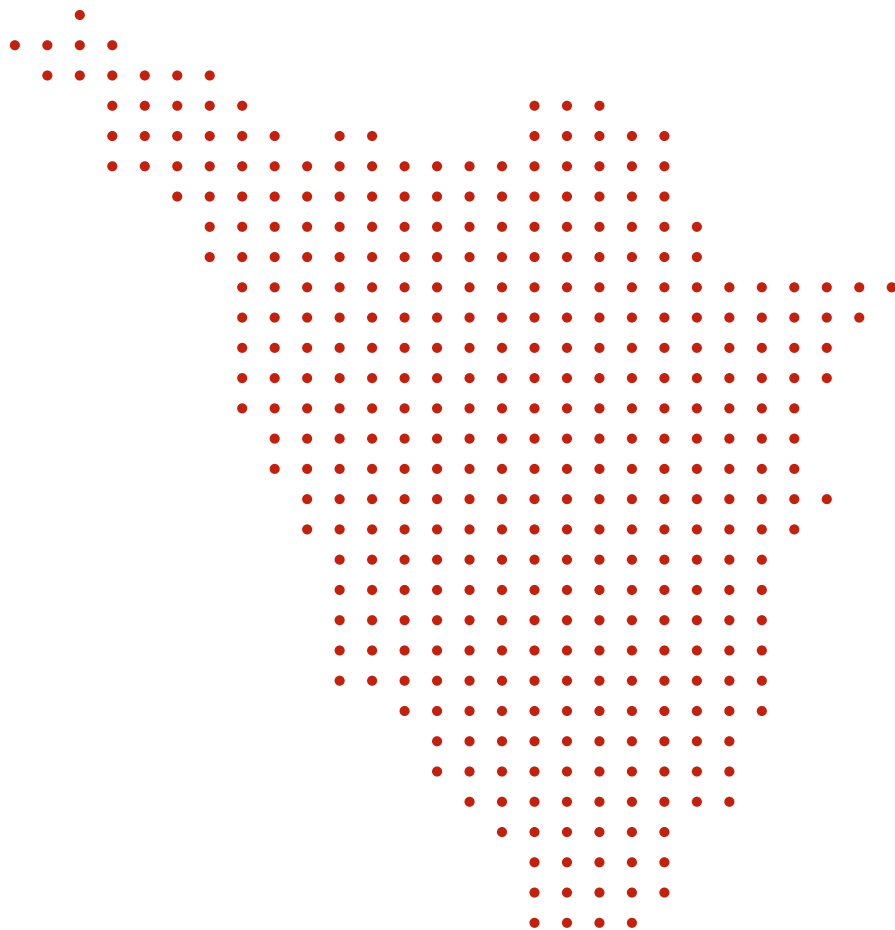


WELFARE  **IL WELFARE AZIENDALE**
INDEX  **FA CRESCERE L'IMPRESA**
PMI  **E FA BENE AL PAESE**



Rapporto Toscana 2024

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

WELFARE 
INDEX 
PMI 

**IL WELFARE AZIENDALE
IN TOSCANA**

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

Indice

04 → 05

Prefazione

Massimo Monacelli
General Manager Generali Italia

06 → 101

Rapporto 2024

08 → 27

28 → 55

56 → 61

62 → 101

1. L'evoluzione del welfare aziendale in Toscana
2. Politiche di impresa e impatto sociale del welfare aziendale
3. L'impatto del welfare aziendale sui risultati delle imprese e sulla crescita
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

105 → 106

107 → 108

109 → 111

Il progetto Welfare Index PMI
La ricerca: campione e metodo
Modello di misurazione
Servizi alle imprese

114 → 119

Le iniziative delle aziende Welfare Champion della Toscana

Prefazione

Massimo Monacelli
General Manager Generali Italia

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

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

Ma forse, proprio il succedersi di eventi nemmeno immaginabili (il Covid, la guerra in Europa e in Medio Oriente, fenomeni climatici estremi e continui), con tutte le conseguenze del caso, dall'inflazione al senso di precarietà, ha accelerato nelle nostre imprese una sorta di "ritorno al futuro"; ovvero il recupero dei valori della cultura d'impresa di ieri (tipica della nostra tradizione dell'immediato Dopoguerra), reinterprestandoli 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 entriamo nelle regioni, per capire, attraverso rapporti territoriali ancor più analitici, a che punto siamo.

Dopo Lombardia e Veneto, andiamo in Toscana.

Come abbiamo potuto vedere nei primi Rapporti territoriali, Lombardia e Veneto sono caratterizzate da un tessuto industriale fortemente diffuso, anche la Toscana non è da meno.

La presenza delle PMI è radicata in tutte le province; dai distretti del tessile di Prato ed Empoli a quello del marmo di Carrara, dalla pelle, cuoio e calzature del fiorentino a quello cartario di Lucca, dagli orafi di Arezzo fino al polo florovivaistico di Pistoia.

Ma queste imprese, anche pensando alla forte tradizione delle cooperative nella regione, quanto hanno compreso il ruolo sociale che possono avere per dipendenti, loro familiari e per la comunità?

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

Colpisce, in quelle aziende che hanno fatto del welfare aziendale una leva strategica, la grande attenzione alla salute e sicurezza, alla comunità, alla diversità e inclusione.

Ma non voglio anticipare troppo.

Buona lettura.

06 → 101

Rapporto 2024

L'EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE IN TOSCANA

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 alla Toscana.¹

Le imprese toscane 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.

Più di 400 imprese di questa regione hanno partecipato all'ultima edizione, e quasi 2.000 nei sette anni del progetto. Molte hanno garantito un'adesione continua, partecipando a più edizioni.

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

Sono toscane diverse best practice italiane di welfare aziendale: 7 delle 121 imprese classificate nel 2022 come Welfare Champion, il livello più elevato secondo l'Indice Welfare Index PMI, e 34 delle 565 Welfare Leader, il livello immediatamente successivo.²

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

² Nella seconda parte di questo rapporto pubblichiamo schede sintetiche sulle 7 imprese toscane Welfare Champion nel 2022. Per un esame più ampio delle migliori esperienze di welfare aziendale si visiti il sito www.welfareindex.pmi.

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

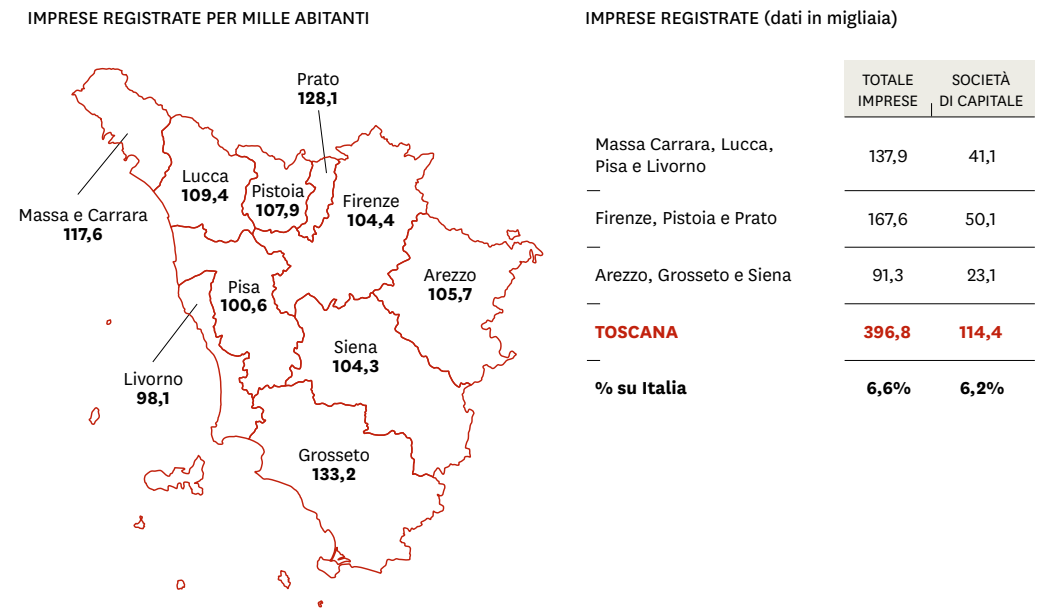
Secondo il registro Unioncamere sono presenti in regione 396.800 imprese, 6,2% del totale nazionale, con una concentrazione di 111 imprese ogni mille abitanti (FIGURA 1). 114.400 sono società di capitale. Questa diffusione nel territorio è un valore sociale oltre che economico, poiché determina la capacità di impatto del welfare aziendale nelle comunità locali.

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

Le famiglie con almeno un familiare dipendente del settore privato sono in Toscana 789 mila, su un totale di 1,7 milioni di nuclei abitanti in regione.³ Quindi le aziende della regione sono in grado di raggiungere, con i loro programmi di welfare, il 47,1% delle famiglie di tutti i livelli sociali.

FIGURA 1

Concentrazione delle imprese in Toscana - anno 2023



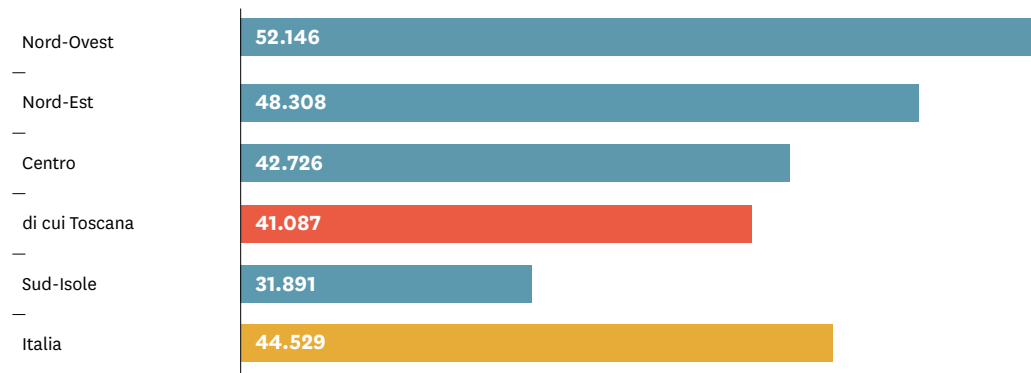
Fonte: elaborazioni Innovation Team su dati Unioncamere e ISTAT.

³ Fonte: elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT (Popolazione e famiglie per fonte di reddito, 2021) e Inps (Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo, 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



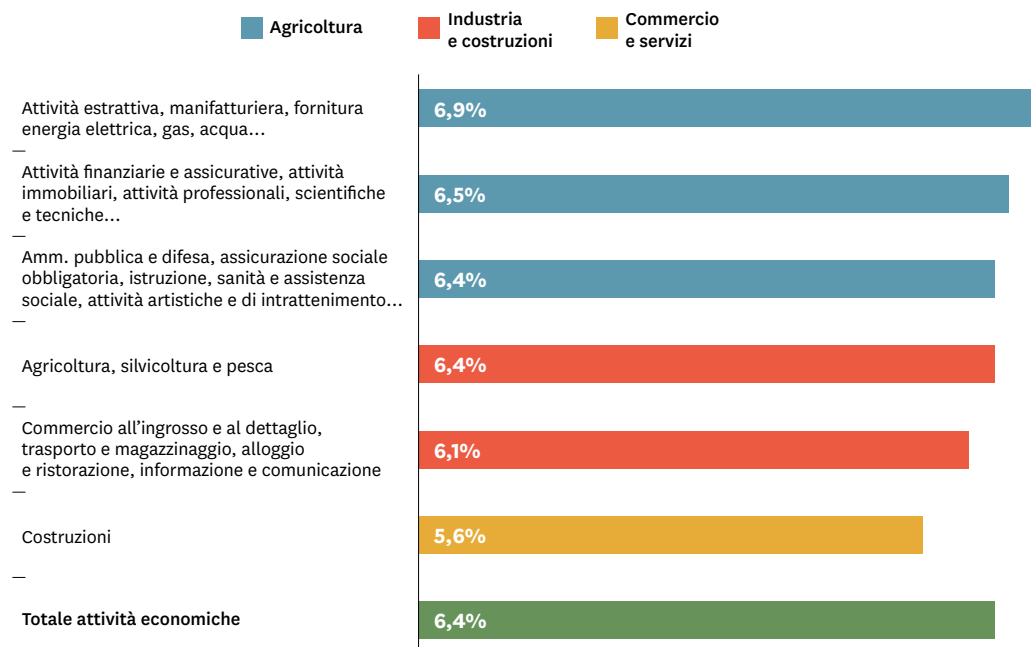
Fonte: ISTAT.

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

FIGURA 3

Il contributo della Toscana al PIL italiano per attività economica

QUOTA SUL VALORE AGGIUNTO ITALIANO - 2021



Fonte: ISTAT.

Per quanto riguarda gli indicatori di produttività, la Toscana è allineata alla media nazionale (FIGURA 2), in un contesto di grande divario tra i sistemi produttivi del Nord e del Mezzogiorno.

IL TASSO DI OCCUPAZIONE DELLA TOSCANA È DI 68,6% E SUPERA DI 8 PUNTI PERCENTUALI QUELLO MEDIO ITALIANO

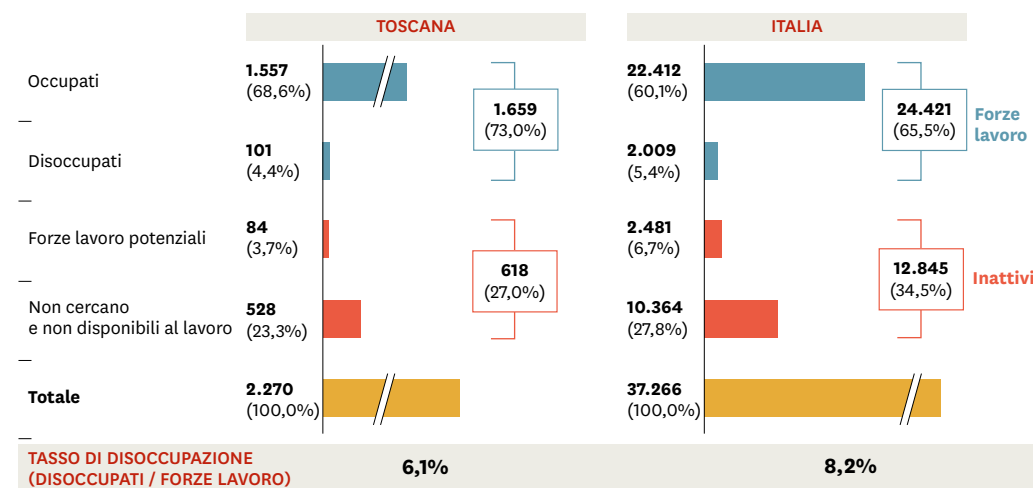
La regione produce il 6,4% del PIL italiano e, come appare nella FIGURA 3, contribuisce in modo significativo a quasi tutti i settori produttivi. Offre un contributo elevato alla generazione di valore nei macrosettori dell'attività estrattiva, manifatturiera ed energetica, dei servizi finanziari e assicurativi, delle attività professionali, scientifiche e tecniche, dell'amministrazione pubblica e della difesa, oltre che nei servizi dell'istruzione, della sanità e assistenza sociale, nelle attività artistiche e di intrattenimento.

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 Toscana, 68,6%, 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

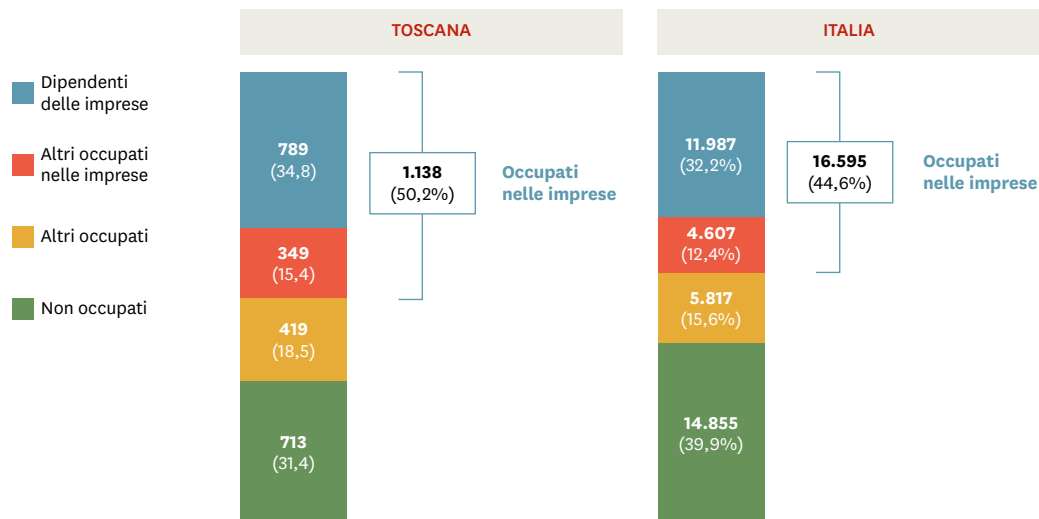


Fonte: ISTAT, 2022.

FIGURA 5

Popolazione per tipologia di occupazione

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



Fonte: ISTAT, 2022.

I GIOVANI IN TOSCANA RISPETTANO, RISPETTO ALLA MEDIA ITALIANA, MAGGIORMENTE OCCUPATI O IMPEGNATI NELLO STUDIO

Le imprese hanno un impatto diretto sull'occupazione: in Toscana gli occupati nel settore privato sono il 50,2% della popolazione in età di lavoro, quasi 6 punti più della media nazionale del 44,6%; e i dipendenti delle aziende sono il 34,8% della popolazione in età di lavoro, mentre la media italiana è del 32,2% (FIGURA 5).

L'occupazione femminile in Toscana è del 62,1%, contro una media nazionale del 51,1%, e il divario tra occupazione femminile e maschile, fattore di base del gender gap, è di 13 punti percentuali, mentre in Italia è di 18,1 punti (FIGURA 6).

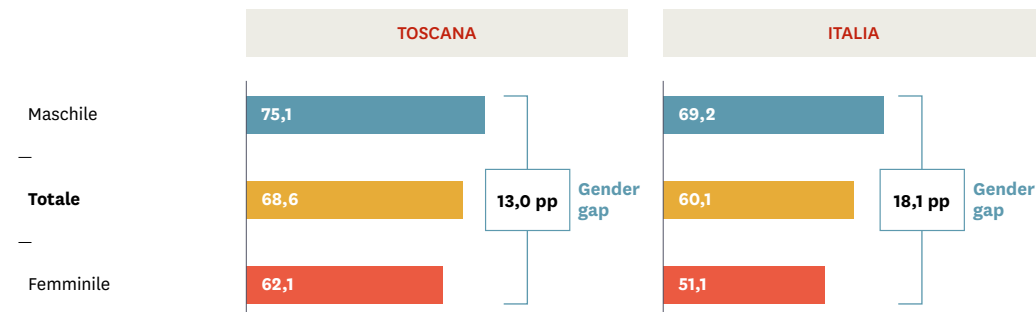
È significativo anche il divario nell'occupazione giovanile: 39,5% in regione, 33,8% la media italiana.

I NEET, giovani che non studiano e non lavorano, sono in Toscana 70 mila, 13,9% della popolazione da 15 a 29 anni, mentre la media in Italia è del 19% (FIGURA 7).

FIGURA 6

Tasso di occupazione per sesso

QUOTA % SUL TOTALE DELLA FORZA LAVORO 15-64 ANNI

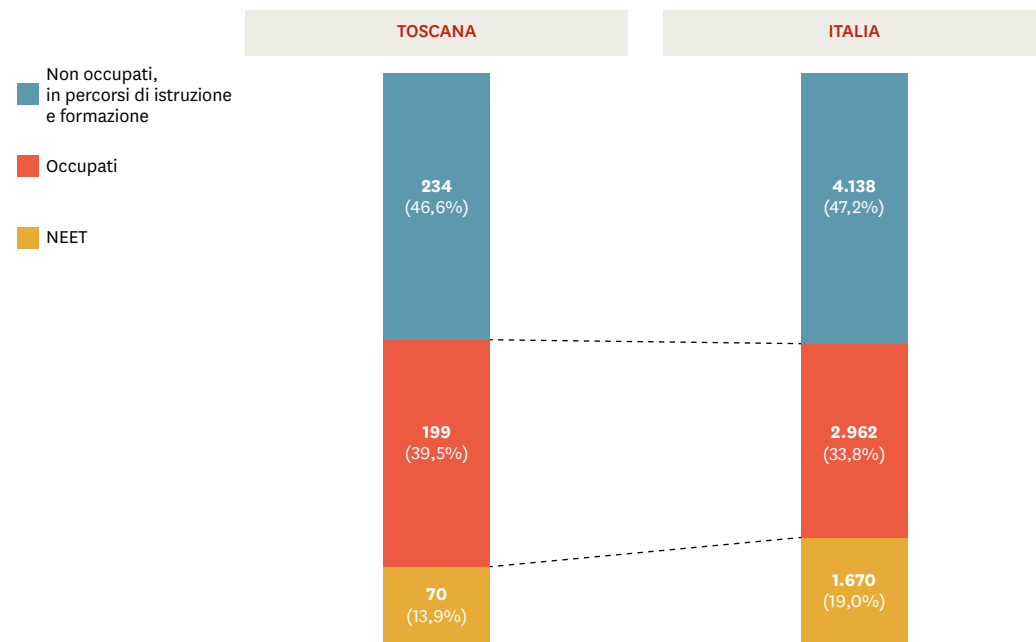


Fonte: ISTAT, 2022.

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 2023 in Toscana i nuclei familiari percettori di almeno una mensilità del Reddito di Cittadinanza sono stati quasi 34 mila e le persone beneficiarie 66 mila, su un totale nazionale di 1,2 milioni di famiglie e 2,7 milioni di persone. Il rapporto tra il numero di persone assistite e la popolazione residente in regione è del 18 per mille, 45 per mille in Italia.

Anche in Toscana 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

FIGURA 8

Il sistema produttivo toscano 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	18	22	1	-	-	-	41	4,8%	UNIVERSO WELFARE INDEX PMI
Da 250 a 1.000 lavoratori	101	72	55	-	14	21	263	5,8%	
Da 51 a 250 lavoratori	1.003	548	158	20	95	118	1.941	5,8%	
Da 10 a 50 lavoratori	6.513	4.112	1.110	4.834	1.070	277	17.915	6,2%	
Da 6 a 9 lavoratori	6.399	6.520	1.627	5.888	1.510	450	22.394	6,7%	
Meno di 6 lavoratori	21.433	125.779	71.009	96.673	36.789	2.597	354.280	6,6%	imprese
TOTALE	35.466	137.052	73.968	107.415	39.478	3.463	396.842	6,6%	

(*) Non a carattere artigiano.

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

Elaborazioni e stime Innovation Team su dati ISTAT, Unioncamere, Cerved.

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.

politiche di welfare aziendale, offrono prestazioni 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 Toscana 4,8% delle grandi imprese italiane (41 delle 858 con più di mille addetti) e 11,6% delle imprese da 50 a mille addetti.

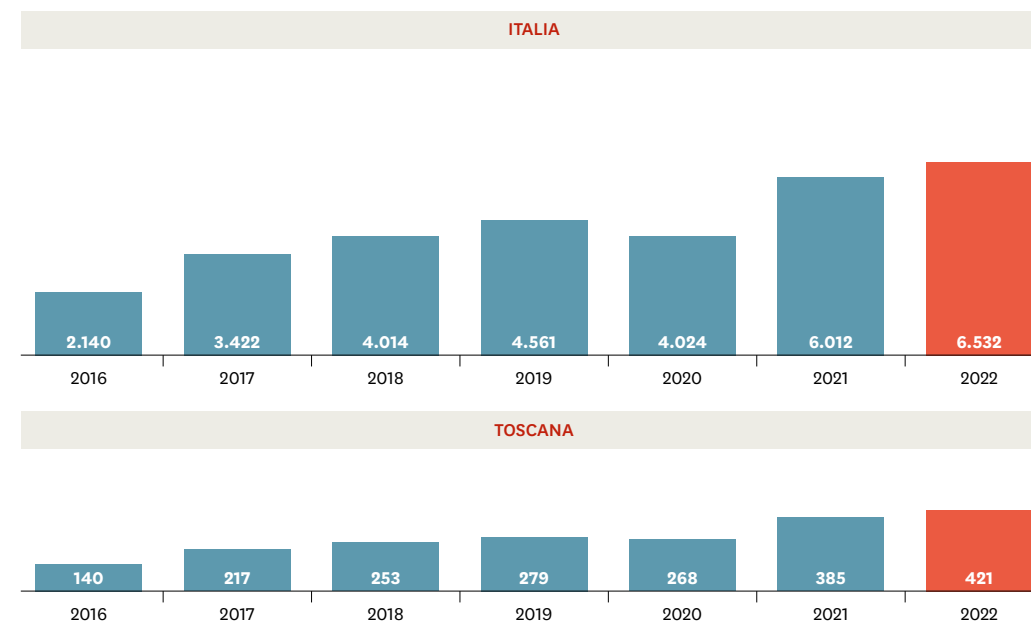
L'11,6% DELLE AZIENDE ITALIANE CON ALMENO 50 DIPENDENTI RISIEDONO IN TOSCANA

La stessa tavola rappresenta l'universo della nostra indagine, costituito dalle piccole e medie imprese delle fasce tra 6 e 1.000 addetti: 42 mila imprese in Toscana 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 421 imprese toscane e 6.532 a totale Italia (FIGURA 9), con una crescita continua dalla prima edizione del 2016, quando parteciparono 140 imprese in Toscana e 2.140 nel Paese.

FIGURA 9

Imprese partecipanti a Welfare Index PMI

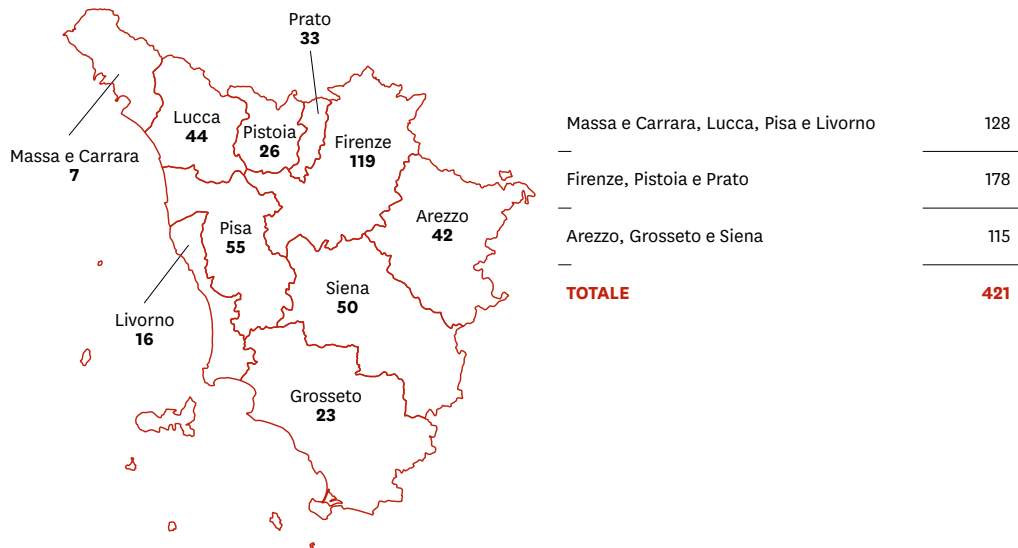


Nota all'edizione 2020 - 6.535 interviste in due rilevazioni: 4.024 questionario di base, 2.511 questionario sulla crisi Covid.

