



WELFARE
INDEX
PMI

10
ANNI

Rapporto 2026

Il welfare aziendale che genera valore

Le PMI vincono la sfida:
dalla consapevolezza all'impatto



WELFARE INDEX
PMI

10
ANNI

Indice

Prefazione	
di Giancarlo Fancel	4
Rapporto 2026	
1. Il riposizionamento del welfare aziendale: alla ricerca dell'efficacia	8
2. Profili d'impresa e impatto sociale	38
3. Il welfare aziendale come fattore di successo economico per le imprese	56
4. Aree di impatto sociale	76
Salute e assistenza	78
Conciliazione, diritti, pari opportunità	87
Istruzione e mobilità sociale	103
Previdenza	114
Filiera, territorio, comunità	120
Appendici	
Il progetto Welfare Index PMI	130
La ricerca: campione e metodo	131
Il modello Welfare Index PMI	133
Rating Welfare Index PMI e i servizi alle imprese	135
I migliori esempi di welfare aziendale	144

Giancarlo Fancel
Country Manager & CEO di Generali Italia

Prefazione

In questo Rapporto presentiamo dieci anni di welfare aziendale, una sorta di bilancio delle esperienze portate avanti da oltre 25.000 piccole e medie imprese, di tutti i settori produttivi, in tutto il territorio nazionale.

È stato un periodo segnato da cambiamenti profondi che hanno trasformato, e continuano a farlo, la domanda sociale: uno scenario geopolitico incerto che mette in discussione gli equilibri globali; il contesto Covid-19, che ha modificato in modo duraturo i modelli di vita e di lavoro; dinamiche energetiche complesse, alcune delle quali ancora in corso; un nuovo ciclo della trasformazione tecnologica guidato dall'intelligenza artificiale; fattori demografici di lungo periodo – longevità, denatalità, immigrazione, frammentazione delle famiglie – che incidono sull'equilibrio dei sistemi pubblici di welfare e generano nuovi bisogni.

Richiamare questo contesto è essenziale per comprendere il significato dell'esperienza maturata.

Il Rapporto descrive infatti un'attitudine delle PMI italiane che va ormai oltre la gestione di singole iniziative isolate in applicazione di accordi aziendali di primo e secondo livello. Ne emerge infatti una consapevolezza chiara e diffusa del proprio ruolo sociale e della possibilità di integrare politiche di welfare, obiettivi produttivi e strategie di business.

“Il welfare aziendale che genera valore”: in questa edizione del Rapporto Welfare Index PMI, ormai il 41% delle imprese con meno di 50 dipendenti e il 24% di quelle con meno di 10 ha raggiunto un livello elevato di welfare. Ed è un risultato che, come Generali, valutiamo con grande attenzione, perché evidenzia la responsabilità che anche le realtà più piccole assumono verso le proprie persone, con un impatto sociale positivo sulle famiglie e sull'intero Sistema Paese.

Un'evoluzione, accelerata dalla Legge di Bilancio del 2016 che pose le basi normative dell'attuale welfare aziendale, che si inserisce in una tradizione consolidata del nostro Paese, fatta di imprese attente al benessere delle persone e alla coesione delle comunità.

A distanza di dieci anni, siamo orgogliosi del percorso avviato proprio quell'anno quando Generali Italia decise di promuovere questa iniziativa. E siamo lieti e riconoscenti che questo progetto sia cresciuto grazie al costante sostegno delle Istituzioni e al coinvolgimento, a livello sia nazionale sia locale, delle principali associazioni datoriali, con partner tecnicospicifici di grande qualità e un'attenzione crescente del mondo delle università.

Ma il ringraziamento principale va alle imprese italiane che, edizione dopo edizione, hanno partecipato sempre più numerose, contribuendo alla costruzione di una base informativa ampia e solida, raccontando esperienze e progetti che dimostrano come il welfare aziendale possa in concreto generare valore per le persone e per le comunità.

L'edizione 2026 descrive un sistema più maturo, che ha rafforzato la propria efficacia su due direttrici: l'impatto sociale e i risultati economici delle imprese. Questo è il punto centrale: il welfare aziendale si è diffuso perché le imprese ne hanno sperimentato direttamente i benefici, anche in termini di crescita e competitività.

È questa la dinamica che attendevamo sin dall'inizio: la diffusione del welfare aziendale può sostenere lo sviluppo delle imprese e contribuire, allo stesso tempo, alla crescita del Sistema Paese.

Buona lettura.

Il welfare nelle PMI italiane



Rapporto 2026



Il riposizionamento del welfare aziendale: alla ricerca dell'efficacia

Cosa dicono i dati

- ➔ **Dopo dieci anni, il welfare aziendale prosegue la sua crescita ma soprattutto si rafforza in profondità ed efficacia.**
Si apre una fase di maturità in cui il vero salto non sta nel fare di più, ma nel saper fare meglio. La sfida è accrescere il valore generato per i lavoratori, le imprese e il territorio.
- ➔ **Con la loro diffusione nel territorio, le PMI sono in grado di rispondere ai bisogni sociali di milioni di famiglie.**
Salute, assistenza, educazione, conciliazione vita-lavoro richiedono servizi di prossimità: la partnership tra pubblico e privato può generare un nuovo welfare di comunità.
- ➔ **Il welfare aziendale cambia focus, integrandosi con i nuovi bisogni sociali e organizzativi.**
Le aree più tradizionali si consolidano, mentre crescono diritti, inclusione, responsabilità verso la filiera e welfare di comunità, segnali di un welfare che si allarga oltre i confini aziendali.
- ➔ **Coinvolgere i lavoratori rende il welfare aziendale più rispondente ai bisogni reali.**
Indagini, incontri e comunicazione chiara aiutano ad aumentare il valore riconosciuto dai lavoratori.

Da dieci anni un nuovo protagonista, il welfare aziendale, è emerso nella scena italiana delle relazioni industriali e della protezione sociale. E da dieci anni Welfare Index PMI ne monitora l'evoluzione.¹

L'origine è la riforma, inclusa nella legge di stabilità 2016 (L208 del 28/12/2015) e attuata con i successivi decreti, che incentivò una gamma molto ampia di sostegni erogati dalle aziende per la sicurezza e il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Da allora l'espressione welfare aziendale è entrata nel lessico della gestione d'impresa e le misure di welfare sono state adottate dalla gran parte dei contratti collettivi e integrativi.

Quella riforma ha promosso alcuni principi innovativi che si sono progressivamente affermati nel panorama industriale italiano:

- Ha introdotto un **salario sociale**, una remunerazione in servizi non gravata dal prelievo fiscale e contributivo, capace di arricchire il sistema premiante dell'azienda e di differenziarlo dai concorrenti come leva di attrazione, fidelizzazione, produttività del lavoro.
- Ha rafforzato la consapevolezza del **ruolo sociale delle imprese**, stimolandole a occuparsi dei bisogni dei lavoratori e delle comunità con cui esse interagiscono. Questa consapevolezza si è progressivamente estesa dalle società maggiori e quotate, sottoposte a stringenti norme di governance e alla valutazione di sostenibilità dei mercati finanziari, fino alle più piccole, come testimonia la nostra indagine su un universo di 660 mila PMI da 6 a 1.000 dipendenti, la struttura portante del sistema produttivo italiano.
- Questo ruolo sociale si è focalizzato sul **rapporto tra l'impresa e le famiglie**, perché il welfare aziendale offre sostegni ai dipendenti per tutti i membri del loro nucleo familiare. In questo modo si apre la possibilità di rinnovare il sistema di welfare italiano introducendo un **modello di sussidiarietà**, nel quale

le iniziative più efficienti sono quelle attuate dalle istituzioni più vicine alle famiglie e più capaci di interpretarne in modo puntuale i bisogni.

Non dobbiamo dimenticare il contesto in cui questa operazione si è attuata. Le strutture del welfare pubblico disegnate nel Novecento, un'epoca di impetuoso e prolungato sviluppo economico e demografico, sono da tempo in difficoltà. Da un lato si riducono le capacità di prestazione dei servizi fondamentali, sanità e previdenza; dall'altro emergono nuovi bisogni ai quali il sistema di protezione sociale basato sulla spesa pubblica non appare in grado di dare risposta: la frammentazione delle famiglie (2,2 persone in media per nucleo familiare) mette in primo piano l'esigenza di servizi di vicinanza, soprattutto per la cura dei figli e per favorire la conciliazione tra la vita personale e il lavoro; un paese sempre più maturo ha una carenza gravissima di servizi

Il bilancio dei primi dieci anni di Welfare Index PMI: il welfare aziendale genera benessere per i lavoratori e le famiglie e rafforza il ruolo sociale delle imprese

1. Il progetto Welfare Index PMI nasce nel 2016 per iniziativa di Generali Italia con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni, Confcommercio. Questa è la nona edizione del rapporto nazionale, al quale si sono aggiunti negli ultimi anni i rapporti regionali. L'oggetto di indagine è il welfare aziendale nelle imprese da 6 a 1.000 dipendenti

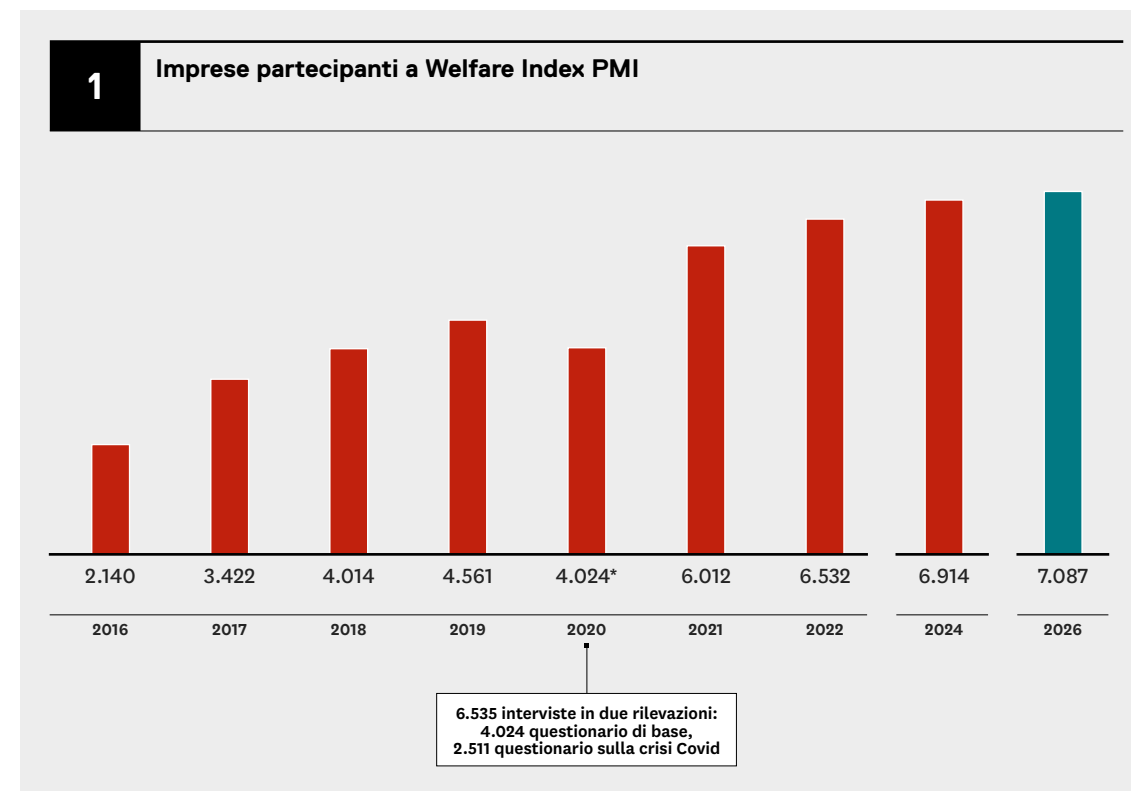
di qualità per gli anziani; è fondamentale reagire al blocco dell'ascensore sociale sostenendo l'istruzione e la formazione dei giovani; occorre migliorare le capacità di integrazione degli immigrati e di inclusione per le persone fragili.

