma certamente distante dalla capacità di coprire adeguatamente il fabbisogno. Qui limitiamo l'esame agli asili per la prima infanzia (FIGURA 69), presenti nel 73,7% dei comuni della regione, con una disponibilità di posti che supera di poco il 30% dei bambini fino a due anni.

Le politiche e le iniziative di conciliazione non sono universalmente praticate dalle aziende, ma si stanno diffondendo velocemente. Come si è visto nel primo capitolo, più di metà delle imprese venete raggiungono in quest'area un livello di welfare almeno medio, e il 40,4% un livello alto o molto alto.

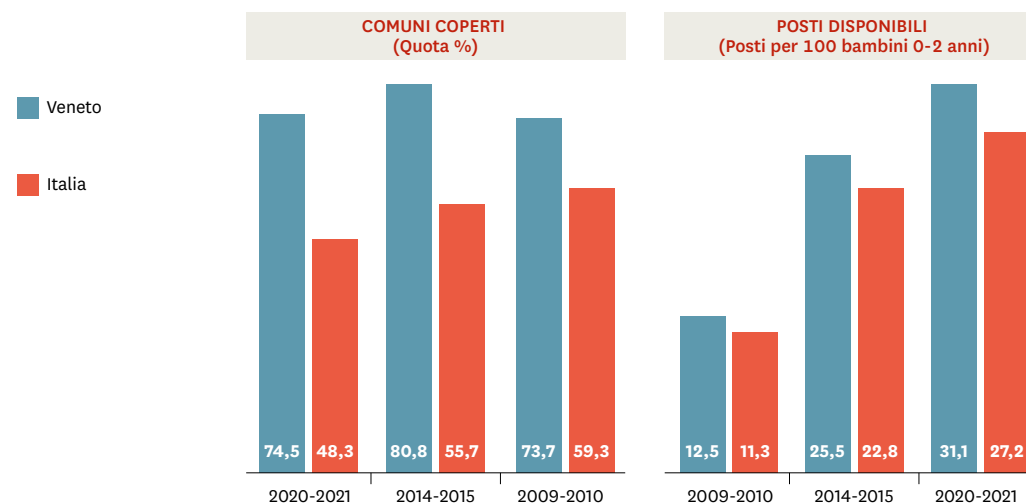
Nella FIGURA 70 esaminiamo le principali iniziative di quest'area e il loro grado di diffusione. Anzitutto quelle che incidono sull'organizzazione del lavoro: il 38,7% di imprese concedono flessibilità di orario oltre i

livelli stabiliti dal contratto collettivo, il 22,9% utilizzano smart working e modalità di lavoro a distanza. Meno diffusi i servizi di facilitazione quali i servizi di trasporto e i servizi personali di aiuto, ad esempio nella gestione delle pratiche burocratiche. In generale, nell'area della conciliazione il 44,8% delle imprese venete attuano almeno una iniziativa, quasi quattro punti più della media nazionale.

**40,4% DELLE IMPRESE VENETE RAGGIUNGONO UN LIVELLO DI WELFARE ELEVATO NELL'AREA DELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**

FIGURA 69

## Asili nido e servizi per la prima infanzia

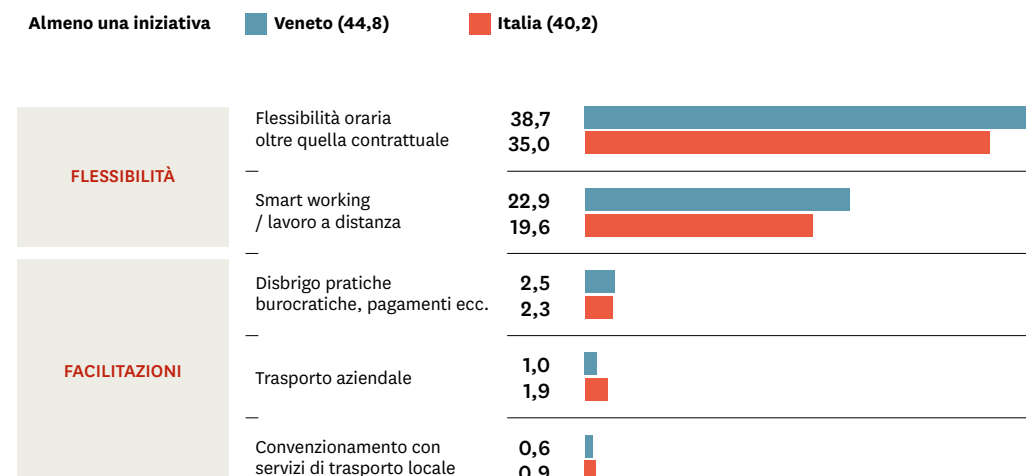


Fonte: Istat, Offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia

FIGURA 70

## Iniziative di conciliazione vita-lavoro

QUOTE % DI IMPRESE



## IL 23,3% DELLE AZIENDE VENETE ATTUA ALMENO UNA INIZIATIVA PER IL SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ

Per quanto riguarda il sostegno alla genitorialità (**FIGURA 71**), il 23,3% delle aziende attua almeno una iniziativa. Le più frequenti sono permessi aggiuntivi oltre quelli contrattuali e l'integrazione completa dello stipendio per i congedi di maternità e paternità. Alcune imprese (ma siamo in fase iniziale e con numeri piccoli) hanno organizzato servizi aziendali per i figli quali asili nido, scuole materne, centri gioco e doposcuola, baby-sitter. In alcuni casi questi servizi sono aperti al territorio.

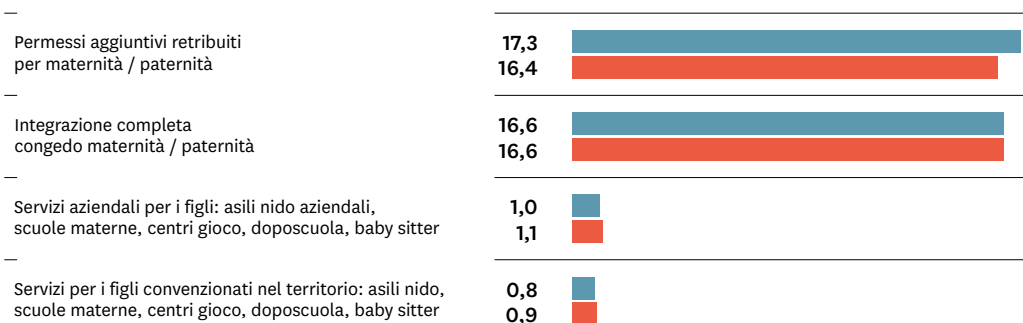
asili nido, scuole materne, centri gioco e doposcuola, baby-sitter. In alcuni casi questi servizi sono aperti al territorio.

FIGURA 71

### Iniziative di sostegno alla genitorialità

QUOTE % DI IMPRESE

Almeno una iniziativa ■ Veneto (23,3) ■ Italia (23,2)



## I SERVIZI AZIENDALI DI ASSISTENZA PER I FIGLI SONO IN FASE INIZIALE DI DIFFUSIONE

La **FIGURA 72** indica il modo in cui sono gestite le iniziative di conciliazione e di sostegno alla genitorialità, e l'ampiezza degli utilizzatori. Perlopiù si tratta di politiche decise unilateralmente dall'azienda (nel 47,6% dei casi), indipendentemente dalle disposizioni contrattuali, mentre per il 19,9% i provvedimenti sono decisi dal contratto integrativo o con un regolamento aziendale. Le norme sulla flessibilità oraria

FIGURA 72

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

	VENETO	ITALIA	
<b>ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di conciliazione vita-lavoro	In applicazione ai CCNL	32,5	35,1
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	19,9	20,4
	Unilateralmente dall'azienda	47,6	44,6
<b>UTILIZZO DELLA FLESSIBILITÀ ORARIA ACCORDATA DALL'IMPRESA</b> Base: imprese con iniziative di flessibilità oraria	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	26,2	28,7
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	11,3	13,6
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	22,3	20,1
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	40,3	37,6
<b>UTILIZZO DELLO SMART WORKING / LAVORO A DISTANZA</b> Base: imprese con smart working / lavoro a distanza	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	14,5	15,1
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	11,2	9,1
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	10,7	16,1
<b>UTILIZZO DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ DA PARTE DEI LAVORATORI</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno alla genitorialità	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori con figli	16,9	18,1
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori con figli	13,2	17,2
	Discretamente o poco utilizzati	69,9	64,8

sono universali, cioè valide per tutti o per la grande maggioranza dei dipendenti, solo per un quarto delle aziende, mentre nella maggior parte dei casi sono limitate ad alcune categorie. Lo smart working è applicato in modo universale solo in una azienda su sette, e nel 67,3% dei casi è adottato solo per alcune categorie di lavoratori. I servizi di assistenza per i figli nella maggior parte dei casi sono discretamente utilizzati.

Concludiamo questo capitolo esaminando le azioni per valorizzare le pari opportunità e la leadership femminile. Nel modello Welfare Index PMI queste iniziative sono classificate nell'area Diritti, diversità e

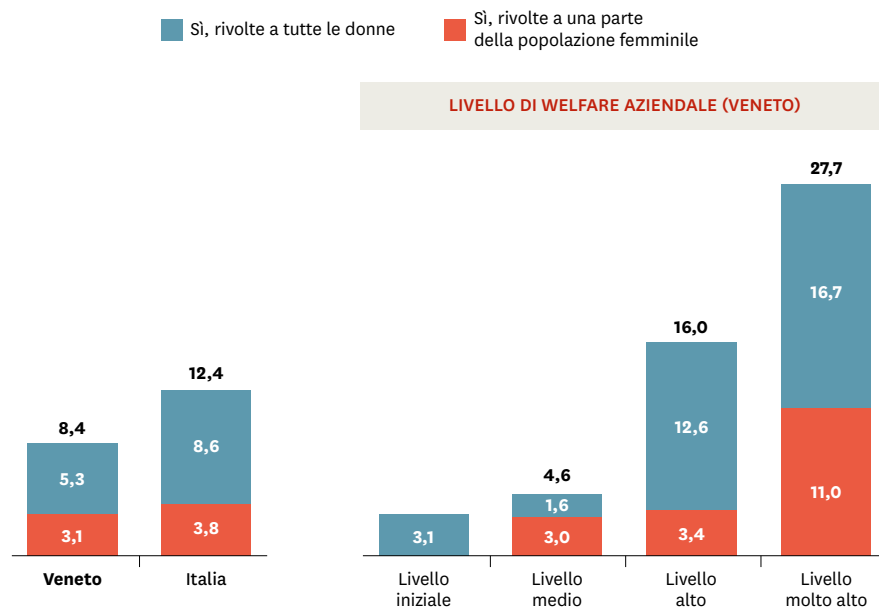
### IL 27,7% DELLE IMPRESE CON UN LIVELLO DI WELFARE ELEVATO ATTUANO INIZIATIVE PER LA VALORIZZAZIONE DELLA LEADERSHIP FEMMINILE

inclusione.<sup>20</sup> Come appare nella **FIGURA 73**, la loro diffusione è in fase iniziale e le imprese attive sono l'8,4% del totale. Queste azioni caratterizzano le imprese con un livello di welfare molto alto, dove raggiungono una diffusione del 27,7%.