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

FIGURA 10

Imprese toscane 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 TOSCANE CON UN LIVELLO DI WELFARE ELEVATO SONO PIÙ CHE RADDOPPIATE IN 7 ANNI

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 Toscana il 22,7% del totale: una quota vicina alla media nazionale (24,7%). Negli ultimi sette anni, da quando la Legge di Stabilità 2016 ha introdotto

un nuovo quadro normativo con robusti incentivi per il welfare aziendale, l'evoluzione è stata veloce e continua: le imprese toscane con livello di welfare elevato sono più che raddoppiate, passando dal 8,9% nel 2016 al

22,7% nel 2022, mentre quelle al livello iniziale si sono quasi dimezzate, dal 53,8% al 33,2%. In Toscana due imprese su tre (64%) 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

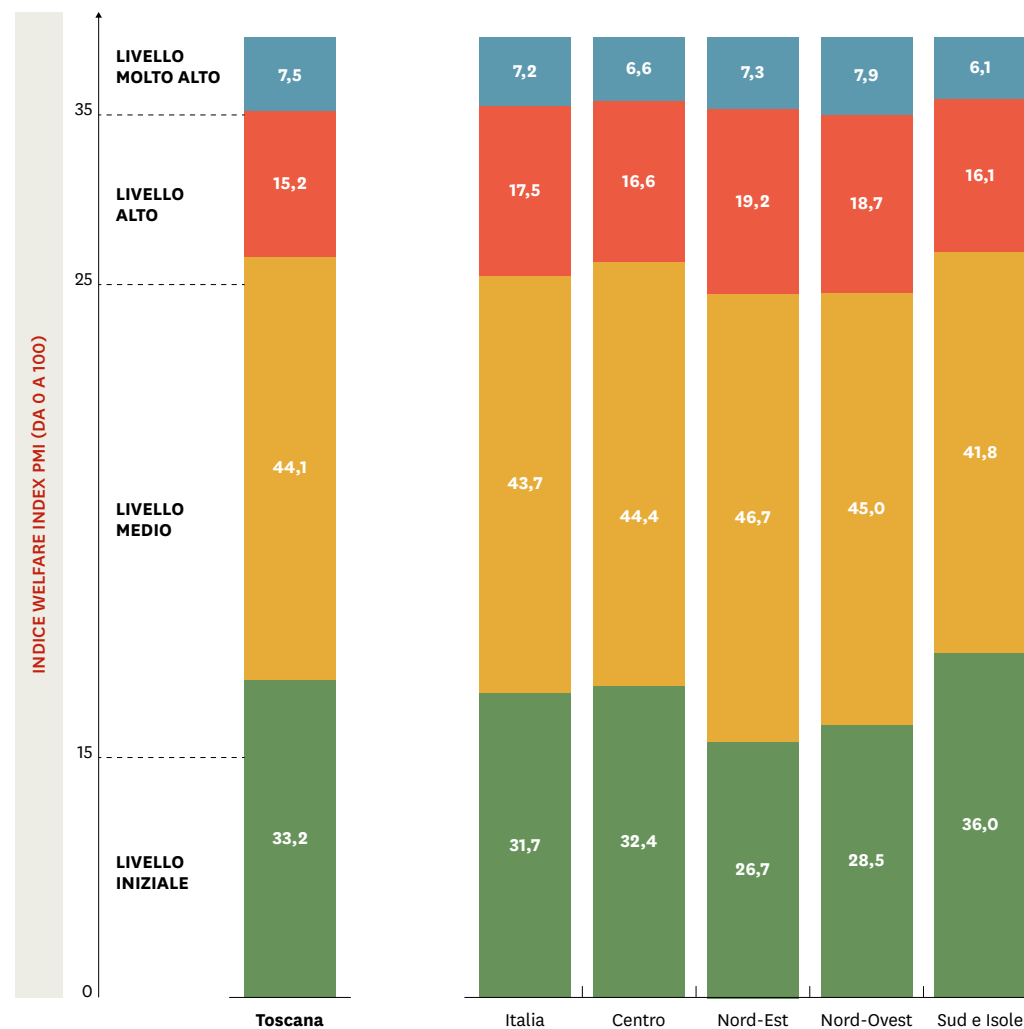
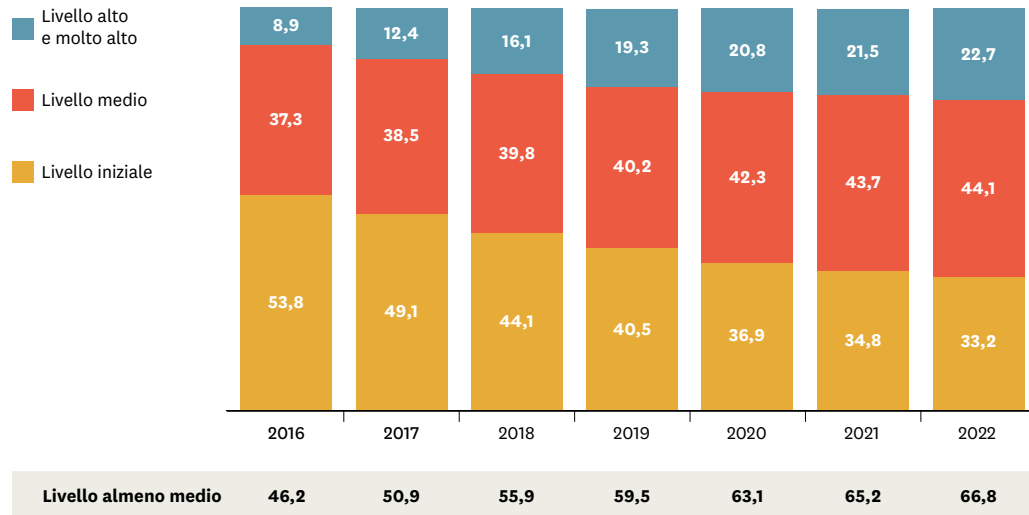


FIGURA 12

Evoluzione dei livelli di welfare aziendale in Toscana

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 MASSA E CARRARA, LUCCA, PISA E LIVORNO 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 toscane. Come si può osservare, l'iniziativa di welfare aziendale è diffusa in modo molto omogeneo nel territorio, con differenze minime. L'area Nord-Ovest, costituita da Massa e Carrara, Lucca, Pisa e Livorno, raggiunge una quota più elevata di imprese con livello di welfare alto o molto alto (24,3%), mentre la fascia Est, Firenze, Pistoia e Prato, presenta una quota lievemente inferiore (21,1%). La fascia Sud-Est, costituita da Arezzo, Grosseto e Siena, raggiunge una quota del 23,2%, molto vicina alla media regionale.

La fascia Sud-Est, costituita da Arezzo, Grosseto e Siena, raggiunge una quota del 23,2%, molto vicina alla media regionale.

La FIGURA 14 esamina la diffusione del welfare aziendale in Toscana 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

FIGURA 13

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

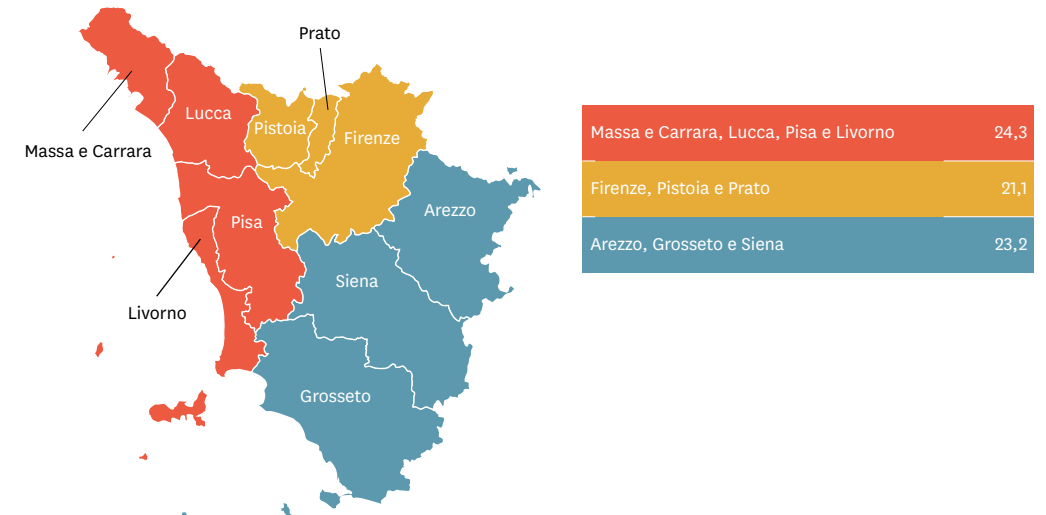
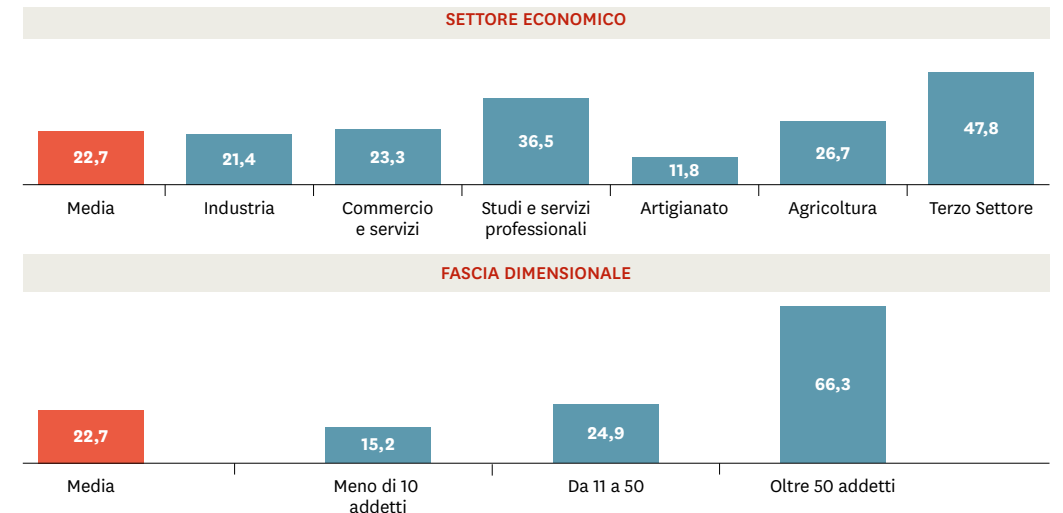


FIGURA 14

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

QUOTE % DI IMPRESE



obiettivi di interesse sociale, presenta il 47,8% di imprese con livello di welfare elevato. In questo ambito la rilevazione ha coinvolto le sole organizzazioni dotate di dipendenti, quindi principalmente quelle che la recente normativa classifica come imprese sociali. Altresì rilevante, 36,5%, è la quota di imprese con livello di welfare elevato negli studi professionali. Ma è significativa anche la quota raggiunta dall'agricoltura (26,7%), tenendo conto che si tratta di un settore prevalentemente 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: 66,3% oltre i 50 addetti. Ma è del tutto normale che sia così, visto che si tratta delle aziende che dispongono delle maggiori capacità economiche, di strutture professionali dedicate alla gestione delle risorse umane e di ampie platee di lavoratori beneficiari delle iniziative. Tra le imprese da 11 a 50 addetti il 24,9% raggiungono un livello di welfare elevato, e tra quelle con meno di 10 addetti il 15,2%. 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

	Iniziativa	Capacità gestionale	Impatto sociale
1. Previdenza e protezione			
2. Salute e assistenza			
3. Conciliazione vita - lavoro			
4. Sostegno economico ai lavoratori			
5. Sviluppo del capitale umano			
6. Sostegno 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 aziendali a beneficio della comunità, donazioni e servizi nelle aree della sanità, assistenza, ricerca, pari opportunità, inclusione sociale, istruzione, cultura, sport, tutela ambientale, abitazione.

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

1. Misure di iniziativa

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

2. Misure di capacità gestionale

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

3. Misure di impatto sociale

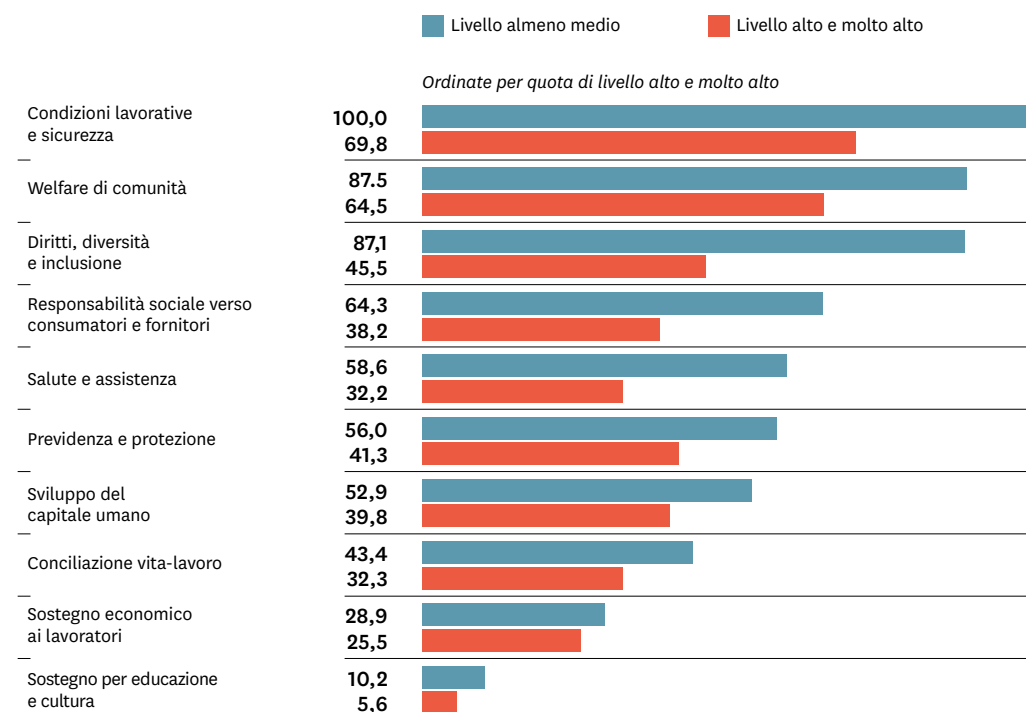
40 indicatori di risultato delle iniziative di welfare sugli stakeholder sociali dell'azienda: i lavoratori e le loro famiglie, i fornitori, i consumatori, la comunità locale. Per esempio: l'ampiezza dei beneficiari dei servizi nella popolazione aziendale, il grado di utilizzo dei servizi da parte dei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

Osservando la **FIGURA 16** possiamo considerare il livello delle imprese toscane 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; welfare di comunità; diritti, diversità e inclusione. Un secondo raggruppamento è costituito dalle aree che hanno raggiunto un discreto livello di maturità, segnalato dal fatto che più di metà delle imprese hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio: responsabilità verso consumatori e fornitori, salute e assistenza, previdenza e protezione, sviluppo del capitale umano, conciliazione tra vita e

FIGURA 16

Livelli per aree del welfare aziendale in Toscana

QUOTE % DI IMPRESE



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 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

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

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

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.

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

Rispetto alle medie nazionali il livello delle imprese toscane si trova in una posizione di avanguardia nella salute e assistenza, nella previdenza e protezione e nella responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (FIGURA 18).

FIGURA 17

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

QUOTE % DI IMPRESE

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TREND	TREND
							2022 vs 2021	2022 vs 2017
Previdenza e protezione	34,9	35,3	36,9	38,5	39,0	41,3	↑	↑
Salute e assistenza	21,9	23,1	24,8	28,6	30,5	32,2	↑	↑↑
Conciliazione vita-lavoro	18,2	20,8	21,4	28,9	31,8	32,3	↔	↑↑
Sostegno economico ai lavoratori	25,8	25,2	25,3	26,4	26,0	25,5	↔	↔
Sviluppo del capitale umano	40,2	40,6	39,7	39,4	39,6	39,8	↔	↔
Sostegno per educazione e cultura	2,3	2,8	2,9	3,7	4,6	5,6	↑	↑↑
Diritti, diversità e inclusione	41,5	43,4	44,3	44,8	45,2	45,5	↔	↑
Condizioni lavorative e sicurezza	70,1	70,9	70,6	69,0	70,2	69,8	↔	↔
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	non rilevato	non rilevato	non rilevato	non rilevato	34,9	38,2	↑	non rilevato
Welfare di comunità	58,8	59,5	60,7	60,4	62,7	64,5	↑	↑

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.

La stessa tavola mostra un'analisi per territori provinciali. Massa e Carrara, Lucca, Pisa e Livorno si pongono all'avanguardia in tre delle dieci aree del welfare aziendale. Le zone di Firenze, Pistoia e Prato raggiungono livelli di eccellenza nel welfare di comunità e nel sostegno economico ai lavoratori. Arezzo, Grosseto e Siena nell'area dei diritti, nella previdenza e protezione e nella salute e assistenza.

Le imprese toscane 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 toscane che raggiungono un livello alto o molto alto nell'indice di iniziativa sono il 18,4%, contro una media italiana del 17,8%. Nell'indice di capacità gestionale sono il 31,3%, mentre la media nazionale è del 30,3%. Nell'indice di impatto sociale le imprese toscane che raggiungono un livello elevato sono il 38,2%, contro una media del 37,3%.

L'Indice Welfare Index PMI, generale e per le dieci aree di welfare, e le sue componenti (i tre indici di iniziativa, di capacità gestionale e di impatto sociale) non sono gli unici strumenti di misurazione del welfare aziendale.

FIGURA 18

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

QUOTE % DI IMPRESE

	Toscana	Italia	Massa Carrara, Lucca, Pisa e Livorno	Firenze, Pistoia e Prato	Arezzo, Grosseto e Siena
Condizioni lavorative e sicurezza	69,8	74,0	73,5	66,4	70,9
Welfare di comunità	64,5	66,5	64,2	67,6	59,8
Diritti, diversità e inclusione	45,5	47,8	43,1	45,8	48,1
Previdenza e protezione	41,3	36,9	39,7	38,4	47,6
Sviluppo del capitale umano	39,8	40,6	43,2	40,6	34,8
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	38,2	36,6	39,1	37,0	39,2
Conciliazione vita-lavoro	32,3	37,1	39,8	29,8	27,1
Salute e assistenza	32,2	28,1	27,2	33,6	36,0
Sostegno economico ai lavoratori	25,5	25,4	25,2	27,2	23,0
Sostegno per educazione e cultura	5,6	6,6	6,0	6,4	3,6

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 **FIGURA 20**, la correlazione tra l'ampiezza del welfare aziendale e il livello generale di welfare in base all'Indice Welfare Index PMI è molto forte, tanto che il 64,2% 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, 67,9% appartengono al segmento della massima intensità, con più di 15 iniziative.

FIGURA 19

Indici di misurazione del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

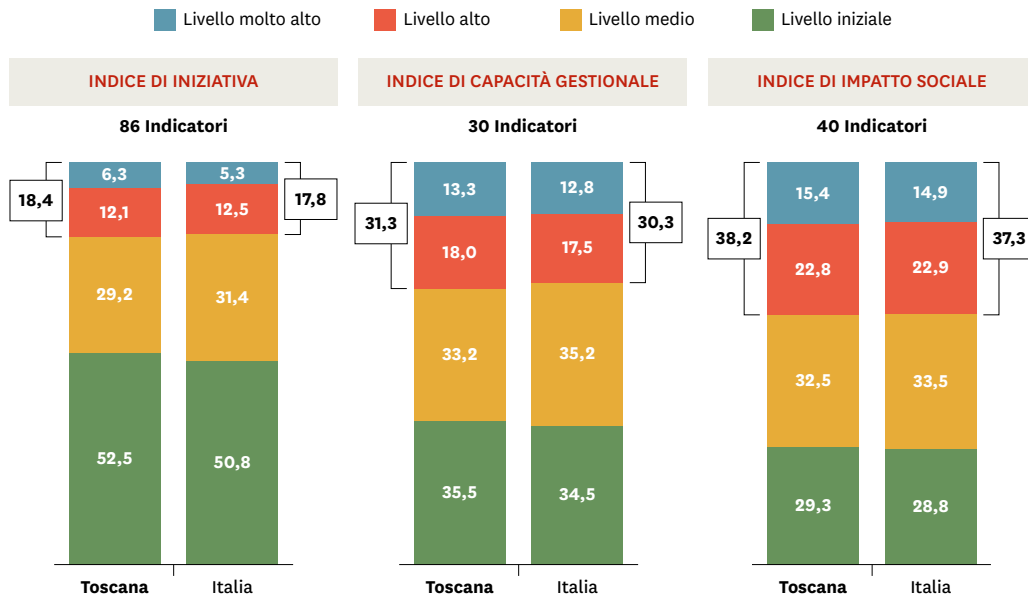


FIGURA 20

Ampiezza del welfare aziendale

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

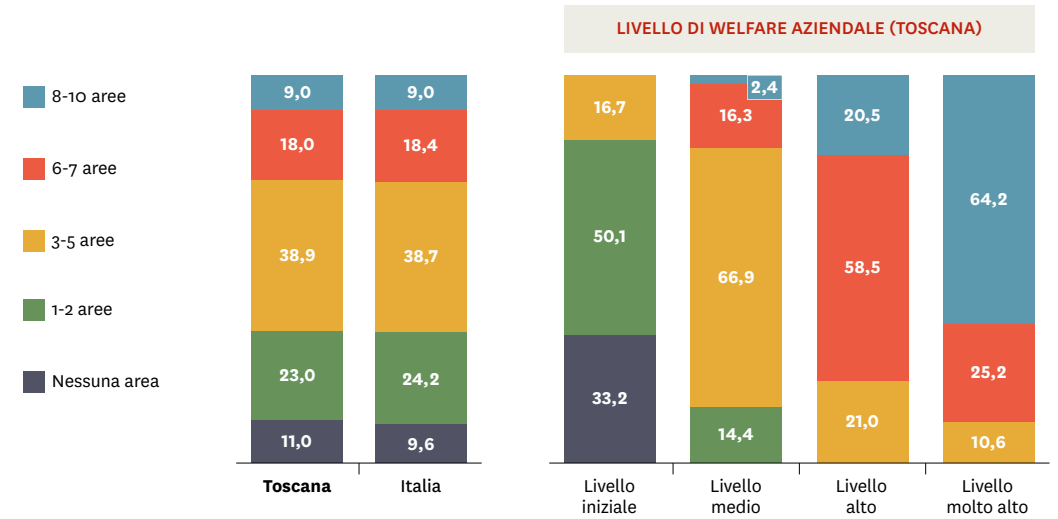
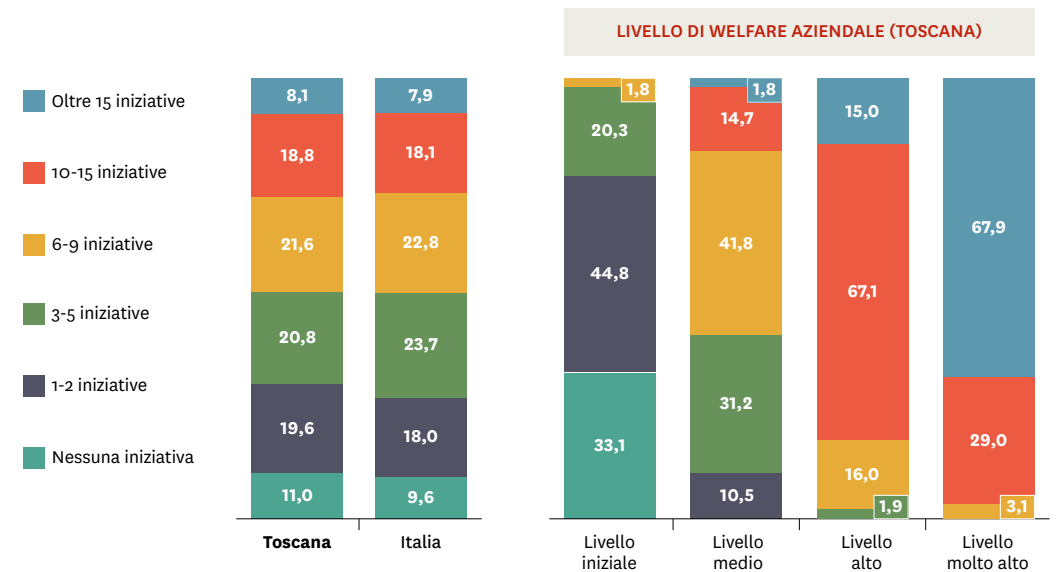


FIGURA 21

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 Toscana, integreremo ora valutazioni qualitative e quantitative per profilare e descrivere le attitudini e le politiche di welfare delle imprese e 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.

Occorre partire da una considerazione. Nei sette anni di evoluzione del welfare aziendale, e in particolar modo nel periodo di emergenza Covid,

IL 60% DELLE IMPRESE TOSCANE RITENGONO DI DOVER RAFFORZARE IL PROPRIO RUOLO SOCIALE VERSO I LAVORATORI E IL TERRITORIO

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 toscani 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 61,8% l'azienda dovrà rafforzare il proprio ruolo sociale verso la comunità nel territorio e nella filiera produttiva. Certamente la congiuntura economica non è favorevole: la metà (51,5%) pensano che la crisi potrà ridurre le risorse da dedicare al welfare aziendale.