Il carattere comune di questi bisogni è che costituiscono una domanda di prestazioni diffuse. Per questo motivo il welfare aziendale, oltre che un'opportunità per le imprese, è un asset da valorizzare nell'interesse generale del Paese. Le imprese sono vicine alle famiglie: il welfare aziendale può quindi essere protagonista di una **nuova generazione di servizi di prossimità**, integrando prestazioni tradizionali e soluzioni tecnologiche (quali telemedicina e teleassistenza). Ma la cooperazione tra istituzioni pubbliche e imprese private può altresì permettere l'apertura al territorio dei servizi aziendali, facendone il nucleo di un sistema di welfare di comunità di inestimabile valore per la coesione sociale.

Questo rapporto costituisce un **bilancio dei primi dieci anni del welfare aziendale in Italia**.

Un bilancio dettagliato, basato sull'analisi statistica di 162 variabili rilevate in più di 7.000 aziende rappresentative di tutti i settori produttivi, le classi dimensionali, le aree geografiche. La **FIGURA 1** mostra la crescita continua delle imprese che hanno partecipato nei diversi anni al progetto: sono più che triplicate, dalle 2.140 del 2016 alle attuali 7.087.

La **FIGURA 2** rappresenta il modello di analisi Welfare Index PMI che classifica dieci aree di welfare aziendale e considera tre criteri di misurazione: indicatori di iniziativa (estensione e intensità delle iniziative adottate), di capacità gestionale (competenze aziendali, comunicazione, coinvolgimento dei lavoratori), di impatto sociale ottenuto (utilizzo e gradimento dei servizi, indicatori di risultato). L'esito finale è



Welfare Index PMI, la misura sintetica del livello di welfare raggiunto da ogni azienda.

Ma la sola analisi statistica non è in grado di rappresentare la ricchezza delle esperienze di welfare che le imprese italiane hanno attuato in questi anni. Per farle conoscere pubblichiamo le storie aziendali delle best practices nell'ultima sezione di questo rapporto oltre che nel sito del progetto: www.welfareindexpmi.it

Possiamo dire che la riforma ha ottenuto i suoi scopi? Essa si proponeva di attuare **un'operazione win/win**, vantaggiosa per tutti: **accrescere le prestazioni sociali senza impegnare la spesa pubblica, incentivando l'iniziativa delle imprese**. Risponderemo alla domanda in modo dettagliato, esaminando sotto molteplici aspetti l'evoluzione del welfare aziendale e i suoi risultati. Ma non possiamo fare a meno di anticipare un giudizio positivo sul percorso generale di questa esperienza.

Anzitutto consideriamo l'effetto del welfare aziendale sulla crescita e sulla produttività delle imprese. Già nelle precedenti edizioni, avvalendoci della banca dati Cerved, avevamo analizzato i bilanci delle società di capitale partecipanti all'indagine, evidenziando **una correlazione positiva molto forte tra l'impegno nel welfare aziendale e i risultati economici**. Quest'anno abbiamo esaminato i bilanci di circa 4.000

La riforma del 2016 ha contribuito ad accrescere le prestazioni sociali incentivando l'iniziativa delle imprese invece di pesare sulla spesa pubblica

2

Le dieci aree del welfare aziendale

162 variabili

- 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

CRITERI DI MISURAZIONE

Iniziativa

Capacità gestionale

Impatto sociale

INDICE WELFARE INDEX PMI

imprese relativi a quattro esercizi, dal 2021 al 2024. Quelle che investono maggiormente nel welfare aziendale, raggiungendo i più alti livelli dell'indice Welfare Index PMI, e quelle che lo gestiscono come leva strategica e non solo come componente del sistema retributivo crescono più delle altre e raggiungono performance di produttività e redditività decisamente maggiori². Produttività: le imprese al più alto livello di welfare presentano un fatturato pro capite superiore del 20% alla media generale. Redditività: il loro utile pro capite è superiore del 40,5% alla media. Crescita: la quota di aziende che incrementano in modo significativo (oltre il 10%) il fatturato è del 66,5% tra quelle al più alto livello di welfare, del 59% nella media generale. Non vogliamo trarre da questi dati considerazioni semplificate: non si tratta di una relazione causa/effetto. Ovviamente i fattori che determinano il successo delle aziende sono molto complessi, ma certamente l'attenzione al welfare aziendale

oggi caratterizza le culture di management più evolute, più capaci di valorizzare il capitale umano e il patrimonio di relazioni sociali dell'impresa, contribuendo in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi di business.

Siamo quindi a una prima considerazione di grande importanza per i policy maker: il welfare aziendale configura **un modello sociale innovativo** perché non comporta solamente prelievo e spesa a carico del sistema produttivo, ma è **generativo di ricchezza**. Delle tre fonti di finanziamento del welfare italiano – la spesa pubblica, la spesa individuale delle famiglie, la spesa sociale delle aziende – quest'ultima rappresenta una quota minore ma l'unica in grado di crescere ulteriormente, aumentando il proprio contributo al rinnovamento generale del sistema.

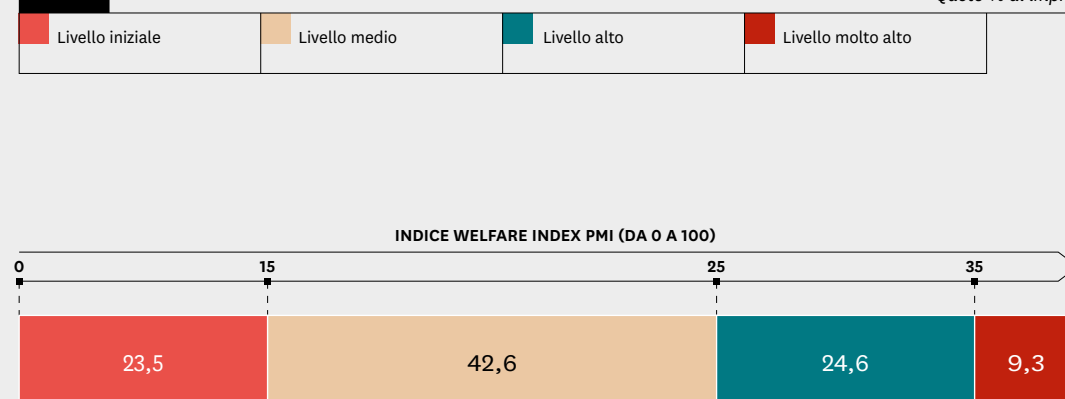
La **FIGURA 3** mostra la classificazione delle imprese in base all'Indice Welfare Index PMI su

2. A questa analisi è dedicato il cap. 3 - Il welfare aziendale come fattore di successo economico per le imprese da pag. 56

3

Livelli di welfare aziendale

Quote % di imprese



una scala da zero a cento. La stabilità dei criteri di misurazione permette di comparare l'evoluzione dei valori nel corso degli anni. Il livello di welfare iniziale comprende le imprese con indice da 0 a 15. Il livello medio, da 15 a 25, comprende la maggioranza delle imprese: 42,6%. Consideriamo di livello alto le imprese con indice da 25 a 35, e molto alto quelle al di sopra di 35.

Osserviamo quindi, con la **FIGURA 4**, l'evoluzione decennale dei livelli di welfare aziendale. Le imprese ai livelli alto e molto alto sono più che triplicate, aumentando dal 10,3% nel 2016 all'attuale 33,9%. Quelle al livello iniziale, che nel 2016 erano quasi la metà del totale (48,9%), si sono dimezzate: 23,4%. Una vasta maggioranza delle imprese italiane, 76,5%, hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio, non limitandosi ad applicare le disposizioni dei contratti collettivi ma attuando iniziative proprie, per deci-

sione aziendale autonoma o derivante da un contratto integrativo.

Il grafico ci permette di distinguere **tre cicli di evoluzione**.

Il primo, dal 2016 al 2019, è la fase espansiva iniziale: cinque anni nel corso dei quali aumentava continuamente il numero di imprese che adottavano misure di welfare, e in quelle già attive si estendeva la gamma di prestazioni. In quel periodo la quota di imprese ad alto livello di welfare è raddoppiata, raggiungendo il 23%.

Il secondo ciclo, dal 2020 al 2024, è stato caratterizzato dall'esperienza della pandemia e dalla successiva ripresa. Nel primo anno le limitazioni alle attività produttive e la conseguente crisi economica determinarono gravi difficoltà. Ciò nonostante le imprese non ridussero che in minima parte l'iniziativa di welfare. In pie-

na emergenza, dal 2020 al 2021, registrammo un salto di consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa. In un contesto di incertezza e di angosciante isolamento sociale le aziende seppero proporsi come punto di riferimento per la sicurezza dei lavoratori e delle loro famiglie. Crebbero soprattutto i servizi per la salute e l'assistenza, si estese velocemente la pratica dello smart working e si sperimentarono nuove forme di flessibilità organizzativa, non solo per la necessità di mantenere attiva la produzione ma anche per venire incontro alle esigenze di cura familiare. Questa sensibilità sociale fu un fattore determinante di resilienza del nostro sistema produttivo, e dal 2021 al 2024 gli indici di welfare crebbero rapidamente: un terzo delle imprese, 33,3%, raggiunsero il livello alto e molto alto. Significativamente intitolammo il rapporto 2024 "L'età adulta del welfare aziendale".

Il rapporto 2026 segnala l'apertura di un terzo ciclo del welfare aziendale, un periodo di

maturità. Le iniziative continuano a crescere ma il ritmo non può più essere quello delle fasi precedenti: non possiamo attenderci una continua estensione numerica delle imprese attive e delle iniziative di welfare adottate. Aumentano di poco le imprese a livello elevato (da 33,3% a 33,9%) e diminuiscono quelle al livello iniziale (dal 25,5% al 23,4%).

