



WELFARE 
INDEX 
PMI 



Rapporto in sintesi 2024

L'età adulta del welfare aziendale

Le PMI pronte per il rinnovamento
del welfare del Paese

La maturità raggiunta dal welfare aziendale è la principale evidenza che emerge da questa ottava edizione di Welfare Index PMI, progetto promosso da Generali Italia con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni, Confcommercio.

Una maturità segnalata da molti dati: l'espansione di base del movimento, nel quale **tre imprese su quattro hanno raggiunto un livello almeno medio di iniziativa**; la forte crescita delle aziende al livello di welfare più avanzato; la consapevolezza acquisita del ruolo sociale delle imprese e l'integrazione degli obiettivi sociali nelle strategie e nelle culture aziendali.

Si rende quindi possibile **fare leva sulle PMI per rinnovare il sistema di welfare del nostro Paese**.

Il welfare italiano è in larga misura di competenza delle regioni e assegna un ruolo importante ai comuni. Per questo motivo Welfare Index PMI ha inaugurato una nuova fase del suo progetto, entrando nel territorio. Negli ultimi mesi abbiamo presentato rapporti regionali e incontrato le istituzioni di governo locale con eventi che hanno coinvolto centinaia di imprese in Lombardia, Veneto e Toscana, e proseguiremo con iniziative analoghe nelle altre regioni. Intendiamo con ciò contribuire a rendere possibile una **nuova generazione di politiche sociali basate sulla partnership tra soggetti pubblici e privati**.

Il welfare aziendale agisce come aggregatore della domanda di servizi.

Una quota significativa della spesa di welfare nel nostro paese è a carico diretto delle famiglie. Esse sostengono il 22% della spesa sanitaria italiana, il 71% di quella assistenziale per la cura dei figli e degli anziani, il 16% della spesa per l'istruzione. L'importo totale della spesa sociale a carico delle famiglie è stato nel 2023 di 140 miliardi, pari mediamente a 5.600 euro l'anno per nucleo familiare. Il carattere individuale di questa spesa la rende inefficiente, provoca costi elevati e difficoltà di accesso ai servizi per gli utenti. Ed è causa di iniquità, poiché grava maggiormente sulle famiglie meno abbienti. Ciò ha provocato nelle fasce più vulnerabili della popolazione italiana, negli ultimi anni, un forte aumento della rinuncia a prestazioni essenziali per la salute, la qualità della vita (specie degli anziani), l'istruzione.

Il **welfare aziendale**, trasferendo parte di questa spesa dalle famiglie alle imprese e trasformandola da individuale a collettiva, **agisce come fattore di efficienza e di equità.**

La famiglia è da sempre la rete primaria di protezione sociale, di solidarietà tra i generi e le generazioni. E le trasformazioni sociali e demografiche degli ultimi decenni, accelerate negli ultimi anni, hanno messo in tensione le responsabilità familiari sovraccaricandole di oneri. Fattori determinanti di questo cambiamento sono l'instabilità e la frammentazione dei nuclei familiari, un terzo dei quali sono monocomponente e 10,7% costituiti da genitori soli con figli a carico. L'invecchiamento demografico ha destabilizzato l'equilibrio tra le generazioni, mentre il lavoro di cura degli anziani è rimasto per il 67% a carico dei familiari senza l'ausilio di adeguati servizi di assistenza domiciliare. Un altro problema tra i principali per il futuro del nostro paese, la distanza dagli standard europei di istruzione, non mette in causa solo il sistema scolastico e universitario ma anche l'accresciuta difficoltà delle famiglie a sostenere il percorso educativo dei figli.

Per questo motivo **il tema della conciliazione tra le esigenze della vita personale e il lavoro assume un'importanza centrale.** Il welfare aziendale facilita la conciliazione agendo su numerosi fattori: introducendo maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro, facilitando gli impegni familiari dei dipendenti, offrendo servizi alle famiglie, diffondendo culture aziendali centrate sul valore delle persone. E tutto ciò è determinante nel promuovere le pari opportunità, in un paese in cui il tasso di occupazione femminile (52,5%) è di 18 punti inferiore a quello maschile e le retribuzioni delle lavoratrici sono inferiori del 19,7% a quelle degli uomini.

Queste considerazioni indicano una strada per l'innovazione dei modelli di servizio: se la famiglia è centrale nell'assicurare la coesione sociale, e se il suo ruolo è in forte difficoltà, in tutti gli ambiti del welfare occorre diffondere nuovi servizi di prossimità basati sull'iniziativa dei soggetti, come le imprese, più vicini alle famiglie e alle comunità locali.

Le imprese possono costituire la base di un nuovo welfare di prossimità perché largamente diffuse nel territorio italiano: le PMI da 6 a 1.000 addetti, oggetto della nostra indagine, sono 661.000.

Il welfare aziendale nell'età adulta

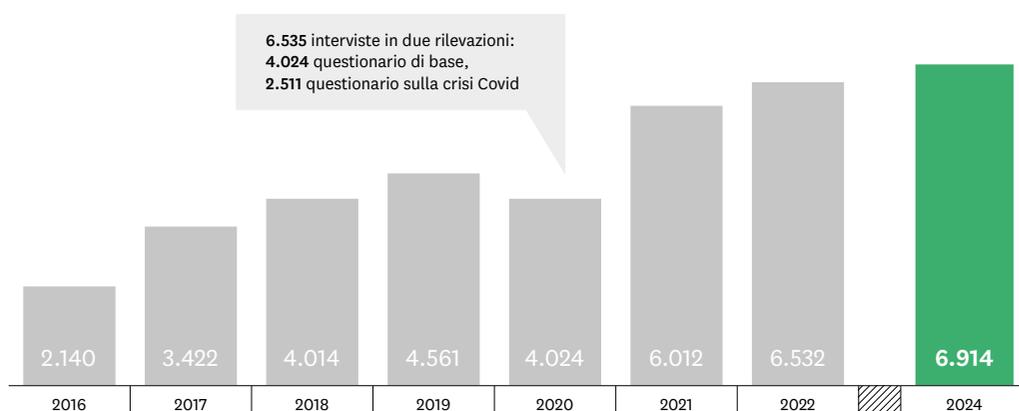
Continua a crescere l'adesione delle imprese al progetto Welfare Index PMI: nell'ultima edizione hanno partecipato più di 6.900 PMI di tutte le classi dimensionali da 6 a 1.000 addetti (FIGURA 1).

L'indagine rileva in ogni impresa 159 variabili e produce una misura sintetica del livello di welfare aziendale: l'indice Welfare Index PMI.

Si osservi, nella FIGURA 2, l'evoluzione delle imprese classificate in base all'indice. In questi otto anni le imprese che hanno raggiunto un livello alto o molto alto di welfare aziendale sono triplicate, dal 10,3% al 33,3%, con un'accelerazione negli ultimi due anni (+8 punti per-

Imprese partecipanti a Welfare Index PMI

FIGURA 1



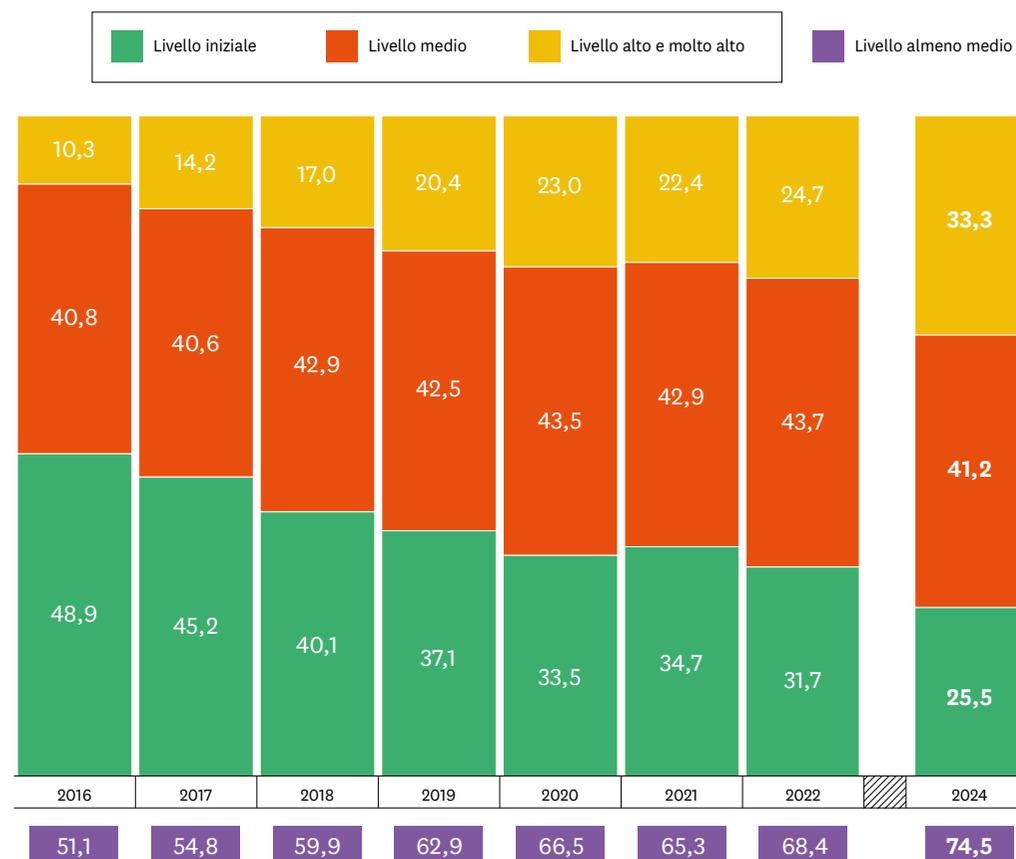
tuali), mentre quelle a livello almeno medio sono aumentate dal 51% al 75%. Nello stesso periodo si sono dimezzate le imprese a livello iniziale, il cui welfare consiste sostanzialmente nell'adozione delle misure previste dai contratti collettivi: dal 48,9% al 25,5%.