Abbiamo inoltre intervistato le imprese toscane sulle prospettive a medio termine del welfare aziendale (**FIGURA 23**). Poco meno della metà pensano che le iniziative aumenteranno ulteriormente: per il 9,9% accrescendo tanto le prestazioni erogate quanto l'impegno economico, e per il 31,7% senza un aggravio significativo per i costi aziendali. Un'altra metà di imprese (56%) ritengono che l'impegno resterà sostanzialmente invariato. Solo pochissime (2,3%) pensano che in futuro le loro 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. Il 68% di quelle che hanno raggiunto un livello di welfare molto alto sono convinte che l'iniziativa continuerà ad aumentare, e una metà di queste (35,5%) prevedono una

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

FIGURA 22

Consapevolezza dell'importanza per l'impresa del welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

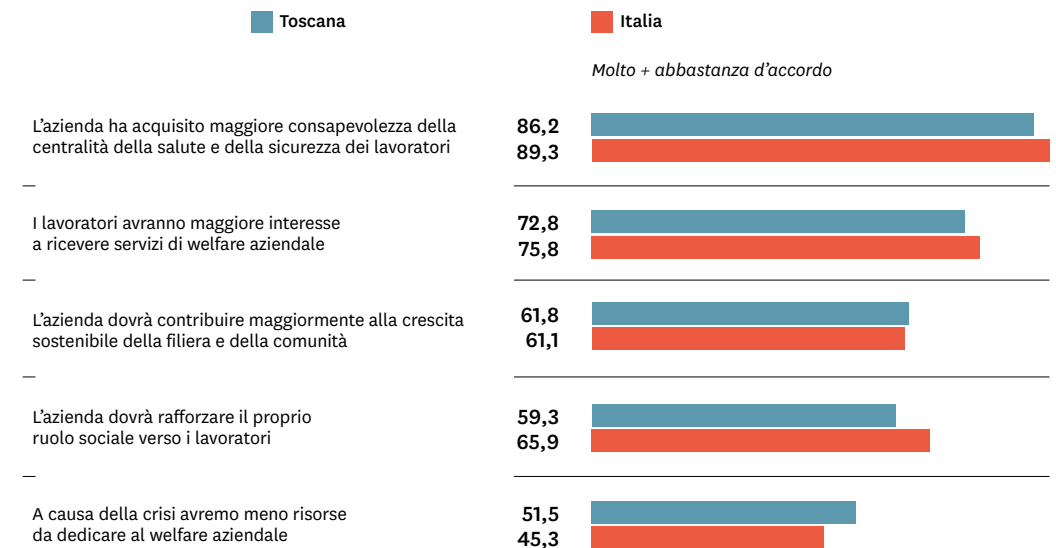


FIGURA 23

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

QUOTE % DI IMPRESE

	MEDIA	DIMENSIONE (N.ADETTI)			LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		MENO DI 10	DA 10 A 50	Oltre 50	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
Sicuramente cresceranno, sia come prestazioni erogate sia come impegno economico	9,9	11,1	8,7	17,0	2,4	6,0	19,6	32,5
Probabilmente si svilupperanno ma senza un aggravio rilevante sui costi	31,7	33,3	30,4	37,0	13,6	36,0	42,7	35,5
Resteranno sostanzialmente immutati	56,0	51,2	59,9	42,1	81,1	56,5	35,0	28,3
Potrebbero ridursi per diverse ragioni	2,3	4,4	1,0	3,9	3,0	1,5	2,7	3,8

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

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?

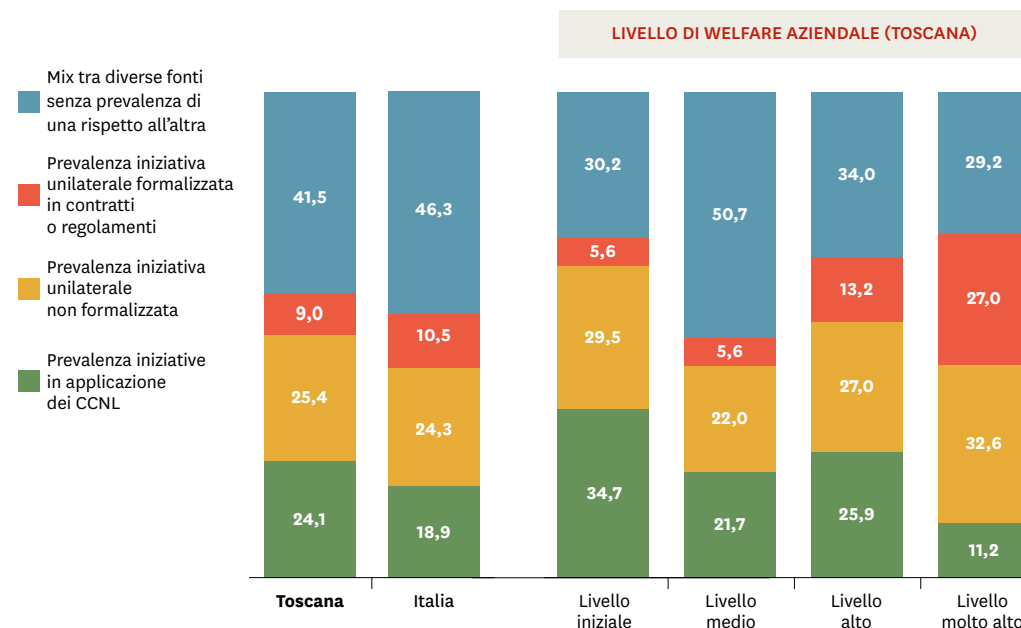
Le imprese a elevato livello di welfare sono caratterizzate da un alto grado di proattività (FIGURA 24), definita come propensione a

sviluppare iniziative aziendali autonome e non solo in applicazione delle disposizioni 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.

FIGURA 24

Proattività delle decisioni di welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



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

UN 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.ADDETTI)			AREE TERRITORIALI			LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE				
	MENO DI 10	DA 10 A 50	OLTRE 50	MASSA E CARRARA, LUCCA, PISA E LIVORNO	FIRENZE, PISTOIA E PRATO	AREZZO, GROSSETO E SIENA	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO	
Conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali sul welfare aziendale <i>% imprese con conoscenza precisa e dettagliata</i>	21,3	15,2	24,5	40,1	17,8	22,8	23,5	7,5	22,8	35,0	47,5
Costi sostenuti per il welfare aziendale <i>% imprese che sostengono costi aggiuntivi</i>	28,8	24,6	29,2	63,0	29,1	29,6	27,2	8,1	32,2	39,5	79,5

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 Toscana 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. 27,4 su cento verificano i bisogni e il gradimento dei servizi, nel 6% dei casi con metodi formalizzati (ricerche o colloqui) e nel 21,4% in modo informale. Solo il 38,4% delle imprese toscane (un

po' più che nella media italiana) sviluppano una comunicazione sistematica sulle misure di welfare previste dai contratti.

SONO ANCORA POCHE, MENO DEL 30%, LE AZIENDE CHE RILEVANO IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEI LAVORATORI VERSO I SISTEMI DI WELFARE

FIGURA 26

Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE

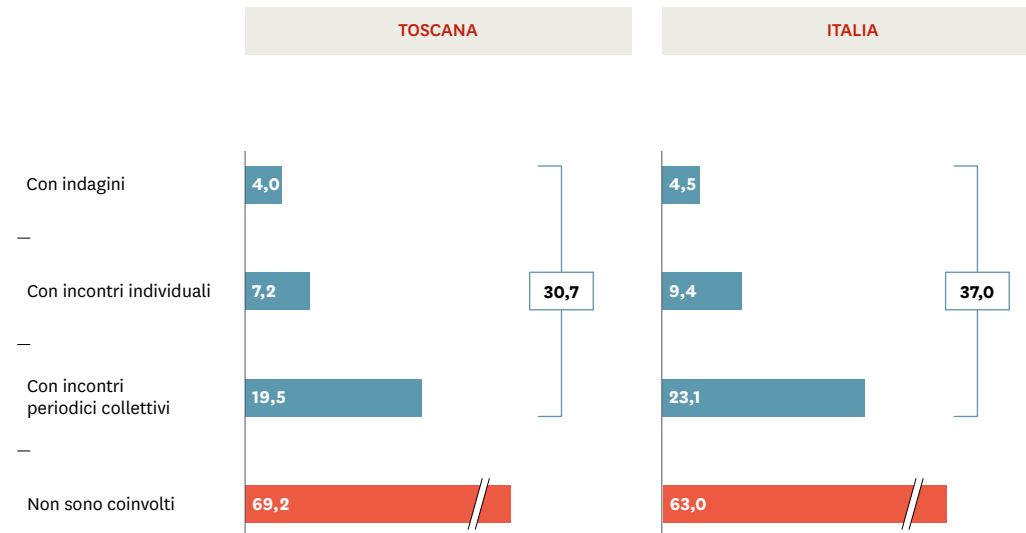


FIGURA 27

Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE

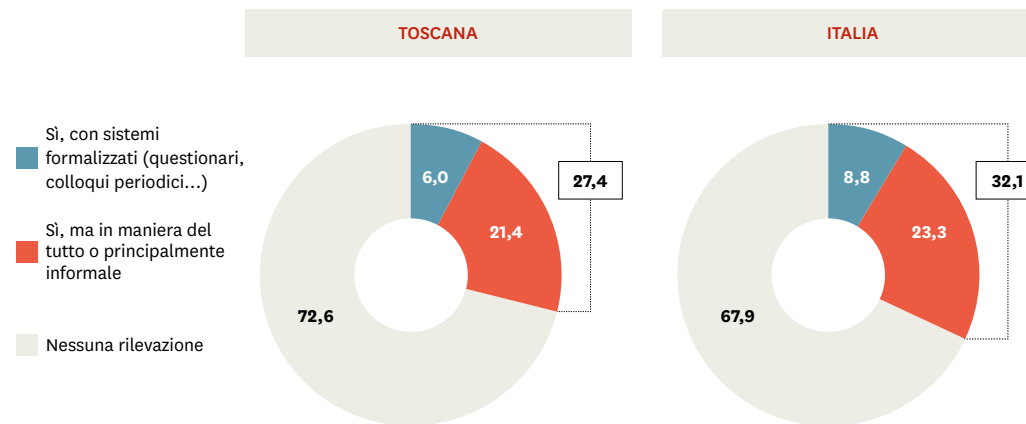


FIGURA 28

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

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

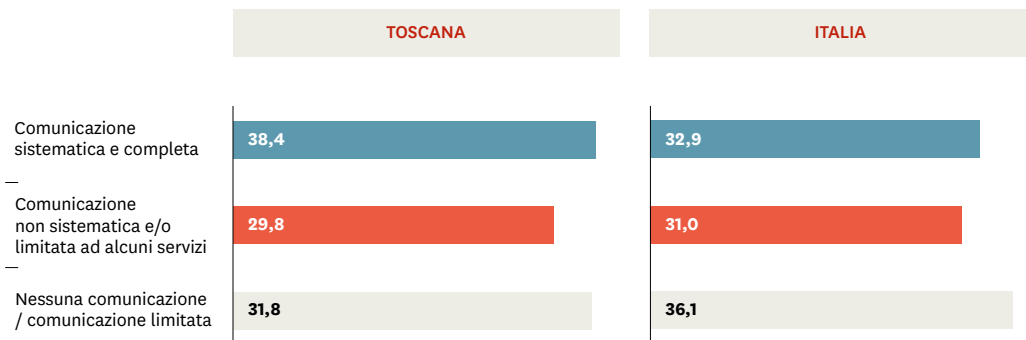


FIGURA 29

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	OLTRE 50	MS, LU, PI, LI	FI, PT, PO	AR, GR, SI	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale <i>% imprese che li coinvolgono con incontri individuali, collettivi, indagini</i>	30,7	28,6	31,1	47,2	32,3	29,3	31,4	8,1	32,1	52,4	80,0
Comunicazione delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori <i>% imprese che comunicano in maniera completa e sistematica</i>	38,4	38,4	37,8	45,3	40,5	39,7	34,3	21,3	34,6	59,5	61,6
Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori <i>% imprese che effettuano rilevazioni almeno informali</i>	27,4	26,8	26,0	47,5	31,8	26,0	24,7	8,6	23,3	39,3	78,7

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 toscane, 4,6%, utilizzano strumenti associativi per attuare iniziative di welfare (FIGURA 30): in pochissimi casi aderendo a reti di imprese (0,3%) o ad altre alleanze e associazioni consortili (2,3%), in misura maggiore ma sempre molto limitata (2%) utilizzando servizi comuni offerti da provider nel territorio. Ma la FIGURA 31 mostra quanto sia importante avvalersi di questi strumenti per superare la frammentazione e generare economie di scala: tra le imprese con livello di welfare elevato la quota di quelle che aderiscono ad alleanze o a servizi comuni (25,9%) 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

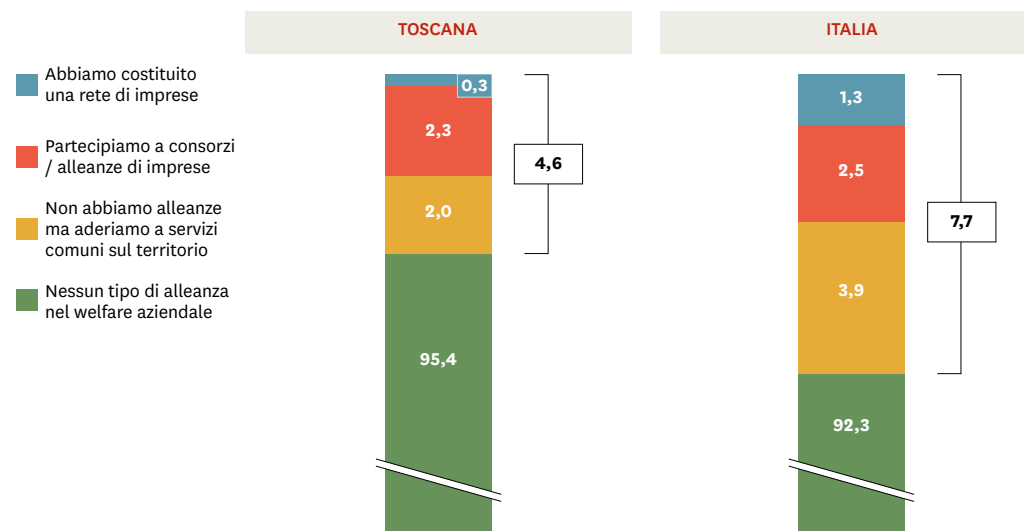


FIGURA 31

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	OLTRE 50	MS, LU, PI, LI	FI, PT, PO	AR, GR, SI	LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
Abbiamo costituito una rete di imprese	0,3	-	0,5	-	1,1	-	-	-	-	-	3,8
Partecipiamo a consorzi / alleanze di imprese	2,3	2,4	2,3	2,0	0,3	1,7	5,4	-	0,6	7,3	8,0
Non abbiamo alleanze ma aderiamo a servizi comuni sul territorio	2,0	3,6	0,9	4,6	1,7	2,4	1,8	-	0,3	3,8	14,1
TOTALE CON ALLEANZE NEL WELFARE AZIENDALE	4,6	6,0	3,7	6,6	3,1	4,1	7,2	-	0,9	11,1	25,9

LE IMPRESE TOSCANE CHE UTILIZZANO IL WELFARE AZIENDALE COME LEVA STRATEGICA SI SONO PIÙ CHE DUPLICATE NEL CORSO DI 7 ANNI ARRIVANDO A SUPERARE LA MEDIA NAZIONALE

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 toscane, e il grafico della **FIGURA 34** mostra la loro evoluzione negli ultimi sette anni.

FIGURE 32 E 33

Profili di orientamento al welfare aziendale delle imprese toscane

QUOTE % DI IMPRESE

	INDICE DI INIZIATIVA	INDICE DI CAPACITÀ GESTIONALE			
		LIVELLO INIZIALE	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO	LIVELLO MOLTO ALTO
LIVELLO INIZIALE		32,1	16,8	2,8	0,8
LIVELLO MEDIO		2,8	13,7	8,8	3,8
LIVELLO ALTO		0,6	2,5	5,1	3,9
LIVELLO MOLTO ALTO		-	0,2	1,3	4,8

Profili di orientamento al welfare aziendale: Toscana e Italia

QUOTE % DI IMPRESE

TOSCANA	ITALIA
---------	--------

- Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile
- Welfare come benefit significativo
- Buona consapevolezza ma attività limitata
- Welfare come ambito secondario

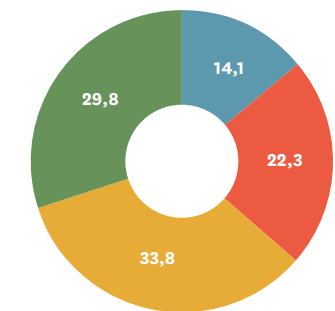
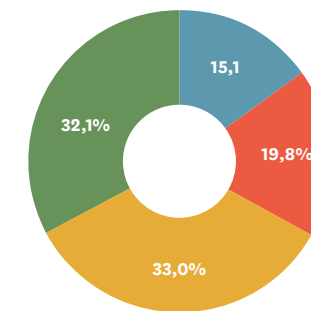
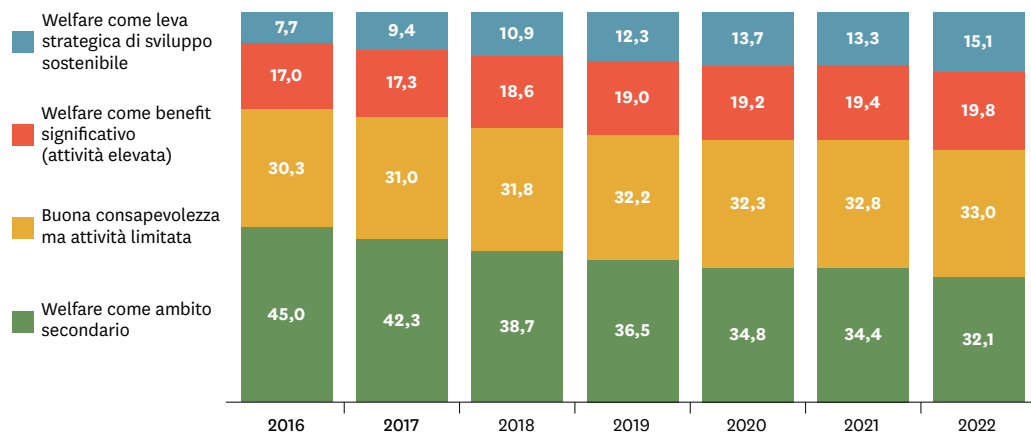


FIGURA 34

Profili di orientamento al welfare aziendale in Toscana - 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 Toscana, passando dal 7,7% nel 2016 all'attuale 15,1%, quota superiore 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, 19,8%, è leggermente più bassa in Toscana 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 33% delle imprese toscane.

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 Toscana questo segmento, inizialmente molto vasto (45% nel 2016), si è assottigliato fino al 32,1%.

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.⁴

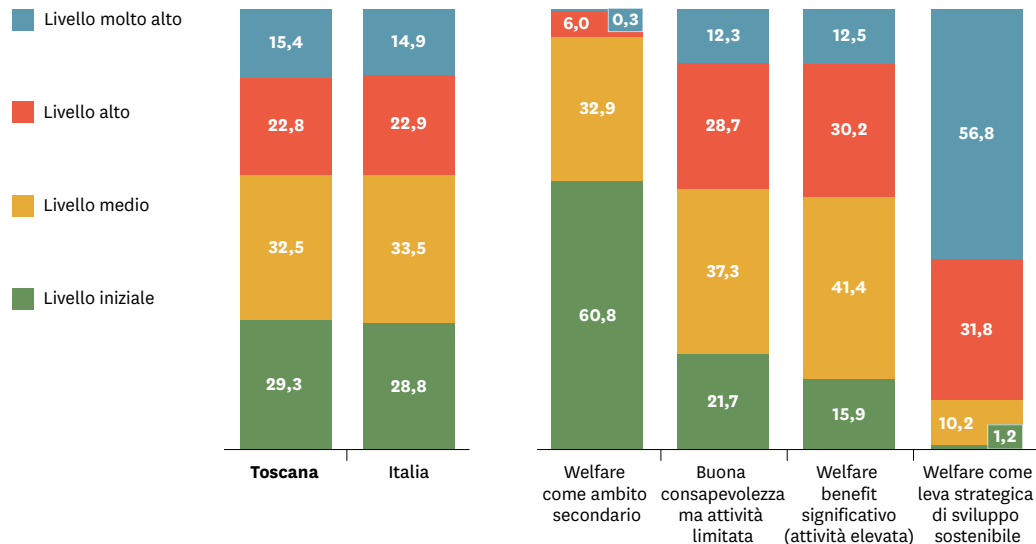
Le differenze di risultato sono notevoli, come appare nel grafico in **FIGURA 35**. Più di metà delle imprese del profilo Welfare come leva strategica, 56,8%, ottengono un indice di impatto sociale molto alto, e l'88,6% ottengono un indice elevato (alto o molto alto). I due profili intermedi, Welfare come benefit significativo e Buona consapevolezza ma attività limitata, raggiungono risultati molto meno incisivi: solo il 12,3-12,5% di queste imprese ottengono un 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.

⁴ 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 poco più del 70% non dichiarano valutazioni di efficacia. Mediamente il 25-28% delle imprese toscane hanno verificato impatti positivi o hanno percepito segnali incoraggianti di efficacia del welfare sulle performance aziendali. Ma ciò che colpisce è il grande divario tra le imprese del profilo

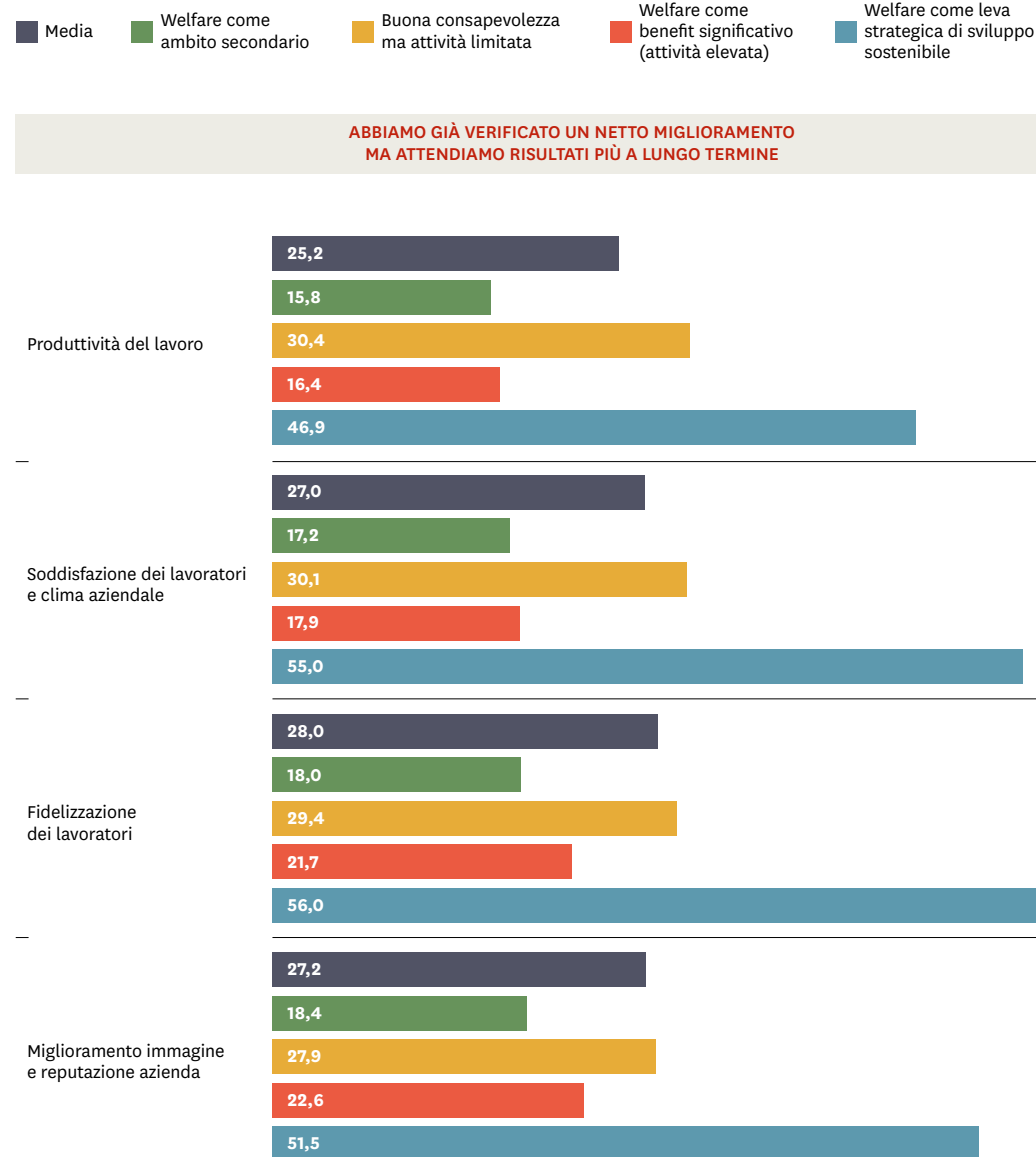
Welfare come leva strategica, che sui diversi indicatori riferiscono risultati positivi tra il 46,9% e il 56% dei casi, e le performance molto più limitate degli altri profili.

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

FIGURA 36

Risultati percepiti del welfare aziendale per profili

QUOTE % DI IMPRESE



ABBIAMO GIÀ VERIFICATO UN NETTO MIGLIORAMENTO MA ATTENDIAMO RISULTATI PIÙ A LUNGO TERMINE

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

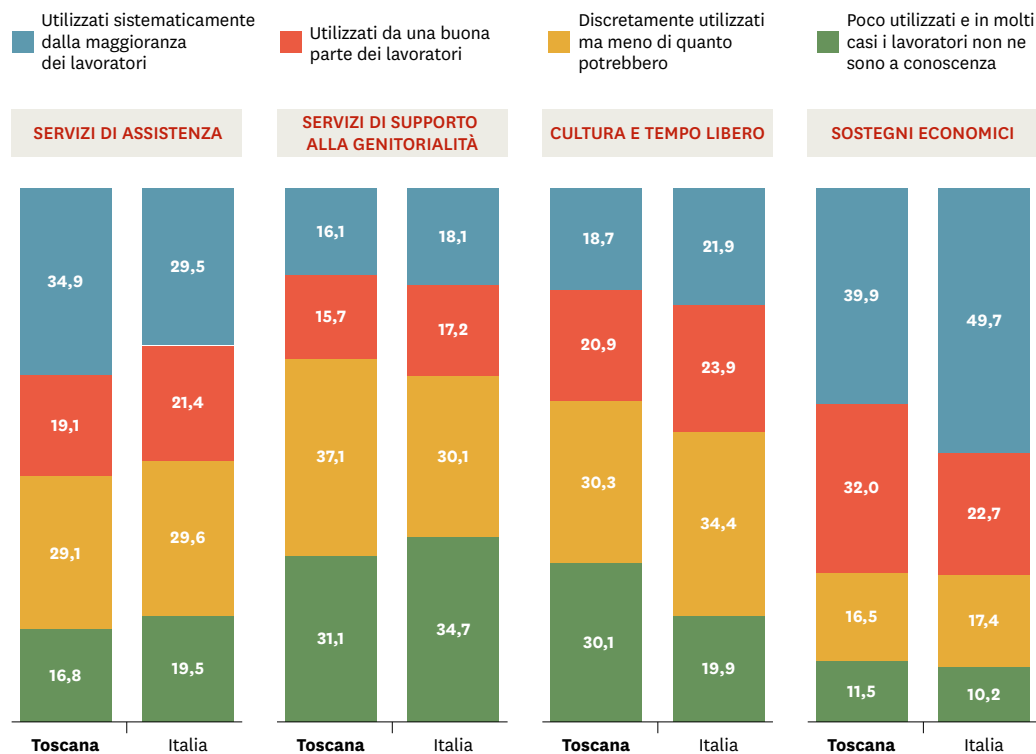
LE INIZIATIVE DI WELFARE A SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ VENGONO UTILIZZATE SOLO DAL 16% DEI DIPENDENTI CHE NE AVREBBERO DIRITTO

vede nella **FIGURA 37**. È massimo per i benefit economici, mentre i sostegni alla genitorialità solo in 16 aziende su cento sono utilizzati dalla maggior parte dei dipendenti che ne avrebbero diritto.⁵ Altri servizi come quelli di assistenza o le iniziative culturali e per il tempo libero sono utilizzati dalla maggior parte dei potenziali beneficiari in circa metà delle aziende. E su questo tema non si verificano sostanziali differenze tra la Toscana e il resto dell'Italia.