FIGURA 73

#### Iniziative per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile

QUOTE % DI IMPRESE



<sup>20</sup> Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 2.

### 4.3 Istruzione e mobilità sociale

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

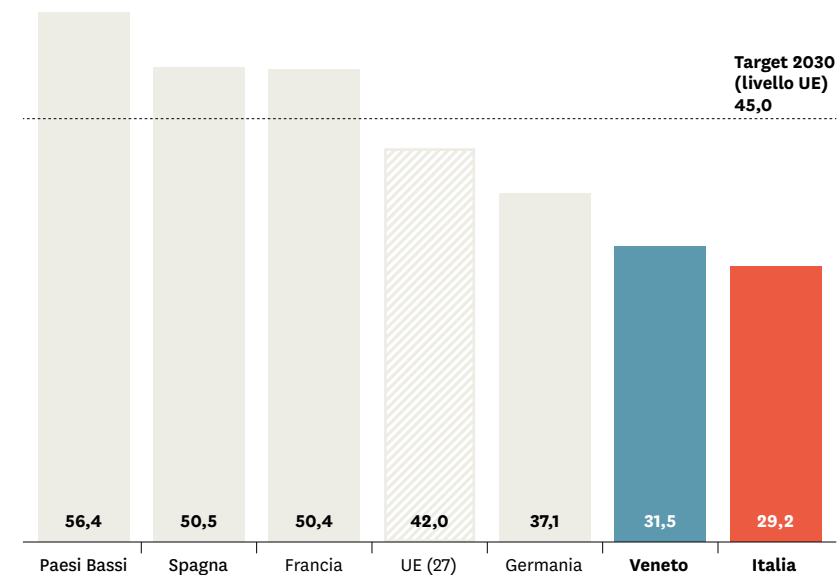
L'Italia, com'è noto, soffre di un grave divario nei livelli di istruzione rispetto alle grandi nazioni europee. La condizione della Veneto è migliore della media del Paese, ma anch'essa è distante dagli standard europei. Un indicatore significativo è la quota di laureati tra i giovani (**FIGURA 74**): 29% in Italia, 31,5% in Veneto, 42% la media UE, oltre il 50% in Francia e Spagna. Siamo lontani dall'obiettivo del 45% di laureati fissato dall'Unione per garantire crescita ed equilibrio sociale.

### IL DIVARIO NEI LIVELLI DI ISTRUZIONE IN VENETO È MENO ACCENTUATO RISPETTO ALLA MEDIA NAZIONALE MA ANCORA DISTANTE DALLA MEDIA EUROPEA

FIGURA 74

#### Livello di istruzione dei giovani in Europa, Italia e Veneto

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



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

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

Tra i fattori di ritardo, l'abbandono precoce dell'istruzione. Il 9,5% dei giovani fra 18 e 24 anni in Veneto non sono andati oltre l'istruzione secondaria inferiore, un livello pari alla media UE ma peggiore rispetto a paesi come la Francia (FIGURA 75).

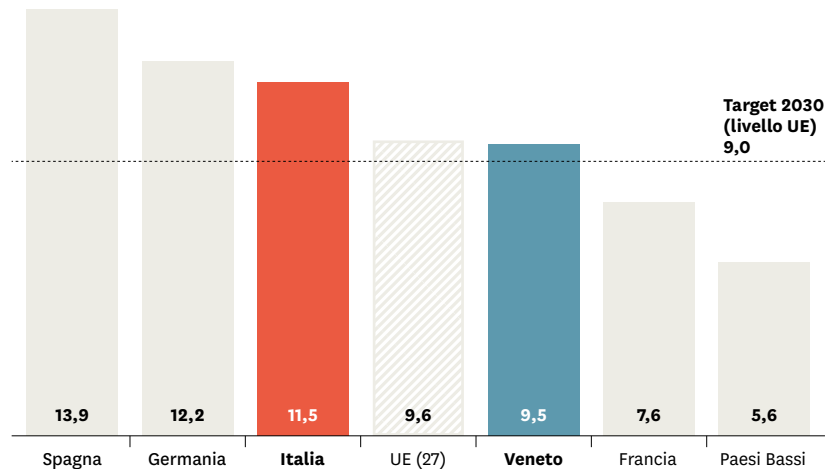
I fattori che concorrono a determinare la capacità di promuovere la mobilità sociale con l'istruzione e il lavoro sono molto complessi. Certamente conta la disponibilità di buone scuole e buone università, e la loro effettiva accessibilità. Conta inoltre la domanda di lavoro delle imprese, a cui è correlata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

Il welfare aziendale è in grado di apportare un contributo a tutti questi fattori e soprattutto al terzo, grazie alla vicinanza delle imprese alle famiglie. Una ricerca di Cerved - Innovation Team (FIGURA 76) misura le motivazioni di abbandono dell'istruzione universitaria da parte di ragazzi appartenenti a famiglie di differenti livelli di reddito. In pochi casi, meno

FIGURA 75

### Abbandono precoce dell'istruzione in Europa, Italia e Veneto

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

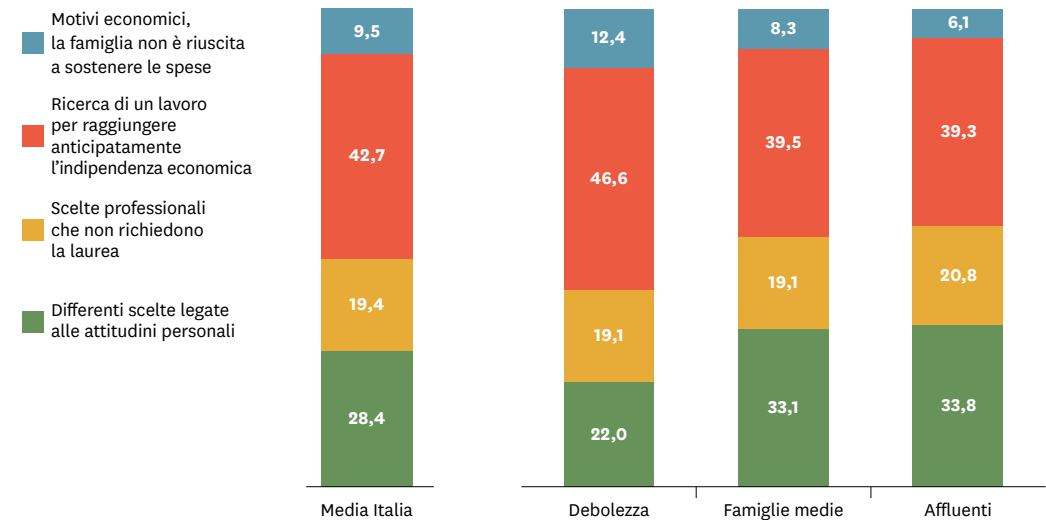


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

FIGURA 76

### Motivazione dell'abbandono dell'istruzione universitaria per condizione economica

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



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

del 10%, l'ostacolo è costituito dalle difficoltà economiche. Molto più frequenti sono motivazioni come la ricerca di indipendenza economica a breve (42,7% dei casi), la scelta di un indirizzo professionale che non richiede la laurea (19,4%), una considerazione delle attitudini personali che induce a interrompere gli studi (28,4%). Sono motivazioni che almeno in parte riflettono limitata conoscenza delle prospettive del mercato del lavoro e scarsa fiducia nelle proprie possibilità.

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

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

Evitare l'emarginazione a lungo termine di un largo strato di giovani è obiettivo prioritario per l'Italia. La **TAVOLA 77** mostra quanto siamo distanti dall'Europa su due indicatori: il tasso di disoccupazione giovanile e la quota dei NEET, le persone che non lavorano e non sono impegnate in percorsi di istruzione e formazione. I dati, peraltro, mostrano un deciso miglioramento nell'ultimo decennio, frutto di un generale aumento dei tassi occupazionali e, in Italia, della riforma del mercato del lavoro. Il Veneto su questi indicatori è allineato alle medie UE, con piccoli scostamenti: il tasso di disoccupazione giovanile è diminuito dal 17,3% nel 2013 al 9,4% nel 2022, e la quota dei NEET è passata nello stesso periodo dal 18,3% al 13,1%. Dati che confermano il dinamismo della regione, ma che segnalano la presenza di livelli di emarginazione da non sottovalutare.

FIGURA 77

### Emarginazione dei giovani dal lavoro

QUOTE PERCENTUALI SULLA POPOLAZIONE 15-29 ANNI

	DISOCCUPAZIONE GIOVANILE		NEET	
	2013	2022	2013	2022
<b>Veneto</b>	17,7	9,4	18,3	13,6
<b>Italia</b>	29,8	18,0	26,0	19,0
<b>UE (27)</b>	19,8	11,1	16,1	11,7

Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

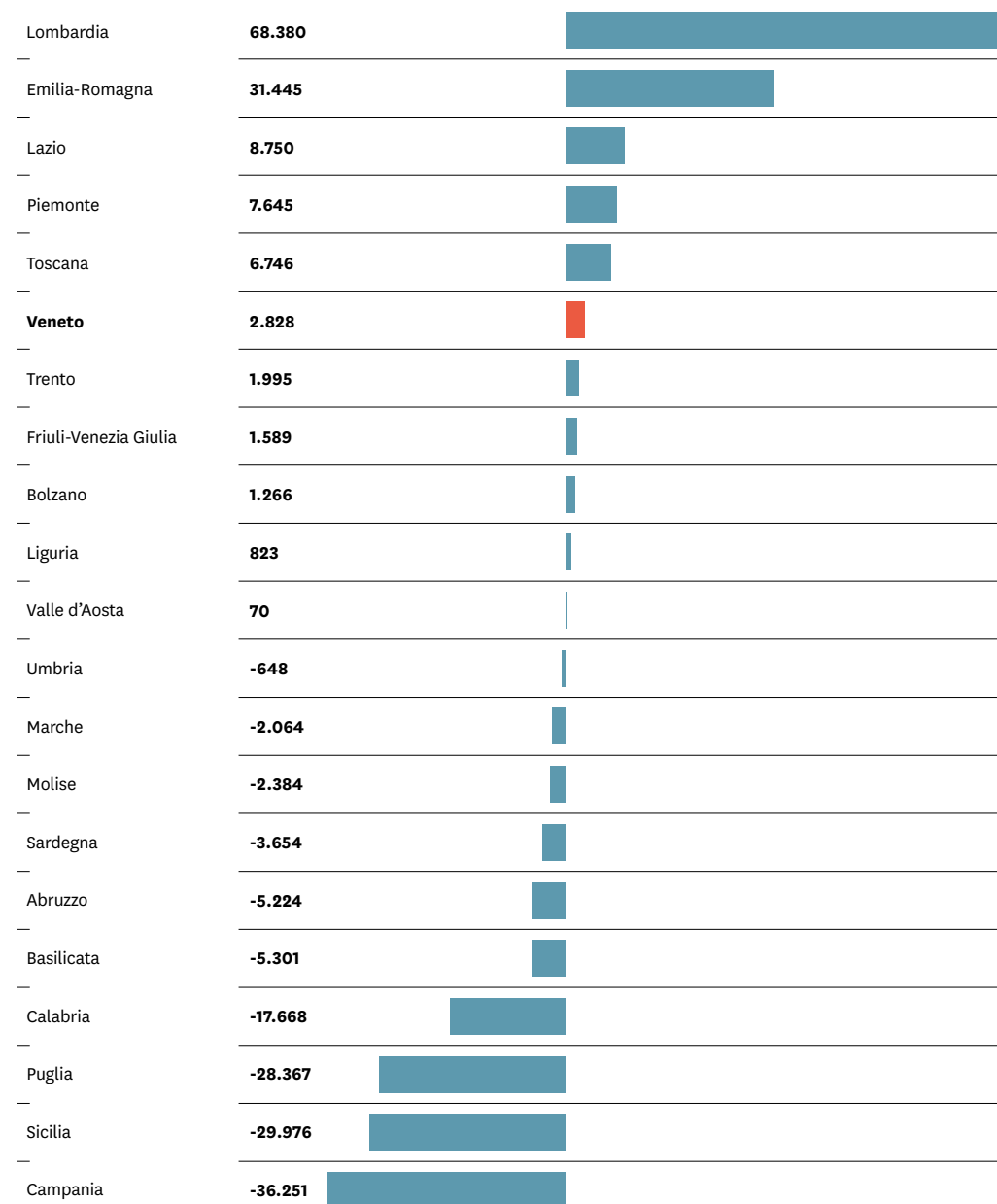
La competitività delle imprese contribuisce ad alimentare l'offerta di lavoro per i giovani, soprattutto nei livelli più qualificati. Il Veneto è una regione italiana discretamente attrattiva, come mostra il saldo attivo nella mobilità dei laureati, rappresentato nella **FIGURA 78**.

Restiamo peraltro distanti dai livelli europei per quanto riguarda la capacità di impiegare i giovani laureati (**FIGURA 79**). Il tasso medio UE di occupazione a tre anni dalla laurea è dell'82,4%, e sale oltre il 90% in Germania. In Veneto siamo al 78,7%, mentre il livello dell'Italia supera di poco il 65%.

FIGURA 78

### Saldi migratori interni di laureati di 25-34 anni

ANNI 2012-2021



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

Tra i problemi segnalati dalle imprese, è notevole il disallineamento tra la domanda e l'offerta di competenze. I laureati in discipline tecnico scientifiche sono in Italia il 18,3% dei giovani fino a 29 anni e in Veneto il 16,4%, quote molto distanti da quelle della Francia (29%) e della Germania (24%).

### LE AZIENDE HANNO UN RUOLO IMPORTANTE NELLA FORMAZIONE DI COMPETENZE PER I PROPRI DIPENDENTI E NEL SOSTEGNO DELLE FAMIGLIE PER L'EDUCAZIONE DEI FIGLI

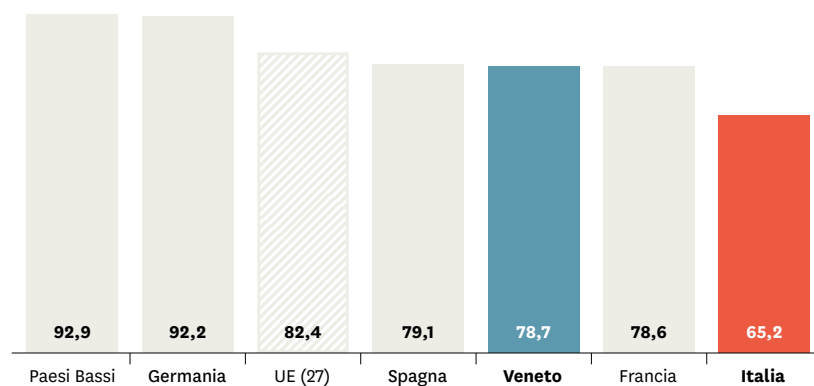
Come appare nella **FIGURA 80**, che rappresenta dati forniti dall'Osservatorio dei Conti Pubblici Italiani dell'Università Cattolica, la richiesta delle imprese è decisamente superiore all'offerta di laureati nelle discipline economiche, in ingegneria, nell'area della formazione. Avvicinare la domanda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

Le imprese contribuiscono alla formazione delle competenze con due aree di attività, secondo la classificazione di Welfare Index PMI: le iniziative di sviluppo del capitale umano, rivolte ai propri dipendenti, e il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura dei figli. La prima è un'area matura, nella quale il 55,5% delle imprese venete hanno raggiunto un livello almeno medio e il 43,4% un livello alto o molto alto. Il sostegno alle famiglie è invece un'area in fase iniziale, con una piccola quota di imprese (11,6%) ad un livello almeno medio, e l'8% che hanno raggiunto un livello elevato<sup>21</sup>.

FIGURA 79

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

% SU POPOLAZIONE 20-34 ANNI, DATI 2022



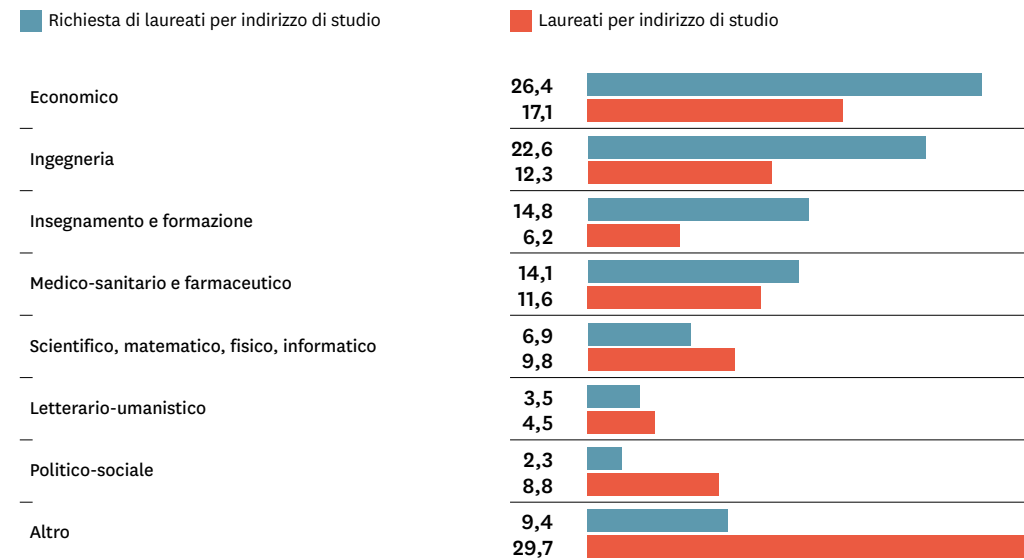
Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

<sup>21</sup> Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

FIGURA 80

### Skill mismatch tra domanda e offerta di laureati, Italia

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE, 2022

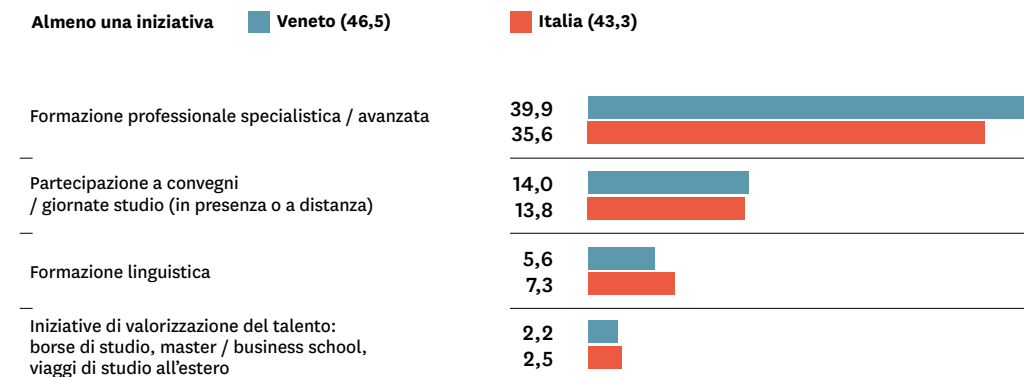


Fonte: Elaborazioni Innovation Team sui dati dell'Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani, Università Cattolica del Sacro Cuore

FIGURA 81

### Iniziative di sviluppo del capitale umano

QUOTE % DI IMPRESE



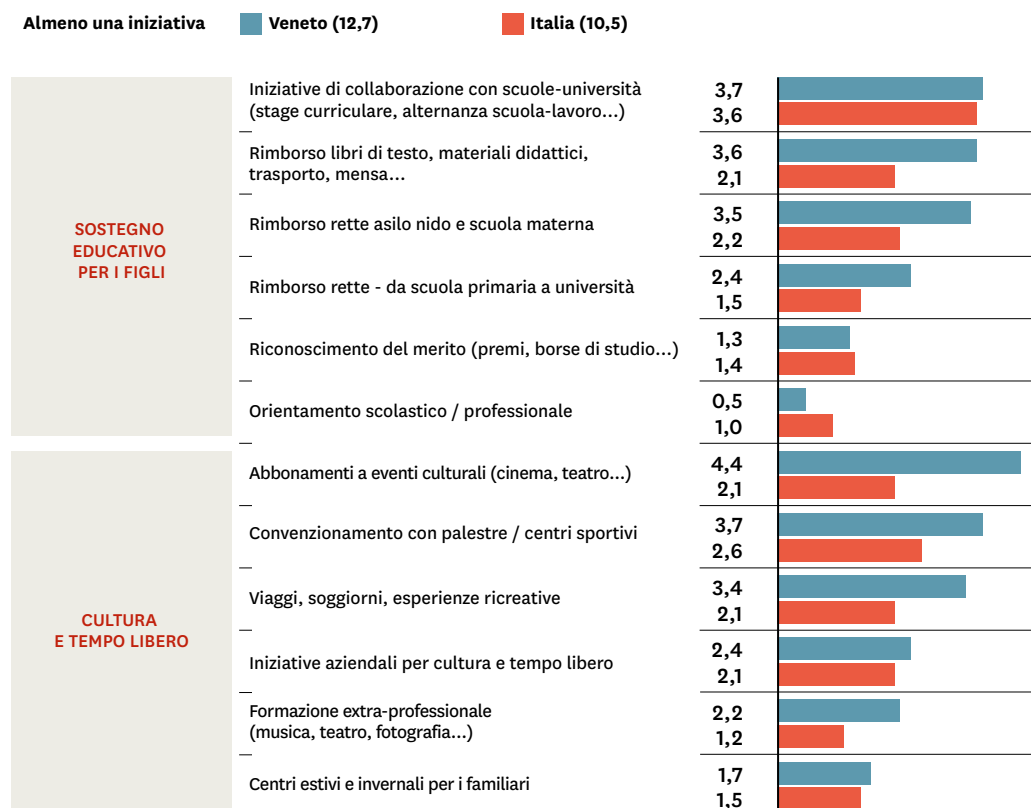
Le iniziative di sviluppo del capitale umano consistono nella formazione professionale, specialistica e avanzata, con un tasso di iniziativa in Veneto del 39,3%; nell'offerta ai dipendenti di formazione esterna, con convegni e giornate di studio (14%); nella formazione linguistica (5,6%); in iniziative per la valorizzazione del talento quali borse di studio, partecipazione a corsi di alta formazione (business school, master), viaggi di studio all'estero (2,2%). Quasi metà delle imprese venete (46,5%) sono attive in quest'area, una quota superiore alla media nazionale (43,3%).