Si tratta di tendenze che osserviamo in tutti i settori produttivi e in tutte le classi dimensionali. Certo le aziende grandi e medie sono favorite dall'ampiezza dei bacini di utenza, dalla disponibilità di maggiori risorse e di figure professionali dedicate, ma anche le imprese più piccole, con meno di dieci addetti, nel 20% dei casi raggiungono un livello elevato di iniziativa. E le distanze tra Nord e Sud non sono grandi come in altri ambiti della vita economica e sociale.

Evoluzione dei livelli di welfare aziendale – Trend storico

FIGURA 2

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.

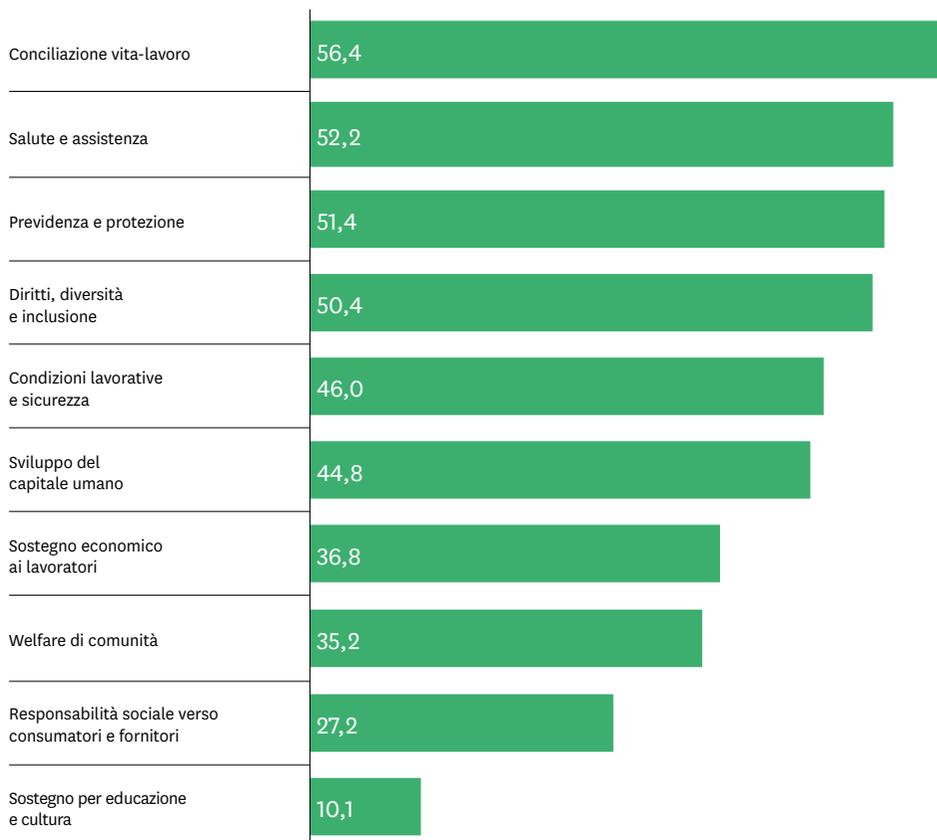
Esaminiamo ora, con la **FIGURA 3**, i tassi di iniziativa nelle dieci aree in cui Welfare Index PMI classifica il welfare aziendale, ovvero la quota di imprese che attuano almeno un'iniziativa. L'area più matura, con un tasso di iniziativa del 56,4%, è la conciliazione vita-lavoro. Seguono a breve distanza salute e assistenza, previdenza e protezione, tutela dei diritti, delle diversità e inclusione sociale, tutte con un tasso superiore al 50%. L'iniziativa delle imprese a sostegno delle famiglie per la cultura e l'educazione dei figli, col 10% di imprese attive, sta invece muovendo i primi passi.

L'indagine evidenzia i principali fattori di successo del welfare aziendale: competenze e conoscenza, coinvolgimento dei lavoratori, dimensione delle aziende, associazione con altre imprese nel territorio.

Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale

FIGURA 3

QUOTE % DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA NELL'AREA



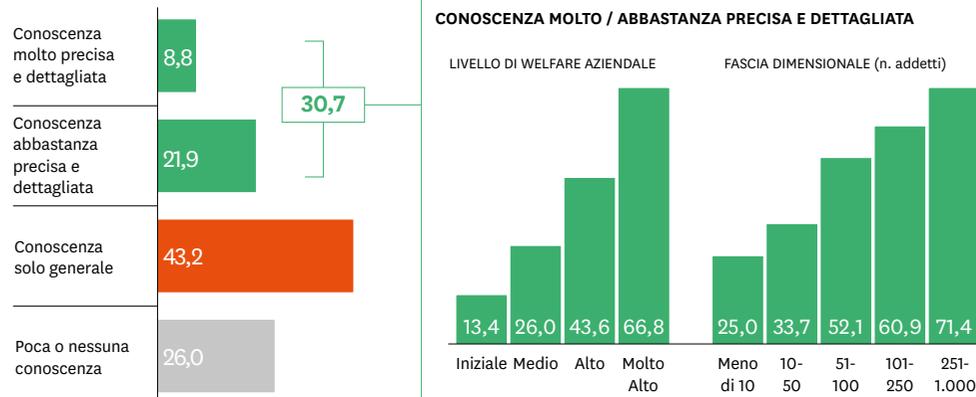
La disponibilità di competenze professionali ha un ruolo rilevante (**FIGURA 4**). La quota di imprese che, disponendo di competenze dedicate, hanno una conoscenza precisa delle opportunità e delle norme che regolano il welfare aziendale è tuttora bassa, il 30,7% del totale, ma sale al 66,8% nelle imprese con livello di welfare elevato.

Di grande importanza è la capacità delle imprese di coinvolgere i lavoratori per individuarne i bisogni e rispondere alle loro esigenze (**FIGURA 5**). Essa distingue le imprese con livello di welfare più elevato, il 70,8% delle quali tengono a questo scopo incontri collettivi o individuali con i dipendenti e con minore frequenza indagini.

Conoscenza di norme e incentivi fiscali

FIGURA 4

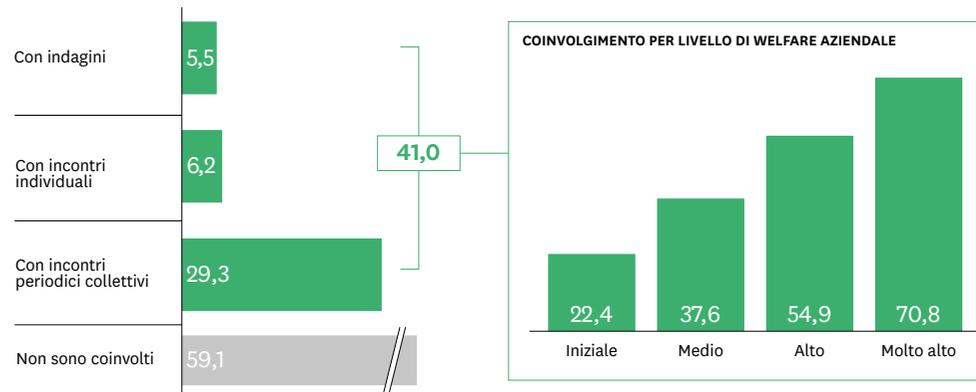
QUOTE % DI IMPRESE



Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale

FIGURA 5

QUOTE % DI IMPRESE



Le imprese più grandi dispongono non solo di maggiori risorse finanziarie ma anche di competenze specialistiche, figure dedicate alla gestione del personale o responsabili della sostenibilità. E l'ampiezza della popolazione aziendale è il principale fattore di efficienza per i servizi di welfare, alcuni dei quali sono sostenibili solo dalle grandi o medie aziende.

Le piccole e piccolissime imprese che costituiscono larga parte del tessuto produttivo italiano possono dunque raggiungere la massa critica solo associandosi in reti di impresa o altre alleanze, o aderendo a servizi comuni. Ma solo il 4% delle PMI sono coinvolte in simili esperienze associative (FIGURA 6). Che si tratti di un fattore determinante lo dimostra la maggiore concentrazione (17,3%) nel segmento col più alto livello di welfare aziendale.

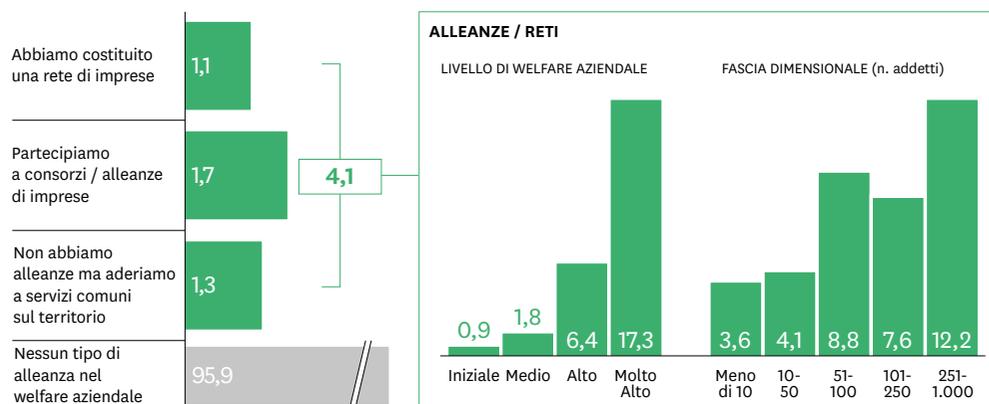
Associare le imprese è dunque condizione necessaria a proseguire l'espansione del welfare aziendale, e le imprese mostrano di esserne consapevoli, come evidenziato dalla FIGURA 7: il 59,3% avvertono l'esigenza di servizi di informazione e consulenza, il 50,9% vorrebbero disporre di servizi comuni e il 47,6% di supporti che le aiutino a mettersi in rete.

Ci pare che sia interesse del Paese rispondere a questa domanda con progetti pubblici nel territorio basati sul coinvolgimento delle imprese.