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



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

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.⁶ Su questi temi non ci sono significative differenze tra la Toscana e l'Italia, mentre nell'ambito della regione è netto il divario tra i profili aziendali. Nel profilo Welfare come leva strategica il 38,8% delle imprese toscane ottengono da parte dei lavoratori una conoscenza dei servizi ottima o abbastanza dettagliata (contro una media del 20,2%), e l'80,5% una conoscenza almeno generale (media 62,7%). Nello stesso profilo circa la metà delle imprese (49%) ottengono livelli ottimi o discreti di gradimento e utilizzo dei servizi, contro una media del 32,7%.

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.

⁶ 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

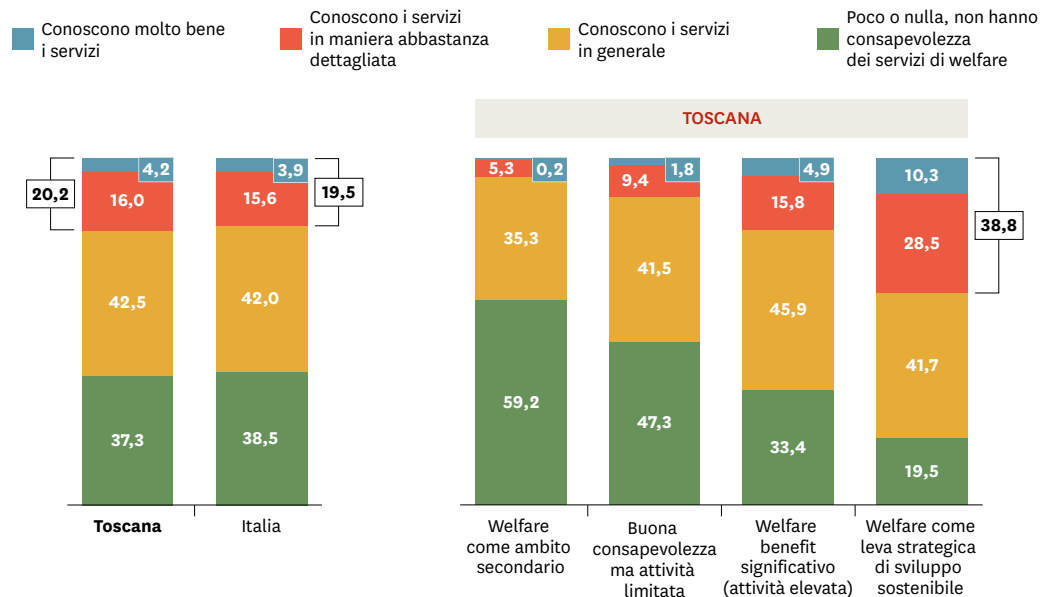


FIGURA 39

Gradimento dei servizi di welfare aziendale da parte dei lavoratori

QUOTE % DI IMPRESE - 2021

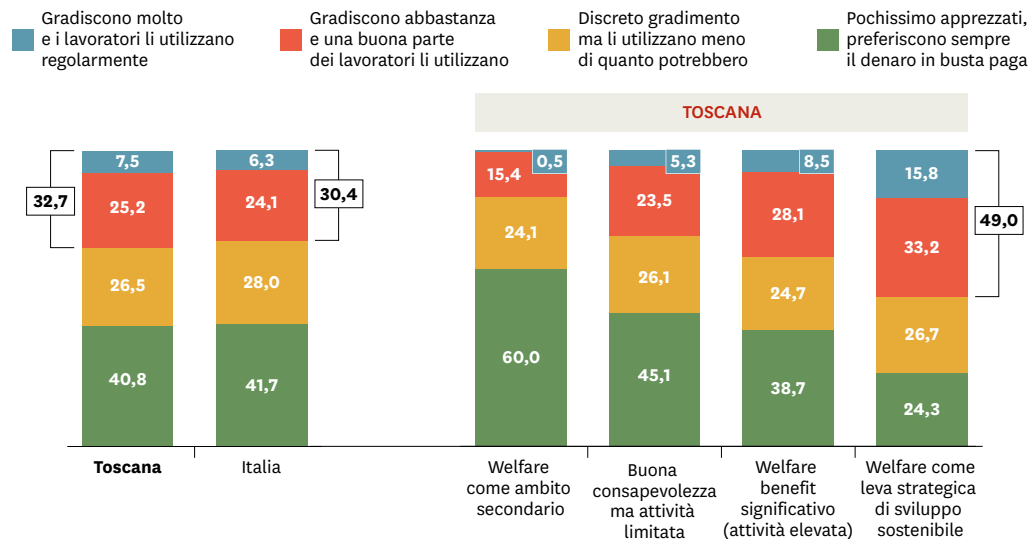


FIGURA 40

Nuove assunzioni sul totale lavoratori nell'ultimo anno

QUOTE % DI IMPRESE



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 toscane che hanno segnalato un saldo positivo superiore al 3% dei propri dipendenti sono il 27,2% del totale, ma salgono al 49,5% 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

pia e sostanziale. La quota di donne in posizioni di responsabilità è del 29,1% nelle imprese a livello di welfare iniziale, e aumenta col crescere dei livelli di welfare fino al 48,5% 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 toscano come in quello italiano, il numero di imprese che non hanno alcuna donna in posizioni manageriali: tra il 43% e il 42%. Ma questa cifra crolla al 20,9% tra quelle con livello di welfare elevato.

Il grafico della **FIGURA 44**, che rappresenta la distribuzione media delle imprese suddivise per quote di donne con ruoli di responsabilità, ha una interessante forma a C tanto per la Toscana 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 se limitiamo l'attenzione alle imprese con livello alto o molto alto di welfare aziendale: il 37,8% hanno una quota di donne almeno pari alla metà dei manager, il 30,3% hanno una quota tra il 25% e il 50%; dunque nell'insieme il 68,1% hanno una quota di donne superiore al 25%, e solo il 20,9% 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

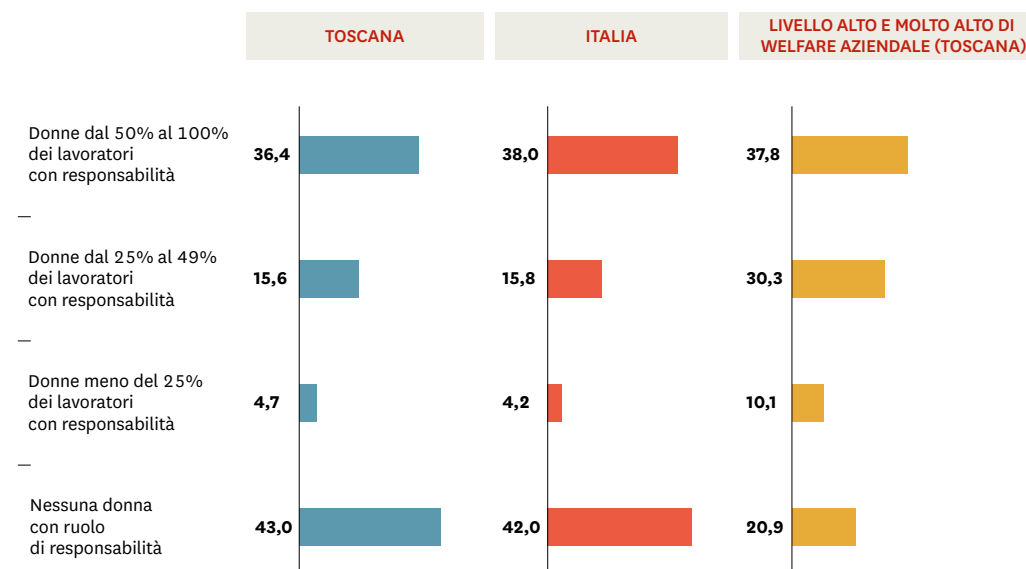
casi progetti formativi per la valorizzazione delle competenze e della leadership femminile. Ma la cosa più importante è che queste misure sono anche segnali di un cambiamento più generale nella cultura di gestione delle aziende, indicando l'orientamento dei vertici aziendali a valorizzare le persone e promuovere la parità e la diversità dei generi.

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

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



La quota dei giovani sotto i 30 anni nelle aziende toscane è del 18,5%, 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 toscane con livello di welfare aziendale alto o molto alto hanno un tasso di conversione superiore al 44%, superiore di circa 13 punti rispetto alle imprese di livello iniziale (31,2%).

Il welfare di comunità è un'area che vede le imprese toscane 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, inclusione sociale, cultura e istruzione e per la generazione di servizi nel territorio quali asili, scuole, sistemi di trasporto.

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

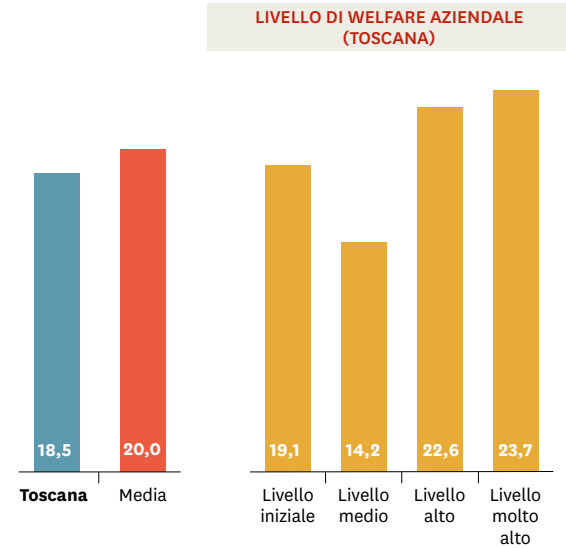


FIGURA 46

Quota di stagisti sulla popolazione aziendale

QUOTE % DI LAVORATORI

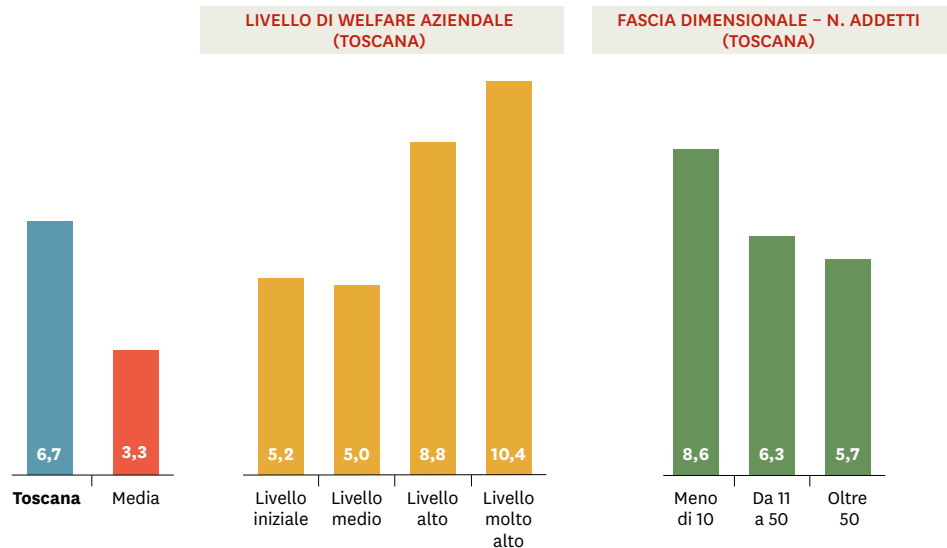
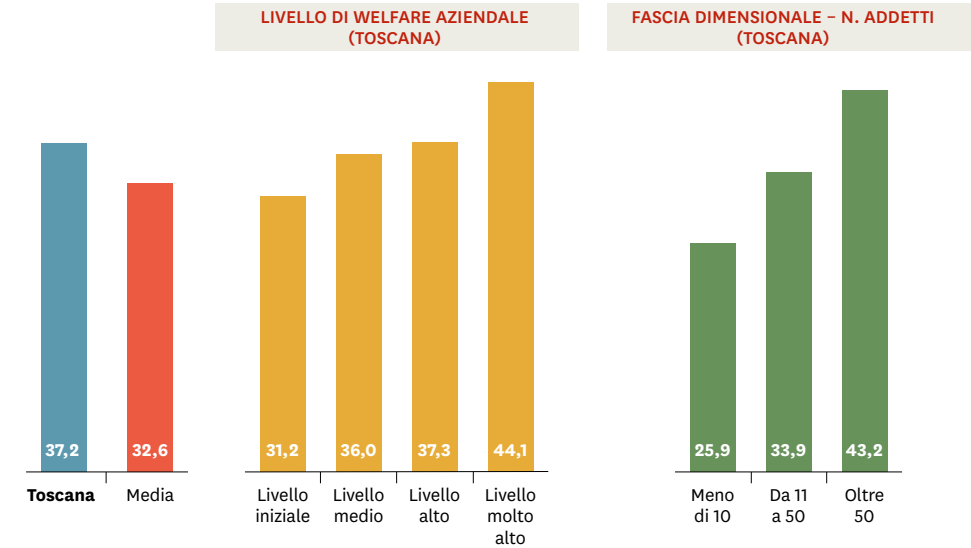


FIGURA 47

Quota di rapporti di stage convertiti in assunzioni

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



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, sono nulle fra quelle a livello iniziale e salgono sino al 28,1% fra le imprese con livello molto alto.

Un fattore che può contribuire allo sviluppo delle iniziative di welfare di comunità è la cooperazione tra imprese e terzo settore (**FIGURA 50**). Le imprese toscane che hanno rapporti di collaborazione con organizzazioni non profit sono complessivamente il 15,2%, e di queste il 6,4% 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 39,9%, e una collaborazione continuativa nel 28,4% dei casi, mentre le imprese a livello iniziale hanno una quota di collaborazione minima, del 4,9%, e continuativa intorno al 2%.

LE IMPRESE TOSCANE SONO IMPEGNATE IN NUMEROSE INIZIATIVE SOCIALI NEL TERRITORIO

FIGURA 48

Iniziative di welfare di comunità

QUOTE % DI IMPRESE

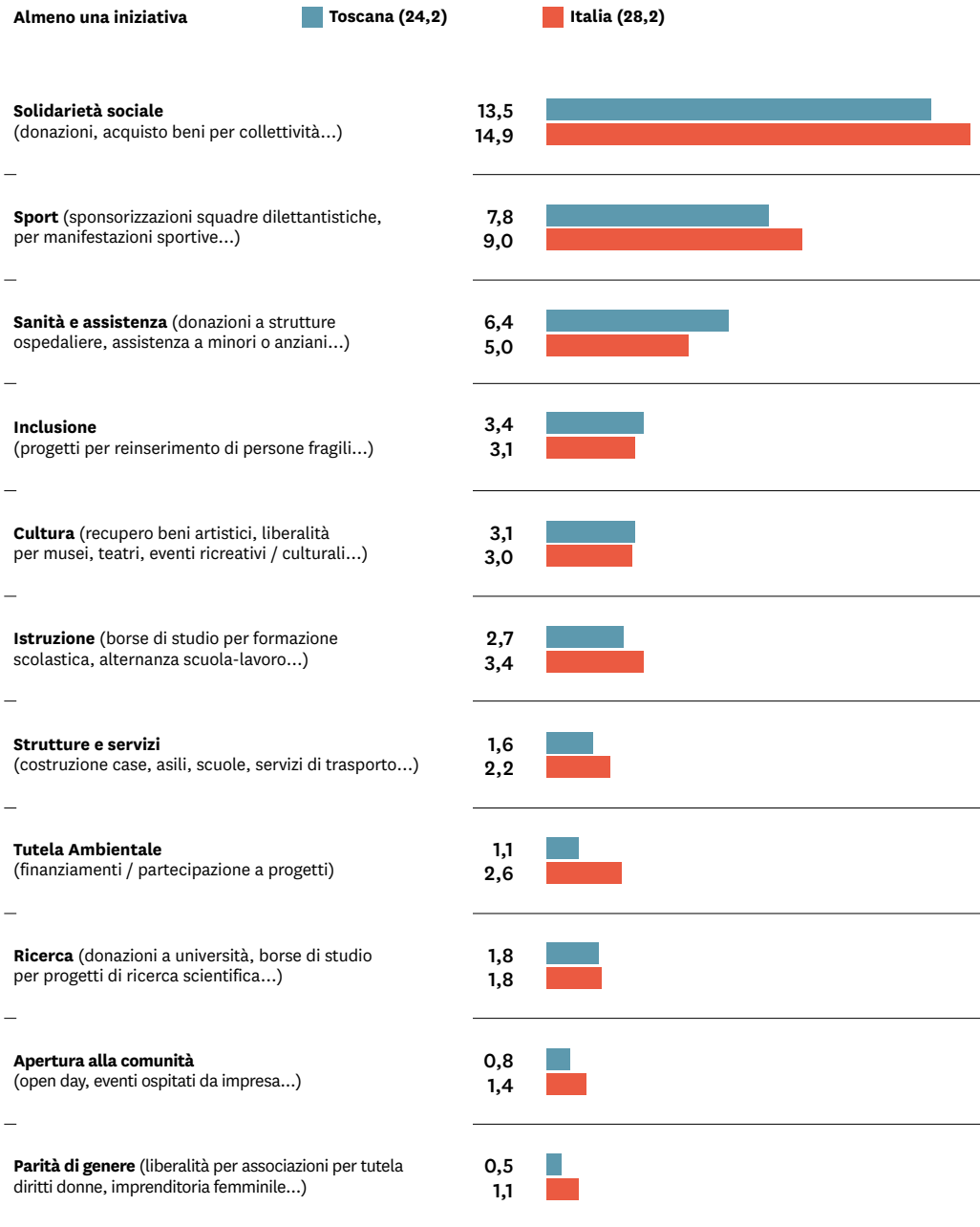


FIGURA 49

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

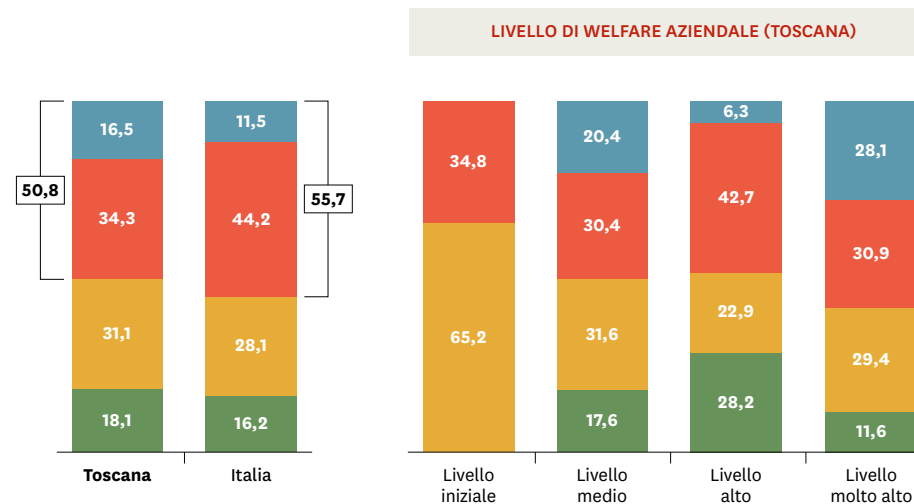


FIGURA 50

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

QUOTE % DI IMPRESE

■ Collaborano in maniera continuativa ■ Collaborano in maniera saltuaria ■ Non collaborano

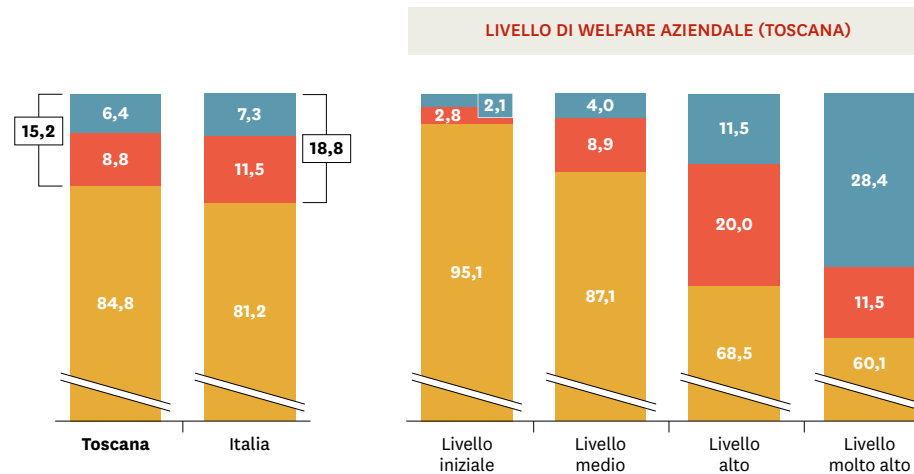
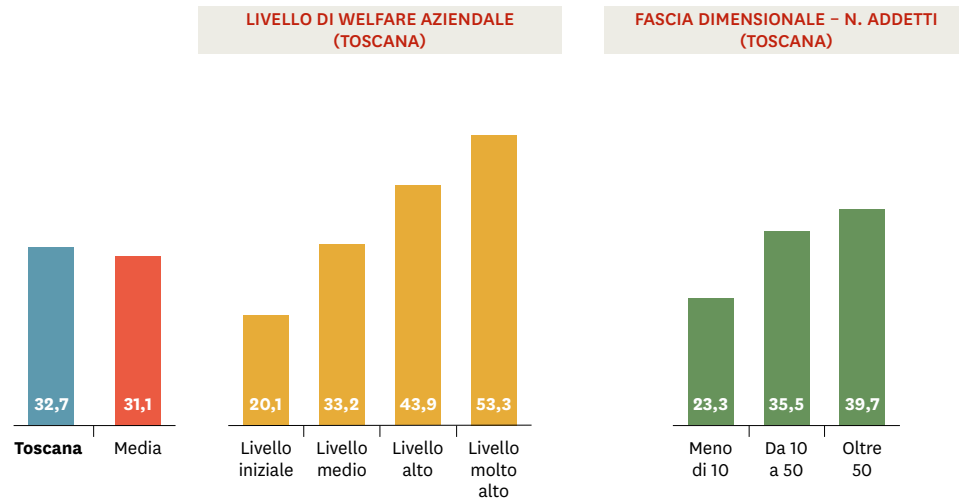


FIGURA 51

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

QUOTE % DI IMPRESE



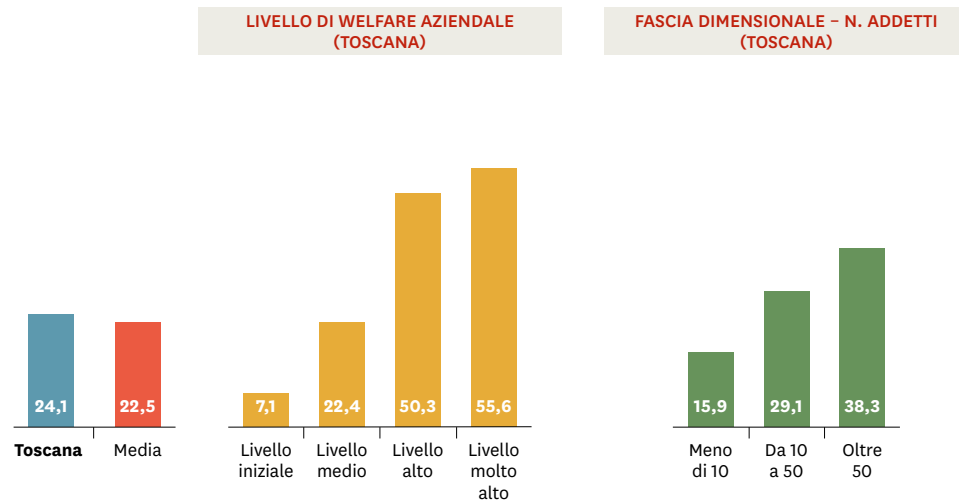
Concludiamo il capitolo sulla misurazione dell'impatto con alcuni dati riguardanti la responsabilità sociale verso i fornitori.

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 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.⁷

Oggi disponiamo di un set di bilanci aggiornati al 2022, e in questo capitolo pubblichiamo i principali risultati di un'analisi fatta su un sottocampione di 258 imprese toscane.⁸

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

I due grafici mostrano l'andamento delle produttività in Toscana: la depressione nel 2020 provocata dall'emergenza Covid, la ripresa nel 2021 (+18,2% il fatturato per addetto, +10,7% il MOL per addetto), e la prosecuzione della crescita con ritmi significativi nel 2022 (+20,1% il fatturato per addetto, +55,0% il MOL per addetto).

Osserviamo gli indicatori di produttività per livelli di welfare aziendale. Più è elevato il livello di welfare aziendale e più il fatturato per addetto

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

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

⁸ Il sottocampione considerato comprende le società di capitale residenti in Toscana 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.

crece: le imprese di livello iniziale, medio, alto e molto alto raggiungono rispettivamente 166, 272 e 353 mila euro nel 2022. Seguono inoltre trend di variazione affini: calano leggermente nel 2020 per poi riprendere a crescere negli anni successivi alla depressione provocata dall'emergenza Covid. Le imprese con livello di welfare aziendale elevato registrano la crescita maggiore: +41 mila euro dal 2020 al 2021 e +61 mila euro dal 2021 al 2022.