La gamma di azioni di sostegno alle famiglie è molto ricca (FIGURA 82). Comprende stage e collaborazioni con scuole e università per l'alternanza scuola - lavoro, sostegni economici per pagare le rette scolastiche e universitarie, libri e materiali didattici, spese di soggiorno e trasporto, riconoscimenti del merito con premi e borse di studio, iniziative di

FIGURA 82

### Iniziative di sostegno alle famiglie per educazione e cultura

QUOTE % DI IMPRESE



orientamento scolastico e professionale. A queste si aggiungono iniziative culturali e per il tempo libero offerte alle famiglie. Nell'insieme, il 12,7% delle imprese venete praticano in quest'area almeno un'iniziativa, contro una media nazionale del 10,5%.

La FIGURA 83 indica le modalità di iniziativa. La gran parte delle attività di formazione e sviluppo del capitale umano sono attuate per decisione unilaterale dell'impresa (63,4%) oppure tramite regolamento aziendale o con accordo integrativo (15,2%). La partecipazione è piuttosto ampia, e nel 39,9% delle aziende coinvolge la totalità o la maggioranza dei lavoratori. Le iniziative di sostegno educativo alle famiglie sono utilizzate dalla maggior parte dei lavoratori nel 46,3% delle aziende che le attuano. Le iniziative culturali e per il tempo libero sono utilizzate dalla maggior parte dei lavoratori nel 51,4% delle imprese.

FIGURA 83

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

		VENETO	ITALIA
SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO - ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di sviluppo del capitale umano	In applicazione ai CCNL	21,4	17,0
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	15,2	19,4
	Unilateralmente dall'azienda	63,4	63,6
PARTECIPAZIONE AI CORSI DI FORMAZIONE NELL'ULTIMO ANNO Base: imprese che offrono corsi di formazione	La totalità o la quasi totalità dei lavoratori (più dell'80%)	39,9	40,8
	Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (50-80%)	23,3	22,5
	Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)	20,7	21,3
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Solo una piccola parte (meno del 20%)	16,1	15,2
	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori con figli in età scolare	11,1	17,4
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori con figli in età scolare	35,2	19,4
UTILIZZO DEI SERVIZI DI CULTURA E TEMPO LIBERO DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Discretamente o poco utilizzati	53,7	63,2
	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	22,3	21,9
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	29,1	23,9
	Discretamente o poco utilizzati	48,6	54,3

#### 4.4 Previdenza

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

L'indice di dipendenza, misurato come rapporto tra gli anziani oltre 65 anni e la popolazione in età attiva (tra 15 e 64 anni) è aumentato in Veneto dal 22% nel 1990 all'attuale 38%, e secondo le previsioni ISTAT raggiungerà il 44% nel 2030 e il 64% nel 2050. Sul piano nazionale lo squilibrio è destinato a crescere in modo simile, sino al 65% nel 2050 (**FIGURA 84**).

Il rapporto tra pensionati e lavoratori occupati dipende non solo dai trend demografici ma anche dai livelli di occupazione e dalle norme sull'età di pensionamento. Le riforme dello scorso decennio erano riuscite a ridurre tale quota, portandola dal 74% nel 2010 al 69% nel 2018 (**FIGURA 85**). Negli ultimi anni questa ha ripreso ad aumentare sino al 73,7% nel 2022, equivalente a un pensionato ogni 1,35 lavoratori occupati, e, secondo proiezioni INPS, in assenza di modifiche al quadro normativo continuerà a crescere sino a raggiungere il rapporto 1/1 nel 2050.

Queste tendenze producono pesanti effetti sul sistema pensionistico. Anzitutto l'aumento della spesa previdenziale, dal 14,7% del PIL nel 2010 a una previsione del 15,9% nel 2025 e del 16,6% nel 2030.<sup>22</sup>

**IL RAPPORTO TRA ANZIANI E PERSONE IN ETÀ DI LAVORO IN VENETO ERA DEL 20% NEL 1990, OGGI È DEL 38%, NEL 2050 SARÀ DEL 64%**

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

Molti anziani sono poveri, e il Veneto non è esente da questo problema: il 6,8% dei pensionati nella regione ricevono un importo mensile pari o inferiore a 500 euro.<sup>24</sup> I trattamenti pensionistici integrati al minimo sono 189 mila in Veneto, 2,37 milioni in Italia.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Fonte: NADEF, settembre 2023.

<sup>23</sup> Fonte: Inps, 2022.

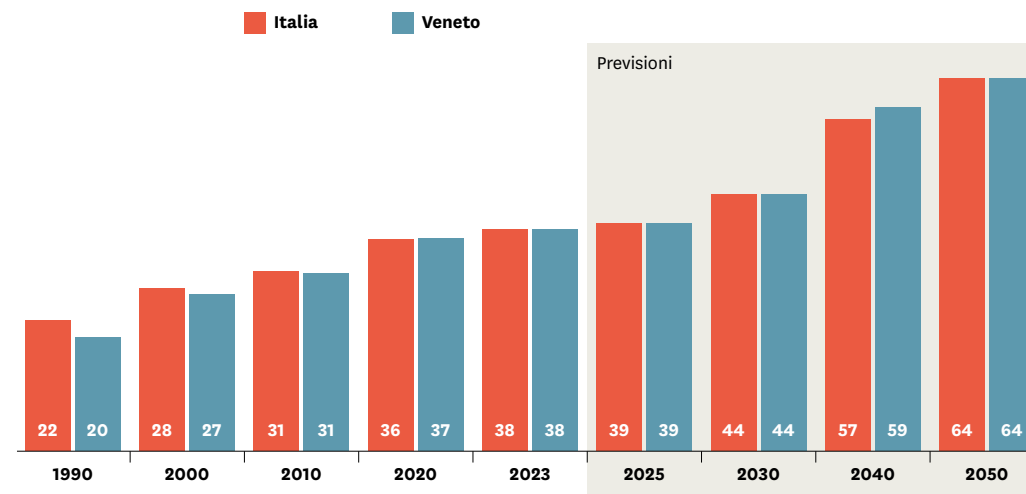
<sup>24</sup> Fonte: ISTAT.

<sup>25</sup> Fonte: INPS, dati relativi al 2023.

FIGURA 84

#### Indici di dipendenza anziani – Italia e Veneto

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

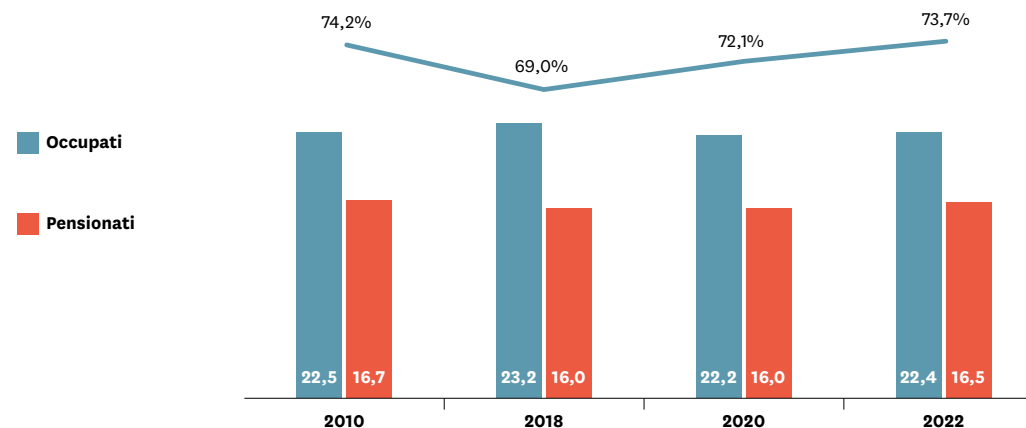


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

FIGURA 85

#### Rapporto pensionati / occupati in Italia

NUMERO DEI PENSIONATI (MILIONI) E QUOTA SUI LAVORATORI OCCUPATI



Fonte: ISTAT



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

## IL WELFARE AZIENDALE PUÒ SOSTENERE IL RILANCIO DELLA PREVIDENZA INTEGRATIVA FACENDO LEVA SULL'INFORMAZIONE E LA CONSAPEVOLEZZA DEI LAVORATORI

La previdenza complementare ha lo scopo di mitigare questo rischio. Dopo l'impulso iniziale, avviato nel 2007 con l'operazione di conferimento del TFR ai fondi pensione utilizzando il meccanismo del silenzio-assenso, la partecipazione dei lavoratori ha continuato a crescere ma perdendo progressivamente slancio. Oggi gli iscritti ai fondi in Italia sono 9,1 milioni, pari al 36,2% dei lavoratori dipendenti e autonomi, ma solo 6,6 milioni (26,3% dei lavoratori) versano effettivamente contributi.<sup>26</sup> L'adesione in Veneto è superiore, con una quota attorno al 44,9% dei lavoratori. La contribuzione media pro capite è di 2.660 euro l'anno. Sono cifre molto distanti da quelle necessarie a garantire in futuro un'adeguata integrazione dei redditi pensionistici.