In questa fase i movimenti sono interni alle imprese già attive. Essi vanno in direzione di un cambiamento di composizione del welfare aziendale e di un netto **miglioramento di efficacia**, su quattro direttrici:

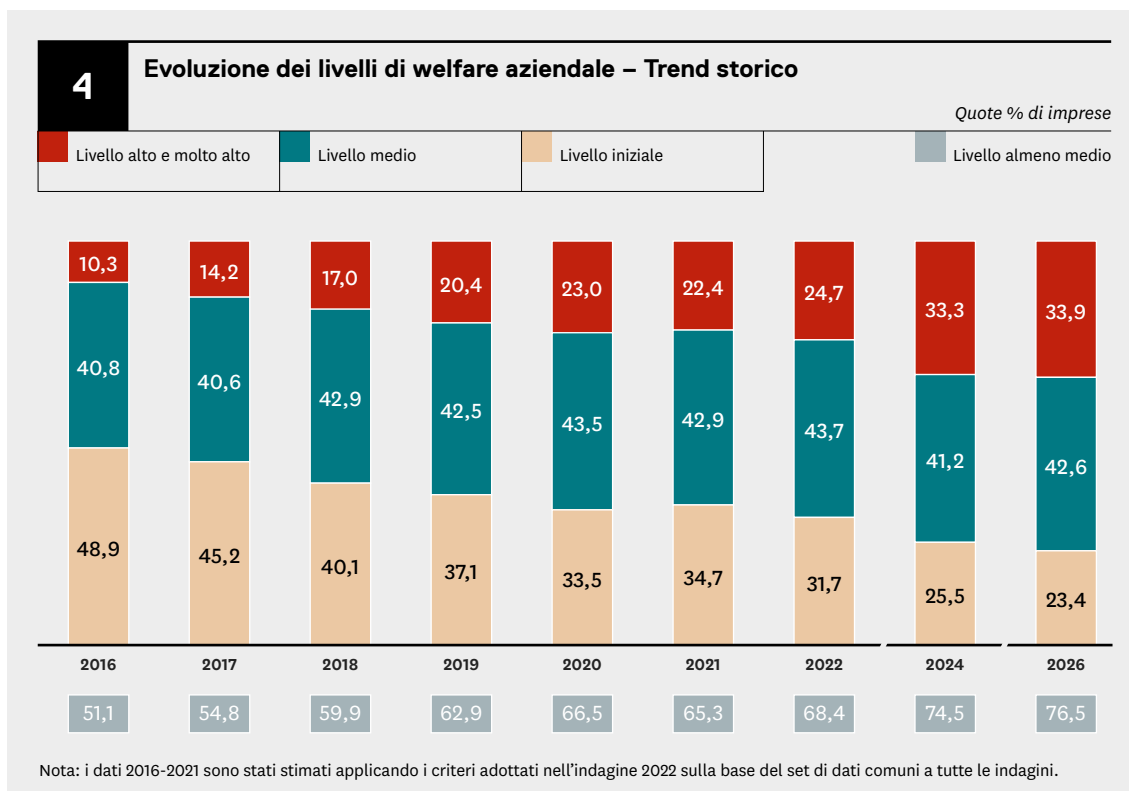
- la rifocalizzazione delle iniziative adottate;
- una maggiore integrazione del welfare aziendale nelle strategie d'impresa;
- un deciso rafforzamento delle capacità gestionali;
- un conseguente miglioramento dei risultati e dell'impatto sociale del welfare aziendale.

Prima di esaminare questi cambiamenti, alcuni dati ci permettono di approfondire il livello raggiunto dal welfare aziendale.

La **FIGURA 5** mostra la distribuzione delle imprese al livello di welfare alto e molto alto per settori produttivi, classi dimensionali e aree geografiche. Il terzo settore e gli studi e servizi professionali raggiungono le quote maggiori. Dobbiamo ricordare che nel terzo settore sono coinvolte solo le organizzazioni che impiegano almeno sei dipendenti, poiché le norme vigenti hanno sinora escluso la possibilità di rivolgere i servizi di welfare al grandissimo numero di volontari: 4,2 milioni di persone³. Lo stesso terzo settore e il commercio e servizi registrano il maggiore incremento dal 2024 al 2026.

La dimensione delle aziende è il principale fattore critico. Ciò che conta sono non solo le capacità finanziarie ma anche la disponibilità di competenze professionali e l'ampiezza del bacino di utenti. Le aziende che raggiungono un livello elevato di welfare aziendale sono la grande maggioranza (86,8%) tra quelle medio-grandi

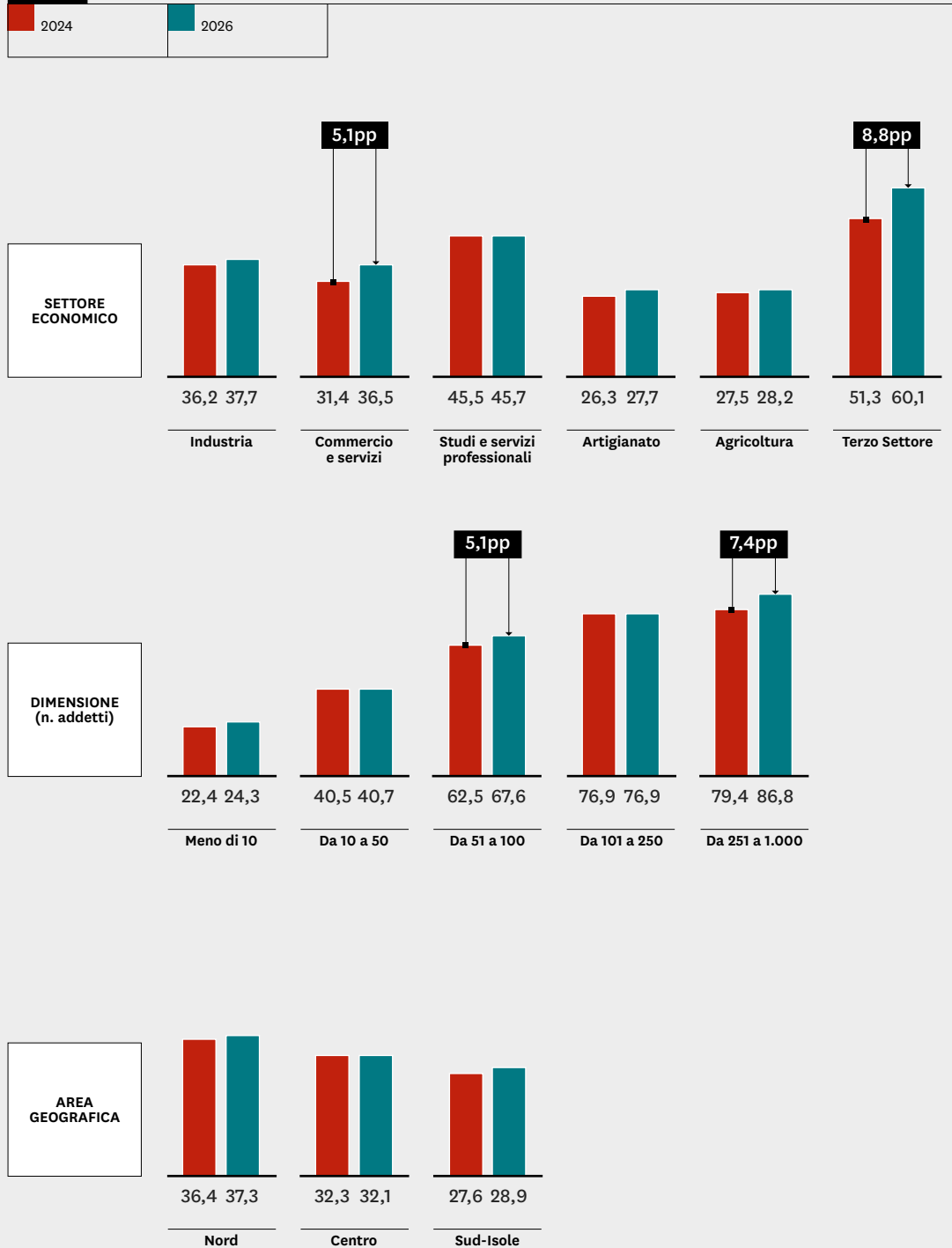
3. Numero di volontari perimetro Terzo Settore – stima dati Innovation Team



Dopo la fase espansiva (2016-2019) e quella della consapevolezza (2020-2024) il welfare aziendale apre un nuovo ciclo di maturità e crescente efficacia

Imprese con livello di welfare alto e molto alto per settore, classe dimensionale, area geografica

Quote % di imprese



(tra 251 e 1.000 dipendenti) e il 24,3% tra le microimprese sotto i dieci dipendenti.

Infine, per quanto riguarda la distribuzione geografica, il divario tra Nord (37,3%) e Sud (28,9%) è tutto sommato contenuto.

Le **FIGURE 6 e 7** offrono altri criteri per misurare il welfare aziendale: l'ampiezza, ovvero il numero di aree in cui ogni impresa è attiva, e l'intensità, ovvero il numero totale di iniziative attuate.

L'ampiezza presenta una distribuzione stabile rispetto al 2024, spicca una forte polarizzazione per livelli di welfare: a livello molto alto il 66,5% delle imprese copre 8-10 aree – due terzi del totale – mentre a livello iniziale il 62,8% ne presidia solo 1-2.