FIGURA 53

Produttività per livelli di welfare aziendale - 1

FATTURATO PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)

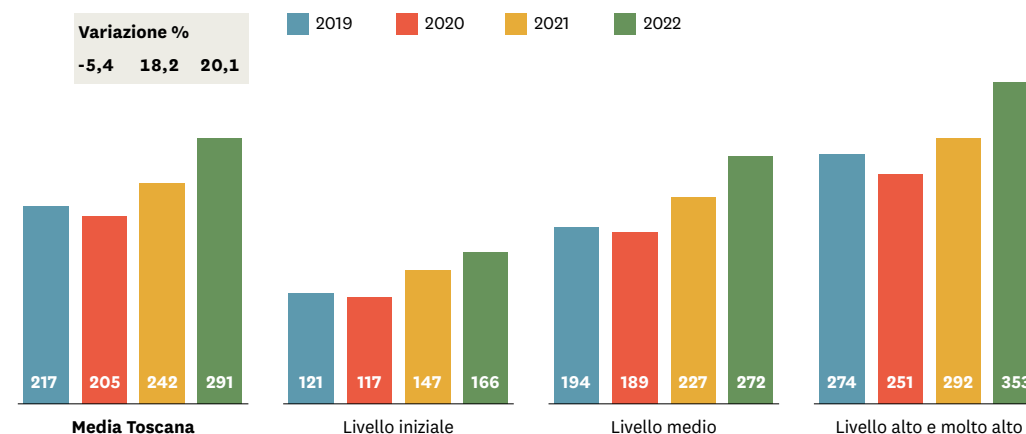
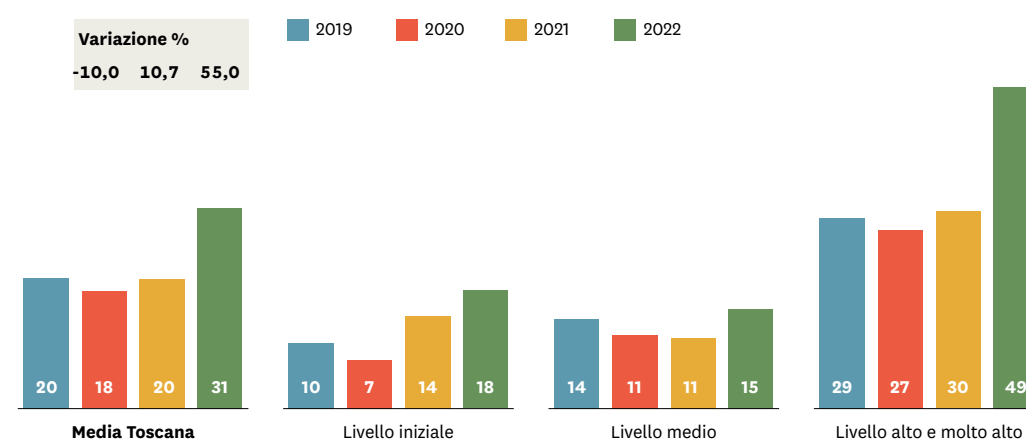


FIGURA 54

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 15 mila euro per addetto nelle imprese a livello di welfare medio a 49 mila euro in quelle di livello elevato. Significativa anche la variazione annua fra le imprese a livello di welfare elevato, che vedono una forte crescita dal 2021 al 2022 (+19 mila euro).

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

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 toscane esso si è ridotto di un punto dal 2019 al 2021, dal 9,2% all'8,2%, per poi crescere nel 2022, raggiungendo il 10,6%. Le imprese toscane con livello di welfare elevato hanno seguito un trend

simile: la loro redditività è leggermente diminuita dal 2019 al 2021, per poi crescere di quasi 4 punti percentuali nel 2022 (dal 10,4% al 14%). Le aziende

FIGURA 55

Redditività per livelli di welfare aziendale

MARGINE OPERATIVO LORDO / FATTURATO (%)

■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022

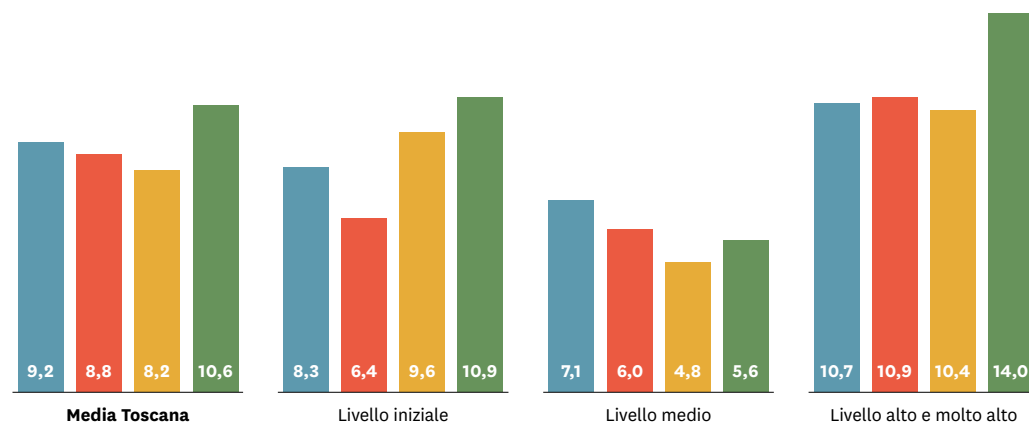
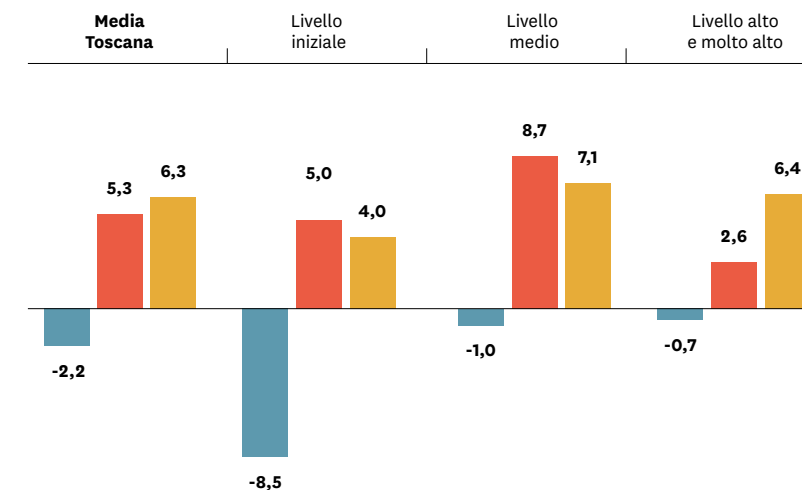


FIGURA 56

Occupazione per livelli di welfare aziendale

VARIAZIONI % DEL NUMERO DI ADDETTI

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



2022 (100=2019)	109,4	99,9	115,2	108,3
-----------------	-------	------	-------	-------

con welfare iniziale e medio sono invece state interessate da incrementi minori.

L'ultimo grafico (**FIGURA 56**) mostra come il welfare aziendale ha influenzato l'evoluzione dell'occupazione. Le aziende con livello di welfare iniziale hanno subito una riduzione di forza lavoro particolarmente pesante nel 2020 (-8,5%) e una discreta crescita negli anni successivi. Posto a 100 il livello occupazionale del 2019, hanno recuperato la parità (99,9) nel 2022. Le aziende con livello di welfare medio ed elevato hanno mostrato una capacità decisamente migliore di tenuta occupazionale nell'anno di recessione (rispettivamente -1% e -0,7%), e successivamente una robusta capacità di crescita. In relazione al 2019 hanno raggiunto nel 2022 gli indici 115 e 108.

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

Come abbiamo già sostenuto per altri ambiti dell'analisi, non intendiamo interpretare queste evidenze 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 Toscana 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.⁹ La fonte di finanziamento principale è la spesa pubblica (80%), seguita dalla spesa diretta delle famiglie (17%). Ma né la spesa pubblica né

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

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

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

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 Toscana 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

La Toscana 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, per acuti e non acuti, sono 3,3 ogni 1.000 abitanti, lievemente inferiori alla media nazionale di 3,9.¹⁰ Negli ultimi vent’anni in tutti i paesi più sviluppati si è attuato un processo di deospedalizzazione che ha comportato una forte diminuzione della quota di posti letto. Permane in ogni caso, su quest’indice, un notevole gap tra l’Italia e i principali paesi europei.¹¹

LA TOSCANA HA UN SISTEMA SANITARIO CARATTERIZZATO DA UNA FORTE PREVALENZA DEL PUBBLICO. I SERVIZI PRIVATI INCIDONO SOLO PER L’11% SULLA SPESA TOTALE DEL SSN

Il sistema sanitario toscano è caratterizzato da una forte prevalenza del servizio pubblico. In questa regione servizi privati incidono per il 10,9% sulla spesa totale del SSN, contro una media nazionale del 17,5% nel 2022. Per quanto riguarda le capacità di ricovero, le strutture private accreditate offrono in regione il 17% dei posti letto totali, contro una media italiana del 32%. Leggermente più rilevante e in crescita è il contributo dei servizi privati alla medicina di prossimità: il 40% delle 1.817 strutture sanitarie territoriali del Toscana sono strutture private accreditate (la media italiana è del 56%), quota molto aumentata negli ultimi 25 anni (era del 38,9% nel 1998).¹² In Toscana sono privati il 35% degli ambulatori e laboratori, il 70% delle strutture di cura residenziali e il 44% 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.

¹⁰ Fonte: Ministero della Salute, dati relativi al 2021.

¹¹ Il Rapporto OASI Bocconi 2023 pubblica una comparazione internazionale, basata su dati OCSE, sul numero dei posti letto per acuti in regime ordinario ogni 1.000 abitanti (sono esclusi i posti letto in day hospital). Il primo dato si riferisce al 2022, quello tra parentesi al 2000: Italia 3,3 (4,7), Francia 5,5 (8,0), Germania 7,7 (9,1), Spagna 3,0 (3,7), UK 2,4 (4,1), USA 2,7 (3,5).

¹² Fonte: Rapporto OASI Bocconi 2023, dati 2021 del Ministero della Sanità.

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

**LE CAPACITÀ
DI PRESTAZIONE SANITARIA
PRESENTANO UNA MINORE
SOFFERENZA RISPETTO
ALLA MEDIA ITALIANA. LA
TOSCANA DISPONE DI 11,7
OPERATORI SANITARI OGNI
1.000 ABITANTI, IN LINEA
CON LA MEDIA EUROPEA**

Le comparazioni internazionali mostrano l'insufficienza di personale sanitario nel nostro Paese. Abbiamo 4,2 medici ogni 1.000 abitanti e 6,2 infermieri ogni 1.000 abitanti (contro una media europea di 9,2).¹⁴ I dati del Ministero della Salute mostrano una minor sofferenza della Toscana nel personale sanitario: 4,7 medici e 7 infermieri ogni 1.000 abitanti nel 2021, per un totale di 11,7 addetti sanitari ogni 1.000 abitanti contro la media italiana di 10,6, mentre la media europea è superiore a 12.

Un dato significativo è la durata delle liste d'attesa. Il Portale Sanità della Regione Toscana pubblica i tempi di attesa medi nel 2023 per prestazioni cosiddette "differibili" in regime di SSN: 42 giorni per visite oculistiche, 24 per visita ortopedica, 48 per gastroscopia, 18 giorni per un'ecografia addome e 49 giorni per una colonscopia.

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, a nostro avviso, non sono sufficienti 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 Toscana nel 2022 la cifra di 2,3 miliardi. La spesa media annua per famiglia, di 1.367 euro, è allineata alla media italiana.

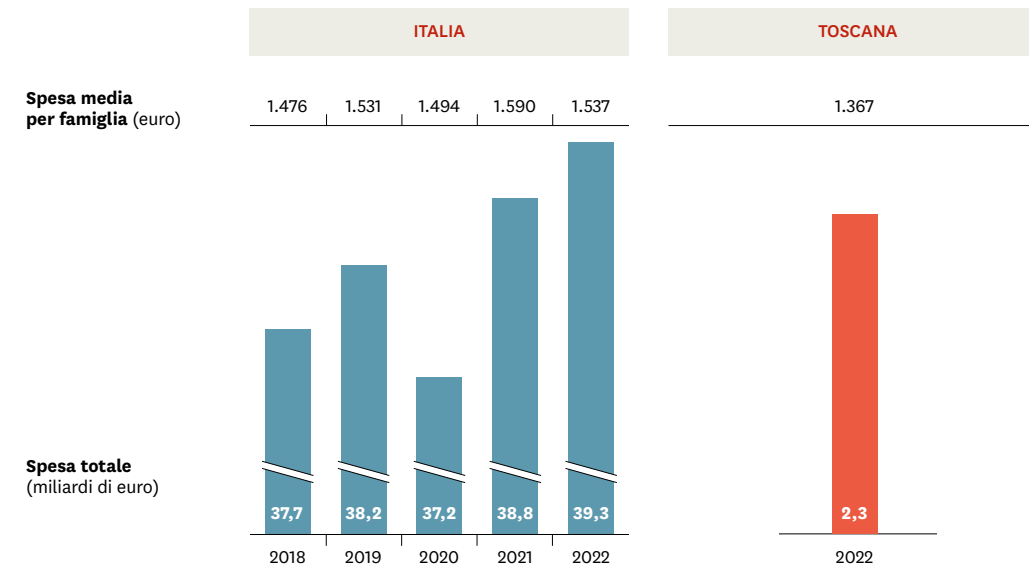
La spesa sanitaria si distribuisce in modo sperequato in relazione al reddito familiare, gravando maggiormente sulle famiglie più vulnerabili:

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

¹⁴ Fonte: OCSE, Health at a glance 2023. Dati relativi al 2021.

FIGURA 57

Spesa sanitaria delle famiglie

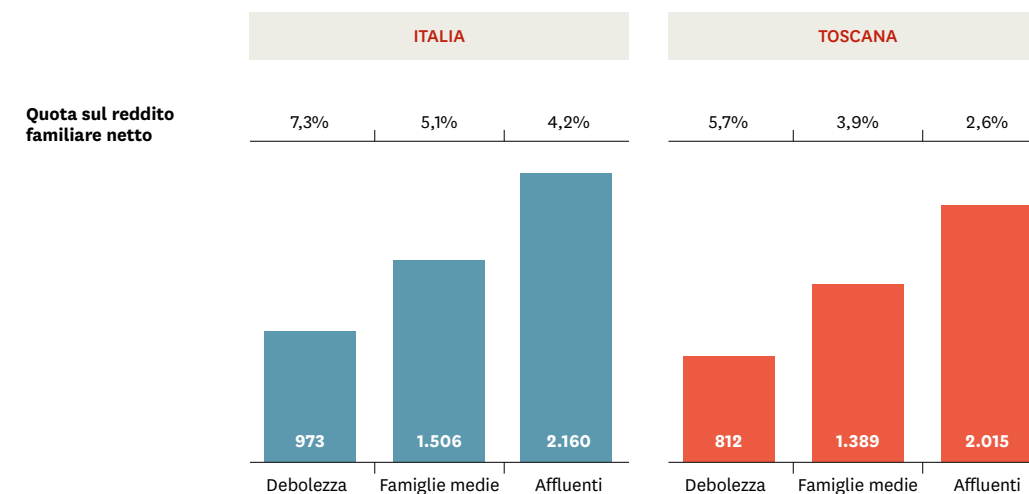


Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023.

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

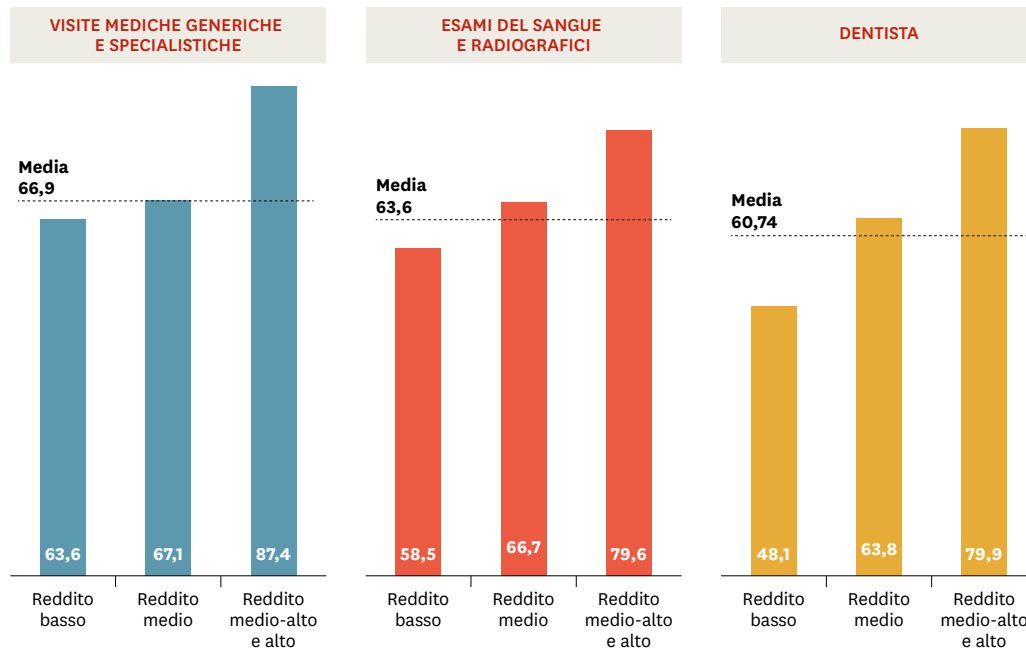
in Toscana è del 2,6% sul reddito netto nelle famiglie affluenti, del 5,7% nelle famiglie più deboli (**FIGURA 58**).¹⁵

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 Toscana delle prestazioni sanitarie pubbliche e private per segmenti di condizione economica. C'è un gap di salute tra famiglie ad alto e basso reddito: le prime fanno più visite mediche (87,4% contro 63,6% l'anno), più esami diagnostici (79,6% contro 58,5%), vanno molto più spesso dal dentista (79,9% contro 48,1%).

FIGURA 59

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

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

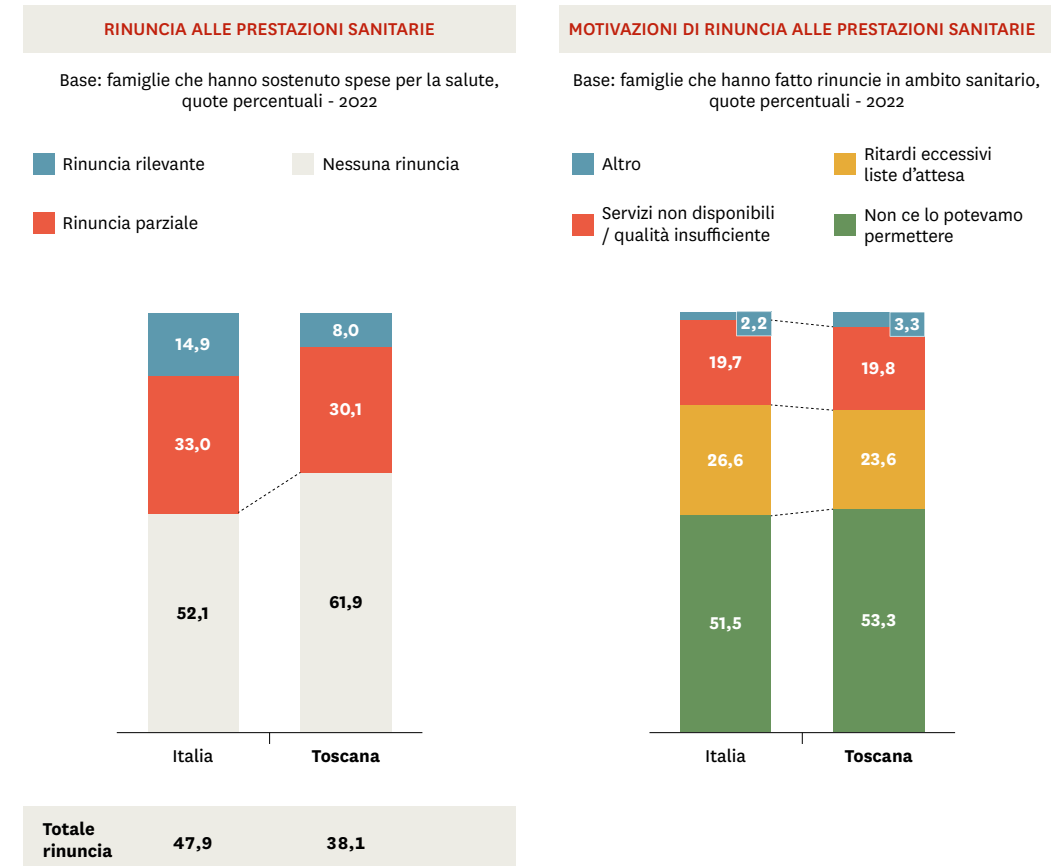


Fonte: Cerved - Innovation Team, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane - 2023.

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

FIGURA 60

Rinuncia e motivazioni di rinuncia alle prestazioni sanitarie, Italia e Toscana



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

Completiamo queste considerazioni esaminando il fenomeno della rinuncia alle prestazioni, con i dati della **FIGURA 60**. Il 38,1% delle famiglie toscane ha rinunciato nell'ultimo anno a prestazioni sanitarie, e per l'8% si è trattato di rinunce rilevanti, con possibili conseguenze sulla salute. È una quota inferiore alle medie nazionali, ma segnala comunque un fenomeno molto diffuso ed estremamente grave.

IL 38% DELLE FAMIGLIE TOSCANI HANNO RINUNCIATO NELL'ULTIMO ANNO A PRESTAZIONI SANITARIE, 10 PUNTI IN MENO DELLA MEDIA ITALIANA

È interessante osservare le motivazioni della rinuncia. Per il 53,3% 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.

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

Ma per il 19,8% le motivazioni sono qualitative: le famiglie non trovano i servizi che cercano, o non li considerano di qualità adeguata alle attese. Questa motivazione è prevalente nelle famiglie di reddito alto e medio alto, nelle più giovani e in quelle di scolarità elevata.

L'insieme di questi dati ci porta a considerare come, anche in Toscana, 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 è costituito dalle famiglie che richiedono prestazioni non presenti nell'attuale offerta sanitaria: 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 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 Toscana 959 mila persone con più di 65 anni, di cui 255 mila non autosufficienti (con gravi limitazioni motorie, sensoriali, cognitive), e 149 mila non autosufficienti con più di 75 anni.

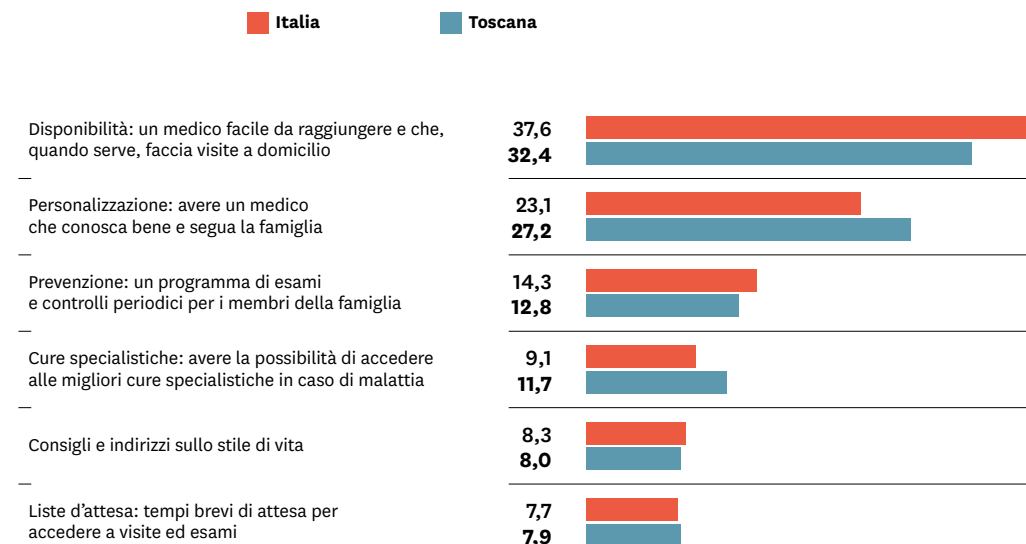
Il rapporto OASI fornisce una stima della copertura del fabbisogno da parte dei servizi sociali e sociosanitari, con dati relativi al 2021.¹⁶ Le strutture residenziali (RSA) toscane ospitano 26mila persone, ovvero il 17,6% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti, ponendo la regione al quinto

¹⁶ Fonte: OASI Bocconi 2023, su dati 2021 ISTAT e Ministero della Salute.

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.

posto in Italia per indice di copertura. La media italiana è del 9,6%. L'assistenza sociosanitaria domiciliare (ADI) raggiunge 116 mila pazienti, pari al 45% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti; quota che pone la Toscana al terzo 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 il 7,2% del fabbisogno (sempre rappresentato dai non autosufficienti con più di 65 anni), e quelli dei servizi a domicilio il 6%. Le strutture semiresidenziali hanno una diffusione minima. In conclusione, le capacità di assistenza sociosanitaria sono limitate, quelle di assistenza sociale sono minime e lasciano la cura degli anziani esclusivamente a carico delle famiglie, con l'ausilio delle badanti.

LE FAMIGLIE TOSCANE RICHIEDONO UNA INNOVAZIONE DEL MODELLO SANITARIO

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 toscane, 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 toscane sono già avviate in questa direzione. Come si è visto nel primo capitolo, nel 32,2% dei casi hanno raggiunto un livello di welfare alto o molto alto nell'area salute e assistenza.¹⁷

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

La **FIGURA 62** rappresenta la diffusione in regione della sanità integrativa. Il 48% delle imprese toscane hanno attuato almeno una iniziativa di quest'area, mentre la media nazionale è del 38,5%. Nella maggior parte dei casi (34,6%) si tratta dell'adesione al fondo di categoria, tuttavia diverse

aziende hanno anche attuato soluzioni diverse e migliorative: polizze sanitarie aziendali (10,1%), fondi sanitari previsti dal contratto integrativo (4%), adesione a fondi o casse aperte (3,6%).

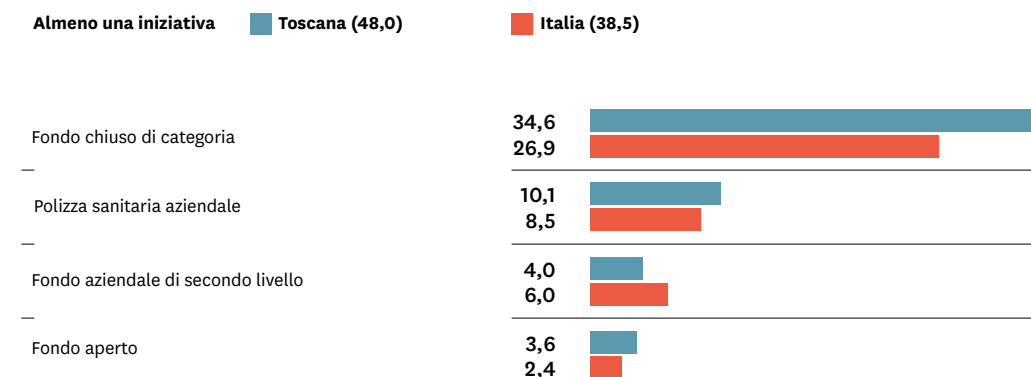
Con la **FIGURA 63** descriviamo in dettaglio le modalità di gestione. Il 72% delle iniziative sono attuate in applicazione del CCNL, mentre nel 12,3% dei casi la fonte istitutiva è il contratto integrativo o un regolamento aziendale, oppure si tratta di una scelta unilaterale dell'azienda. L'89,7% dei fondi e l'82,8% delle poliz-

IL 48% DELLE AZIENDE TOSCANE HANNO ATTUATO ALMENO UNA INIZIATIVA DI WELFARE DEDICATA ALLA SANITÀ INTEGRATIVA

FIGURA 62

Iniziative di sanità integrativa

QUOTE % DI IMPRESE



ze sanitarie coprono tutti i lavoratori, mentre negli altri casi sono previste soluzioni differenziate per ruoli aziendali. Nel 25,8% 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 41,9% delle aziende, mentre nel 58,1% dei casi sono utilizzate discretamente o poco.