Il welfare aziendale negli ultimi anni ha contribuito a estendere la partecipazione dei dipendenti agli istituti della previdenza complementare, versando contributi aggiuntivi o aderendo a fondi integrativi. Nell'area Previdenza e protezione il 56,9% delle imprese venete hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio, e il 40,3% un livello elevato.<sup>27</sup>

Esaminiamo, con la **FIGURA 86**, le singole iniziative. Un terzo delle imprese di questa regione (33,2%) attuano iniziative di previdenza complementare oltre quelle previste dai CCNL: contributi aggiuntivi (20,9%) o adesione a fondi integrativi (20,4%).

Per quanto riguarda le modalità di attuazione delle misure previdenziali (**FIGURA 87**), nel 54,7% dei casi si tratta di iniziative autonome, introdotte tramite contratto integrativo o regolamento aziendale o per decisione unilaterale dell'azienda, mentre il 45,3% delle aziende si attengono all'applicazione del CCNL. Queste misure nel 79,8% dei casi sono offerte a tutti i dipendenti, e solo nel 16% ad alcune categorie.

<sup>26</sup> Fonte: COVIP, Relazione Annuale 2022.

<sup>27</sup> Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

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

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

FIGURA 86

### Iniziative di previdenza complementare

QUOTE % DI IMPRESE

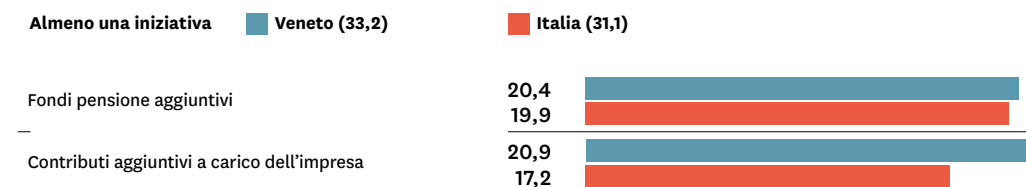


FIGURA 87

### Previdenza complementare - Modalità di gestione e misure di risultato

	VENETO	ITALIA
<b>ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare		
In applicazione ai CCNL	45,3	48,6
Con contratto integrativo / regolamento aziendale	26,8	26,9
Unilateralmente dall'azienda	27,9	24,5
<b>POPOLAZIONE BENEFICIARIA</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare		
Tutti i lavoratori	79,8	77,5
Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	16,0	17,8
Solo i vertici aziendali	4,3	3,3

#### 4.5 Povertà e fragilità sociale

Per misurare i livelli di povertà utilizziamo i criteri di classificazione UE elaborati da ISTAT. Il grafico della **FIGURA 88** mostra l'evoluzione del numero di famiglie a rischio di povertà relativa o di esclusione sociale. Tanto in Veneto quanto in Italia la loro quota si è ridotta dal 2016 a oggi rispettivamente di 3 e di 5 punti percentuali. Le famiglie a rischio di povertà sono in Veneto 300 mila, 14,8% dei nuclei residenti in regione, e in Italia 6,1 milioni, 24,4% delle famiglie totali.

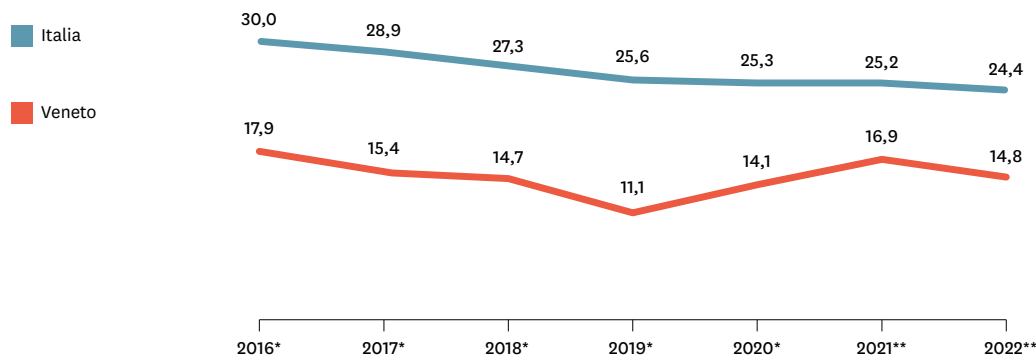
Crescono invece le famiglie in condizione di povertà assoluta<sup>28</sup>: in Veneto sono 133 mila, e la loro quota è aumentata dal 4,2% nel 2016 al 6,4% nel 2022; in Italia 2,2 milioni, con un aumento della quota dal 6,3% all'8,3%.

Una quota significativa di famiglie povere hanno beneficiato dal 2019 a oggi del Reddito di Cittadinanza: 36 mila in Veneto e 1,53 milioni in Italia nel 2022.<sup>29</sup>

**FIGURA 88**

#### Famiglie a rischio di povertà relativa o esclusione sociale

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

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

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

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

<sup>29</sup> Devono aggiungersi le famiglie beneficiarie della Pensione di Cittadinanza: 7 mila in Veneto e 157 mila in Italia nel 2022.

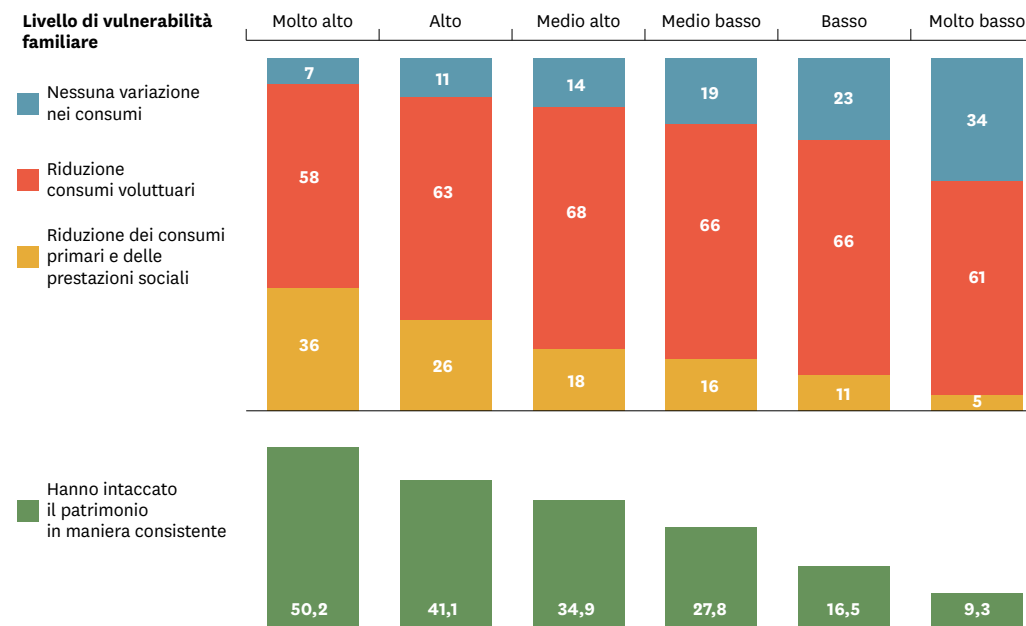
La crisi inflattiva del 2022 e 2023 ha colpito le famiglie in modo differenziato secondo i livelli di vulnerabilità determinati dalla condizione socioeconomica. Un recente studio di Cerved - Innovation Team ha classificato sei livelli di vulnerabilità in relazione ai livelli di reddito familiare, allo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

#### L'INFLAZIONE HA COLPITO MAGGIORMENTE LE FAMIGLIE PIÙ VULNERABILI

**FIGURA 89**

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

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE



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

Il Governo ha introdotto provvedimenti che incentivano l'iniziativa sociale delle imprese a sostegno dei redditi familiari. Dopo provvedimenti a carattere congiunturale come i Decreti Aiuti Bis e Quater del 2022 e il Decreto Lavoro del 2023, la Legge di bilancio 2024 ha esteso in modo permanente i fringe benefit a 1.000 euro esenti da tasse per tutti i dipendenti, e a 2.000 euro per quelli con figli a carico. Si tratta per le imprese di impegni economici importanti, che si aggiungono alle altre misure del welfare aziendale. A nostro avviso questi provvedimenti dovrebbero essere applicati nel modo più efficiente, evitando la diffusione a pioggia dei sussidi: concentrandoli sulle famiglie che ne hanno effettivo bisogno e massimizzando in questo modo l'impatto sociale.

### LE IMPRESE VENETE RAGGIUNGONO 1 MILIONE DI FAMIGLIE APPARTENENTI A TUTTE LE FASCE SOCIALI

Le imprese venete raggiungono 1 milione di famiglie: il 48,7% delle famiglie venete, appartenenti a tutte le fasce sociali (FIGURA 90). Tra queste, 221 mila famiglie molto vulnerabili: il 39,8% delle famiglie ad alta vulnerabilità residenti in regione, e il 43,3% di quelle a vulnerabilità molto alta.

FIGURA 90

#### Famiglie raggiunte dalle imprese per livello di vulnerabilità

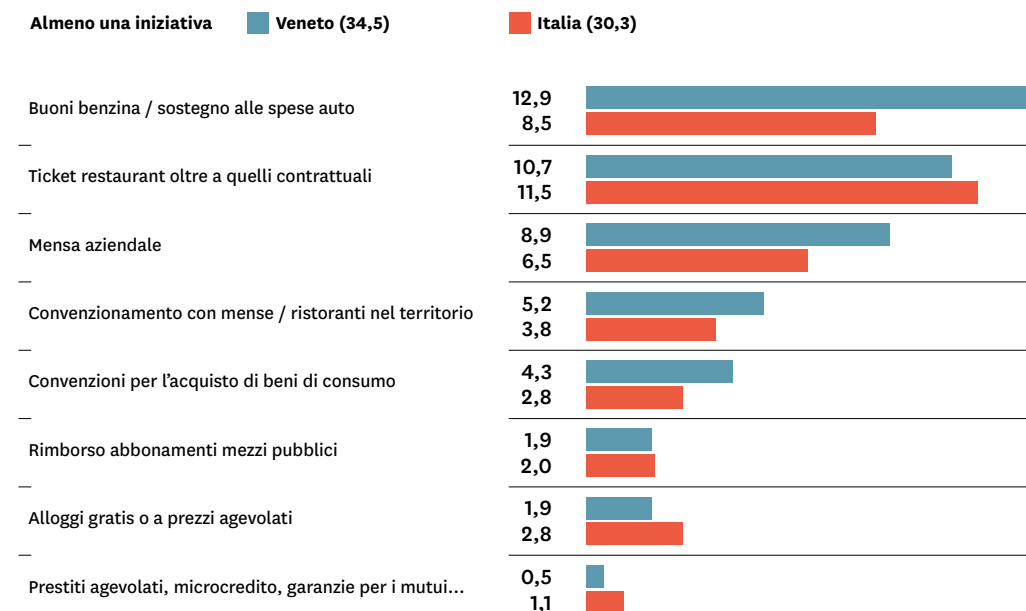
Livello di vulnerabilità	ITALIA			VENETO		
	N° tot. famiglie (Mln)	N° famiglie con dipendenti (Mln)	Quota su totale famiglie (%)	N° tot. famiglie (migliaia)	N° famiglie con dipendenti (migliaia)	Quota su totale famiglie (%)
Molto alto	2,0	0,7	35,2%	165	66	39,8%
Alto	6,2	2,5	40,3%	359	155	43,3%
Medio alto	5,0	2,5	50,1%	477	236	49,6%
Medio basso	6,8	2,9	42,6%	574	323	56,2%
Basso	4,0	1,7	42,5%	369	176	47,8%
Molto basso	1,7	1,0	58,6%	171	69	40,4%
<b>Totale</b>	<b>25,8</b>	<b>11,3</b>	<b>44,0%</b>	<b>2.105</b>	<b>1.025</b>	<b>48,7%</b>