Alleanze nel territorio e servizi comuni

FIGURA 6

QUOTE % DI IMPRESE

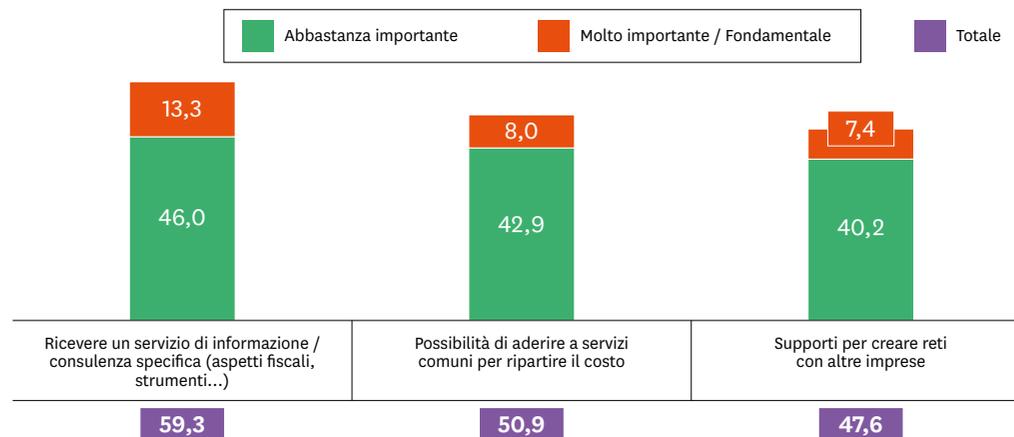


L'indagine ha esaminato l'efficacia delle norme che hanno esteso la possibilità di erogare fringe benefit monetari per fronteggiare la riduzione del potere d'acquisto delle famiglie provocata dalle recenti crisi. La soglia detassata è stata aumentata in più occasioni con provvedimenti limitati nel tempo (Decreto Aiuti bis e quater 2022, Decreto Lavoro 2023) e con la Legge di bilancio 2024 è stata portata, per l'anno in corso, a 1.000 euro per tutti i dipendenti e a 2.000 euro per quelli con figli a carico.

Esigenze di supporto per le PMI per lo sviluppo dei servizi di welfare aziendale

FIGURA 7

QUOTE % DI IMPRESE



ABBASTANZA IMPORTANTE + MOLTO IMPORTANTE / FONDAMENTALE

	FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)					SETTORE					
	Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi prof.	Artigianato	Agricoltura	Terzo settore
Ricevere un servizio di informazione / consulenza specifica (aspetti fiscali, strumenti...)	57,1	61,0	65,6	65,3	69,2	57,9	57,5	56,9	58,2	63,5	72,4
Possibilità di aderire a servizi comuni per ripartire il costo	49,4	52,0	54,4	55,2	61,8	49,9	48,7	48,2	49,4	54,8	68,9
Supporti per creare reti con altre imprese	46,2	48,6	50,5	54,7	58,9	45,4	44,6	44,0	44,7	55,3	69,1

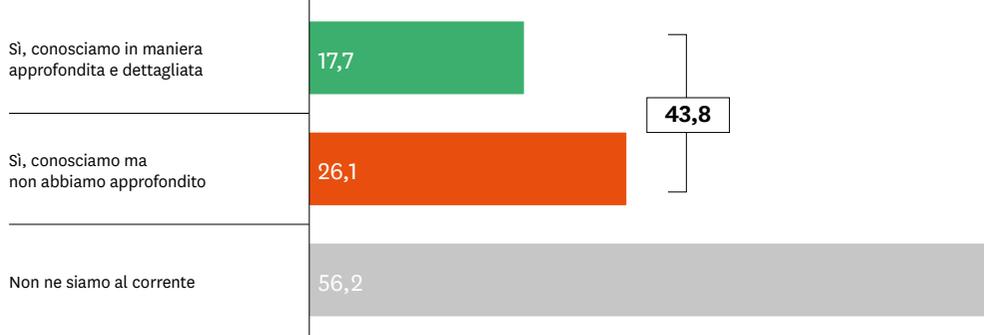
Le **FIGURE 8, 9, 10 E 11** espongono la risposta delle imprese a questo provvedimento. Il 43,8% si sono dichiarate a conoscenza di esso, e il 17,7% in modo preciso. Solo il 15,2% di quelle a conoscenza, pari al 6,6% del totale, hanno deciso di erogare questi benefit. Il 70% di queste li hanno distribuiti o li distribuiranno a tutti i lavoratori in modo indifferenziato, e solo il 17,6% li dedicheranno ai dipendenti con particolari bisogni. Nel 64% dei casi si tratterà di un importo inferiore al limite previsto dalla legge.

Le misure del governo vanno nella direzione di trasformare i fringe benefit monetari in un sostegno sociale, erogabile dalle imprese a

Conoscenza delle novità della Legge di Bilancio 2024 in materia di fringe benefit FIGURA 8

QUOTE % DI IMPRESE

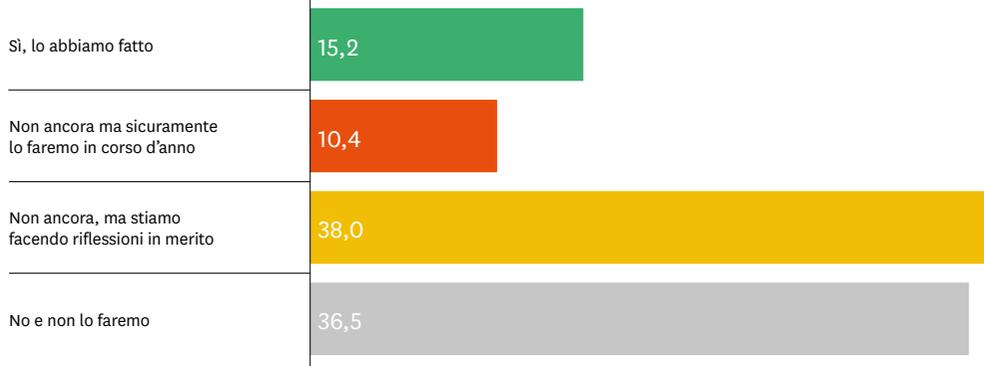
La Legge di Bilancio 2024 ha innalzato per il 2024 la soglia di esenzione per fringe benefit (fino a 1.000 euro per dipendenti senza figli e 2.000 euro per dipendenti con figli a carico). La vostra azienda è al corrente di questa novità?



Erogazione dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024 FIGURA 9

QUOTE % DI IMPRESE A CONOSCENZA

La sua azienda ha deciso di erogare questi importi ai propri dipendenti?

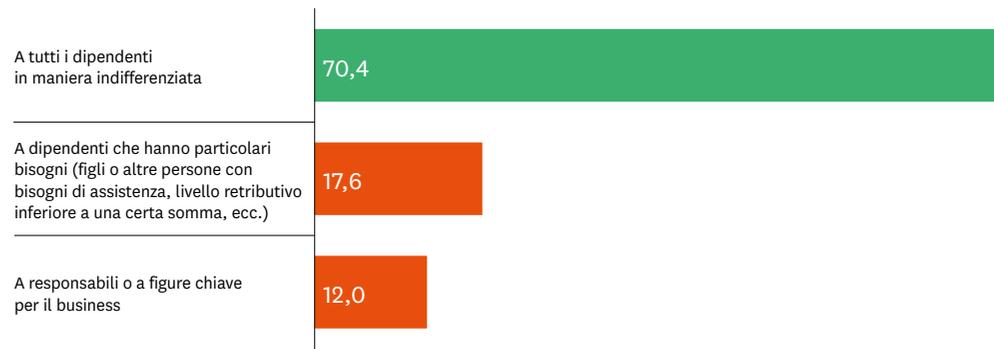


beneficio delle famiglie più colpite dalle crisi o con bisogni connessi alla cura dei familiari a carico. Molti ostacoli, tuttavia, ne limitano l'adozione. Anzitutto il carattere congiunturale e limitato nel tempo dei provvedimenti: le imprese hanno bisogno di normative stabili per valutarne l'opportunità e l'effetto sui risultati aziendali. Inoltre, si tratta di valutare il rapporto tra il costo per l'azienda e l'utilità sociale dei fringe benefit. L'adozione generalizzata per tutti i dipendenti rischia di disperdere importanti risorse per ottenere impatti limitati, frenando di fatto l'iniziativa delle imprese. Ben più efficace risulterebbe l'erogazione mirata alle fasce più vulnerabili della popolazione aziendale.

Modalità di erogazione dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024 FIGURA 10

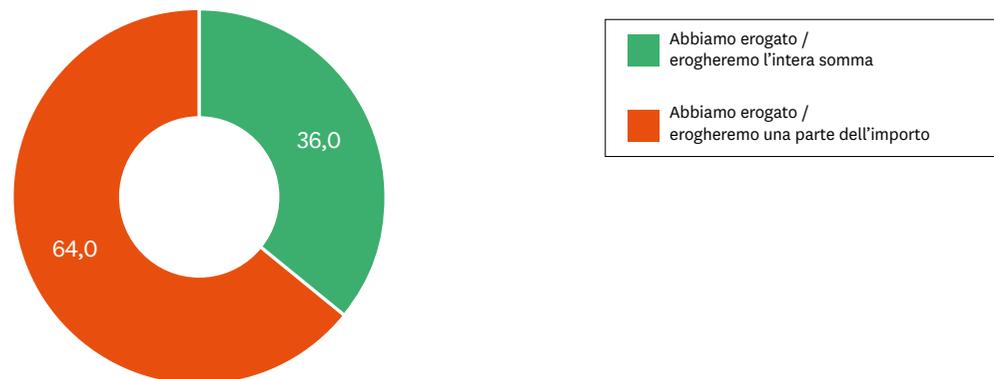
QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE A CONOSCENZA CHE HANNO EROGATO I FRINGE BENEFIT (O STANNO PENSANDO DI EROGARLI)

A chi sono stati o saranno rivolti i fringe benefit?



Importo dei fringe benefit previsti dalla Legge di Bilancio 2024 FIGURA 11

QUOTE % DI IMPRESE - BASE: IMPRESE A CONOSCENZA CHE HANNO EROGATO I FRINGE BENEFIT (O STANNO PENSANDO DI EROGARLI)



Il Rapporto 2024 dedica un approfondimento a un grande protagonista della scena sociale ed economica italiana: il terzo settore.