¹⁷ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

FIGURA 63

Sanità integrativa – Modalità di gestione e misure di risultato

QUOTE % DI IMPRESE

		TOSCANA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di sanità integrativa	In applicazione ai CCNL	72,0	67,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	12,3	16,0
	Unilateralmente dall'azienda	15,6	16,6
POPOLAZIONE BENEFICIARIA DEI FONDI SANITARI Base: imprese con fondi sanitari	Tutti i lavoratori	89,7	84,8
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	8,7	11,7
	Solo i vertici aziendali	1,5	3,5
POPOLAZIONE BENEFICIARIA DELLE POLIZZE SANITARIE Base: imprese con polizza sanitaria	Solo i vertici aziendali (soci, dirigenti...) o alcune categorie di lavoratori	9,5	14,4
	Tutti i lavoratori, ma con prestazioni differenziate per ruolo	7,6	13,1
	Tutti i lavoratori senza differenze nelle prestazioni offerte	82,8	61,2
ESTENSIONE DELLA POLIZZA SANITARIA Base: imprese con polizza sanitaria	Copre solo il lavoratore	74,2	66,1
	Copre anche i membri della famiglia	25,8	33,9
UTILIZZO DELLE COPERTURE SANITARIE DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con iniziative di sanità integrativa (fondi, polizze sanitarie...)	Utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	17,5	16,3
	Utilizzate da una buona parte dei lavoratori	24,4	19,4
	Discretamente o poco utilizzati	58,1	64,4

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

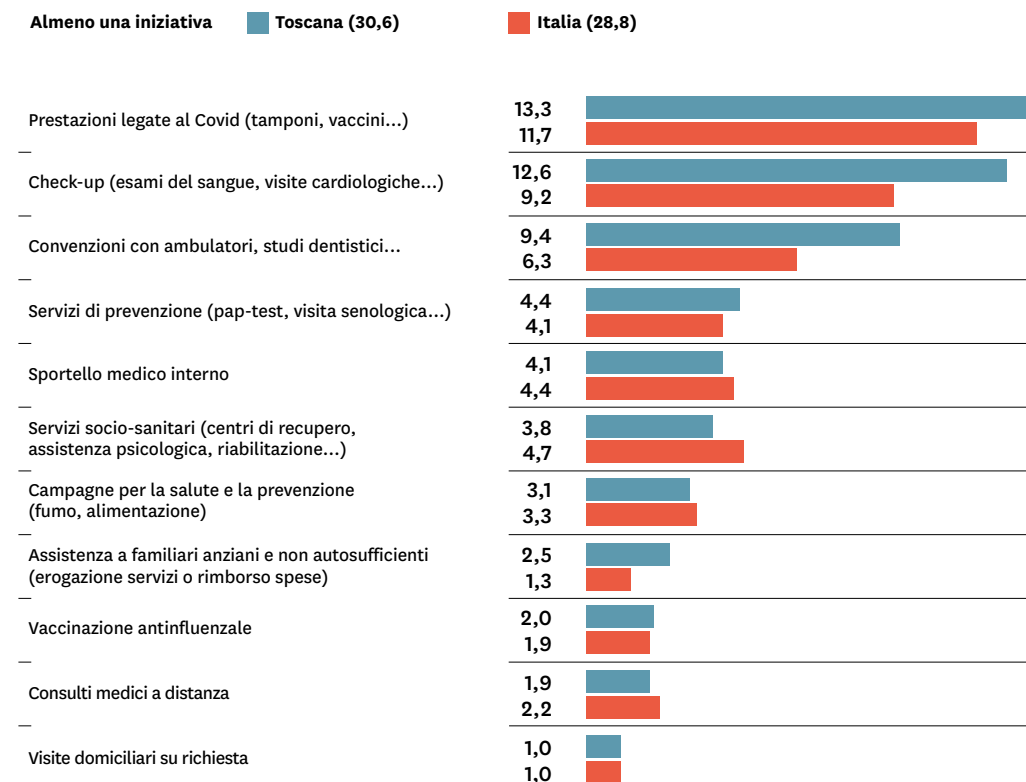
Un secondo insieme di iniziative, accanto alla sanità integrativa, comprende i servizi di assistenza sanitaria e sociosanitaria, presenti nel 30,6% delle aziende toscane (FIGURA 64).

Si tratta di una gamma molto variegata di iniziative perlopiù di carattere innovativo, alcune discretamente diffuse (dal 9,4 al 13,3% delle aziende), altre in fase iniziale (presenti al più nel 4,4% dei casi). L'indagine, fatta nel 2022, ha rilevato azioni di contrasto al Co-

FIGURA 64

Iniziative di assistenza sanitaria e socio-sanitaria

QUOTE % DI IMPRESE



vid nel 13,3% delle aziende. Altre prestazioni sono: check-up ed esami di prevenzione, convenzioni con ambulatori medici e dentistici, screening di prevenzione (pap-test, seno), sportello medico interno, servizi sociosanitari (sostegno psicologico, riabilitazione, ecc.), campagne di informazione (fumo, alimentazione), servizi di assistenza per familiari anziani o non autosufficienti, campagne di vaccinazione antinfluenzale, consulti medici a distanza, servizi medici con visite a domicilio.

Concludiamo, con la FIGURA 65, esaminando le modalità di gestione di questi servizi. La maggior parte sono attuati in applicazione del CCNL (42,3%) o per decisione unilaterale dell'azienda (36,2%). Nel 40,9% dei casi

si tratta di servizi stand alone, mentre nel 27,3% sono prestazioni incluse nella polizza o nel fondo sanitario, e nel 19,6% erogazioni monetarie tramite piattaforma di welfare o voucher. Lo sportello medico interno è aperto almeno mensilmente o con frequenza maggiore nel 36,3% delle imprese che dispongono di questo servizio. Il comportamento dei lavoratori si polarizza in due gruppi di pari consistenza: nel 34,9% delle aziende i servizi sono utilizzati sistematicamente dalla maggioranza o da una buona parte dei dipendenti, mentre nel 46% sono utilizzati discretamente o poco utilizzati.

FIGURA 65

Assistenza sanitaria e socio-sanitaria – Modalità di gestione e misure di risultato

QUOTE % DI IMPRESE

	TOSCANA	ITALIA	
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	In applicazione ai CCNL	42,3	38,2
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	21,5	23,2
	Unilateralmente dall'azienda	36,2	38,6
MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLE PRESTAZIONI Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	19,6	16,1
	Tramite polizza sanitaria / fondo sanitario	27,3	24,1
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	40,9	50,0
	In diverse modalità	12,2	9,8
DISPONIBILITÀ DELLO SPORTELLO MEDICO INTERNO Base: imprese con sportello medico	Almeno mensile	36,3	44,8
	Qualche volta all'anno	63,7	55,2
UTILIZZO DEI SERVIZI DI ASSISTENZA DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza	Utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	34,9	29,5
	Utilizzate da una buona parte dei lavoratori	19,1	21,4
	Discretamente o poco utilizzati	46,0	59,1

4.2 Pari opportunità, conciliazione

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

Il grafico nella **FIGURA 66** evidenzia la perdurante difficoltà a ridurre il divario tra i generi nell'occupazione. La Toscana vanta un tasso di occupazione femminile di circa 10 punti migliore della media italiana (62,1% contro 52,2%) e un minore divario tra i generi: la differenza tra i tassi di occupazione maschile e femminile è di 14,6 punti anziché 18,1.

Il gender gap investe anche le retribuzioni: quelle delle donne sono mediamente del 24,9% 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 26,1 punti tra le persone con un figlio, e raggiunge i 45,7 punti in presenza di tre o più 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 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

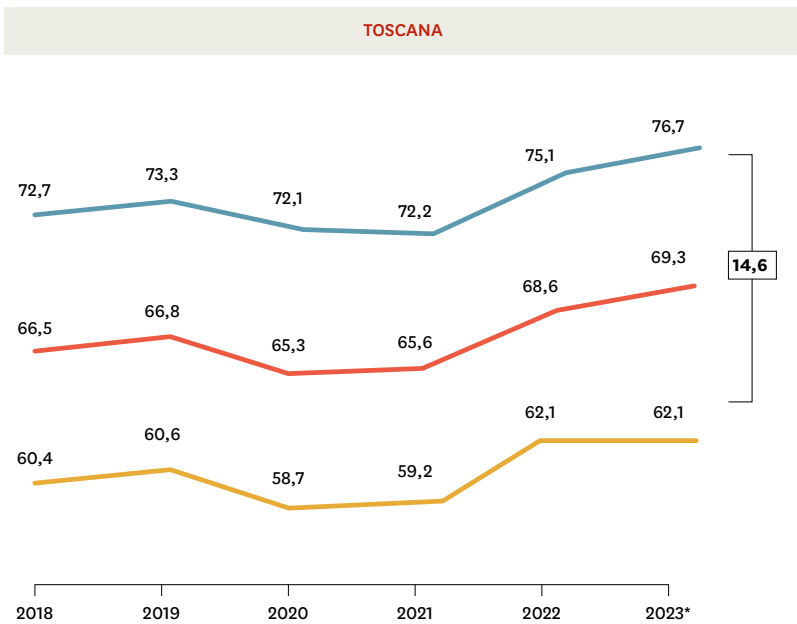
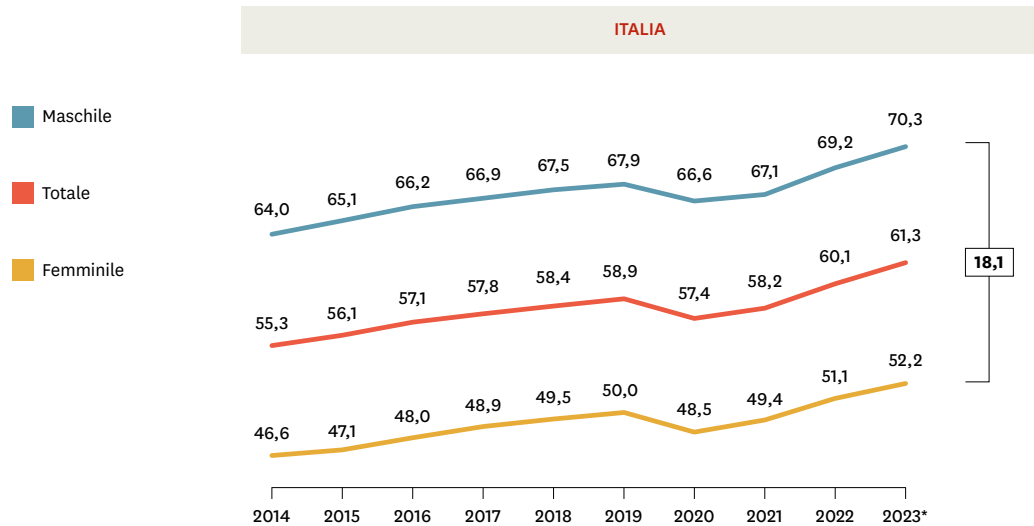
LA TOSCANA VANTA UN TASSO DI OCCUPAZIONE FEMMINILE DEL 62,1%, CIRCA 10 PUNTI PIÙ ALTO DELLA MEDIA ITALIANA

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

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

FIGURA 66

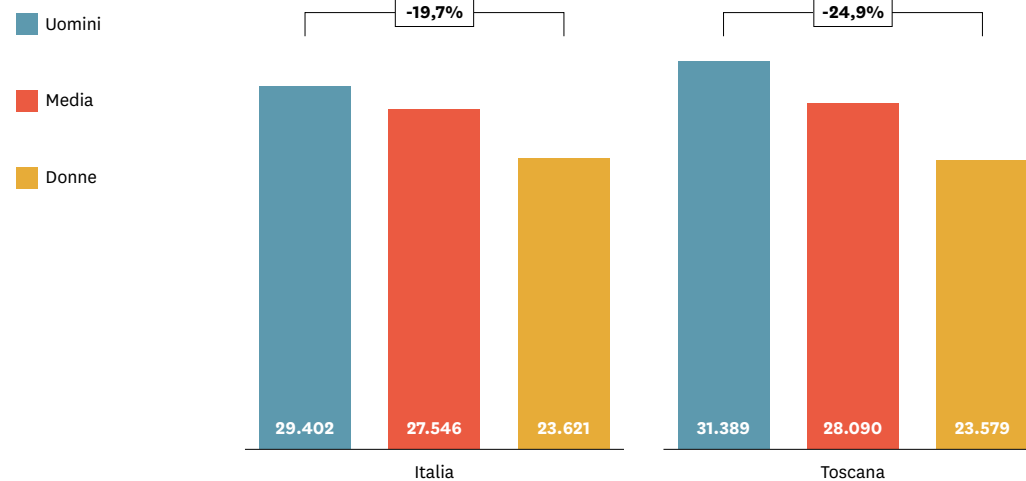
Tassi di occupazione per generi
QUOTE % SULLA POPOLAZIONE 15-64 ANNI



*Dati provvisori, relativi ai primi tre trimestri.
Fonte: ISTAT, 2023.

FIGURA 67

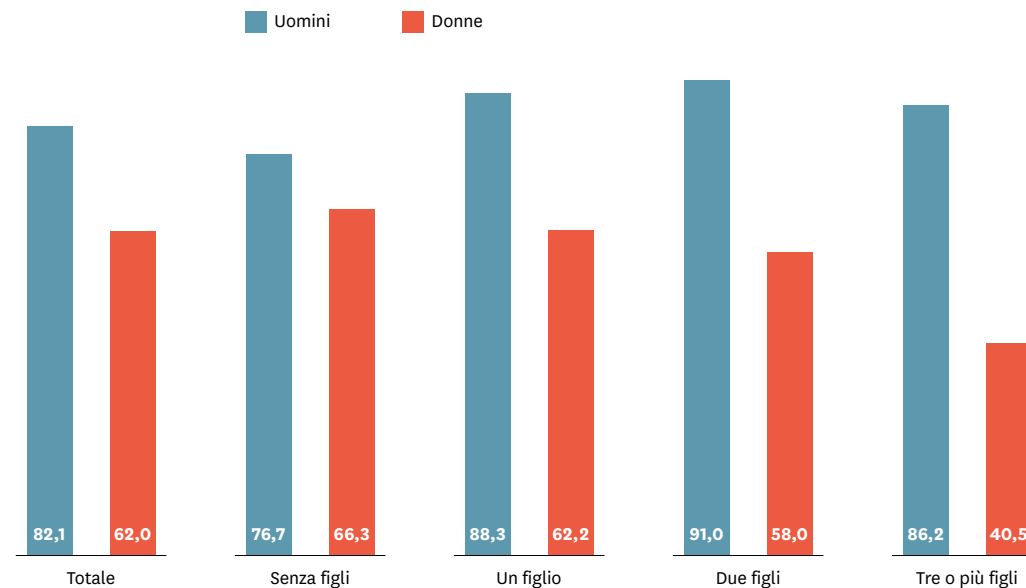
Retribuzione per generi
RETRIBUZIONE IMPONIBILE LORDA FULL TIME - 2022



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.

umano e professionale delle stesse aziende, e dall'altro costituisce un deterrente per la maternità, inducendo a ritardare la scelta e contribuendo alla riduzione della natalità nel nostro Paese.

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

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

La Toscana 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 59,3% dei comuni della regione, con una disponibilità di posti che supera di poco il 27% 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, il 43,4% delle imprese toscane raggiungono in quest'area un livello di welfare almeno medio, e il 32,3% un livello alto o molto alto.¹⁹

Nella **FIGURA 70** esaminiamo le principali iniziative di quest'area e il loro grado di diffusione. Anzitutto quelle che incidono sull'organizzazione del lavoro: il 32,4% di imprese concedono flessibilità di orario oltre i livelli stabiliti dal contratto collettivo, il 16,8% 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 37,6% delle imprese toscane attuano almeno una iniziativa, circa due punti in meno della media nazionale.

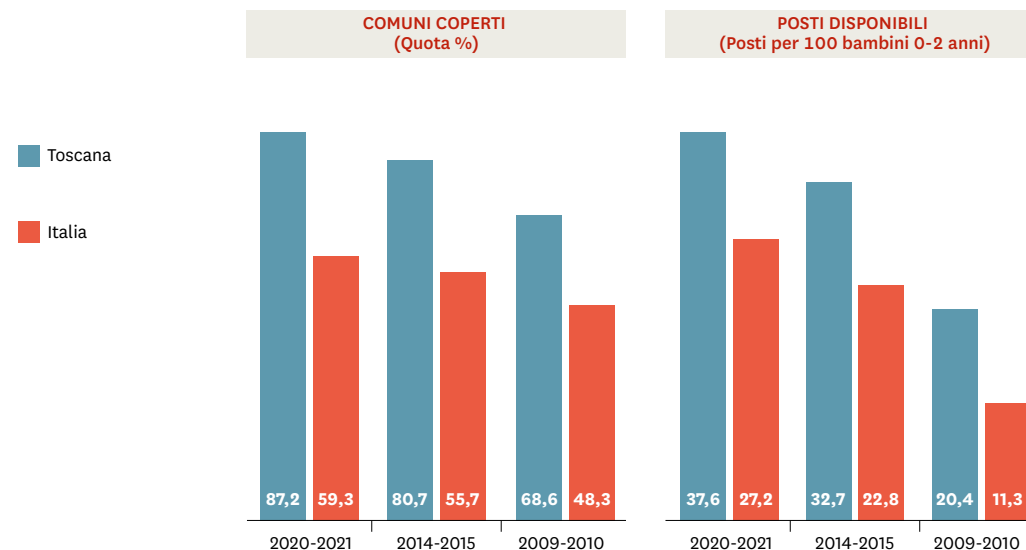
IL 37,6% DELLE IMPRESE TOSCANE RAGGIUNGONO UN LIVELLO DI WELFARE ELEVATO NELL'AREA DELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Per quanto riguarda il sostegno alla genitorialità (**FIGURA 71**), il 21,5% delle aziende attua almeno una iniziativa. Le più frequenti sono l'integrazione completa dello stipendio e permessi aggiuntivi oltre quelli contrattuali per i congedi di maternità e paternità. Alcune imprese (ma siamo in fase iniziale e con numeri piccoli) hanno organizzato servizi aziendali

¹⁹ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

FIGURA 69

Asili nido e servizi per la prima infanzia

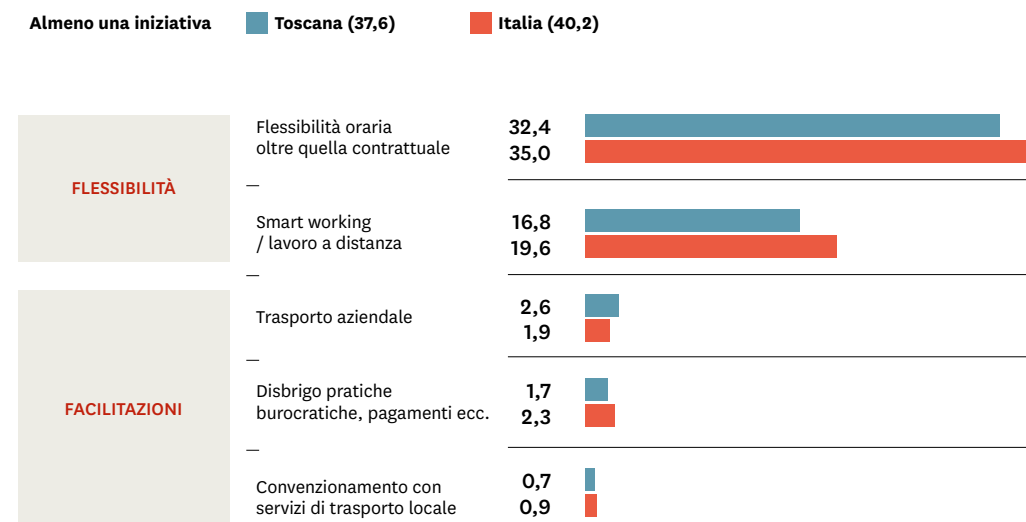


Fonte: ISTAT, Offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia.

FIGURA 70

Iniziative di conciliazione vita-lavoro

QUOTE % DI IMPRESE



IL 21,5% DELLE AZIENDE TOSCANE ATTUA ALMENO UNA INIZIATIVA PER IL SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ

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

La **FIGURA 72** indica il modo in cui sono gestite le iniziative di conciliazione e di sostegno alla genitorialità, e l'ampiezza degli utilizzatori. Perlopiù si tratta di politiche decise in

applicazione al CCNL (nel 43,7% dei casi), mentre per il 38,8% i provvedimenti sono decisi unilateralmente dall'azienda, indipendentemente dalle disposizioni contrattuali. Le norme sulla flessibilità oraria 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 nel 5,3% delle aziende, e nel 94,7% 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.

FIGURA 71

Iniziative di sostegno alla genitorialità

QUOTE % DI IMPRESE

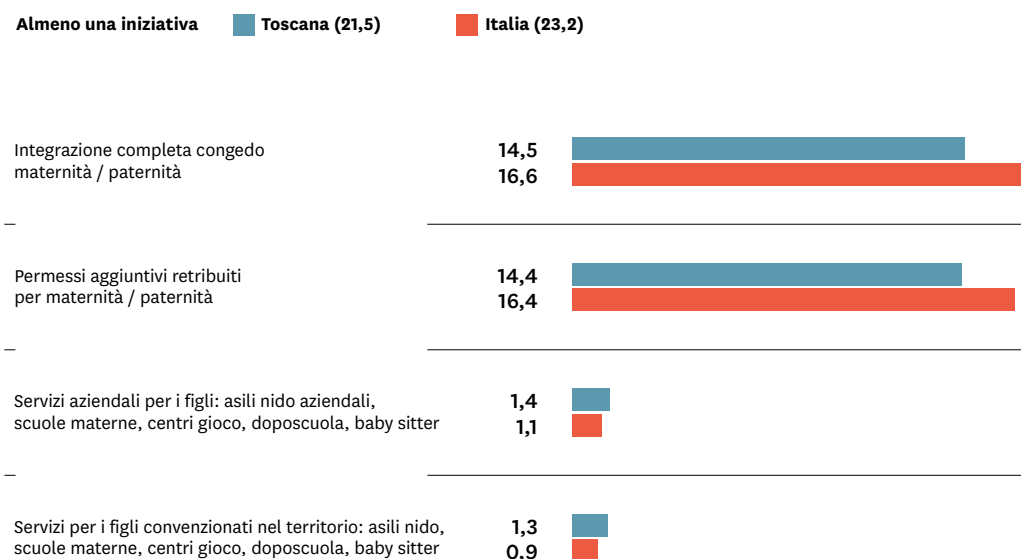


FIGURA 72

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

	TOSCANA	ITALIA	
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di conciliazione vita-lavoro	In applicazione ai CCNL	43,7	35,1
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	17,5	20,4
	Unilateralmente dall'azienda	38,8	44,6
UTILIZZO DELLA FLESSIBILITÀ ORARIA ACCORDATA DALL'IMPRESA Base: imprese con iniziative di flessibilità oraria	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	24,8	28,7
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	13,8	13,6
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	15,0	20,1
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	46,5	37,6
UTILIZZO DELLO SMART WORKING / LAVORO A DISTANZA Base: imprese con smart working / lavoro a distanza	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	5,3	15,1
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	12,9	9,1
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	14,2	16,1
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno alla genitorialità	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	67,7	59,7
	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori con figli	16,1	18,1
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori con figli	15,7	17,2
	Discretamente o poco utilizzati	68,2	64,8

Concludiamo questo capitolo esaminando le azioni per valorizzare le pari opportunità e la leadership femminile. Nel modello Welfare Index PMI queste iniziative sono classificate nell'area Diritti, diversità e inclusione.²⁰ Come appare nella **FIGURA 73**, la loro diffusione è in fase iniziale e le imprese attive sono l'11,1% del totale. Queste azioni caratterizzano le imprese con un livello di welfare molto alto, dove raggiungono una diffusione del 36,7%.

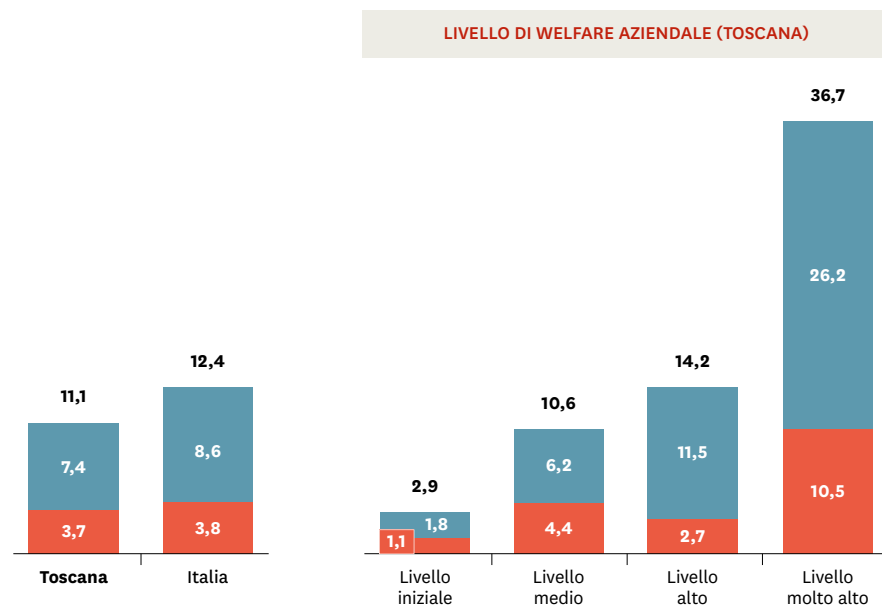
²⁰ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 2.