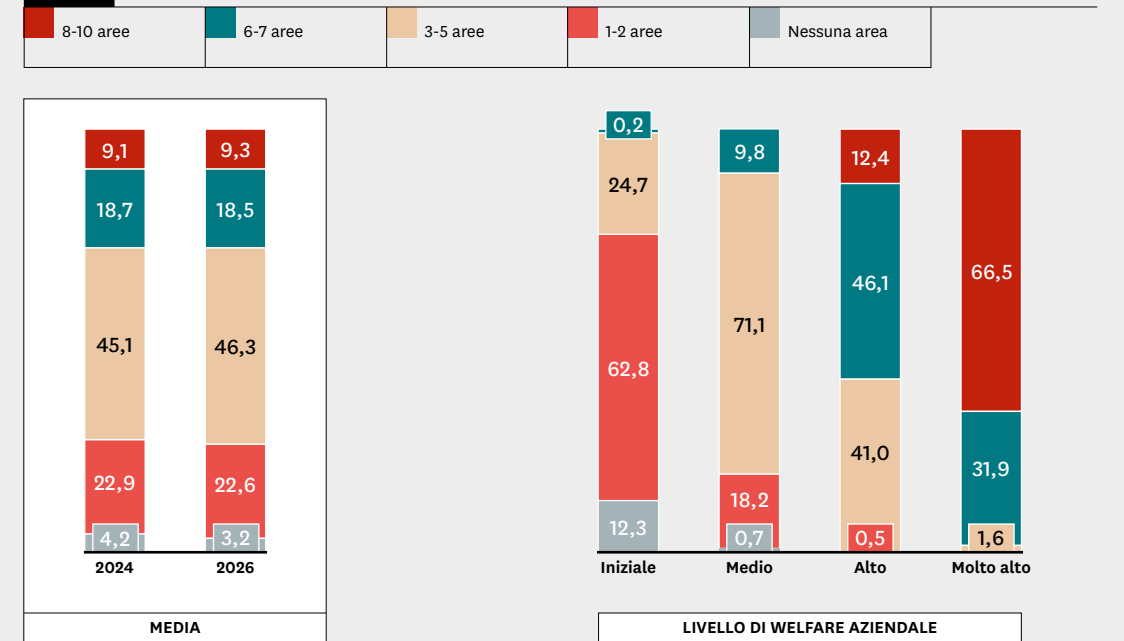
Per quanto riguarda l'intensità si presenta uno scenario analogo, con una piccola differenza: la

fascia 6-9 iniziative cresce dal 25,9% al 27,5%, rispetto al 2024, segnale che una parte delle imprese sta transitando da un welfare minimo a uno più articolato.

La dimensione delle imprese facilita il welfare aziendale non solo per le maggiori risorse disponibili ma per le competenze professionali e l'ampiezza del bacino di utenti

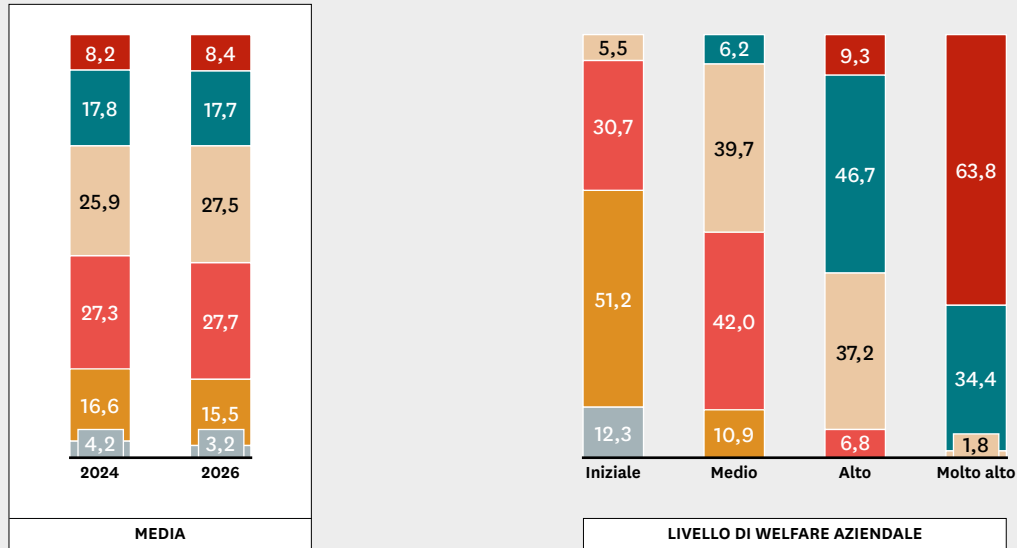
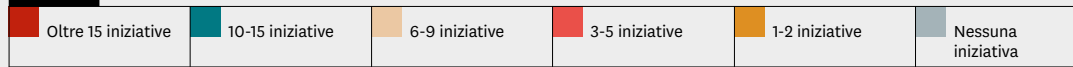
Ampiezza del welfare aziendale

Quote % di imprese per numero di aree coperte (considerata almeno una iniziativa per area)



Intensità del welfare aziendale

Quote % di imprese per numero complessivo di iniziative di welfare attivate



1.1 Rifocalizzazione delle iniziative

Alcune aree del welfare aziendale continuano a crescere. Principalmente, come evidenziato nella **FIGURA 8**, quelle di carattere più sociale, meno legate alla negoziazione contrattuale e alla gestione del personale: la tutela dei diritti, delle diversità e dell'inclusione; il welfare di comunità (ovvero le iniziative sociali nel territorio, i sostegni offerti dalle imprese alla comunità esterna); le iniziative di responsabilità sociale verso i consumatori e i fornitori.

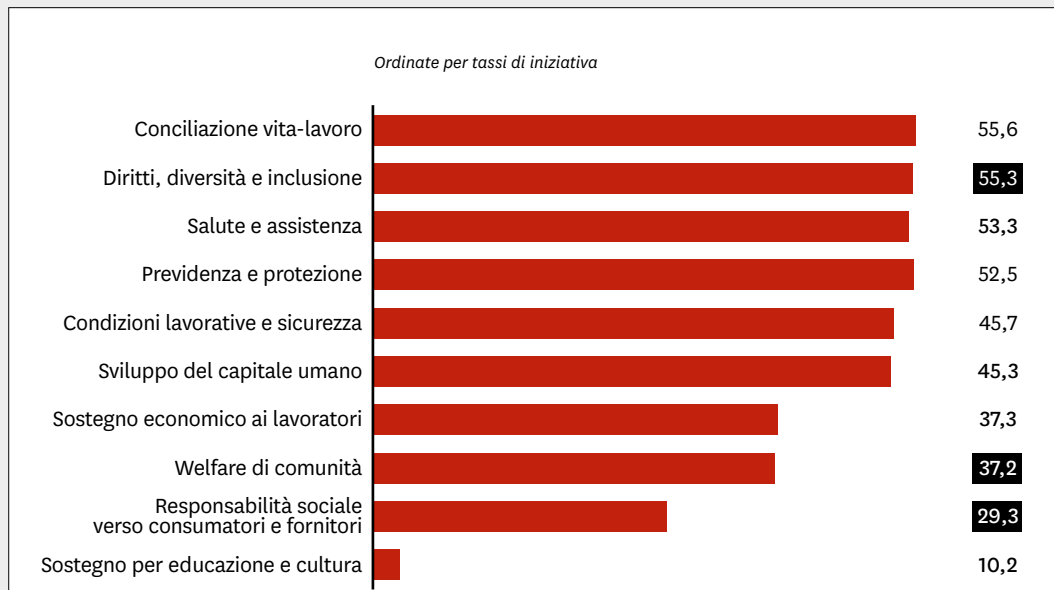
I tassi di iniziativa ci permettono di raggruppare le attività in tre fasce:

- le aree più mature, nelle quali il tasso di iniziativa supera il 45%: conciliazione vita-lavoro; diritti, diversità e inclusione; salute e assistenza; previdenza e protezione; condizioni lavorative e sicurezza sul lavoro; sviluppo del capitale umano;
- le aree meno consolidate, con tasso di iniziativa attorno al 30%: sostegno economico ai lavoratori; welfare di comunità; responsabilità sociale verso consumatori e fornitori;
- infine l'area meno sviluppata (con tasso di iniziativa poco superiore al 10%) ma di grande importanza per il futuro del Paese: il sostegno alle famiglie dei lavoratori per l'educazione dei figli e la cultura.

La **FIGURA 9** rappresenta il trend storico delle aree. Molto significativa è l'evoluzione della conciliazione vita-lavoro, in forte crescita dopo l'emergenza Covid grazie all'adozione di nuovi modelli organizzativi più flessibili e supportati dalle

Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale

Quote % di imprese con almeno una iniziativa nell'area



2024	LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
56,4	28,4	52,9	77,6	91,6
50,4	25,8	50,2	73,4	94,0
52,2	28,2	48,6	73,9	92,4
51,4	34,9	51,2	67,5	82,5
46,0	23,0	42,3	63,1	83,5
44,8	12,5	42,8	71,2	86,9
36,8	9,2	32,8	58,3	86,6
35,2	17,2	32,0	52,4	81,2
27,2	17,2	21,6	43,5	63,6
10,1	0,9	4,4	16,0	47,8

tecnologie di telelavoro: il tasso di iniziativa di quest'area è aumentato dal 23,5% al 48,1% nel periodo 2019-2024. Quel cambiamento ha modificato in modo permanente l'organizzazione del lavoro e la cultura della conciliazione, ma negli ultimi anni alcune aziende sono tornate a

limitare il lavoro a distanza e la flessibilità degli orari, e nel 2026 il tasso di iniziativa è sceso di due punti: 46,3%. Riteniamo che il tema della conciliazione sia di vitale importanza per un welfare aziendale centrato sul sostegno alle famiglie e che si prefigge lo scopo di promuovere l'affermazione professionale delle donne. Pertanto, abbiamo ad esso dedicato un capitolo di analisi⁴. Il relativo ridimensionamento dello smart working e della flessibilità non si distribuisce in modo omogeneo tra le aziende. Molte mantengono una forte attenzione alle famiglie e alla conciliazione, con culture gestionali e modelli organizzativi che responsabilizzano i lavoratori, permettendo di ottenere risultati e impatti economici e sociali superiori alla media.

4. Cap. 4.2 - Conciliazione, diritti, pari opportunità da pag. 87

Crescono le iniziative nelle aree diritti diversità e inclusione, responsabilità sociale verso consumatori e fornitori, welfare di comunità

9

Imprese con livello di welfare alto e molto alto per aree del welfare aziendale – Trend storico

Quote % di imprese

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2024	2026	TREND 2024/26
Previdenza e protezione	29,7	30,1	31,4	34,7	34,8	36,9	37,5	38,2	=
Salute e assistenza	19,3	20,3	21,6	26,8	29,5	28,1	29,4	30,2	=
Conciliazione vita-lavoro	22,0	23,2	23,5	30,8	33,0	37,1	48,1	46,3	↓
Sostegno economico ai lavoratori	26,6	25,0	25,5	27,1	26,3	25,4	36,5	36,6	=
Sviluppo del capitale umano	37,1	41,6	41,7	40,6	40,5	40,6	47,9	47,3	=
Sostegno per educazione e cultura	2,7	2,9	3,6	4,1	5,4	6,6	7,5	7,1	=
Diritti, diversità e inclusione	43,9	47,5	48,3	48,7	47,5	47,8	51,9	55,7	↑↑
Condizioni lavorative e sicurezza	74,8	75,3	76,1	76,4	75,2	74,0	76,5	76,5	=
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	-	-	-	-	36,9	36,6	37,6	38,9	↑
Welfare di comunità	60,6	61,9	61,4	60,6	62,2	66,5	67,8	68,8	↑

1.2 Integrazione del welfare nelle strategie aziendali

Il fattore critico di successo è il modo in cui le imprese integrano il welfare aziendale nelle proprie strategie di business. Utilizzando un set di indicatori raccolti con le interviste abbiamo classificato questi orientamenti in quattro gruppi, la cui evoluzione numerica è rappresentata nella FIGURA 10.