Esso conta attualmente 125.000 organizzazioni iscritte al RUNTS (Registro Unico degli Enti del Terzo Settore). Il non profit in senso più ampio coinvolge 894 mila dipendenti, quasi 4,7 milioni di volontari, e produce un valore pari al 5% del PIL¹.

Dopo l'attuazione della riforma che ha dato stabilità normativa al settore, esso è alla ricerca di nuove opportunità di valorizzazione innovando strategie di mercato e modelli di servizio. E il welfare aziendale apre importanti prospettive in questa direzione.

Il terzo settore esercita un duplice ruolo nel welfare aziendale: da un lato offre soluzioni di welfare ai propri dipendenti, dall'altro agisce come fornitore di servizi alle imprese.

Per quanto riguarda il primo aspetto, le **FIGURE 12 E 13** illustrano il livello di welfare aziendale raggiunto dagli enti del terzo settore. Occorre a questo proposito ricordare che la nostra indagine, focalizzata sulle PMI con almeno 6 dipendenti, prende in esame il solo segmento di enti che corrispondono a questo requisito.

Gli enti del terzo settore che hanno raggiunto un livello alto e molto alto di welfare aziendale sono il 59,3%, contro il 33,3% delle imprese for profit. E in quasi tutte le aree i tassi di iniziativa sono superiori alla media delle PMI. In due aree, quelle che costituiscono la missione sociale di molti enti, raggiungono livelli di iniziativa molto superiori: nella responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (87,2% contro 27,2%) e nella tutela dei diritti, della diversità e dell'inclusione (82,5% contro 50,4%).

Per quanto riguarda l'iniziativa rivolta all'esterno, la **FIGURA 14** ci offre un'idea della propensione del terzo settore ad allearsi e collaborare con altri soggetti, in modo continuativo o per progetti specifici: con gli enti pubblici (66,7%), con altri enti non profit (64,5%) o fondazioni (45,4%), mentre le collaborazioni con le imprese private sono meno frequenti (38,9%).

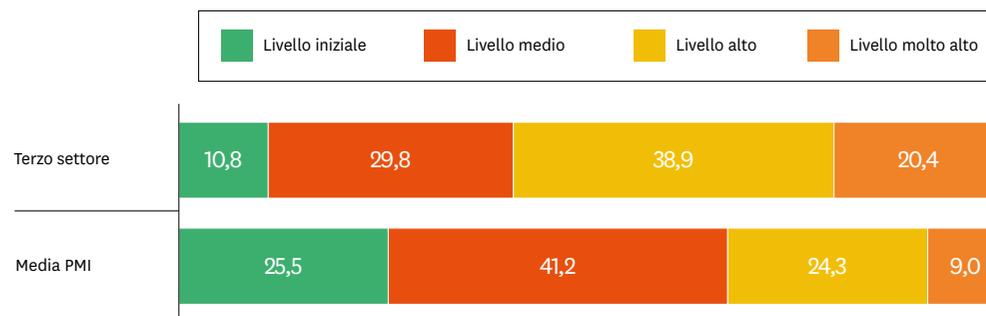
Il 22,7% di enti del terzo settore forniscono servizi di welfare (**FIGURA 15**), perlopiù direttamente alle persone (13,5%) o per conto degli enti pubblici (9,2%), mentre solo il 3,9% offrono servizi alle imprese.

1. Dati ISTAT 2021 e Fondazione per la Sussidiarietà 2022.

Livello generale di welfare aziendale – Terzo settore vs media PMI

FIGURA 12

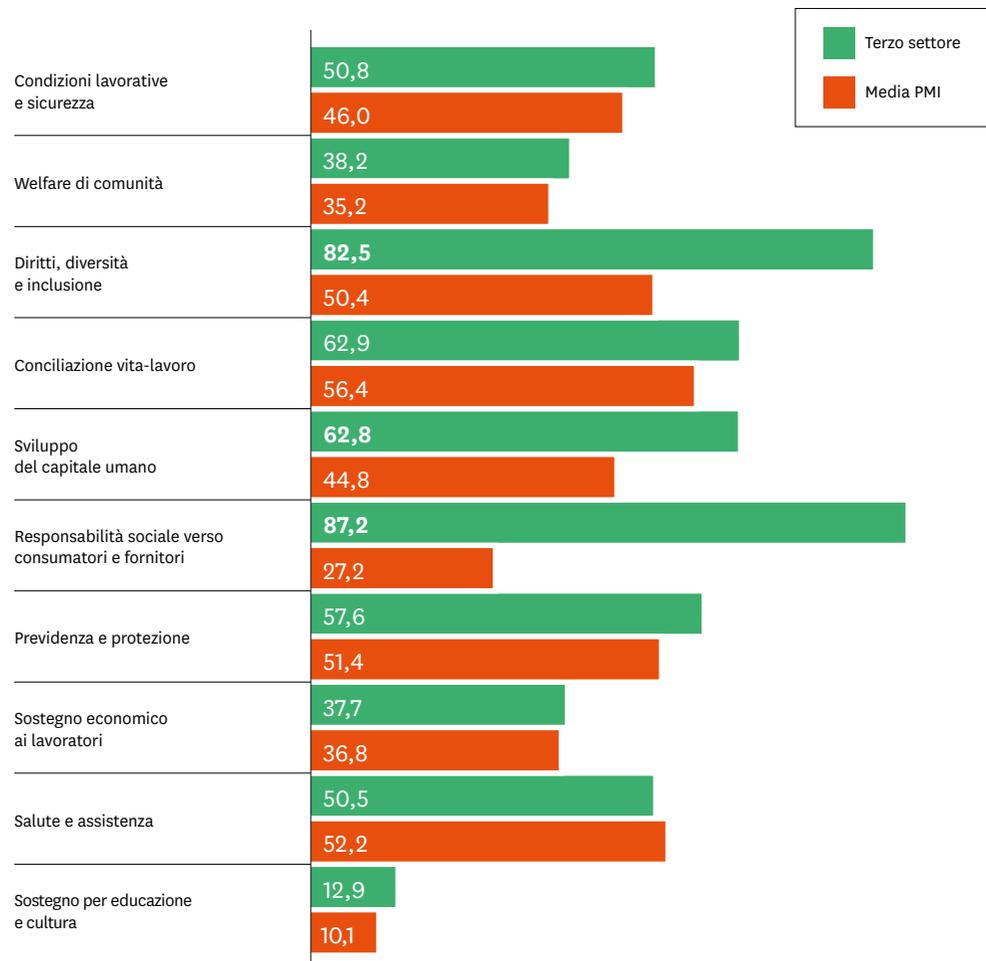
QUOTE % DI IMPRESE



Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale – Terzo settore vs media PMI

FIGURA 13

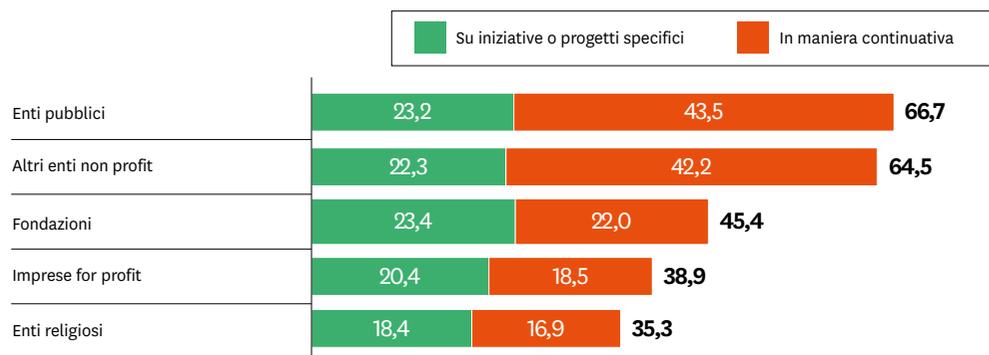
QUOTE % DI IMPRESE CON ALMENO UN'INIZIATIVA PER AREA



Alleanze e collaborazioni con altri soggetti

FIGURA 14

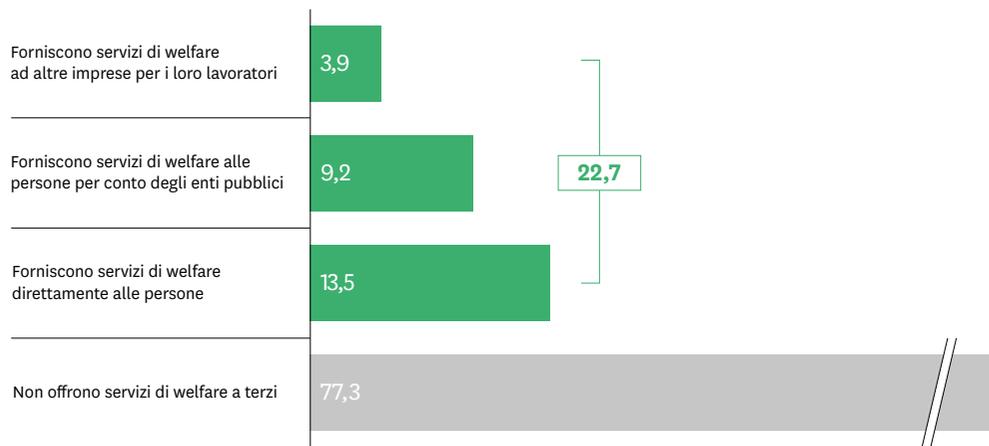
QUOTE % DI ENTI DEL TERZO SETTORE



Fornitura a terzi di servizi di welfare

FIGURA 15

QUOTE % DI ENTI DEL TERZO SETTORE



Complessivamente, dunque, il mercato del welfare aziendale per il terzo settore è solo agli inizi ed è difficile prevedere in quanto tempo si potrà espandere. Ci pare che lo scenario sia fertile ma che l'evoluzione dipenda in larga misura dall'iniziativa delle istituzioni pubbliche. Tanto gli enti del terzo settore quanto le PMI sono perlopiù di piccola dimensione, ed è difficile che la loro azione spontanea sia in grado di determinare in tempi brevi una significativa capacità di incontro. I progetti basati sulla partnership tra pubblica amministrazione, terzo settore e imprese possono fungere da acceleratore, individuando i bisogni sociali prioritari nel territorio e sviluppando nuovi servizi per le comunità.