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

FIGURA 91

#### Iniziative di sostegno economico ai lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE



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

Esaminiamo ora le iniziative aziendali di sostegno economico ai lavoratori, prescindendo dai fringe benefit. Il 35,6% delle imprese venete hanno raggiunto in quest'area un livello di welfare almeno medio, e il 32,4% un livello alto o molto alto.<sup>30</sup>

La FIGURA 91 descrive le iniziative, indicando per ognuna il tasso di attività delle imprese. Le più diffuse sono l'erogazione di buoni benzina (12,9%) e di buoni pasto oltre i livelli stabiliti dai contratti collettivi (nel 10,7% delle imprese venete). Seguono le mense aziendali e le convenzioni

<sup>30</sup> Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1

per la ristorazione. Infine, una serie di benefici per l'acquisto di beni e servizi, per l'abbonamento ai mezzi di trasporto, facilitazioni per l'alloggio e per l'accesso al credito.

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

La maggior parte delle iniziative di quest'area sono attuate unilateralmente dalle aziende (**FIGURA 92**). Le prestazioni sono erogate perlopiù con mezzi tradizionali (nel 62,4% delle imprese), mentre il 23,2% utilizzano piattaforme o voucher, e un ulteriore 14,4% una combinazione di mezzi. Nell'81,1% dei casi i benefici sono rivolti a tutti, e nel 73,6% gran parte dei dipendenti li utilizzano.

FIGURA 92

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

		VENETO	ITALIA
<b>ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	In applicazione ai CCNL	18,8	21,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	26,5	26,5
	Unilateralmente dall'azienda	54,7	52,1
<b>MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLE PRESTAZIONI</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	23,2	21,4
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	62,4	65,7
	In entrambe le modalità	14,4	12,9
<b>POPOLAZIONE BENEFICIARIA</b> Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	Tutti i lavoratori	81,1	77,8
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	17,8	20,3
	Solo i vertici aziendali	1,0	1,7
<b>UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO ECONOMICO DA PARTE DEI LAVORATORI</b> Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	49,5	49,7
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	24,1	22,7
	Discretamente o poco utilizzati	26,4	27,6

102 → 111

# Appendice metodologica

## Il progetto Welfare Index PMI

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

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

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

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

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

## La ricerca: campione e metodo

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

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

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

### Prima fase – Ricerca quantitativa estensiva

Hanno partecipato all'ultima edizione 6.532 imprese. Il Veneto è una delle regioni più rappresentate, con 953 partecipanti.

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

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

La **FIGURA 93** mostra la composizione del campione delle imprese venete, stratificate per settore produttivo e classe dimensionale (numero di addetti). 881 rientrano nel perimetro di indagine (da 6 a 1.000 addetti). Sono comunque state incluse nell'analisi anche le 70 PMI con meno di 6 lavoratori, aggregate alla classe delle imprese con meno di 10 addetti.

I risultati dell'indagine sono stati espansi in relazione all'universo di riferimento, costituito da 53 mila imprese venete classificate per provincia, classe dimensionale e settore produttivo.

FIGURA 93

## Le imprese venete partecipanti all'indagine

EDIZIONE 2022

	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi profes.	Artigianato	Terzo settore	Agricoltura	TOTALE
Oltre 1.000	1	1	-	-	-	-	2
Da 251 a 1.000	18	8	-	-	1	-	27
Da 101 a 250	45	10	-	-	7	-	62
Da 51 a 100	66	14	3	3	8	4	98
Da 10 a 50	112	140	36	125	23	24	460
Da 6 a 9	18	83	23	75	15	20	234
Meno di 6	2	17	23	18	2	8	70
<b>TOTALE</b>	<b>262</b>	<b>273</b>	<b>85</b>	<b>221</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>953</b>

## Seconda fase – Indagine in profondità

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

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

## Modello di misurazione

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

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

## A. MISURE PER OGNI AREA DEL WELFARE AZIENDALE

Welfare Index PMI classifica dieci aree del welfare venete<sup>31</sup>, e per ognuna elabora tre tipi di indicatori:

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

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

## B. MISURE DI CAPACITÀ ED EFFICACIA DEL SISTEMA DI WELFARE

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

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

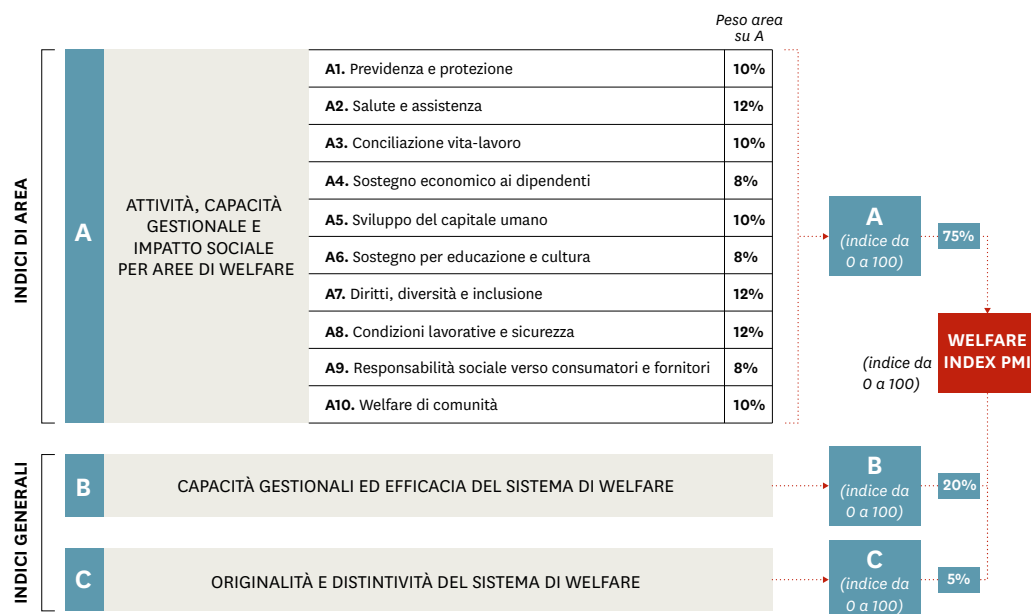
## C. ORIGINALITÀ E DISTINTIVITÀ

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

<sup>31</sup> La descrizione delle aree e i relativi indicatori sono esposti nel capitolo 1, figure 15, 16, 17, 18.

FIGURA 94

## Modello di misurazione Welfare Index PMI - Schema generale



## Servizi alle imprese

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

Tali servizi sono disponibili nell'area riservata del sito [welfareindexpmi.it](http://welfareindexpmi.it):

- **Indice Welfare Index PMI**

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

- **Welfare assessment**

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

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

- **Rating Welfare Index PMI**

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

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

La seguente **FIGURA 95** mostra la distribuzione delle PMI venete partecipanti a Welfare Index PMI per classi di rating, in serie storica dal 2017 al 2022. Nell'ultimo anno, le PMI che hanno raggiunto il livello più elevato (Welfare Champion) sono 16; quelle che si sono posizionate al livello immediatamente successivo (Welfare Leader) sono 94.






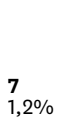




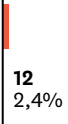




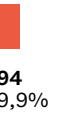

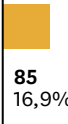
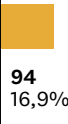
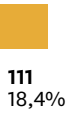
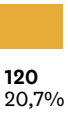
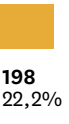
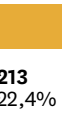

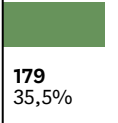
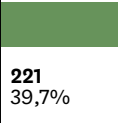
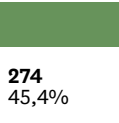
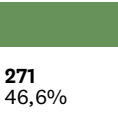
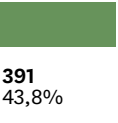
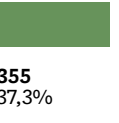

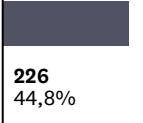
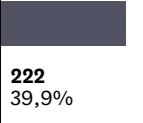
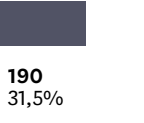
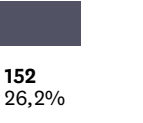
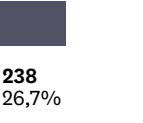
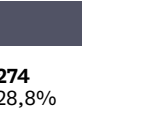
### • Welfare Satisfaction

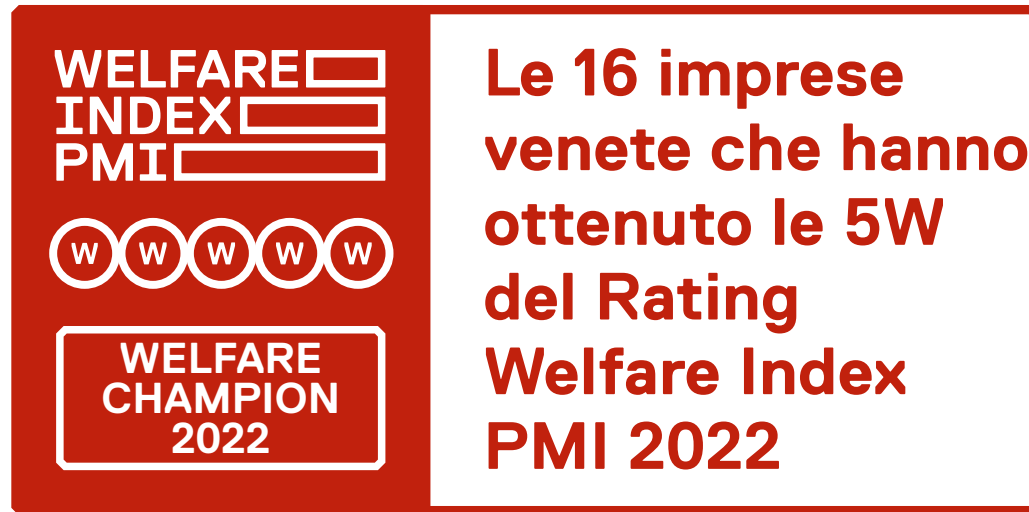
Welfare Index PMI offre ai partecipanti un servizio online di rilevazione e misurazione di come i lavoratori percepiscono e valutano le iniziative di welfare della propria azienda.