Esaminando i risultati delle iniziative, osserviamo un grande **divario di efficacia tra aziende con differenti culture gestionali** e con diversi orientamenti al welfare aziendale.

Gli approcci imitativi non producono risultati apprezzabili, e la ricerca fine a se stessa dei vantaggi fiscali ha sollecitato l'interesse iniziale delle imprese e dato una spinta alle prime esperienze, ma ora si rivela dispersiva.

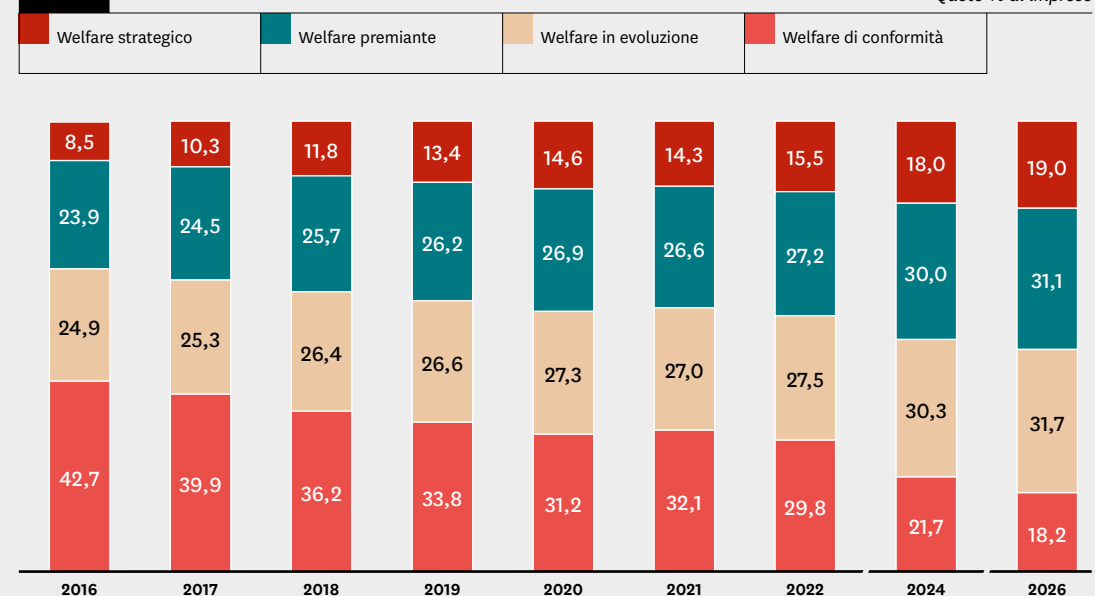
Il profilo in maggiore crescita è quello che abbiamo denominato **Welfare strategico**: da una quota iniziale dell'8,5% ha raggiunto il 19% nel 2026. Ne fanno parte le imprese che si sono date obiettivi di responsabilità sociale e che concepiscono il welfare come una leva di strategia generale.

Anche le imprese del profilo **Welfare premiante** mostrano un orientamento ben definito: considerano il welfare aziendale un importante strumento di gestione del personale. Si tratta di un segmento ampio, cresciuto in questi dieci anni dal 23,9% al 31,1%.

10

Profili di welfare aziendale – Trend storico

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.

Altrettanto numeroso, cresciuto dal 24,9% al 31,7%, è il segmento **Welfare in evoluzione**. Ne fanno parte imprese interessate al welfare aziendale e con discreti livelli di attività, ma che non hanno ancora definito un indirizzo preciso.

Infine, le imprese del profilo **Welfare di conformità** si limitano ad applicare le norme contrattuali. Sono in continuo declino numerico, dal 42,7% nel 2016 all'attuale 18,2%.

Le culture gestionali delle imprese determinano capacità molto diverse di valorizzare e mettere a frutto le iniziative di welfare aziendale⁵. Osserviamo anzitutto l'utilizzo dei servizi e il gradimento dei lavoratori: le imprese che ottengono risultati molto soddisfacenti si dispongono su scala crescente dal 25,8% del profilo Welfare di conformità al 50,1% del Welfare premiante, sino al 59,9% del Welfare strategico. Abbiamo elaborato un indice di impatto sociale per misurare il risultato sociale complessivo delle iniziative di welfare. In relazione a questo indicatore, le differenze sono ancor più evidenti: le imprese che ottengono un indice di impatto alto o molto alto si dispongono dal 9,4% del Welfare di comunità al 44,2% del Welfare premiante al 90% del Welfare strategico. Similmente si differenzia l'impatto del welfare aziendale sulla produttività: le imprese che hanno verificato un effetto positivo sono il 18,4% nel Welfare di conformità, 37,7% nel Welfare premiante, 57,1% nel Welfare strategico.

Cresce velocemente la quota di aziende che adottano il welfare aziendale come leva strategica

5. Per l'esame dei profili aziendali e dei risultati delle loro politiche di welfare, di cui qui anticipiamo alcuni dati, si veda il cap. 2 - Profili di impresa e impatto sociale, da pag. 39

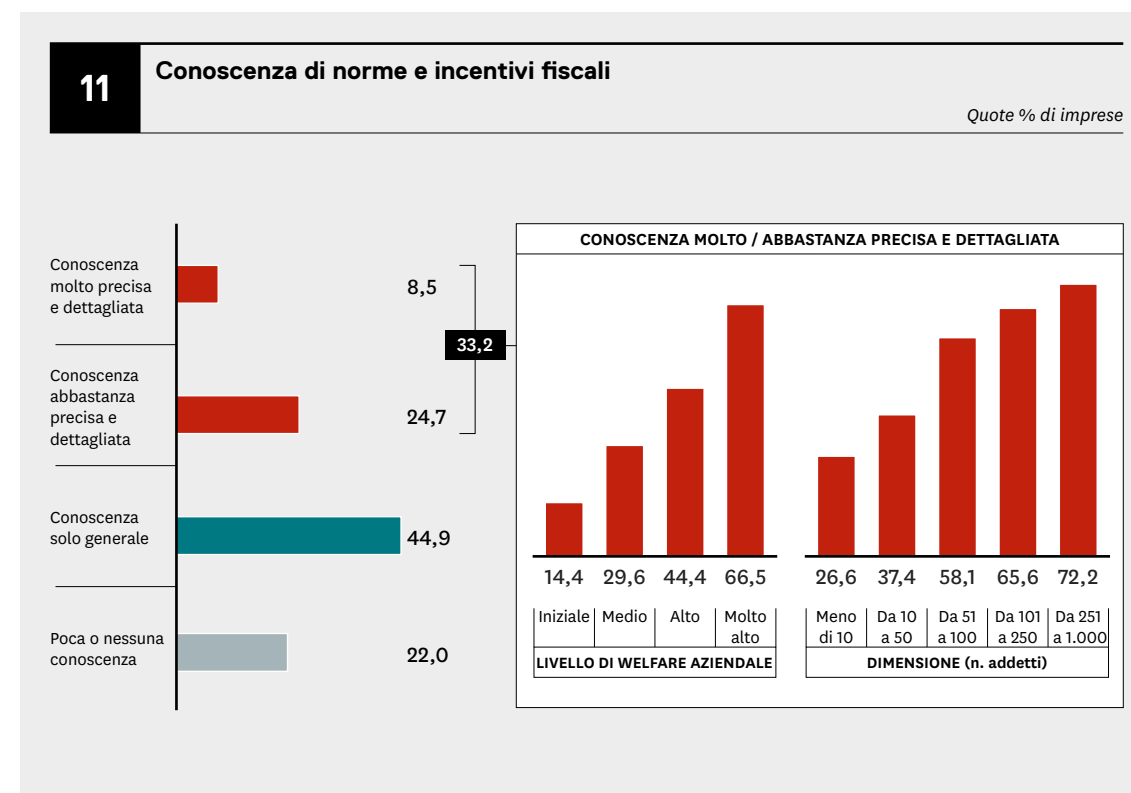
1.3 Rafforzamento delle capacità gestionali

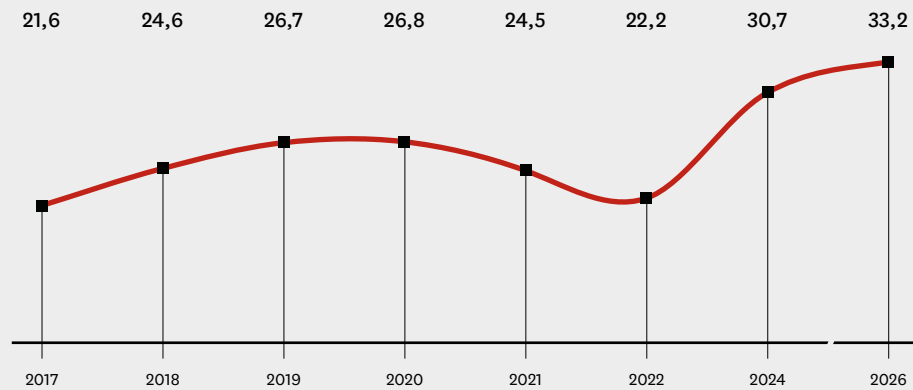
Numerosi indicatori misurano il rafforzamento delle capacità di gestione delle politiche di welfare: conoscenza, comunicazione, coinvolgimento dei lavoratori, individuazione dei bisogni.

Il welfare aziendale è una materia complessa, richiede competenze professionali dedicate, e certamente la dimensione molto piccola della gran parte delle imprese italiane costituisce un fattore limitante. Tuttavia, le conoscenze sono in crescita.

La **FIGURA 11** si riferisce alla conoscenza delle norme generali e fiscali del welfare aziendale, sufficientemente precisa solo nel 33,2% delle imprese e fortemente correlata tanto alla dimensione dell'azienda quanto al livello di welfare. Negli ultimi anni è in corso un rapido miglioramento, tanto che la quota delle imprese con una conoscenza dettagliata e precisa è cresciuta, dal 2022 a oggi, dal 22,2% al 33,2% (**FIGURA 12**).