Profili d'impresa e impatto sociale del welfare aziendale

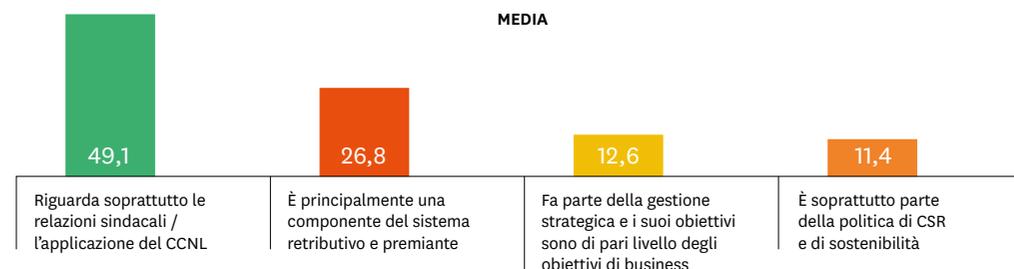
Il Rapporto 2024 esamina i differenti modi in cui le imprese concepiscono il welfare aziendale nel contesto delle culture gestionali.

Un primo passo è la rilevazione dei valori che orientano le politiche di welfare delle imprese (FIGURA 16).

Approccio dell'impresa al welfare aziendale

FIGURA 16

QUOTE % DI IMPRESE



FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)

LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE

Meno di 10	FASCIA DIMENSIONALE (N. ADDETTI)				LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
51,7	47,6	40,0	39,7	38,1	66,9	52,0	37,7	21,8
24,1	29,4	30,7	30,9	26,8	16,2	27,4	34,4	31,7
12,7	12,2	15,9	14,2	16,0	8,5	11,0	14,5	25,2
11,5	10,8	13,4	15,2	19,0	8,4	9,6	13,5	21,3

Per metà di queste (49,1%) il welfare aziendale è principalmente uno strumento di gestione delle relazioni industriali, oggetto dei contratti collettivi e integrativi. È un'idea che prevale largamente nelle imprese a livello di welfare iniziale (66,9%) e che si riduce drasticamente con la crescita delle iniziative, fino al 21,8% delle imprese al livello più evoluto. Queste ultime si dividono tra le imprese che considerano il welfare come una componente del sistema retributivo e premiante (31,7%), quelle che gli assegnano un valore strategico, con obiettivi di importanza pari ai risultati economici (25,2%), e infine quelle che l'intendono come un ambito delle politiche di sostenibilità e di responsabilità sociale d'impresa (21,3%). Se sommiamo questi due ultimi orientamenti, di carattere più strategico e sociale e meno focalizzati sulle politiche retributive, essi caratterizzano il 24% del totale, ma quasi la metà (46,5%) delle imprese al più alto livello di welfare.

Successivamente abbiamo integrato nell'analisi l'insieme dei dati che rappresentano il comportamento di welfare delle aziende: l'estensione delle iniziative adottate, l'entità della spesa, le fonti istitutive (contratti collettivi, integrativi, iniziativa autonoma aziendale), le modalità di gestione e di coinvolgimento dei lavoratori, gli obiettivi sociali dichiarati.

L'esito di questo esame è il raggruppamento delle aziende in quattro profili, qui di seguito descritti.

WELFARE STRATEGICO

Appartengono a questo gruppo il 18% delle imprese caratterizzate da un welfare evoluto, ai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, e che considerano centrali gli obiettivi di impatto sociale e di reputazione. Le aziende di questo profilo considerano il welfare una leva strategica per la sostenibilità dell'impresa.

WELFARE PREMIANTE

È un profilo molto numeroso, comprendente il 30% delle imprese. Esse gestiscono il welfare aziendale come componente del sistema retributivo e premiante, e lo considerano di grande importanza per il conseguimento dei risultati aziendali. Il livello di welfare è elevato, con indici di iniziativa e capacità gestionale almeno medi.

WELFARE IN EVOLUZIONE

È il profilo più numeroso, costituito dal 30,3% delle imprese, in maggioranza al livello medio di sviluppo del welfare aziendale. Il loro orientamento non è ancora definito, a metà strada tra un approccio teso a valorizzare il ruolo sociale dell'azienda ed uno più focalizzato sulle politiche retributive e le relazioni industriali.

WELFARE DI CONFORMITÀ

Le imprese di questo segmento, 21,7% del totale, muovono i primi passi nel welfare aziendale, perlopiù attuando le disposizioni dei contratti collettivi.

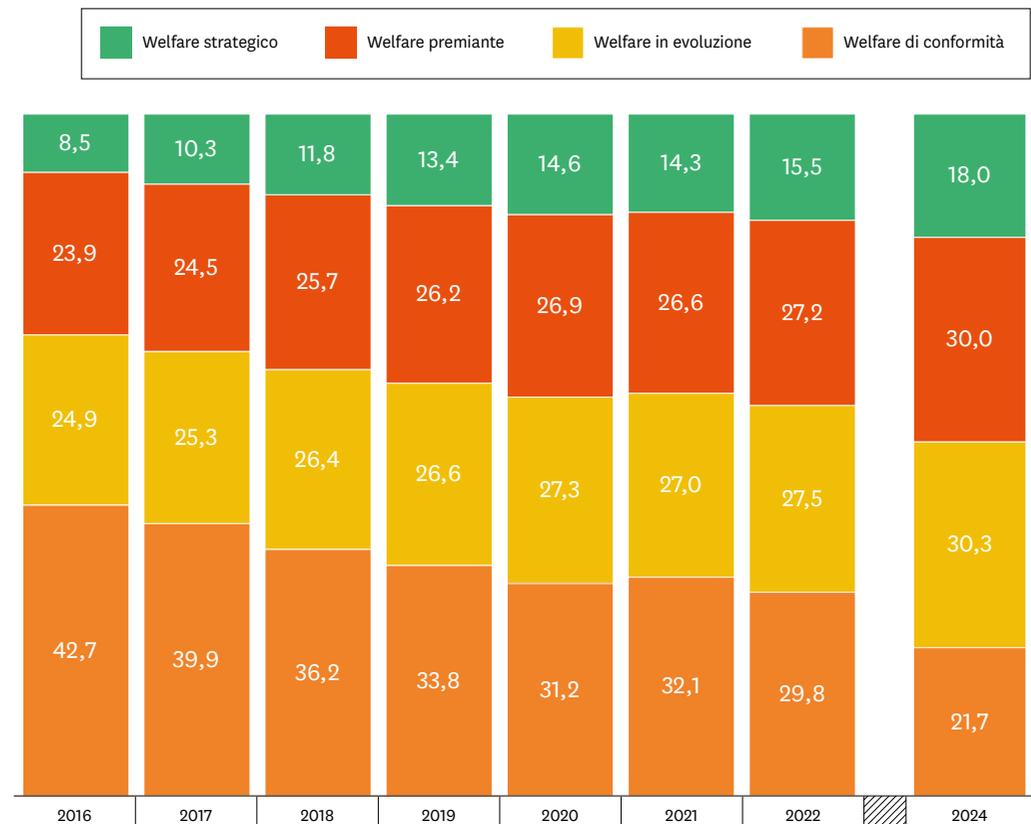
Le aziende si vanno polarizzando sui due orientamenti di carattere più definito: Welfare strategico e Welfare premiante. Entrambi sono in forte crescita, come appare nella **FIGURA 17**: le imprese del Welfare strategico sono più che raddoppiate in otto anni, passando dall'8,5% al 18%, e quelle del Welfare premiante sono aumentate dal 23,9% al 30%. Il profilo del Welfare di conformità nello stesso periodo si è dimezzato, dal 42,7% al 21,7%, con un calo molto rapido negli ultimi due anni.

La crescita del welfare aziendale è dunque trainata dai profili più consapevoli. Le imprese che praticano un Welfare di conformità si riducono velocemente, alimentando il segmento intermedio del Welfare in evoluzione. Da questo si dirigono verso gli approcci del Welfare strategico o del Welfare premiante.

Profili di welfare aziendale – Trend storico

FIGURA 17

QUOTE % DI IMPRESE



Nota: i dati 2016-2022 sono stati stimati applicando i criteri adottati nell'indagine 2024 sulla base del set di dati comuni a tutte le indagini.

La profilazione delle imprese ci permette ora di esaminare i differenti risultati del welfare aziendale.

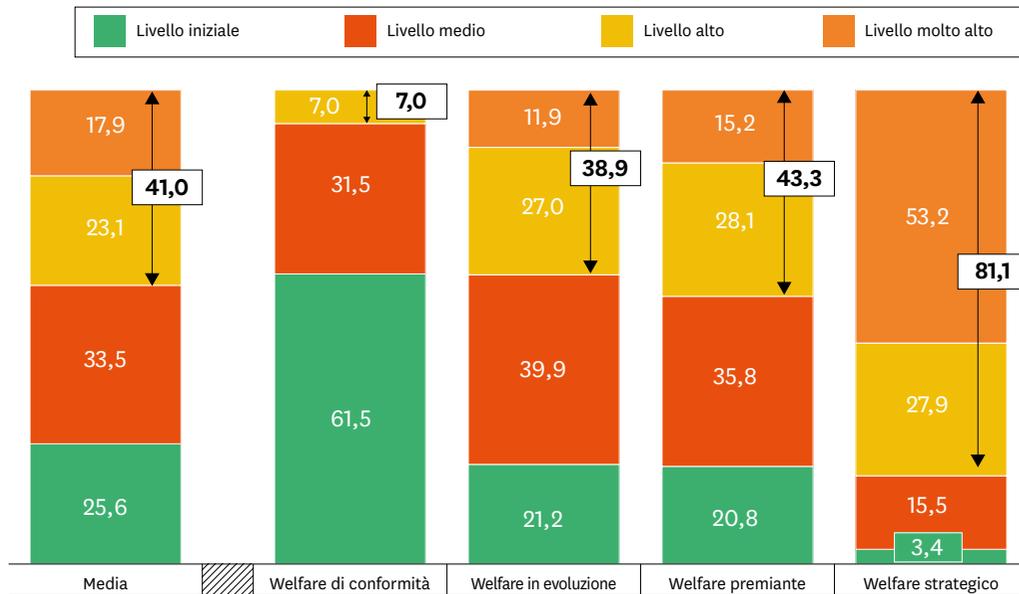
Il principale strumento di misurazione è l'indice di impatto sociale, risultante di 43 indicatori di risultato relativi a tutte le aree del welfare aziendale. Si tratta, per esempio, del grado di utilizzo delle misure di welfare di ogni area (quanti dipendenti fanno uso sistematico dei servizi offerti) e del valore dei sostegni economici erogati dall'azienda; per quanto riguarda le pari opportunità consideriamo la quota di donne che raggiungono posizioni di responsabilità; per la sicurezza sul lavoro la frequenza di infortuni; per la responsabilità verso consumatori e fornitori l'esistenza di certificazioni e la verifica delle condizioni di lavoro presso i fornitori; per il welfare di comunità l'ammontare dei sostegni offerti dall'azienda alle iniziative sociali nel territorio.