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

FIGURA 95

### Classi di rating e numerosità delle imprese - Veneto

MOTIVAZIONE	CLASSE RATING	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa molto rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), capacità gestionali e impegno economico-organizzativo elevati (proattività, orientamento all'innovazione sociale, sistematico coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali significativi sulla comunità interna ed esterna all'impresa, misurati da indicatori quali: la composizione e il trend dell'occupazione, le condizioni lavorative, il contributo alla comunità locale e l'impegno verso consumatori e fornitori. Indice Welfare Index PMI superiore a 45/100.	 <b>WELFARE CHAMPION</b>	 <b>2</b> 0,4%	 <b>6</b> 1,1%	 <b>7</b> 1,2%	 <b>10</b> 1,7%	 <b>16</b> 1,8%	 <b>16</b> 1,8%
Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), buone capacità gestionali (proattività e coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa superiori alla media. Indice Welfare Index PMI compreso tra 35 e 45/100.	 <b>WELFARE LEADER</b>	 <b>12</b> 2,4%	 <b>14</b> 2,5%	 <b>21</b> 3,5%	 <b>28</b> 4,8%	 <b>49</b> 5,5%	 <b>94</b> 9,9%
Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da ampiezza superiore alla media, buona intensità, presenza di iniziative autonome oltre le misure previste dai CCNL, discreti impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa. Indice Welfare Index PMI compreso tra 25 e 35/100.	 <b>WELFARE PROMOTER</b>	 <b>85</b> 16,9%	 <b>94</b> 16,9%	 <b>111</b> 18,4%	 <b>120</b> 20,7%	 <b>198</b> 22,2%	 <b>213</b> 22,4%
Imprese con un sistema di welfare aziendale di medio livello per iniziativa, capacità gestionale e impatti ottenuti. Indice Welfare Index PMI compreso tra 15 e 25/100.	 <b>WELFARE SUPPORTER</b>	 <b>179</b> 35,5%	 <b>221</b> 39,7%	 <b>274</b> 45,4%	 <b>271</b> 46,6%	 <b>391</b> 43,8%	 <b>355</b> 37,3%
Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Indice Welfare Index PMI inferiore a 15/100.	 <b>WELFARE ACCREDITED</b>	 <b>226</b> 44,8%	 <b>222</b> 39,9%	 <b>190</b> 31,5%	 <b>152</b> 26,2%	 <b>238</b> 26,7%	 <b>274</b> 28,8%



- **Air Service** Srl
- **B+B International** Srl
- **Dal Ben** Spa
- **Faccin Gonzo & Partners**
- **Fairmat** Srl
- **Inel Elettronica** Srl
- **IRSAP** Spa
- **Metal.B.** Srl
- **Nordauto** Spa
- **Performance In Lighting** Spa
- **Progesto** Srl Società Benefit
- **Riello** Spa
- **SAVE** Spa
- **Selle Royal Group** Spa

- **Spinetti Menegaldo Cinti** Snc
- **Studio Zanon** Consulente del Lavoro

114 → 123

# Le iniziative delle aziende Welfare Champion del Veneto



**AIR SERVICE**

**Commercio e servizi**

---

da **10 a 50** dipendenti

---

provincia di **Padova**

## Attenzione per la formazione dei dipendenti e dei loro figli

AirService è stata avviata nel 1992 dalla Cooperativa Taxi di Padova e si occupa di trasporti privati, individuali e di gruppo. Specializzato nel settore dei servizi di trasporto aeroportuale, offre collegamenti da e verso i principali aeroporti del Nordest. Si distingue per la logistica impeccabile, la tecnologia all'avanguardia e servizi professionali a livello nazionale. La professionalità degli autisti e del personale sono garantite dall'esperienza accumulata e sono svolte ai massimi livelli su scala nazionale. L'azienda ha attivato per i lavoratori polizze assicurative (infortuni e caso morte) e offre flessibilità oraria oltre quella contrattuale, smart working e permessi aggiuntivi. A sostegno delle spese scolastiche dei figli dei dipendenti vengono erogati rimborsi per rette di scuole e università.

**Air Service Srl**  
www.airservicepadova.it



**DAL BEN**

**Industria**

---

da **101 a 250** dipendenti

---

provincia di **Venezia**

## Il codice etico per dipendenti, consulenti, clienti e fornitori

Dal Ben si occupa di progettare e costruire macchine, impianti e componenti meccanici per diversi settori industriali, principalmente siderurgico e idroelettrico. È stato istituito un codice etico aziendale valido per dipendenti, consulenti, fornitori e clienti che include valori che rappresentano la stessa mission dell'azienda: il rispetto della dignità della persona, imparzialità, integrità, onestà, correttezza e trasparenza. L'importanza delle risorse umane è tutelata dalla formazione intensa, approfondita e costante. L'ambiente di lavoro incoraggia lo spirito di innovazione, la creatività e il conseguimento dei risultati mediante il lavoro di squadra. A disposizione dei dipendenti check-up sanitari, assistenza a familiari anziani, convenzioni con ambulatori medici. Sono attivi anche servizi aziendali per i figli dei collaboratori e vengono previsti rimborsi per le rette di asili e scuole e in generale per tutte le spese connesse allo studio.

**DAL BEN Spa**  
www.dalbenspa.com



**B+B INTERNATIONAL**

**Industria**

---

da **51 a 100** dipendenti

---

provincia di **Treviso**

## Lo sportello welfare a disposizione di tutti

B+B International è una software house specializzata nella realizzazione di hardware e software per il mondo del packaging e della cartotecnica. Dal 2017 ha attivato iniziative di welfare. In ambito salute, l'azienda mette a disposizione check-up preventivi, polizza sanitaria integrativa, screening per il tumore al seno, convenzioni con centri medici e dentistici. Per bilanciare vita privata e lavoro, sono attivi smart working e orario flessibile. A sostegno della maternità è stato attivato il progetto Focchi in B+B: aiuto burocratico per le pratiche di maternità, per i rimborsi sanitari e supporto in fase di rientro al lavoro con colloqui di orientamento. In azienda è stata istituita la figura del Responsabile Risorse Umane e Welfare con uno sportello dedicato a disposizione di ogni collaboratore. Ogni anno vengono fatte survey e colloqui personali per andare incontro a tutte le esigenze. Per offrire un maggiore sostegno ai lavoratori durante la crisi inflazionistica, nel 2022 è stato aumentato il credito welfare disponibile in piattaforma.

**B+B International Srl**  
www.bbinternational.com



**FACCIN GONZO & PARTNERS**

**Studi e servizi professionali**

---

da **10 a 50** dipendenti

---

provincia di **Vicenza**

## Un progetto per l'uguaglianza familiare e lavorativa

Faccin Gonzo & Partners è uno studio di consulenza del lavoro composto al 95% da donne. Nel 2017 è nato un progetto per la realizzazione del principio di uguaglianza familiare e lavorativa e prevede tre aree di intervento: genitorialità (percorsi formativi e-learning per facilitare il rientro dalla maternità); flessibilità organizzativa (part time reversibile per il rientro dal congedo parentale/obbligatorio fino all'età di 2 anni del figlio, flessibilità oraria in entrata e in uscita, orario continuato con pausa pranzo ridotto con un minimo di 30 minuti); welfare (servizi di Time saving per consulenza fiscale e predisposizione 730). È stata scelta una piattaforma di welfare aziendale che utilizza fornitori locali: le collaboratrici hanno ampia scelta di servizi nel territorio per assistenza sanitaria anche per i familiari, visite mediche e odontoiatriche, asili, scuole e centri ricreativi.

**Faccin Gonzo & Partners**  
www.fepartners.info





## I percorsi formativi dedicati ai giovani

Fairmat è una società reg-tech che fornisce soluzioni per semplificare e automatizzare la gestione di processi regolamentari, opera in ambito pricing, risk management, compliance normativa. L'azienda, fondata anche da professori universitari, si distingue per la giovane età di dipendenti e collaboratori e per questo ritiene fondamentali le partnership attive con il mondo della scuola e dell'università, grazie a stage curriculari, percorsi di tirocinio scuola-lavoro e di formazione altamente specializzata e qualificante. Attiva anche una piattaforma di welfare che prevede, tra le altre cose, la possibilità di richiedere il rimborso o il pagamento diretto di spese sanitarie proprie o di familiari, come anche l'assistenza a familiari disabili o anziani. Per la conciliazione vita-lavoro sono state attivate: smartworking, part time, flessibilità oraria e convenzioni con strutture ricreative per bambini.

Fairmat Srl  
www.fairmat.com



## Il welfare costruito sul confronto continuo con i dipendenti

Inel è una piccola realtà che si occupa di controllo dei processi industriali, progettazione e realizzazione di schede elettroniche, realizzazione di impianti elettrici ed elettronici, programmi PLC HMI, programmi per pc e microprocessori. Vista la piccola dimensione dell'azienda, si è deciso di non attivare una piattaforma di welfare, ma di attuare un sistema di confronto costante tra manager e dipendenti: ogni richiesta o esigenza viene discussa e assecondata. Gli orari sono flessibili, a seconda delle necessità. Dal punto di vista sanitario, oltre alla polizza assicurativa, ci sono convenzioni e rimborsi per spese mediche. Vengono erogati i buoni carburante e offerti corsi di lingua patrocinati dalle confederazioni di settore. I corsi di formazione invece sono costanti, per necessità ma anche per crescita professionale.

Inel Elettronica Srl  
www.inelelettronica.it



## Il Future Leader Program per una formazione trasversale

IRSAP si occupa di radiatori, regolazione e ventilazione meccanica controllata. Le iniziative di welfare attivate coprono tutti i settori. Work-life balance: più ore di smartworking per chi abita lontano, part time su richiesta, flessibilità oraria. Sostegno alle famiglie: contributo allo studio e all'infanzia per spese asilo nido e materna, buoni spesa e carburante, viaggi, assistenza familiare. Salute: vaccinazione antinfluenzale in azienda, ginnastica posturale, sostegno economico in caso di lungo periodo di comporto. Sostegno alla comunità: tramite IRSAP FOUNDATION si favorisce l'integrazione delle categorie più fragili, si aiuta la ricerca e si tutela l'ambiente. Per la formazione c'è un grande progetto: Future Leader Program, rivolto a giovani e dipendenti junior che fanno formazione, esperienza professionale e training on the job in tutte le aree per acquisire competenze su più fronti. L'integrazione fra formazione universitaria, esperienza sul campo e affiancamento a esperti garantiscono una preparazione onnicomprensiva.