I canali utilizzati per informarsi sono illustrati nella **FIGURA 13**: principalmente professionisti esterni come commercialisti e consulenti del lavoro (nel 64,8% delle aziende) con un ruolo significativo delle associazioni di categoria (22,5%). I servizi specialistici quali le piattaforme di welfare e quelli offerti dalle compagnie di assicurazione raggiungono quasi esclusivamente le aziende maggiori (35,3%). Anche la partecipazione ad alleanze e reti di impresa per facilitare i servizi di wel-





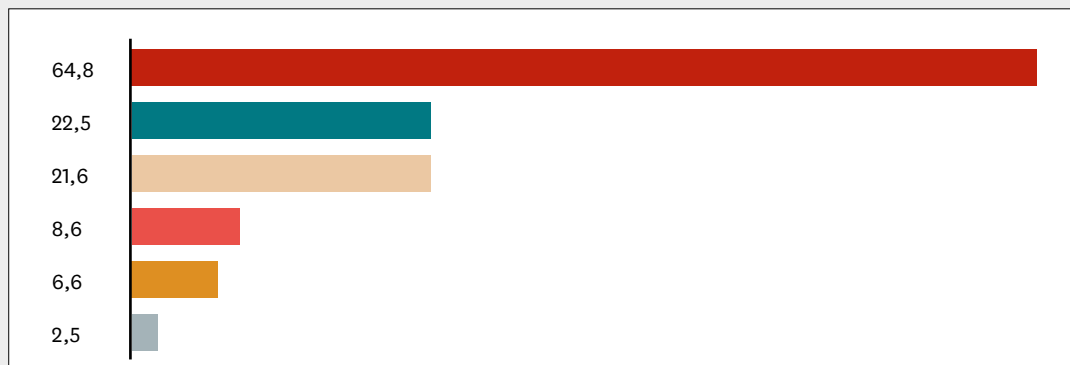
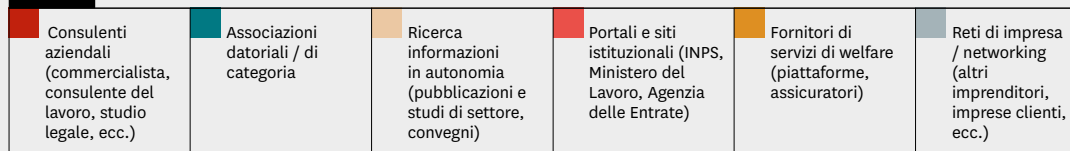
fare è diffusa solo tra le imprese medio-grandi (20%).

Le **FIGURE 14 e 15** completano la valutazione delle conoscenze disponibili, con riferimento alle norme che permettono la conversione dei premi di produttività in soluzioni di welfare aziendale. La conoscenza è approfondita solo per il 27,5% delle imprese, ma in forte crescita soprattutto negli ultimi anni. Anche l'utilizzo è molto limitato.

Le **FIGURE 16 e 17** mostrano come anche la conoscenza e l'utilizzo dei flexible benefits siano piuttosto limitati, seppure in crescita: solo il 14,6% delle aziende ne hanno una conoscenza approfondita, e solo il 4,4% li utilizzano sistematicamente.

Coinvolgere i lavoratori, rilevare i loro bisogni, misurarne la soddisfazione, gestire una chiara ed efficace comunicazione sono tra i principali fattori di

Commercialisti e consulenti del lavoro restano il principale punto di riferimento per le PMI, tra le imprese più grandi sono diffusi anche servizi specialistici

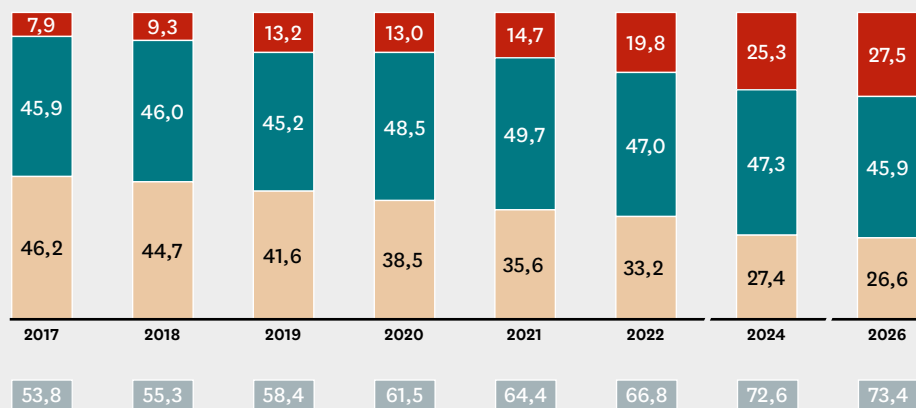


DIMENSIONE (n. addetti)	SETTORE									
	Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi prof.	Artigianato	Agricoltura
64,3	66,0	62,6	54,9	53,5	67,7	68,5	52,6	68,7	60,5	57,2
22,3	22,0	24,3	29,8	35,8	19,1	16,3	12,6	22,9	32,2	20,7
20,6	22,1	25,1	26,4	37,3	19,5	22,5	36,4	19,0	20,0	27,2
8,1	8,4	11,8	15,4	26,7	9,4	8,5	13,0	6,3	8,6	9,3
3,6	8,0	21,8	18,1	35,3	10,3	7,1	10,1	5,0	4,4	5,7
1,5	2,9	5,5	7,2	20,0	3,4	3,0	4,6	2,2	1,0	5,2

Conoscenza dei premi di produttività convertiti in welfare

Quote % di imprese

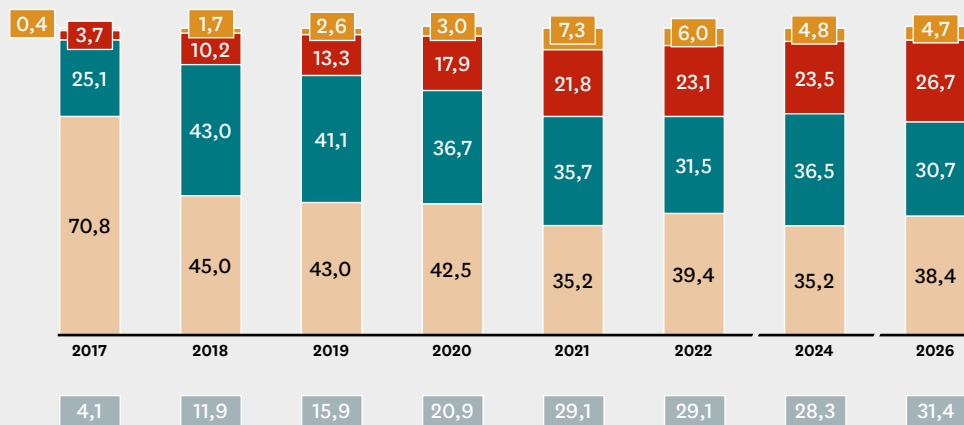
Conosciamo in maniera approfondita e dettagliata	Siamo a conoscenza ma non abbiamo approfondito	Non ne siamo al corrente	Totale che sono a conoscenza
--	--	--------------------------	------------------------------



Utilizzo dei premi di produttività convertiti in welfare

Quote % di imprese - Base: imprese a conoscenza

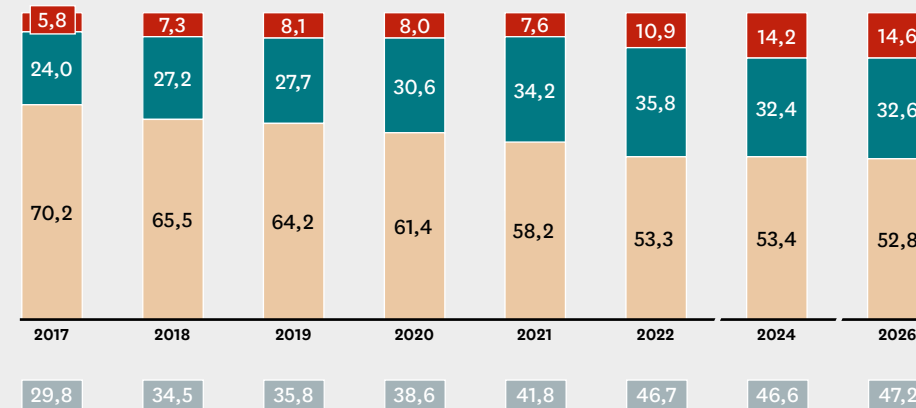
Diamo sistematicamente premi in welfare anche con importi elevati	Diamo premi in welfare ma con importo limitato	No ma probabilmente lo faremo	No e probabilmente non lo faremo	Totale utilizzato
---	--	-------------------------------	----------------------------------	-------------------



Conoscenza dei flexible benefit

Quote % di imprese

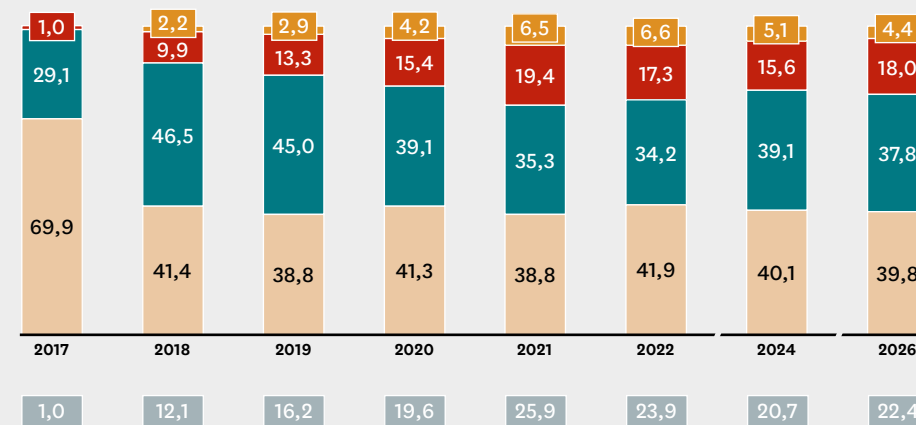
Conosciamo in maniera approfondita e dettagliata	Siamo a conoscenza ma non abbiamo approfondito	Non ne siamo al corrente	Totale che sono a conoscenza
--	--	--------------------------	------------------------------



Utilizzo dei flexible benefit

Quote % di imprese - Base: imprese a conoscenza

Diamo sistematicamente premi in welfare anche con importi elevati	Diamo premi in welfare ma con importo limitato	No ma probabilmente lo faremo	No e probabilmente non lo faremo	Totale che li utilizzano
---	--	-------------------------------	----------------------------------	--------------------------