Mediamente il 41% delle imprese ottengono un indice di impatto sociale elevato (alto o molto alto). Il risultato è massimo nel profilo Welfare strategico, nel quale l'81% delle imprese raggiungono un indice elevato e 53,2% molto alto (FIGURA 18). I due profili intermedi, Welfare premiante e Welfare in evoluzione, oscillano attorno ai risultati medi generali, mentre le imprese del profilo Welfare di conformità ottengono indici di impatto sociale molto inferiori.

Indice di impatto sociale per profili di welfare aziendale

FIGURA 18

QUOTE % DI IMPRESE



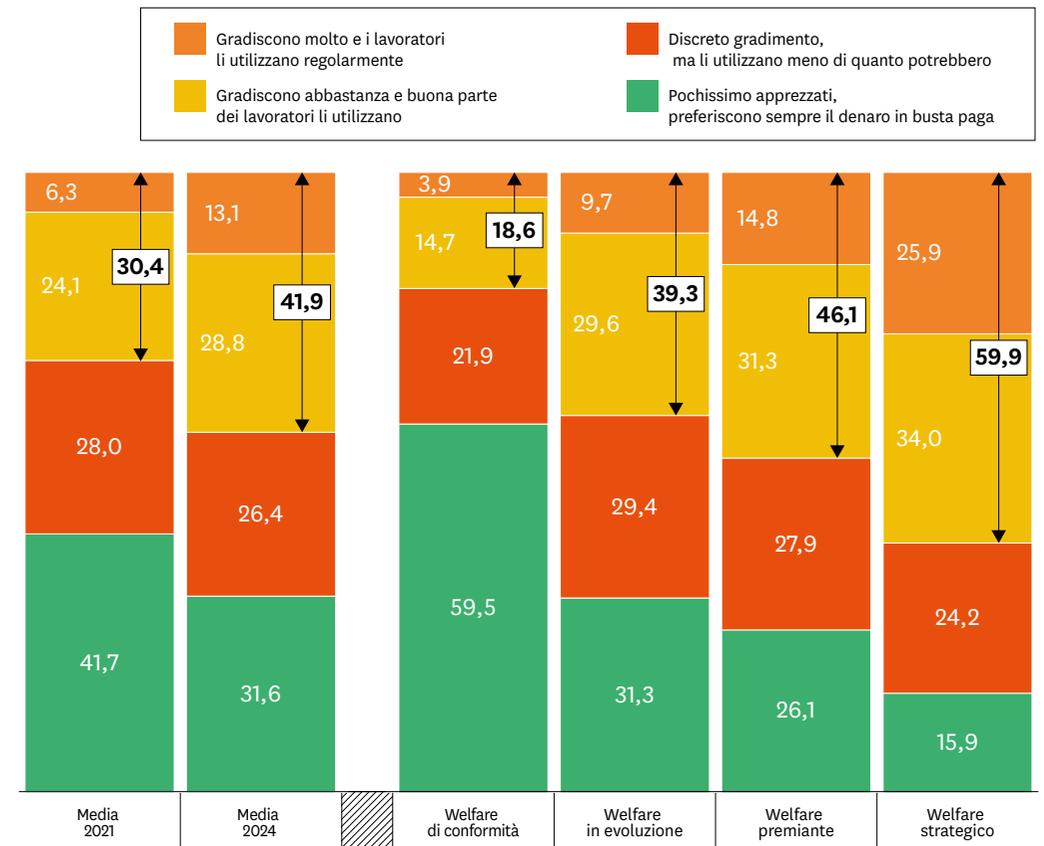
Le considerazioni che emergono da questi dati non sono nuove. Il monitoraggio che svolgiamo da anni non fa che confermare che i risultati delle misure di welfare aziendale non dipendono dalla semplice erogazione di benefit ai lavoratori. Occorre superare un livello di soglia per ottenere risultati più che proporzionali all'intensità e all'ampiezza delle iniziative. Soprattutto sono determinanti l'impegno sociale coerente dell'impresa, la diffusione a tutti i livelli di una cultura aziendale orientata alla cura del benessere e alla valorizzazione delle persone, la valorizzazione delle iniziative con la comunicazione e il coinvolgimento dei collaboratori. In sintesi, è determinante dare rilievo strategico al welfare aziendale.

Il grafico seguente (FIGURA 19) rappresenta la conoscenza, il gradimento e l'utilizzo delle misure di welfare aziendale da parte dei lavoratori, secondo la percezione delle imprese.

Gradimento e utilizzo del welfare aziendale da parte dei lavoratori

FIGURA 19

QUOTE % DI IMPRESE



Il riconoscimento dei dipendenti complessivamente è in miglioramento: le imprese che dichiarano buoni o discreti livelli di gradimento e utilizzo dei servizi sono aumentate negli ultimi tre anni dal 30,4% al 41,9%. Ma il successo è minimo nel profilo del Welfare di conformità (18,6%), medio in quelli del Welfare in evoluzione (39,3%) e Welfare premiante (46,1%), massimo nel profilo del Welfare strategico (59,9%).

Nelle precedenti edizioni del nostro rapporto abbiamo più volte indicato il rischio di una banalizzazione del welfare aziendale. La diffusione stessa delle iniziative tende a ridurre il carattere distintivo. In molte realtà il termine “welfare” definisce la mera distribuzione di somme non sottoposte a prelievo fiscale per l’acquisto di beni e servizi il cui valore sociale non è evidente. Conseguentemente, alcune aziende lamentano uno scarso riconoscimento da parte dei lavoratori dei benefici ricevuti. Ci pare che il trend degli ultimi due anni abbia attenuato questo rischio: le imprese hanno migliorato la gestione delle politiche di welfare, e da parte dei dipendenti sono in aumento la conoscenza, il gradimento, l’utilizzo dei servizi. Ma ciò che più conta è osservare che la banalizzazione non colpisce le imprese che fanno del welfare aziendale una politica d’impresa orientata a valori sociali autentici, e che coinvolgono i lavoratori per dare risposta ai loro principali bisogni.

Il Rapporto Welfare Index PMI 2024 fornisce un’analisi della domanda sociale emergente in cinque grandi aree – salute e assistenza, conciliazione vita-lavoro e pari opportunità, istruzione e mobilità sociale, previdenza, fragilità sociale e inclusione – e delle iniziative attuate in queste aree dalle imprese.

Qui ci limitiamo a brevi note relative alle sole iniziative di welfare aziendale.

Salute e assistenza

Sono in crescita le iniziative aziendali in ambito sanitario: tanto le coperture di sanità integrativa (fondi sanitari e polizze aziendali), attuate dal 38,5% delle imprese nel 2022 e dal 43,4% nel 2024, quanto i servizi sanitari e di assistenza, dal 28,8% al 30,8%.

La **FIGURA 20** rappresenta i principali servizi offerti e la loro diffusione.

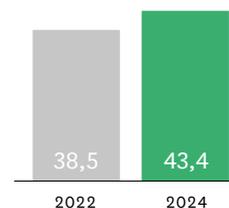
Salute e assistenza – Misure di iniziativa

FIGURA 20

QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

SANITÀ INTEGRATIVA

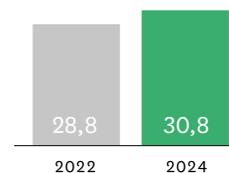
Quota % di imprese che attuano almeno un'iniziativa di sanità integrativa



	2022	2024
Fondo chiuso di categoria	26,9	31,3
Polizza sanitaria aziendale	8,5	10,0
Fondo aziendale di secondo livello	6,0	3,0
Fondo aperto	2,4	2,1

SERVIZI DI ASSISTENZA

Quota % di imprese che attuano almeno un'iniziativa di servizi di assistenza



	2022	2024
Check-up (esami del sangue, visite cardiologiche...)	9,2	12,3
Convenzioni con ambulatori, studi dentistici...	6,3	11,6
Servizi di prevenzione (pap-test, visita senologica...)	4,1	6,3
Sportello medico interno	4,4	5,1
Campagne per la salute e la prevenzione (fumo, alimentazione...)	3,3	4,1
Servizi socio-sanitari (centri di recupero, assistenza psicologica, riabilitazione...)	4,7	3,0
Vaccinazione antinfluenzale	1,9	2,4
Consulti medici a distanza	2,2	1,9
Visite domiciliari su richiesta	1,0	1,2
Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti (erogazione servizi o rimborso spese)	1,3	0,9

Conciliazione vita-lavoro e pari opportunità

La conciliazione è l'area di welfare aziendale con la quota maggiore di imprese attive: 56,4%.

Le iniziative più diffuse sono quelle di flessibilità oraria e organizzativa e di sostegno alla genitorialità (permessi aggiuntivi a quelli contrattuali). Quote più piccole di aziende offrono servizi di disbrigo pratiche, di trasporto, per la cura dei figli (FIGURA 21).