FIGURA 73

Iniziative per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile

QUOTE % DI IMPRESE

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



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 Toscana 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, 31,6% in Toscana, 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 TOSCANA È MENO ACCENTUATO RISPETTO ALLA MEDIA NAZIONALE MA ANCORA DISTANTE DALLA MEDIA EUROPEA

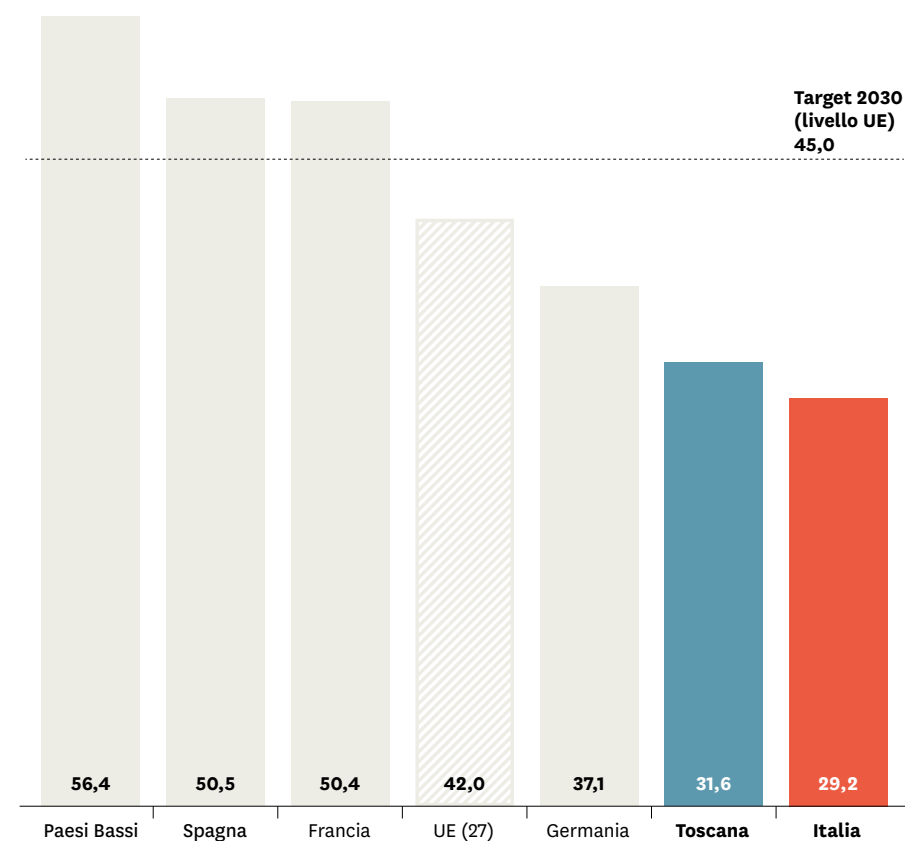
Tra i fattori di ritardo, l'abbandono precoce dell'istruzione. Il 10,7% dei giovani fra 18 e 24 anni in Toscana non sono andati oltre l'istruzione secondaria inferiore, un livello in linea con la media UE ma peggiore rispetto a paesi come la Francia (FIGURA 75).

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.

FIGURA 74

Livello di istruzione dei giovani in Europa, Italia e Toscana

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).

Ma conta anche la capacità delle famiglie di sostenere il percorso formativo e l'orientamento professionale dei figli.

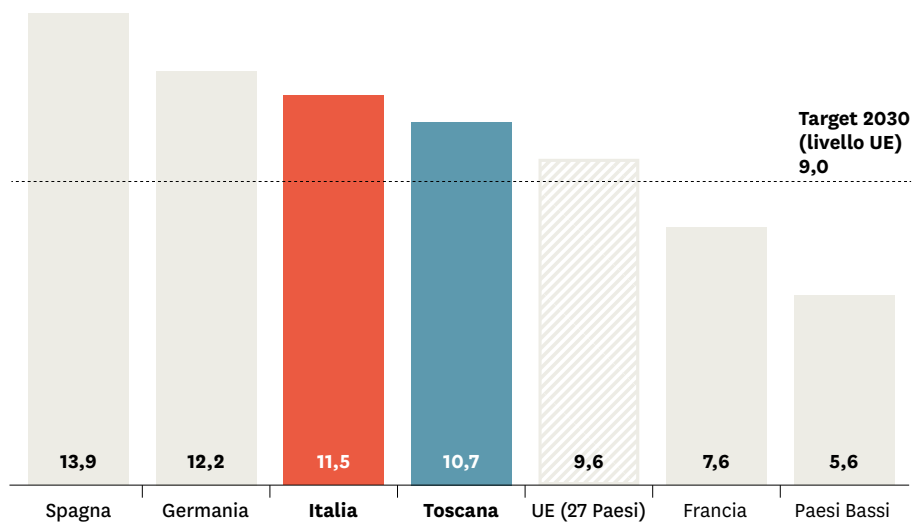
Il welfare aziendale è in grado di apportare un contributo a tutti questi fattori e soprattutto al terzo, grazie alla vicinanza delle imprese alle famiglie. Una ricerca di Cerved – Innovation Team (**FIGURA 76**) misura le motivazioni di abbandono dell'istruzione universitaria da parte di ragazzi appartenenti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

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

FIGURA 75

Abbandono precoce dell'istruzione in Europa, Italia e Toscana

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

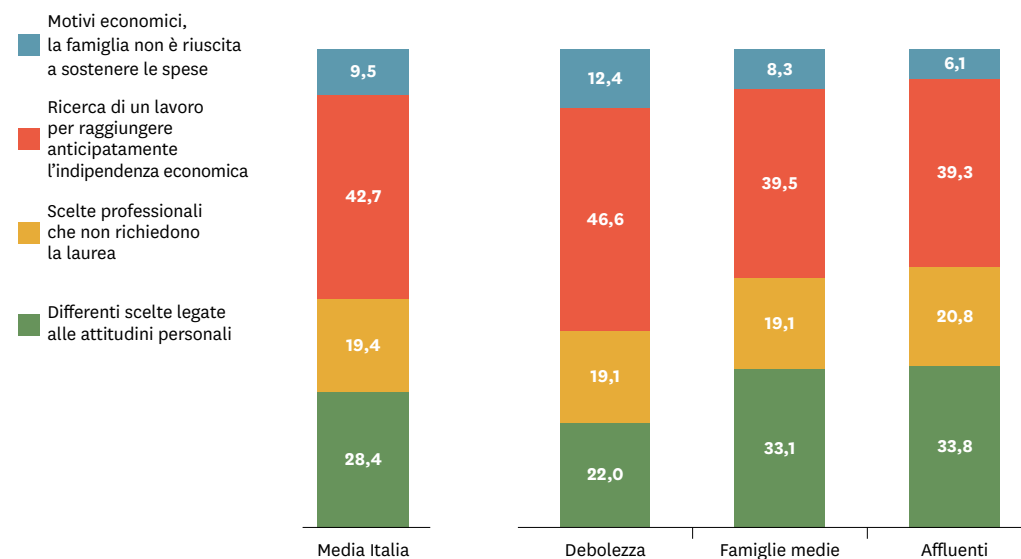


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat.

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.

e di orientamento educativo e professionale, e sostenendo le famiglie nelle spese scolastiche e universitarie con sussidi, premi al merito, borse di studio.

Evitare l'emarginazione a lungo termine di un largo strato di giovani è obiettivo prioritario per l'Italia. La **FIGURA 77** mostra quanto siamo distanti dall'Europa su due indicatori: il tasso di disoccupazione giovanile e la quota dei NEET, le persone che non lavorano e non sono impegnate in percorsi di istruzione e formazione. I dati, peraltro, mostrano un deciso miglioramento nell'ultimo decennio, frutto di un generale aumento dei tassi occupazionali e, in Italia, della riforma del mercato del lavoro. La Toscana su questi indicatori è allineata alle medie UE, con piccoli scostamenti: il tasso di disoccupazione giovanile è diminuito dal 22,2% nel 2013 al 13,9% nel 2022, e la quota dei NEET è passata nello stesso periodo dal 18,2% al 13,8%. Dati che confermano il dinamismo della regione, ma che segnalano la presenza di livelli di emarginazione da non sottovalutare.

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

La competitività delle imprese contribuisce ad alimentare l'offerta di lavoro per i giovani, soprattutto nei livelli più qualificati. La Toscana 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 e nei Paesi Bassi. In Toscana siamo al 72,6%, mentre il livello dell'Italia supera di poco il 65%.

FIGURA 77

Emarginazione dei giovani dal lavoro

QUOTE PERCENTUALI SULLA POPOLAZIONE 15-29 ANNI

	DISOCCUPAZIONE GIOVANILE		NEET	
	2013	2022	2013	2022
Toscana	22,2	13,9	18,2	13,8
Italia	29,8	18,0	26,0	19,0
UE (27)	19,8	11,1	16,1	11,7

Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat.

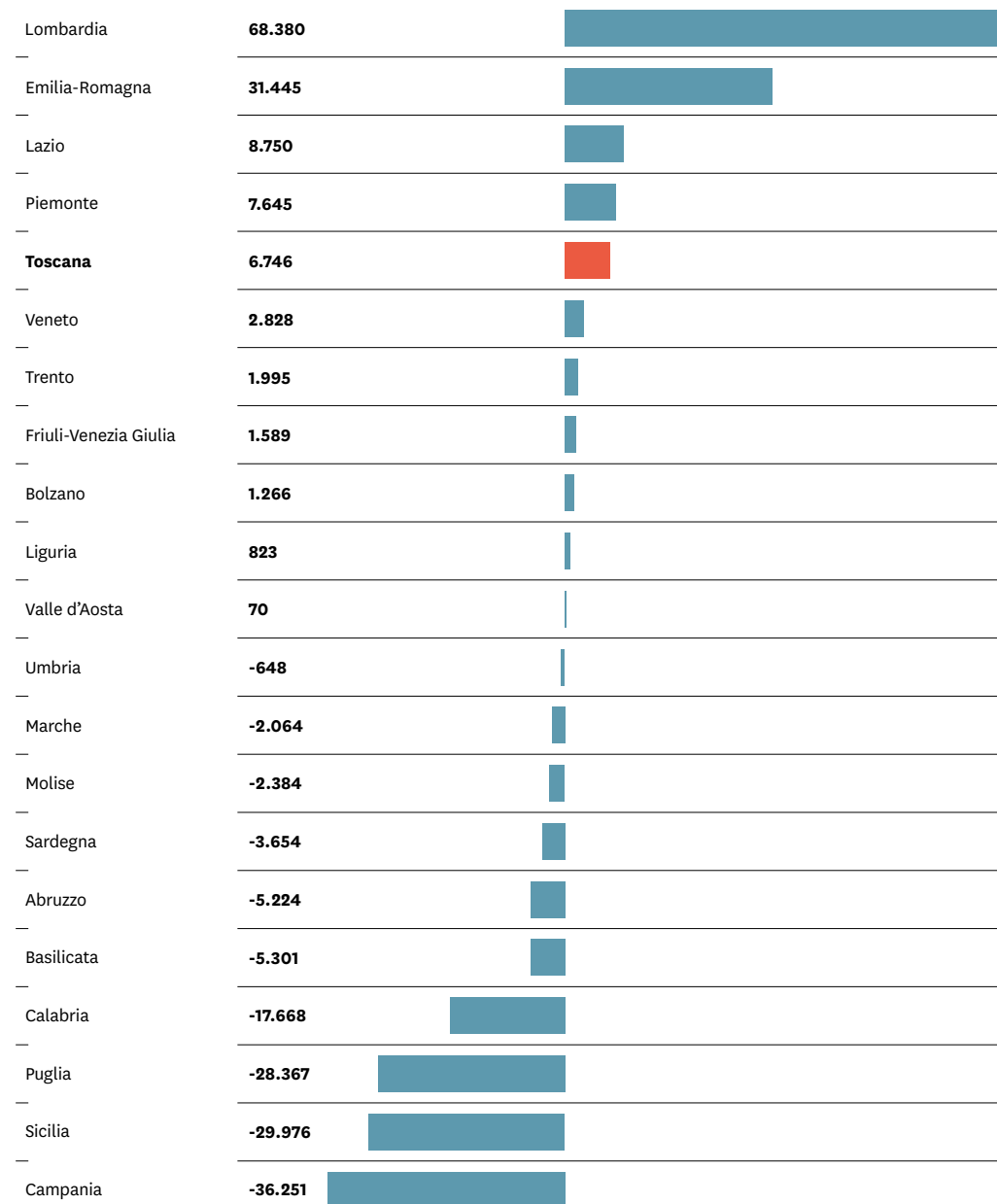
Tra i problemi segnalati dalle imprese, è notevole il disallineamento tra la domanda e l'offerta di competenze. Secondo l'Eurostat, i laureati nel 2022 in discipline tecnico scientifiche sono in Italia il 18,3% dei giovani fino a 29 anni e in Toscana il 15,3%: quote molto distanti da quelle della Francia (29%) e della Germania (24%).

Come appare nella **FIGURA 80**, che rappresenta dati forniti dall'Osservatorio del 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

FIGURA 78

Saldi migratori interni di laureati di 25-34 anni

ANNI 2012-2021



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT.

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

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

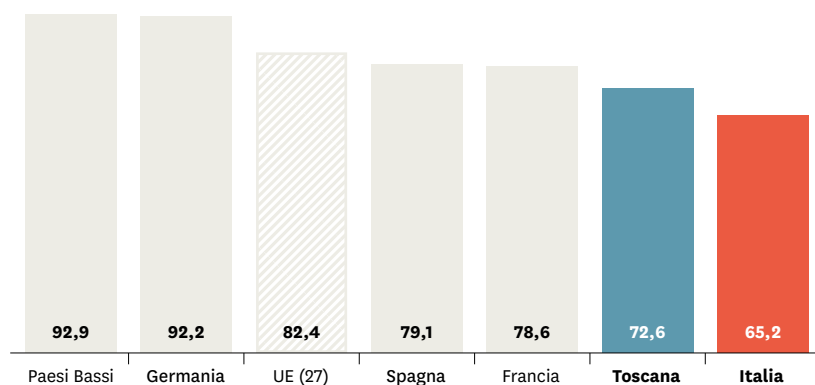
di sviluppo del capitale umano, rivolte ai propri dipendenti, e il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura dei figli. La prima è un'area matura, nella quale il 52,9% delle imprese toscane hanno raggiunto un livello almeno medio e il 39,8% un livello alto o molto alto. Il sostegno alle famiglie è invece un'area in fase iniziale, con una piccola quota di imprese (10,2%) ad un livello almeno medio, e il 5,6% che hanno raggiunto un livello elevato.²¹

Le iniziative di sviluppo del capitale umano consistono nella formazione professionale, specialistica e avanzata, con un tasso di iniziativa in Toscana del 34,2% (FIGURA 81); nell'offerta ai dipendenti di formazione esterna, con convegni e giornate di studio (11,9%); nella formazione linguistica (7,6%); in iniziative per la valorizzazione del talento quali borse di studio, partecipazione a corsi di alta formazione (business

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



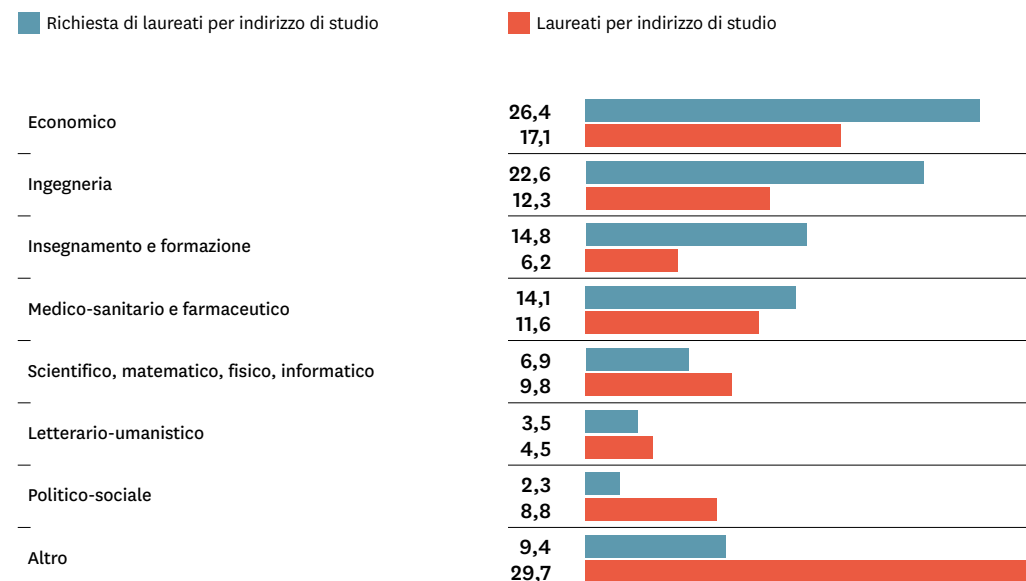
Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat.

²¹ 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

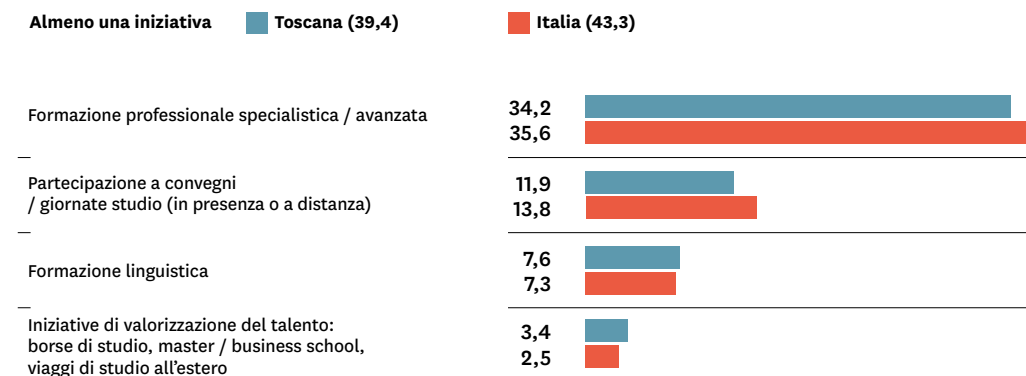


Fonte: Elaborazioni Innovation Team sui dati dell'Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani, Università Cattolica del Sacro Cuore.

FIGURA 81

Iniziative di sviluppo del capitale umano

QUOTE % DI IMPRESE



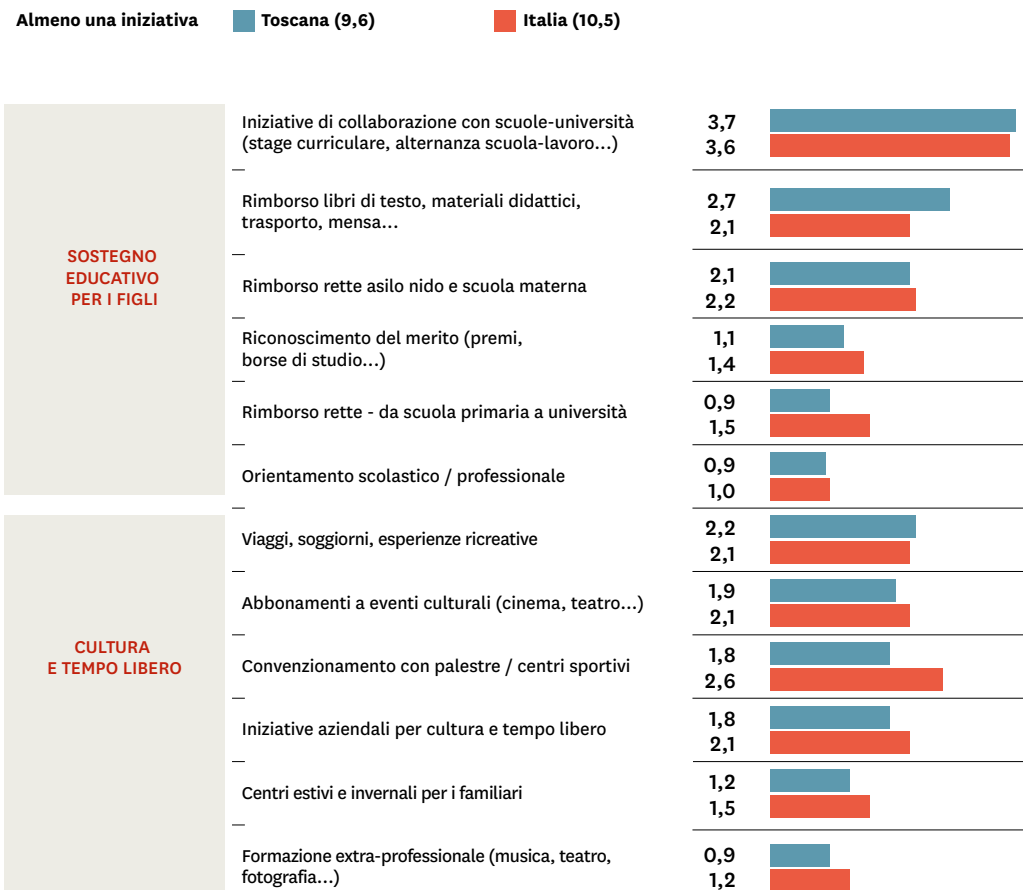
school, master), viaggi di studio all'estero (3,4%). Il 39,4% delle imprese toscane sono attive in quest'area, una quota leggermente inferiore alla media nazionale (43,3%).

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, libri e materiali didattici, sostegni economici per pagare le rette scolastiche e universitarie, riconoscimenti del merito con premi e borse di studio, iniziative di orientamento scolastico e professionale. A queste si aggiungono iniziative culturali e per il tempo libero offerte alle famiglie. Nell'insieme, il 9,6% delle imprese toscane praticano in quest'area almeno un'iniziativa, contro una media nazionale del 10,5%.

FIGURA 82

Iniziative di sostegno alle famiglie per educazione e cultura

QUOTE % DI IMPRESE



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 (63,3%) oppure in applicazione al CCNL (22,8%). La partecipazione è piuttosto ampia, e nel 39,6% 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 43,5% delle aziende che le attuano. Le iniziative culturali e per il tempo libero sono utilizzate dalla maggior parte dei lavoratori nel 39,6% delle imprese.

FIGURA 83

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

		TOSCANA	ITALIA
SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO - ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di sviluppo del capitale umano	In applicazione ai CCNL	22,8	17,0
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	14,0	19,4
	Unilateralmente dall'azienda	63,3	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%)	39,6	40,8
	Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (50-80%)	17,0	22,5
	Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)	17,5	21,3
	Solo una piccola parte (meno del 20%)	16,5	15,2
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori con figli in età scolare	12,4	17,4
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori con figli in età scolare	31,1	19,4
	Discretamente o poco utilizzati	56,5	63,2
UTILIZZO DEI SERVIZI DI CULTURA E TEMPO LIBERO DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	18,7	21,9
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	20,9	23,9
	Discretamente o poco utilizzati	60,4	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 Toscana dal 28% nel 1990 all'attuale 42%, e secondo le previsioni ISTAT raggiungerà il 46% nel 2030 e il 63% 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 2030.²²

Ancor più rilevanti sono gli impatti sociali. L'Italia soffre da tempo di difficoltà a sostenere il valore delle pensioni. Il reddito pensionistico medio nel 2022 è di 19.984 euro.²³ Secondo i dati INPS relativi al 2022, 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 la Toscana non è esente da questo problema: il 7,3% dei pensionati nella regione ricevono un importo mensile pari o inferiore a 500 euro.²⁴ I trattamenti pensionistici integrati al minimo sono 146 mila in Toscana, 2,37 milioni in Italia.²⁵

Molti centri di ricerca hanno evidenziato il rischio di una caduta, nel futuro, dei tassi di sostituzione, ovvero dell'importo delle pensioni in rapporto

²² Fonte: NADEF, settembre 2023.

²³ Fonte: Inps, 2022.

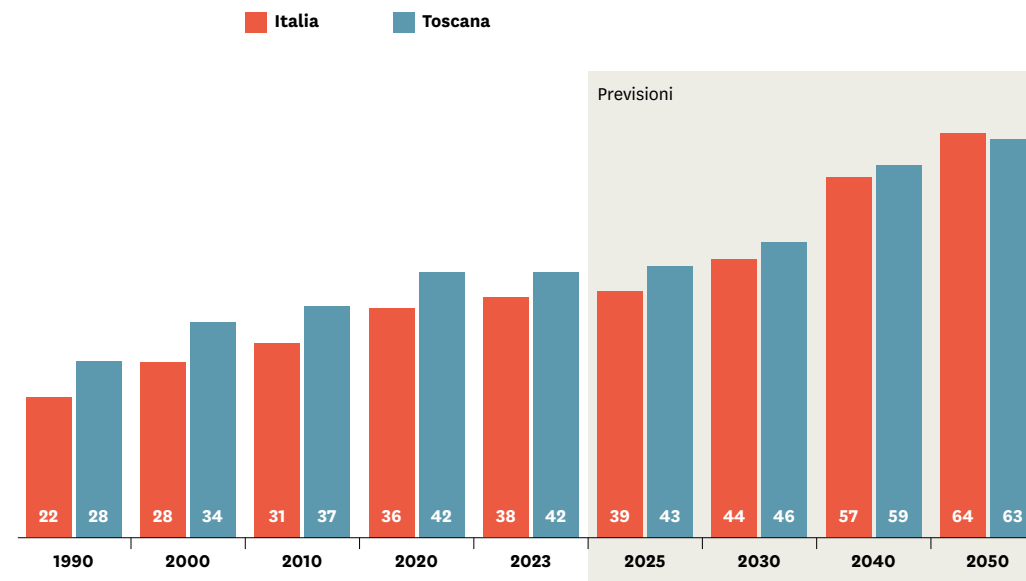
²⁴ Fonte: ISTAT.

²⁵ Fonte: INPS, dati relativi al 2023.

FIGURA 84

Indici di dipendenza anziani – Italia e Toscana

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

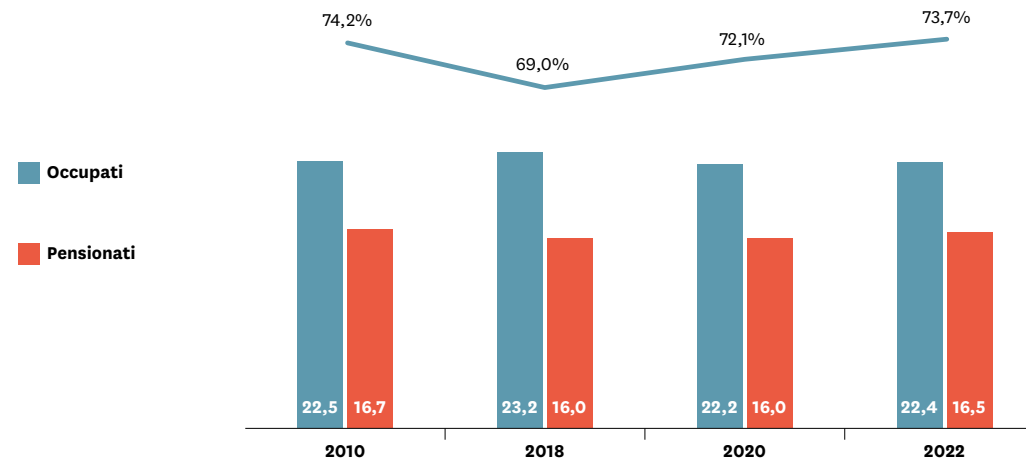


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT.

FIGURA 85

Rapporto pensionati / occupati in Italia

NUMERO DEI PENSIONATI (MILIONI) E QUOTA SUI LAVORATORI OCCUPATI



Fonte: ISTAT

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.

La previdenza complementare ha lo scopo di mitigare questo rischio. Dopo l'impulso iniziale, avviato nel 2007 con l'operazione di conferimento

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

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.²⁶ L'adesione in Toscana è in linea con la media nazionale, con una quota attorno al 35% dei lavoratori. La contribuzione media pro capite è di circa 2.500 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% delle imprese toscane hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio, e il 41,3% un livello elevato.²⁷

Esaminiamo, con la **FIGURA 86**, le singole iniziative. Un terzo delle imprese di questa regione (34%) attuano iniziative di previdenza complementare oltre quelle previste dai CCNL: adesione a fondi integrativi (24%) o contributi aggiuntivi (17,6%).