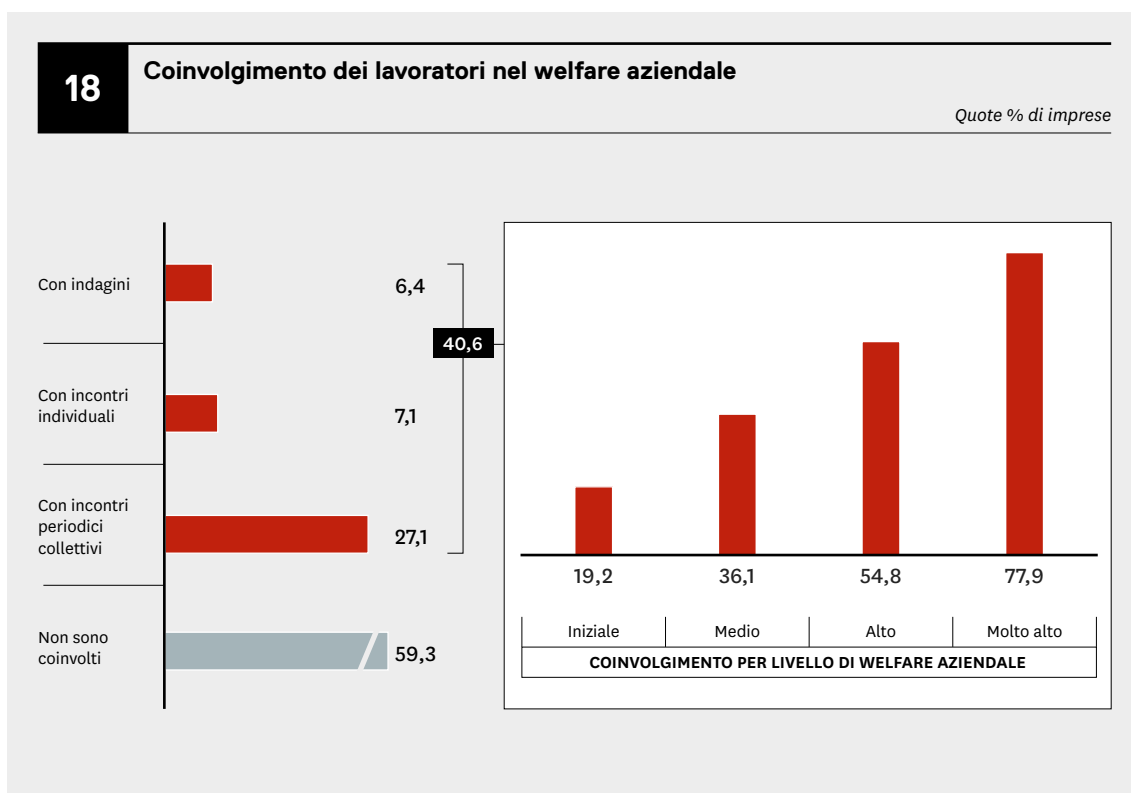


successo nel welfare aziendale. Lo dimostrano le **FIGURE 18, 19, 20, 21**, che mostrano la forte concentrazione di queste capacità nelle imprese che hanno raggiunto i più alti livelli di welfare.

Il 40,6% delle imprese coinvolgono i dipendenti con indagini e incontri individuali o collettivi, ma la varianza è grande: dal 19,2% nelle imprese a livello di welfare iniziale al 77,9% del livello molto alto. Similmente, il 30,4% delle imprese rilevano i bisogni e la soddisfazione dei lavoratori. Di queste, solo il 10,2% lo fanno sistematicamente con questionari o incontri periodici, soprattutto nei segmenti delle imprese più grandi (37,3%) e con indice di welfare molto alto (35,3%).

Anche la cura della comunicazione, un fondamentale fattore di successo delle politiche di welfare, è molto differenziata. Perlopiù è attuata con il passaparola (44,3% delle aziende) soprattutto

Il welfare è più efficace quando l'azienda cura il coinvolgimento dei dipendenti e la comunicazione delle iniziative

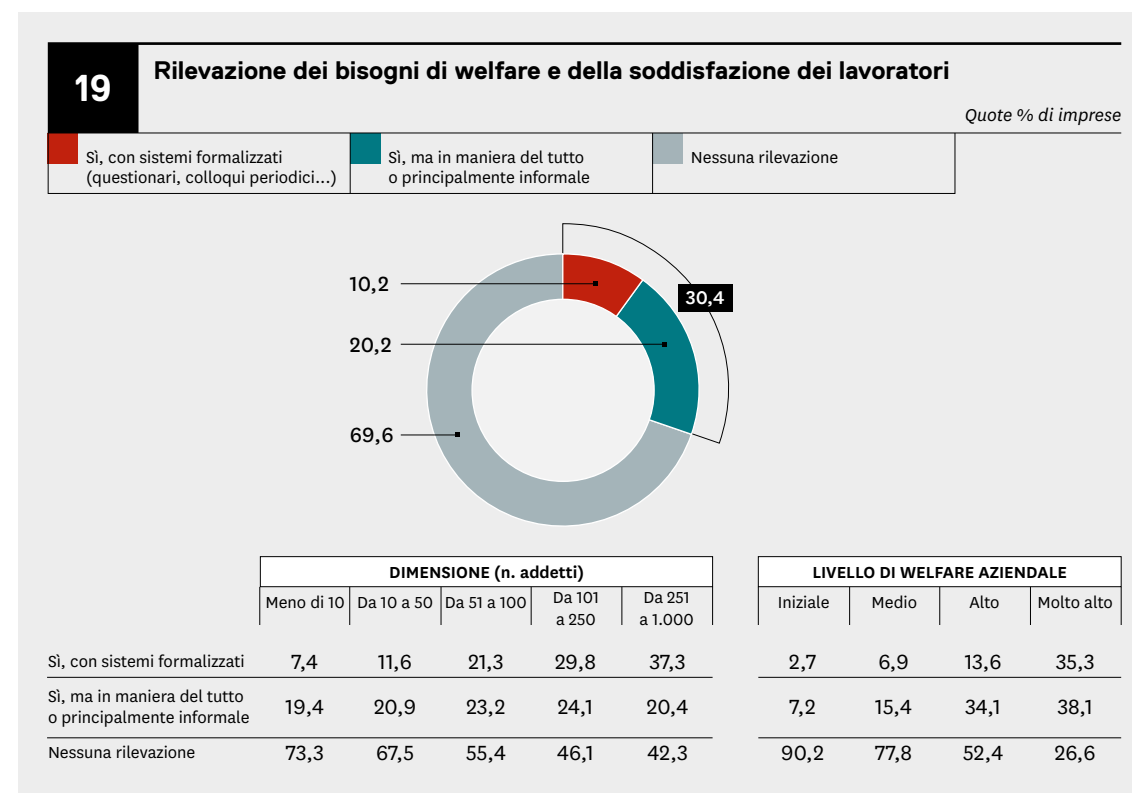


tutto nelle più piccole, mentre le modalità di comunicazione più strutturate – riunioni, circolari, intranet e piattaforme aziendali – sono molto più utilizzate dalle imprese maggiori. È avviato l'utilizzo dei social media, con una quota generale molto limitata (4,7%) ma molto maggiore nelle imprese più grandi (19,6%).

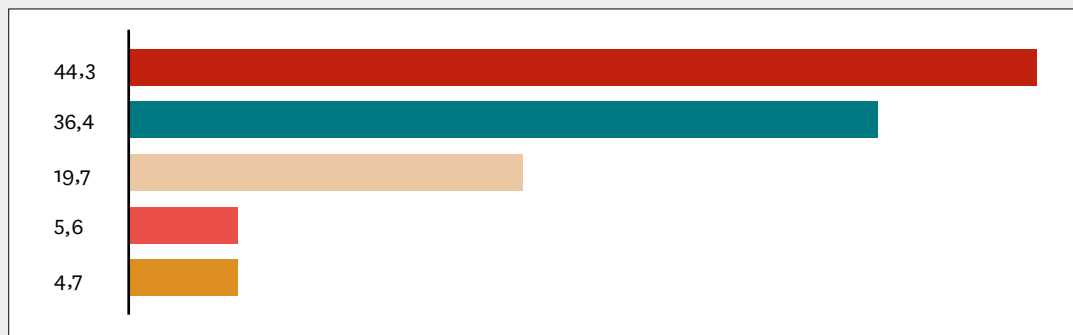
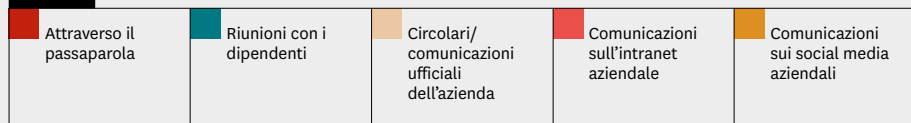
ziativa unilaterale dell'impresa (42,7%) oltre a un mix comprendente gli accordi integrativi (36,3%).

La comunicazione sulle misure di welfare previste dai contratti è completa e sistematica nel 36,8% dei casi, e l'intensità è molto diversa secondo il livello di welfare: 23% nel livello iniziale, 66,5% nelle imprese di livello molto alto.

Le fonti istitutive del welfare aziendale sono diverse: contratti integrativi, regolamenti aziendali, iniziativa unilaterale del datore di lavoro. La prevalenza dell'una o dell'altra è un rivelatore della proattività delle imprese. Si osservi la **FIGURA 22** nel segmento al livello di welfare molto alto prevale nettamente l'ini-



Comunicazione ai dipendenti delle iniziative di welfare

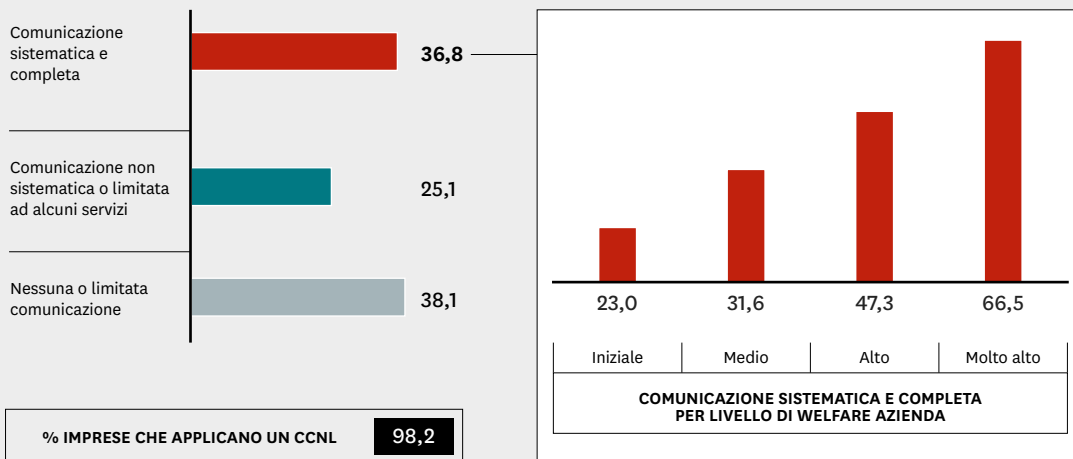


Quote % di imprese

DIMENSIONE (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
52,3	38,2	22,1	19,5	21,6	37,0	44,5	39,6	45,6	49,8	28,4
33,1	39,6	39,2	40,4	37,5	36,3	35,5	45,1	35,5	34,6	53,1
12,5	24,7	43,1	41,1	50,9	27,9	19,3	17,0	20,2	15,4	24,5
3,4	5,9	16,4	26,9	47,8	7,8	6,5	7,7	3,1	4,0	7,2
3,2	5,4	11,5	15,0	19,6	6,5	5,8	4,8	3,1	3,0	8,2