I dati della FIGURA 22 evidenziano l'impatto determinante del welfare aziendale sulla valorizzazione professionale delle donne e la parità di genere: le donne con ruoli di responsabilità sono solo il 29,7% nelle imprese a livello iniziale di welfare, mentre superano il 38% in quelle di livello elevato. Il 37,8% delle PMI italiane non ha alcuna donna in ruoli di responsabilità, e questa quota crolla al 16,9% nelle imprese a livello di welfare elevato.

Come appare nella FIGURA 23, le azioni per le pari opportunità e la formazione della leadership femminile sono attuate quasi esclusivamente dalle imprese con livello di welfare alto e molto alto.

Pari opportunità e conciliazione – Misure di iniziativa

FIGURA 21

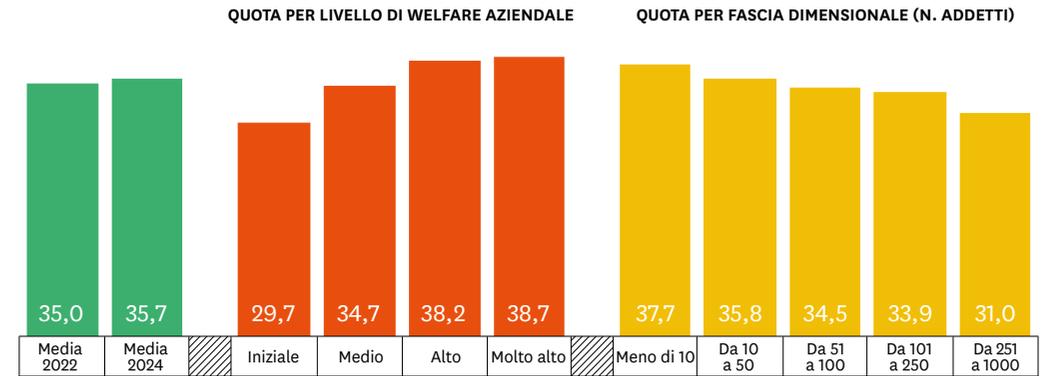
MISURE DI INIZIATIVA

	QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA	
	2022	2024
Flessibilità oraria oltre quella contrattuale	35,0	41,3
Smart working / lavoro a distanza	19,6	21,4
Integrazione completa congedo maternità / paternità	16,6	21,6
Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità / paternità	16,4	18,8
Disbrigo pratiche burocratiche, pagamenti ecc.	2,3	1,6
Trasporto aziendale	1,9	2,2
Servizi aziendali per i figli: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter	1,1	1,0
Servizi per i figli convenzionati sul territorio: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter	0,9	0,8
Convenzionamento con servizi trasporto locale	0,9	0,9

Quota di donne nei ruoli di responsabilità

FIGURA 22

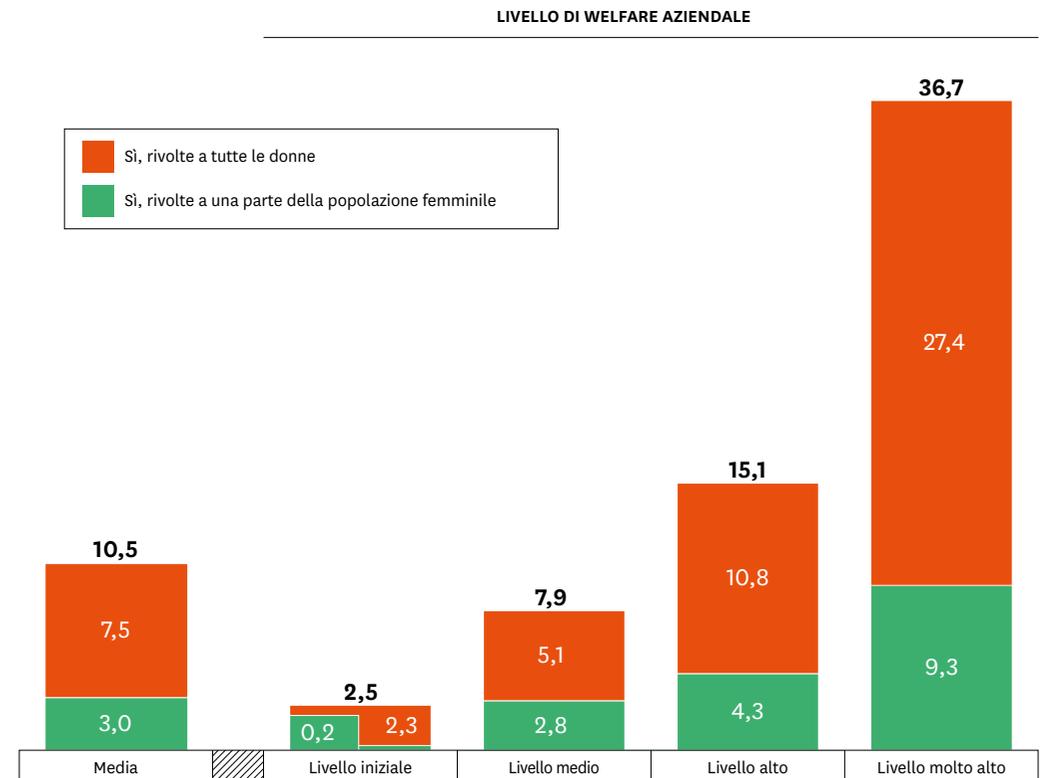
QUOTE % DI LAVORATORI



Organizzazione di programmi / iniziative per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile

FIGURA 23

QUOTE % DI IMPRESE



Istruzione e mobilità sociale

Quest'area comprende due gruppi di iniziative: quelle di formazione dei lavoratori per lo sviluppo del capitale umano (FIGURA 24) e i sostegni alle famiglie per l'educazione dei figli e la cultura (FIGURA 25).

Un dato significativo di impatto del welfare aziendale è illustrato nella FIGURA 26: la stabilizzazione lavorativa dei giovani, misurata dalla percentuale di trasformazione degli stage in assunzioni, cresce col crescere del livello di welfare dell'azienda.

Sviluppo del capitale umano – Misure di iniziativa

FIGURA 24

MISURE DI INIZIATIVA

MISURE DI INIZIATIVA	QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA	
	2022	2024
Formazione professionale specialistica / avanzata	35,6	38,1
Partecipazione a convegni / giornate studio (in presenza o a distanza)	13,8	16,3
Formazione linguistica	7,3	7,4
Iniziative di valorizzazione del talento: borse di studio, master / business school, viaggi di studio estero	2,5	2,7

Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di iniziativa

FIGURA 25

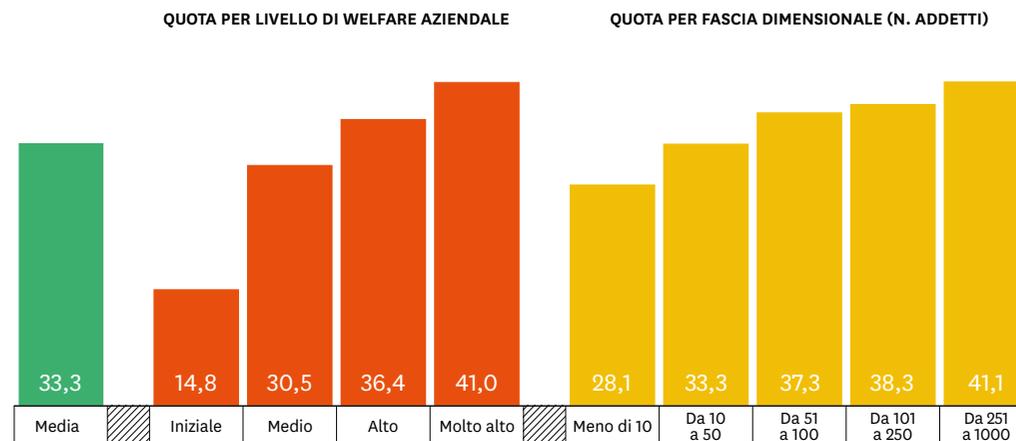
QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI	Iniziative di collaborazione con scuole - università (stage curriculare, alternanza scuola-lavoro...)	3,6
	Rimborso rette asilo nido e scuola materna	2,3
	Rimborso servizi diversi dalle rette: libri di testo, materiali didattici, trasporto, mensa...	3,4
	Rimborso rette - da scuola primaria a università	2,2
	Riconoscimento del merito (premi, borse di studio...)	0,9
	Orientamento scolastico / professionale	0,5
CULTURA E TEMPO LIBERO	Convenzionamento con palestre / centri sportivi	3,0
	Iniziative aziendali per cultura e tempo libero	1,9
	Viaggi, soggiorni, esperienze ricreative	1,8
	Centri estivi e invernali per i familiari	1,2
	Abbonamenti a eventi culturali (cinema, teatro...)	1,7
	Formazione extra-professionale (musica, teatro, fotografia...)	1,3

Quota di rapporti di stage convertiti in assunzioni

FIGURA 26

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



Previdenza

È necessario rilanciare la previdenza complementare per evitare un futuro di anziani poveri.

Il 26,7% delle aziende attuano iniziative di previdenza complementare oltre quelle previste dai CCNL: fondi integrativi (15,8%) o contributi aggiuntivi (14,5%), ma tali iniziative non sono in aumento, come appare dalla **FIGURA 27**.

Le imprese possono avere un ruolo determinante nel rilancio della previdenza complementare, superando la fase delle iniziative affidate ad automatismi massivi (quale fu la trasformazione iniziale del TFR in fondi pensione) e favorendo le decisioni consapevoli di pianificazione previdenziale con la diffusione in azienda di sportelli di informazione personalizzata.

Previdenza – Misure di iniziativa

FIGURA 27

MISURE DI INIZIATIVA

QUOTA % DI IMPRESE
CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

PREVIDENZA INTEGRATIVA

	2022	2024
Contributi aggiuntivi a carico dell'azienda a fondi di previdenza complementare	17,2	14,5
Assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi	19,9	15,8

Fragilità sociale e inclusione

Le imprese raggiungono 11,3 milioni di famiglie con lavoratori dipendenti, il 44% delle famiglie italiane, appartenenti a tutte le fasce sociali (**FIGURA 28**). Tra queste, 3,2 milioni di famiglie a vulnerabilità alta o molto alta. Possono quindi rafforzare il proprio ruolo sociale erogando sostegni mirati in relazione alla condizione familiare o alla presenza di fragilità connesse alla necessità di assistere figli o persone anziane.