Per quanto riguarda le modalità di attuazione delle misure previdenziali (**FIGURA 87**), il 52,7% delle aziende si attengono all'applicazione del CCNL, mentre nel 47,2% dei casi si tratta di iniziative autonome, introdotte tramite contratto integrativo o regolamento aziendale o per decisione unilaterale dell'azienda. Queste misure nell'87% dei casi sono offerte a tutti i dipendenti, e solo nel 12,9% ad alcune categorie.

Il welfare aziendale resta molto lontano dall'aver esaurito le sue potenzialità nell'area della previdenza integrativa. A 15 anni dal lancio dei fondi

²⁶ Fonte: COVIP, Relazione Annuale 2022.

²⁷ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

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

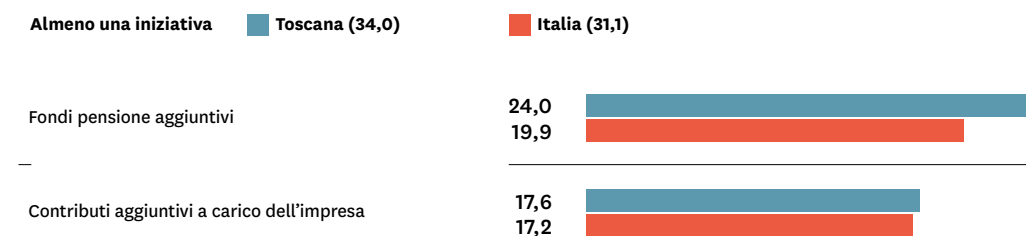


FIGURA 87

Previdenza complementare - Modalità di gestione e misure di risultato

		TOSCANA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare	In applicazione ai CCNL	52,7	48,6
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	23,2	26,9
	Unilateralmente dall'azienda	24,0	24,5
POPOLAZIONE BENEFICIARIA Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare	Tutti i lavoratori	87,0	77,5
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	11,7	17,8
	Solo i vertici aziendali	1,2	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 Toscana quanto in Italia la loro quota si è ridotta dal 2016 a oggi rispettivamente di 3 e 5 punti percentuali. Le famiglie a rischio di povertà sono in Toscana 230 mila, 13,8% dei nuclei residenti in regione, e in Italia 6,1 milioni, 24,4% delle famiglie totali.

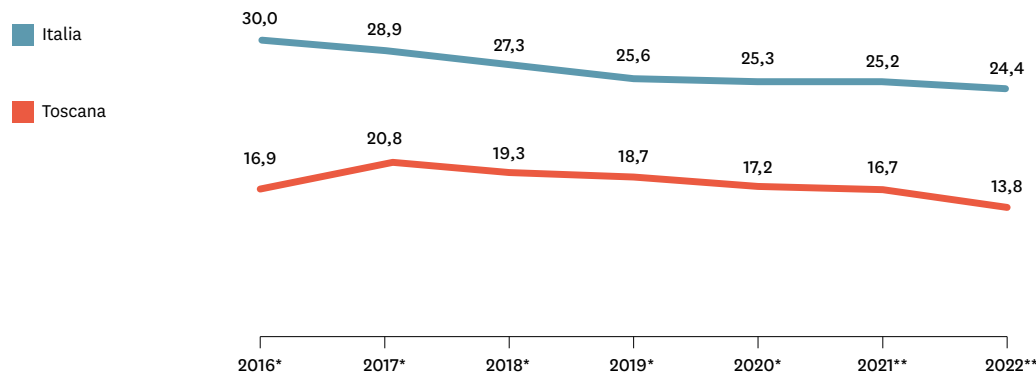
Crescono invece le famiglie in condizione di povertà assoluta²⁸: in Toscana sono 107 mila, e la loro quota è aumentata dal 3,4% nel 2016 al 6,4% nel 2022; in Italia 2,2 milioni, con un aumento della quota dal 6,3% all'8,3%.

Una quota significativa di famiglie povere hanno beneficiato dal 2019 a oggi del Reddito di Cittadinanza: 34 mila in Toscana e 1,2 milioni in Italia nel 2023.²⁹

FIGURA 88

Famiglie a rischio di povertà relativa o esclusione sociale

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT.

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

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

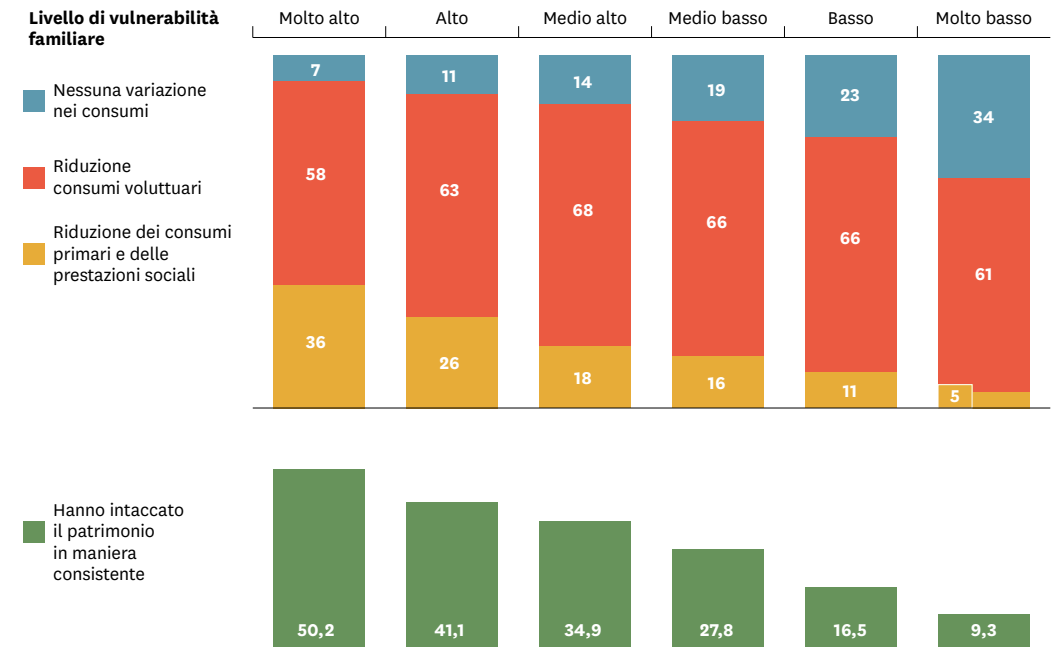
²⁸ Sono considerate in condizione di povertà assoluta le famiglie con una spesa per consumi uguale o inferiore al valore di un paniere di beni e servizi considerati necessari per evitare gravi forme di esclusione sociale.

²⁹ Devono aggiungersi le famiglie beneficiarie della Pensione di Cittadinanza: 6,4 mila in Toscana e 151 mila in Italia nel 2023.

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.

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

LE IMPRESE TOSCANE RAGGIUNGO QUASI 800 MILA FAMIGLIE APPARTENENTI A TUTTE LE FASCE SOCIALI

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 toscane raggiungono 789 mila famiglie: il 47,1% delle famiglie toscane, appartenenti a tutte le fasce sociali (FIGURA 90). Tra queste, 232 mila famiglie molto vulnerabili: il 41% delle famiglie ad alta vulnerabilità residenti in regione, e il 48% di quelle a vulnerabilità molto alta.

FIGURA 90

Famiglie raggiunte dalle imprese per livello di vulnerabilità

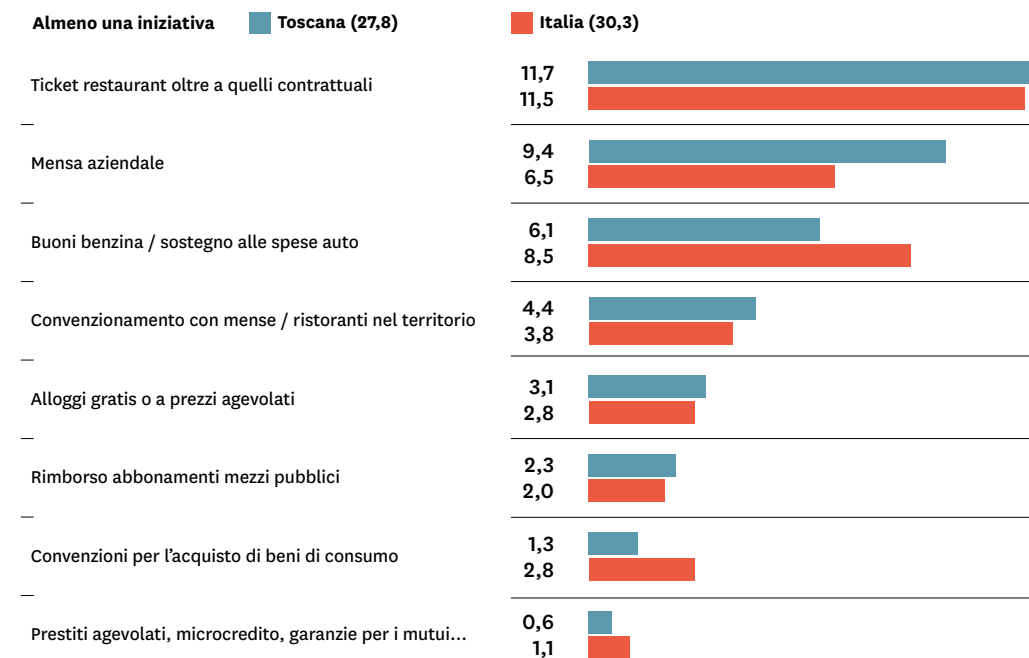
Livello di vulnerabilità	ITALIA			TOSCANA		
	N° tot. famiglie (Mln)	N° famiglie con dipendenti (Mln)	Quota su totale famiglie (%)	N° tot. famiglie (migliaia)	N° famiglie con dipendenti (migliaia)	Quota su totale famiglie (%)
Molto alto	2,0	0,7	35,2%	116	48	41,0%
Alto	6,2	2,5	40,3%	342	164	48,0%
Medio alto	5,0	2,5	50,1%	412	195	47,2%
Medio basso	6,8	2,9	42,6%	382	200	52,3%
Basso	4,0	1,7	42,5%	236	109	46,4%
Molto basso	1,7	1,0	58,6%	167	63	38,1%
Totale	25,8	11,3	44,0%	1.655	789	47,1%

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 28,9% delle imprese toscane hanno raggiunto in quest'area un livello di welfare almeno medio, e il 25,5% un livello alto o molto alto.³⁰

La FIGURA 91 descrive le iniziative, indicando per ognuna il tasso di attività delle imprese. Le più diffuse sono l'erogazione di buoni pasto oltre i livelli stabiliti dai contratti collettivi (11,7%), mense aziendali (9,4%) e buoni benzina (nel 6,1% delle imprese toscane). Seguono le convenzioni per la

³⁰ Cfr le figure 16 e 17 nel capitolo 1.

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

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% delle imprese), mentre il 27,7% utilizzano piattaforme o voucher, e un ulteriore 10,3% una combinazione di mezzi. Nell'87,4% dei casi i benefici sono rivolti a tutti, e nel 71,9% gran parte dei dipendenti li utilizzano.

FIGURA 92

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

		TOSCANA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	In applicazione ai CCNL	24,9	21,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	24,8	26,5
	Unilateralmente dall'azienda	50,2	52,1
MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLE PRESTAZIONI Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	27,7	21,4
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	62,0	65,7
	In entrambe le modalità	10,3	12,9
POPOLAZIONE BENEFICIARIA Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno economico ai lavoratori	Tutti i lavoratori	87,4	77,8
	Alcune categorie di lavoratori (specifiche mansioni, sedi...)	11,6	20,3
	Solo i vertici aziendali	0,9	1,7
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO ECONOMICO DA PARTE DEI LAVORATORI Base: imprese con almeno una iniziativa	Utilizzati sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori	39,9	49,7
	Utilizzati da una buona parte dei lavoratori	32,0	22,7
	Discretamente o poco utilizzati	28,0	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 Toscana, è il terzo 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 – Indagine estensiva

Hanno partecipato all'ultima edizione 6.532 imprese. La Toscana è una delle regioni più rappresentate, con 421 partecipanti.

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

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

per settore produttivo e classe dimensionale (numero di addetti). 380 rientrano nel perimetro di indagine (da 6 a 1.000 addetti). Sono comunque state incluse nelle analisi di questo rapporto anche le 41 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 42,5 mila imprese toscane classificate per provincia, classe dimensionale e settore produttivo.

La **FIGURA 93** mostra la composizione del campione delle imprese toscane, stratificate

FIGURA 93

Le imprese toscane partecipanti all'indagine

EDIZIONE 2022

	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi profess.	Artigianato	Terzo settore	Agricoltura	TOTALE
Oltre 1.000	-	-	-	-	-	-	-
Da 250 a 1.000	1	-	-	-	1	-	2
Da 101 a 250	6	6	1	1	2	3	19
Da 51 a 100	16	10	1	-	-	-	27
Da 10 a 50	48	70	18	29	32	10	207
Da 6 a 9	25	52	11	22	8	7	125
Meno di 6	2	13	12	9	3	2	41
TOTALE	98	151	43	61	45	23	421

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 po-

litiche 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 aziendale³¹, 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.

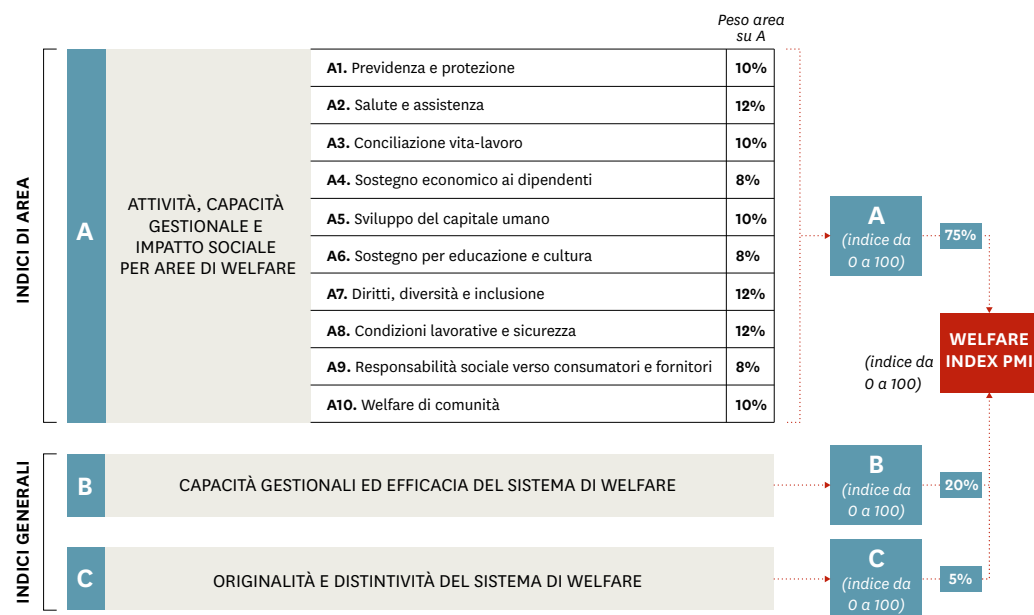
C. ORIGINALITÀ E DISTINTIVITÀ

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.

³¹ 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:

- **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 toscane 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 7; quelle che si sono posizionate al livello immediatamente successivo (Welfare Leader) sono 34.






• Welfare Satisfaction

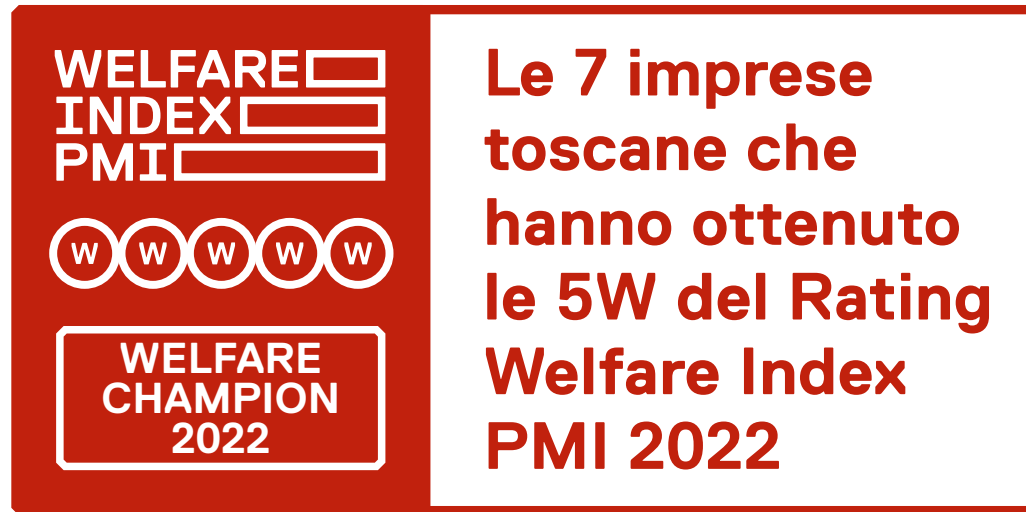
Welfare Index PMI offre ai partecipanti un servizio online di rilevazione e misurazione di come i lavoratori percepiscono e valutano le iniziative di welfare della propria azienda.

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 - Toscana

MOTIVAZIONE	CLASSE RATING	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa molto rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), capacità gestionali e impegno economico-organizzativo elevati (proattività, orientamento all'innovazione sociale, sistematico coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali significativi sulla comunità interna ed esterna all'impresa, misurati da indicatori quali: la composizione e il trend dell'occupazione, le condizioni lavorative, il contributo alla comunità locale e l'impegno verso consumatori e fornitori. Indice Welfare Index PMI superiore a 45/100.	 WELFARE CHAMPION	1 0,7%	2 0,9%	3 1,1%	3 1,1%	7 1,8%	7 1,6%
Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), buone capacità gestionali (proattività e coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa superiori alla media. Indice Welfare Index PMI compreso tra 35 e 45/100.	 WELFARE LEADER	4 2,9%	8 3,7%	11 3,9%	12 4,5%	24 6,2%	34 7,9%
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.	 WELFARE PROMOTER	22 15,7%	35 16,1%	45 16,1%	48 17,9%	75 19,5%	84 19,5%
Imprese con un sistema di welfare aziendale di medio livello per iniziativa, capacità gestionale e impatti ottenuti. Indice Welfare Index PMI compreso tra 15 e 25/100.	 WELFARE SUPPORTER	53 37,9%	79 36,4%	101 36,2%	95 35,4%	125 32,5%	138 32,0%
Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Indice Welfare Index PMI inferiore a 15/100.	 WELFARE ACCREDITED	60 42,9%	93 42,9%	119 42,7%	110 41,0%	154 40,0%	168 39,0%



- **Barone Ricasoli** Spa Società Agricola
- **Bracaloni Massimo e Puddu Valeria** Srl
- **Mely's Maglieria** Srl
- **Trilli Paolo, Iascone, Merelli, Papini & C.** Sas
- **Studio Aversano Piermassimo**
- **Studio Vannucchi e Associati**
- **Vianova** Spa

114 → 119

Le iniziative delle aziende Welfare Champion della Toscana



BARONE RICASOLI

Agricoltura

da 101 a 250 dipendenti

provincia di Firenze

La mensa aziendale per una pausa rigenerante

Storica azienda vinicola che produce vini DOCG, DOC e IGT e svolge attività di agriturismo e ristorazione. Negli anni l'azienda ha investito molto nel welfare e oltre a dare lavoro a gran parte dei cittadini di Gaiole in Chianti, sostiene l'integrazione dei lavoratori provenienti da altre zone d'Italia e del mondo. Ci sono benefit per tutti: alloggi aziendali per gli stagionali e le loro famiglie, corsi di formazione, part-time per le donne, bonus benzina, anticipi sulla retribuzione o prestiti senza interessi. Il progetto più significativo è stato quello della mensa aziendale per tutti i lavoratori di campagna: dipendenti fissi, stagionali e di raccolta. Considerato il forte disagio del lavoro all'aperto in alcune stagioni, fermarsi a metà giornata per accedere a un ambiente caldo in inverno e fresco in estate, con spogliatoi, docce e servizi igienici, consumare un pasto completo, prendere un caffè, ha rappresentato un notevole miglioramento per tutti i dipendenti.

Barone Ricasoli Spa Società Agricola
www.ricasoli.com

BRACALONI MASSIMO
E PUDDU VALERIACommercio
e servizi

da 51 a 100 dipendenti

provincia di Livorno

Il coinvolgimento di tutti per un miglior welfare

Bracaloni Massimo e Puddu Valeria è un'agenzia di assicurazioni che opera sul territorio livornese. Ha un sistema di welfare molto sviluppato, anche grazie al coinvolgimento diretto dei collaboratori nel disegno di iniziative che rispondano al meglio alle esigenze di ciascuno. Tra i benefit presenti citiamo la polizza sanitaria aziendale, l'integrazione completa del congedo di maternità, flessibilità oraria in entrata e in uscita, oltre allo smart working e ai buoni benzina. Much attention è rivolta alla comunità locale attraverso donazioni periodiche ad associazioni benefiche e al finanziamento di progetti per la riduzione dell'inquinamento.

Bracaloni Massimo
e Puddu Valeria Srl



MELY'S MAGLIERIA

Industria

da 101 a 250 dipendenti

provincia di Arezzo

Il venerdì libero per il benessere di tutti

Mely's produce maglieria dal 1956, è diventata azienda di riferimento del settore produzioni di lusso delle più prestigiose case di moda. La forza lavoro è quasi tutta femminile e viene quindi posta molta attenzione al work-life balance con l'eliminazione del venerdì pomeriggio lavorativo, l'introduzione della flessibilità oraria e del part-time, il supporto per l'assistenza ai figli e il contributo per l'assistenza ai familiari. Oltre a queste specifiche iniziative, i dipendenti possono scegliere tutti i servizi messi a disposizione dalla piattaforma: polizze assicurative, check-up periodici, convenzioni con strutture mediche e con esercizi commerciali locali. L'azienda organizza ogni anno corsi di aggiornamento e specializzazione, oltre ad avere attuato una partnership con scuole di alta formazione in maglieria.

Mely's Maglieria Srl
www.melys.gruppoflorence.it

TRILLI PAOLO, IASCONI,
MERELLI, PAPINI & C.Commercio
e servizi

da 10 a 50 dipendenti

provincia di Firenze

I viaggi incentive per migliorare la comunicazione interna

Trilli Paolo, Iasconi, Merelli, Papini & C. è un'agenzia di assicurazioni che offre assistenza completa e consulenza personalizzata in ambito welfare aziendale. I servizi di welfare offerti spaziano dall'assistenza assicurativa con le coperture vita, infortuni, polizze sanitarie estendibili al nucleo familiare e agevolazioni per l'adesione al fondo pensione, ai flexible benefit disponibili sulla piattaforma, fino all'assistenza sanitaria con check-up periodici per tutti. Il work-life balance è tutelato dall'orario flessibile e dalla presenza dello smart working. All'interno dell'azienda, l'iniziativa più innovativa e apprezzata è l'organizzazione di viaggi incentive, dove vengono coinvolti tutti i soggetti dell'azienda, dai titolari ai collaboratori. Questa attività permette di vivere insieme momenti di aggregazione al di fuori dei ruoli aziendali andando a rafforzare lo spirito di appartenenza e a migliorare la comunicazione interna.

Trilli Paolo, Iasconi, Merelli,
Papini & C. S.a.s.



**STUDIO AVERSANO
PIERMASSIMO**

**Studi e servizi
professionali**

meno di **10** dipendenti

provincia di **Pistoia**

Un welfare tutto al femminile

Studio Aversano Piermassimo è uno studio professionale che offre consulenza fiscale, retributiva e sociale. Le iniziative di welfare sono molto apprezzate dalle dipendenti. Oltre a un programma di assistenza sanitaria integrativa, con visite specialistiche e odontoiatriche anche per i familiari, polizza aziendale infortuni, convenzioni per esami a prezzi calmierati, grande importanza è data alla conciliazione vita-lavoro. Sono infatti le collaboratrici stesse a gestire le proprie ferie e gli orari in ingresso e uscita, oltre alla possibilità di scegliere lo smart working. Per aiutare chi ha figli sono stati attivati servizi di assistenza e sostegno alle spese per la scuola. Per venire incontro alle esigenze delle collaboratrici, anche la formazione può essere gestita da remoto: l'aggiornamento e la specializzazione possono essere fatti direttamente da casa in totale autonomia senza orari imposti.

Studio Aversano Piermassimo
www.aversanostudio.it



**STUDIO VANNUCCHI
E ASSOCIATI**

**Studi e servizi
professionali**

meno di **10** dipendenti

provincia di **Prato**

Flexible benefit, moltissimi beni e servizi tra cui scegliere

Lo Studio Vannucchi & Associati si occupa di consulenza del lavoro, payroll, diritto del lavoro e relazioni industriali, ma anche di gestione strategica HR e progettazione di piani di welfare aziendale. I collaboratori sono prevalentemente donne senza figli e sulle loro esigenze sono stati creati i servizi di welfare. Per esempio, la flessibilità oraria è un punto fermo da anni: l'organizzazione del lavoro viene concordata e si usufruisce del venerdì breve, oltre allo smart working. Si confermano molto apprezzati i buoni acquisto e le agevolazioni legate ai viaggi e al tempo libero, oltre alle polizze sanitarie. Lo studio ha scelto una piattaforma welfare con un'offerta vastissima che permette di scegliere i flexible benefit più congeniali tra circa 18mila convenzioni. In aggiunta ai servizi già previsti - polizze assicurative sul TFR e a copertura del danno biologico, corsi e-learning, buoni sconto - si è aggiunta l'assistenza dentistica.

Studio Vannucchi e Associati
www.studiovannucchi.net



VIANOVA

**Commercio
e servizi**

da **101 a 250** dipendenti

provincia di **Lucca**

L'autogestione per un benessere totale

Vianova è un operatore di rete fissa e mobile dedicato alle imprese che offre infrastrutture di telecomunicazioni. Il piano welfare mette al centro il benessere del lavoratore e per far fronte all'aumento dei prezzi sono stati implementati il sostegno alle famiglie e alla genitorialità, oltre a specifici interventi retributivi. L'intervento più significativo e apprezzato è legato al work-life balance: la possibilità di lavorare da casa è stata rafforzata, meglio organizzata ed è diventata prassi consolidata, ogni dipendente ha a casa una postazione performante come quella in ufficio e decide le tempistiche del proprio lavoro. Questo permette a tutti di organizzare la propria vita senza dover rinunciare ai propri interessi o impegni, e il lavoro risulta più piacevole e di conseguenza più proficuo. È stato anche attivato un fondo illimitato per la formazione che dà accesso a corsi di qualsiasi genere e percorsi di sviluppo (counseling, psicoterapia, ecc.).

Vianova Spa
www.vianova.it



Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM
Research & Analytics MBS

www.innovationteam.eu

 **Cerved**
RATING AGENCY

<https://ratingagency.cerved.com>

acrobatik[®]

www.acrobatik.it

www.welfareindexpmi.it

facebook.com/WelfareIndexPMI

linkedin.com/company/welfare-index-pmi

promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