IRSAP Spa  
www.irsap.com



## La flessibilità come chiave del benessere di tutti

Metal B è un'azienda metalmeccanica di precisione che produce conto terzi. Ha un socio unico che, grazie alla sua lunga esperienza da ex dipendente, ha attivato iniziative di welfare molto apprezzate. Per esempio, la possibilità di scaricare le spese sanitarie, l'introduzione della mensa per ¾ a carico dell'azienda, diversi corsi di formazione. Il premio produzione viene versato in una piattaforma che copre tutte le esigenze dei dipendenti. La politica dell'azienda si basa sul concetto di flessibilità: i collaboratori non hanno mai avuto un orario fisso, ognuno si può gestire in base alle esigenze personali dalle 7 alle 18, da sempre. Anche per le impiegate in ufficio c'è la piena libertà di organizzare l'orario di lavoro o di prendere ferie e permessi.

Metal.B. Srl  
www.metalsrl.it



## NORDAUTO

## Commercio e servizi

da 101 a 250 dipendenti

provincia di Treviso

## Il legame con il territorio e l'attenzione alle diversità

Nordauto è un'azienda giovane e dinamica che lavora con passione nel settore automotive dal 1970. Con l'espansione dell'attività oltre alla sede storica di Montebelluna (TV) Nordauto inaugura altre due filiali, una nel padovano e una nel bellunese. La crescita costante dei risultati sul territorio testimoniata da tutti i riconoscimenti ricevuti in questi anni grazie alla competenza e alla professionalità nella gestione dei clienti del personale altamente specializzato. Molto attenta ai propri lavoratori, l'azienda ha attivato convenzioni per l'acquisto di beni di consumo e vengono erogati buoni benzina. Sono previste iniziative per l'inserimento di lavoratori disabili ed extracomunitari, ai quali offre anche sostegni per l'abitazione. Uno sguardo attento viene riservato alla comunità locale, con donazioni e diverse sponsorizzazioni.

**Nordauto Spa**  
www.nordautogroup.it



## PERFORMANCE IN LIGHTING

## Industria

da 251 a 1000 dipendenti

provincia di Verona

## Un nido aziendale con fattoria didattica

Performance in Lighting è un gruppo internazionale che si occupa di apparecchiature per l'illuminazione. Dal 2002 ha l'asilo aziendale Nidoblu nella sua sede veronese con annessa fattoria didattica. Accoglie circa 40 bambini, tra i 7 e i 36 mesi. Ideato per venire incontro alle esigenze delle famiglie (maggioranza della forza lavoro è femminile), ha orari molto agevoli (mezz'ora prima dell'inizio dell'orario lavorativo e mezz'ora dopo), ed è aperto anche alle aziende circostanti e a privati. L'azienda copre circa il 30% della retta per i dipendenti. Altre iniziative in ambito conciliazione vita e lavoro: orario flessibile in entrata e in uscita, part time, 730 in azienda, ricezione pacchi in sede. In ambito salute: partnership con farmacie e palestre, frutta fresca di stagione quotidiana, lezione hatha yoga gratuita una volta alla settimana in pausa pranzo. Nella piattaforma dedicata è possibile versare il premio di risultato e convertirlo in servizi di welfare (in tutti gli ambiti previsti) per usufruire della detassazione e decontribuzione.

**Performance in Lighting Spa**  
www.performanceinlighting.com

PERFORMANCE IN LIGHTING

## PROGESTO

## Studi e servizi professionali

Meno di 10

provincia di Vicenza

3° CLASSIFICATO del settore

## Il welfare che fa bene anche al territorio

Progesto si occupa di sicurezza industriale, perizie e consulenza in ambito industria 4.0. Dal 2020 è Società Benefit e nel 2021 ha aperto il ramo sostenibilità. Per erogare servizi di welfare è stata scelta la piattaforma di una società benefit con sede vicino all'azienda che include anche i piccoli esercenti locali, a sostegno dell'economia territoriale, per servizi di vario tipo (spese mediche, scolastiche, acquisto di beni, carburante, viaggi, corsi, musei) anche per i familiari. Le altre iniziative sono: contributo del 50% per la mensa aziendale, flessibilità oraria, smartworking. L'azienda dà molta importanza a ogni tipo di formazione, anche progetti formativi personali dei dipendenti. Per esempio, è stato fatto un incontro con consulente finanziario sulla corretta gestione dei propri risparmi e soluzioni di investimento sicure. Dal 2022 è stata istituita la Progesto Academy, che si occupa di erogare formazione tecnica in tutti gli ambiti.

**Progesto Srl Società Benefit**  
www.progesto.it



## RIELLO

## Industria

da 251 a 1000 dipendenti

provincia di Verona

## Salute e formazione per un welfare vincente

Riello si occupa di produzione e commercializzazione di impianti per la termotecnica (caldaie, bruciatori, aria condizionata). Il welfare si focalizza principalmente su due aree essenziali per il benessere dei dipendenti. Salute: è stato attivato un piano checkup direttamente in azienda, diviso in tre percorsi diversi: dietologia, generica, cardiopatie che ha riscosso molto successo, con un'adesione del 60%, e che ha avuto scopo preventivo ed educativo. Formazione: Riello offre una formazione continua ai dipendenti in ogni fase dello sviluppo professionale, con borse di studio e finanziamento di corsi e master. Anche i figli più meritevoli ricevono borse di studio. L'azienda favorisce il percorso di inserimento professionale di stagisti e dottorandi. Tra le altre iniziative di welfare aziendale citiamo: conciliazione vita-lavoro (part time durante la maternità e remote working bisettimanale), bonus carburante, portale dedicato per spese scolastiche, sanitarie, pensionistiche, ludico-sportive, alimentari.

**Riello Spa**  
www.riello.it



SAVE

Commercio e servizi

da 251 a 1000 dipendenti

provincia di Venezia

## Il benessere della persona al centro

Save è la holding di un Gruppo che opera principalmente nella gestione degli aeroporti. Nonostante la grave crisi del settore causata dalla pandemia, sono rimaste attive policy di welfare: smartworking, libertà di orario di lavoro, part time su richiesta, acquisto prodotti tramite portali con elevati sconti, convenzioni per finanziamenti agevolati e convenzioni per la salute di dipendenti e famiglie. Il supporto alla persona è il focus dell'azienda: oltre allo sportello d'ascolto con psicologi è stata introdotta la consigliera di fiducia, figura di valore in quanto persona terza a gestire eventuali discriminazioni, comportamenti lesivi o molestie. Sono stati organizzati webinar di prevenzione, in particolare su postura, ansia, insonnia, disturbi alimentari e si è resa permanente la convenzione con scuola di inglese, oltre al summer camp per i bimbi delle elementari con una scuola internazionale.

SAVE Spa  
www.grupposave.it



SELLE ROYAL GROUP

Industria

da 251 a 1000 dipendenti

provincia di Vicenza

## La bike policy per una migliore qualità della vita

Selle Royal da 65 anni si occupa di progettazione, sviluppo, produzione e vendita di selle, componenti e accessori per diverse tipologie di biciclette e ciclisti. Le azioni di welfare attivate sono andate a sostegno del work-life balance ("Time Policy", smartworking, predisposizione del 730 in azienda), maggior potere d'acquisto (bonus di 500€ a metà anno), benessere della persona (convenzione con centri medici, disponibilità di medico una volta a settimana in azienda), crescita personale e cura della famiglia (corsi 1to1 di inglese, francese e tedesco, borse di studio per i figli dei dipendenti), sostegno del territorio ("Io mi muovo in bici" - concorso a premi rivolto ai ragazzi delle scuole medie, finanziamento ai giovani talenti dell' Orchestra del Teatro Olimpico di Vicenza). L'iniziativa più apprezzata è Bike policy: la possibilità per i dipendenti di uscire durante le ore di flessibilità per fare attività sportiva usufruendo di docce e spogliatoi all'interno dell'azienda.

Selle Royal Group Spa  
www.selleroyal.com

SelleRoyalGroup

SPINETTI MENEGALDO CINTI

Commercio e servizi

da 10 a 50 dipendenti

provincia di Padova

## In primo piano la formazione per la valorizzazione del talento

Dal 1986 l'agenzia Generali Padova Facciolati è una solida presenza nel panorama assicurativo e si è consolidata come una delle più storiche e importanti strutture di riferimento per Generali Italia. Offre una vasta gamma di soluzioni assicurative su misura per rispondere alle esigenze specifiche di tutti i clienti. Si distingue per i valori di competenza, professionalità, formazione e innovazione, che costituiscono i pilastri su cui è stata edificata e cui si ispira quotidianamente. Il team è composto da oltre 50 esperti altamente qualificati, tra cui 3 Agenti, dipendenti di Agenzia e collaboratori commerciali. La diversità delle competenze consente di offrire una gamma completa di servizi nel settore assicurativo. A disposizione di una parte dell'organico la polizza sanitaria, infortuni e caso morte. In ambito conciliazione vita lavoro è possibile effettuare smart working e usufruire di grande flessibilità oraria; prevista anche l'integrazione completa del congedo di maternità.

Spinetti Menegaldo Cinti Snc  
www.generalipadovafacciolati.it



STUDIO ZANON

Studi e servizi professionali

da 10 a 50 dipendenti

provincia di Venezia

4° CLASSIFICATO  
del settore

## Il welfare che facilita il lavoro di tutti

Studio professionale di consulenti del lavoro e avvocati con focalizzazione specifica nell'ambito del rapporto di lavoro tra azienda e dipendente. Considerando le tematiche di cui si occupa l'azienda, il welfare per i propri collaboratori è fondamentale. Sono messe a disposizione un plafond di opzioni molto apprezzate: tramite convenzioni, visite mediche, odontoiatriche, fisioterapiche e istruzione posturale, in più c'è un portale di scontistica anche per i viaggi. Per la conciliazione vita-lavoro: smartworking e part time. Anche la formazione è molto importante: gli stessi dipendenti sperimentano portali o gestionali per creare nuove competenze e trasferirle ai clienti, implementando servizi ed efficienza. I giovani praticanti possono accedere a materiali di approfondimento creati per la loro formazione. Per affrontare spese carburante e energia è stata fatta una convenzione con un partner che trova soluzioni migliorative. Anche la consulenza gratuita con broker è un servizio condiviso per clienti e dipendenti.

Studio Zanon Consulente del Lavoro  
www.studiozanon.net



Hanno collaborato:

**INNOVATION TEAM**  
Research & Analytics MBS

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

 **Cerved**  
RATING AGENCY

<https://ratingagency.cerved.com>

**acrobatik**<sup>®</sup>

[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)

promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