Attualmente, prescindendo dai fringe benefit (trattati nel primo capitolo, vedi **FIGURE 8 - 11**), la maggior parte delle imprese erogano sostegno tradizionali quali ticket e buoni benzina, perlopiù all'intera popolazione aziendale: si veda in proposito la **FIGURA 29**.

Segnaliamo tra le best practice l'attuazione di iniziative di grande valore per le famiglie dei lavoratori quali piani di mobilità sostenibile e progetti per garantire l'abitazione e altre facilitazioni per la casa.

Famiglie raggiunte dalle imprese per livello di vulnerabilità

FIGURA 28

QUOTE PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE FAMIGLIE

LIVELLO DI VULNERABILITÀ	N° TOT. FAMIGLIE (MLN)	N° FAMIGLIE CON DIPENDENTI (MLN)	QUOTA SU TOTALE FAMIGLIE (%)
Molto alto	2,0	0,7	35,2
Alto	6,2	2,5	40,3
Medio alto	5,0	2,5	50,1
Medio basso	6,8	2,9	42,6
Basso	4,0	1,7	42,5
Molto basso	1,7	1,0	58,6
Totale	25,8	11,3	44,0

Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane 2023, Innovation team - MBS Consulting, Gruppo Cerved.

Sostegno economico ai lavoratori – Misure di iniziativa

FIGURA 29

QUOTA % DI IMPRESE CHE ATTUANO L'INIZIATIVA

	2022	2024
Ticket restaurant oltre a quelli contrattuali	11,5	16,0
Buoni benzina / sostegno alle spese auto	8,5	15,4
Mensa aziendale	6,5	6,4
Convenzionamento con mense / ristoranti nel territorio	3,8	2,8
Alloggi gratis o a prezzi agevolati	2,8	3,4
Convenzioni per l'acquisto di beni di consumo	2,8	4,7
Rimborso abbonamenti mezzi pubblici	2,0	2,4
Prestiti agevolati, microcredito, garanzie per i mutui...	1,1	1,3

Gli impatti del welfare aziendale sui risultati di business

Da tempo Welfare Index PMI monitora, con l'aiuto di Cerved, la relazione tra livelli di welfare aziendale e risultati delle imprese, analizzando estesi campioni di bilanci aziendali.

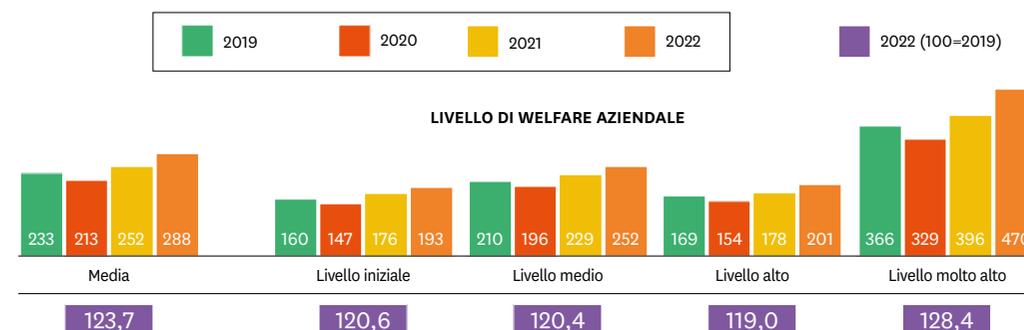
In questa edizione esaminiamo un campione particolarmente robusto: 4.200 bilanci di cui è disponibile l'intera serie di dati dal 2019 al 2022 (ultimo anno disponibile per la quasi totalità delle imprese). Si tratta di un periodo significativo perché comprende non solo la fase dell'emergenza Covid ma anche la successiva ripresa e stabilizzazione.

In tutte le variabili esaminate la correlazione si conferma forte. Le imprese con livello di welfare elevato crescono più della media e raggiungono livelli di produttività e di redditività molto superiori: si vedano, nelle **FIGURE 30 E 31**, gli andamenti del fatturato per addetto e dell'utile per addetto.

Produttività per livelli di welfare aziendale

FIGURA 30

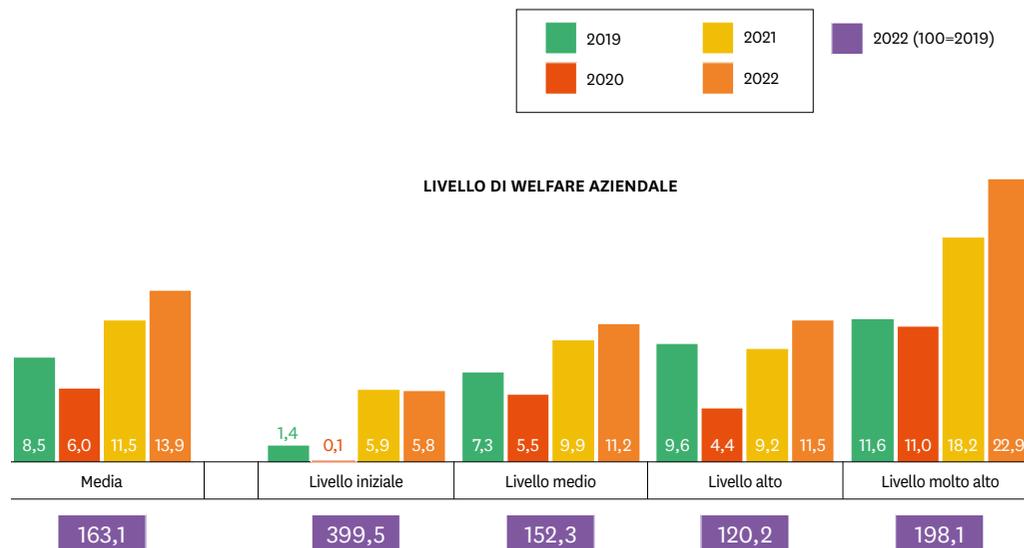
FATTURATO PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)



Redditività per livelli di welfare aziendale

FIGURA 31

UTILE PER ADDETTO (MIGLIAIA DI EURO)



Ma l'aspetto di più diretto impatto sociale è la relazione tra welfare aziendale e crescita dell'occupazione.

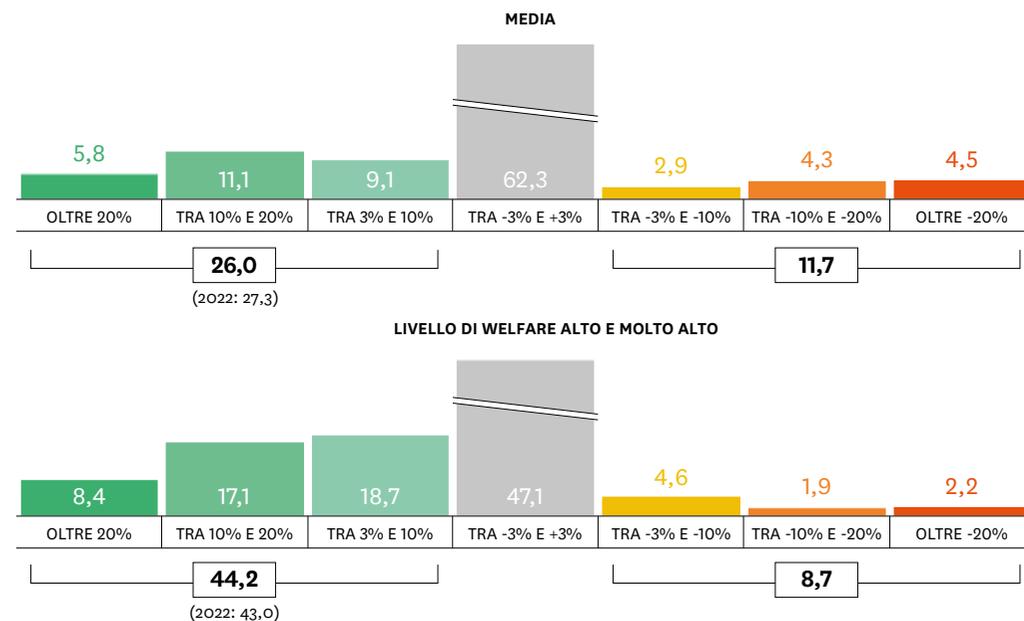
La nostra indagine rileva, dalle dichiarazioni delle imprese, i movimenti del lavoro nell'ultimo anno, il 2023. Nella **FIGURA 32** si espone il saldo tra ingressi e uscite di lavoratori. Mediamente il 26% delle PMI hanno accresciuto la propria forza lavoro, mentre l'11% l'hanno ridotta, con una differenza di circa 15 punti percentuali. Il saldo è decisamente migliore nelle imprese a elevato livello di welfare: il 44,2% hanno aumentato la forza lavoro e solamente l'8,7% l'hanno ridotta, con una differenza di 35,5 punti.

Dunque le imprese con un welfare evoluto non solo hanno contribuito più della media alla tenuta del Paese negli anni dell'emergenza, ma sono ripartite più velocemente e oggi contribuiscono maggiormente

Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno

FIGURA 32

QUOTE % DI IMPRESE



alla crescita. La loro produttività le rende più competitive e capaci di accrescere l'occupazione.

Possiamo dire che le imprese più attive nel welfare aziendale hanno scoperto l'importanza delle leve sociali di gestione del business.

Ciò conferma che un'ulteriore espansione del welfare aziendale è possibile perché le imprese ne ricavano cospicui vantaggi, rafforzando la propria sostenibilità.

Anche questo è un carattere innovativo del welfare aziendale: **un modello di welfare non solo distributivo ma che contribuisce alla generazione di maggiori risorse.**

Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM

Research & Analytics MBS

www.innovationteam.eu



<https://ratingagency.cerved.com>

acrobatik[®]

www.acrobatik.it

Il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al Paese

www.welfareindexpmi.it

facebook.com/WelfareIndexPMI

linkedin.com/company/welfare-index-pmi

con il patrocinio di:



Ministero delle Imprese
e del Made in Italy



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI

promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