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

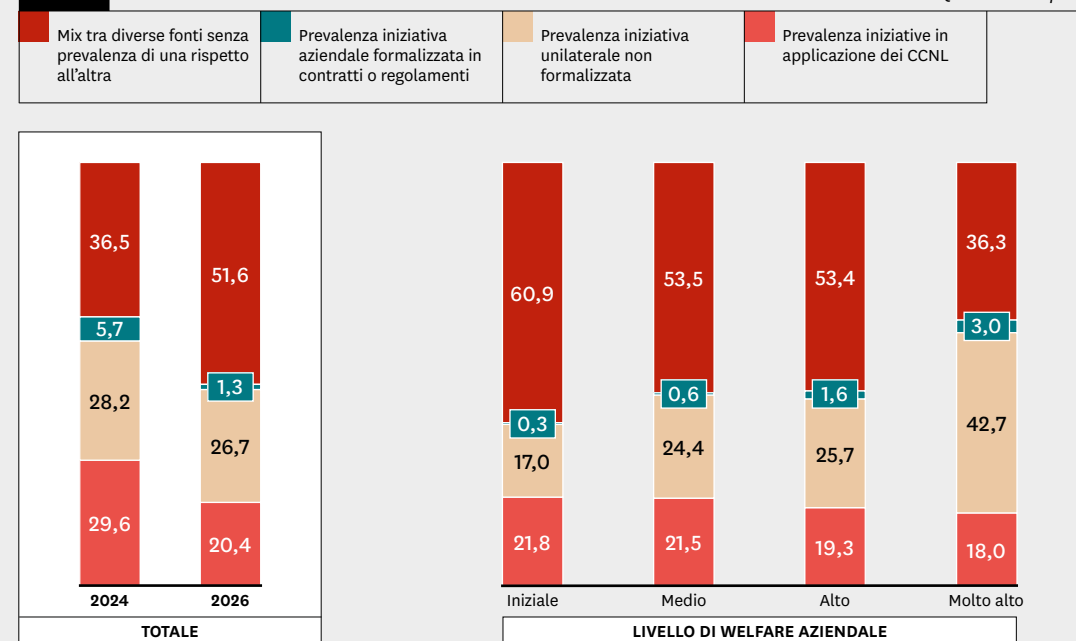
Quote % di imprese - Base: imprese che applicano un CCNL



% IMPRESE CHE APPLICANO UN CCNL **98,2**

Proattività nelle decisioni di welfare aziendale

Quote % di imprese



1.4 Miglioramento dell'efficacia

Nel periodo più recente tutte le misure elaborate dal modello Welfare Index PMI appaiono in crescita. La **FIGURA 23** mostra l'evoluzione negli ultimi quattro anni degli indici di iniziativa, di capacità gestionale, di impatto sociale. Soffermiamoci su quest'ultimo che, basato su 43 variabili, costituisce la più sintetica misura di risultato del welfare aziendale.

La quota di imprese che hanno raggiunto un livello alto o molto alto di impatto è aumentata dal 37,8% nel 2022 al 40,9% nel 2024, al 44,3% nel 2026.

Concorrono a questo miglioramento i fattori sin qui esaminati: in primo luogo la maggiore integrazione del welfare aziendale nelle strategie d'impresa e più in generale la crescita delle capacità gestionali.

Ma l'efficacia del welfare aziendale non si distribuisce omogeneamente tra tutte le imprese. Nel prossimo capitolo⁶ approfondiremo l'analisi degli orientamenti e delle capacità gestionali, mostrando come le imprese che hanno fatto del welfare aziendale una leva strategica e che si sono dotate di obiettivi e di politiche di responsabilità sociale ottengono risultati molto superiori alla media.

Allo stesso modo, le imprese sostengono livelli molto differenti di costi. Per la maggior parte dei casi il welfare aziendale non comporta costi aggiuntivi a quelli che le aziende avrebbero dovuto in ogni caso sostenere a seguito degli accordi contrattuali e dovendo in ogni caso sostenere au-

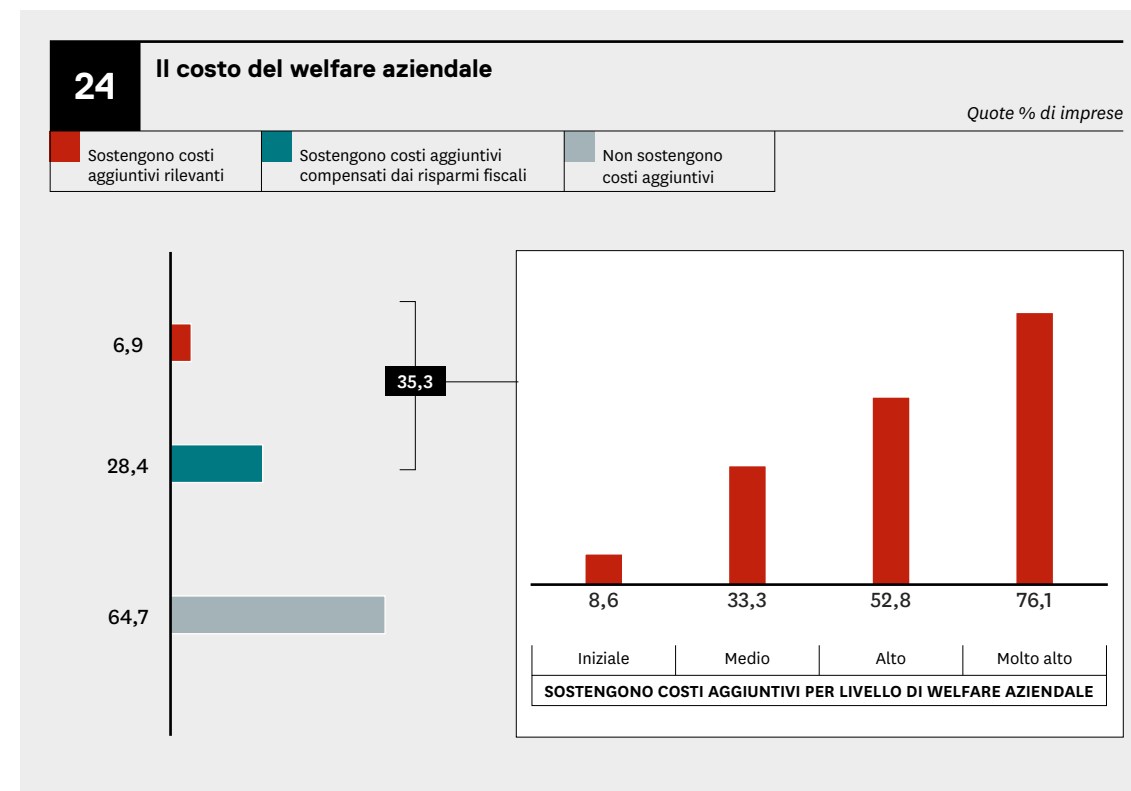
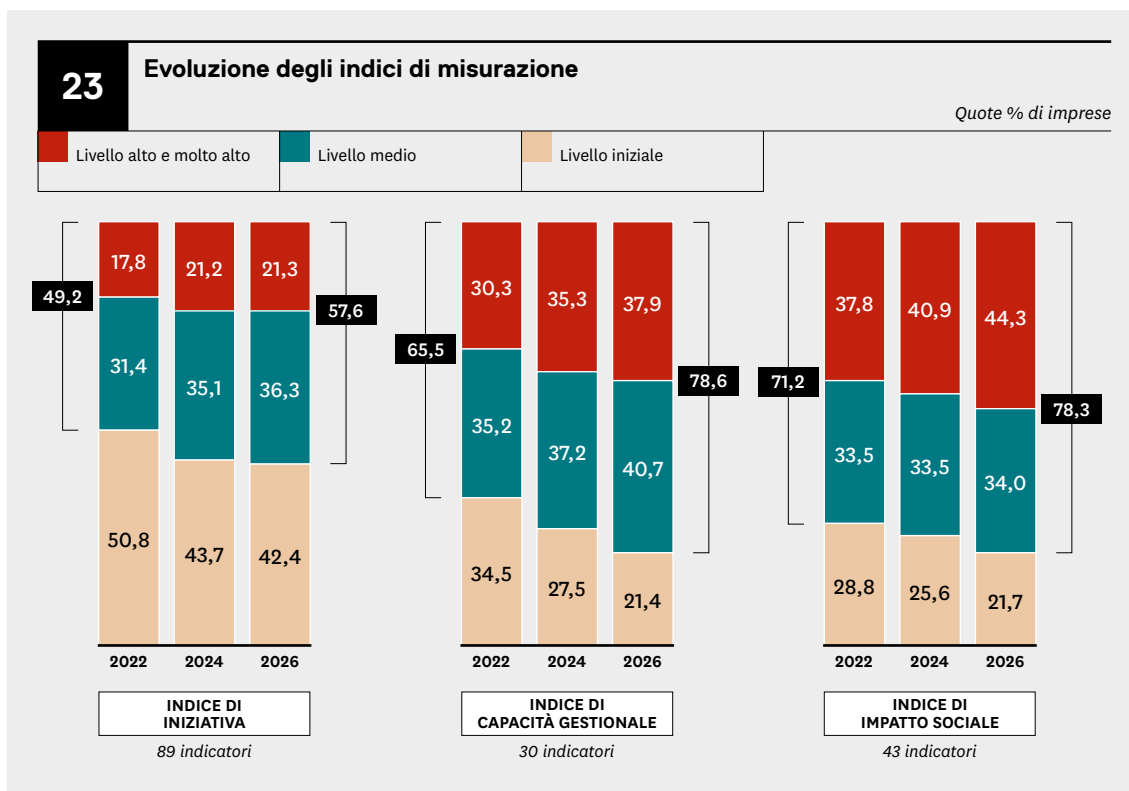
menti retributivi e iniziative premianti. Inoltre, i benefici fiscali ne mitigano notevolmente l'impatto sull'economia aziendale. La **FIGURA 24** evidenzia che solo il 35% delle imprese considerano il welfare aziendale come un costo aggiuntivo e, tra queste, solo il 6,9% sostengono costi che considerano rilevanti. Ma l'aspetto più significativo è la grande differenza nella propensione alla spesa: gran parte delle imprese che raggiungono un livello molto alto di welfare (76,1%) e metà di quelle che raggiungono un livello alto (52,8%) sostengono costi aggiuntivi, quota che si riduce all'8,6% nelle imprese a livello iniziale.

Per concludere queste considerazioni sull'efficacia del welfare aziendale osserviamo, con l'aiuto della **FIGURA 25**, quanto queste politiche e queste iniziative abbiano contribuito, nella percezione delle imprese, al conseguimento degli obiettivi aziendali. Negli ultimi due anni, dal 2024 a oggi, sono aumentate le imprese che han-

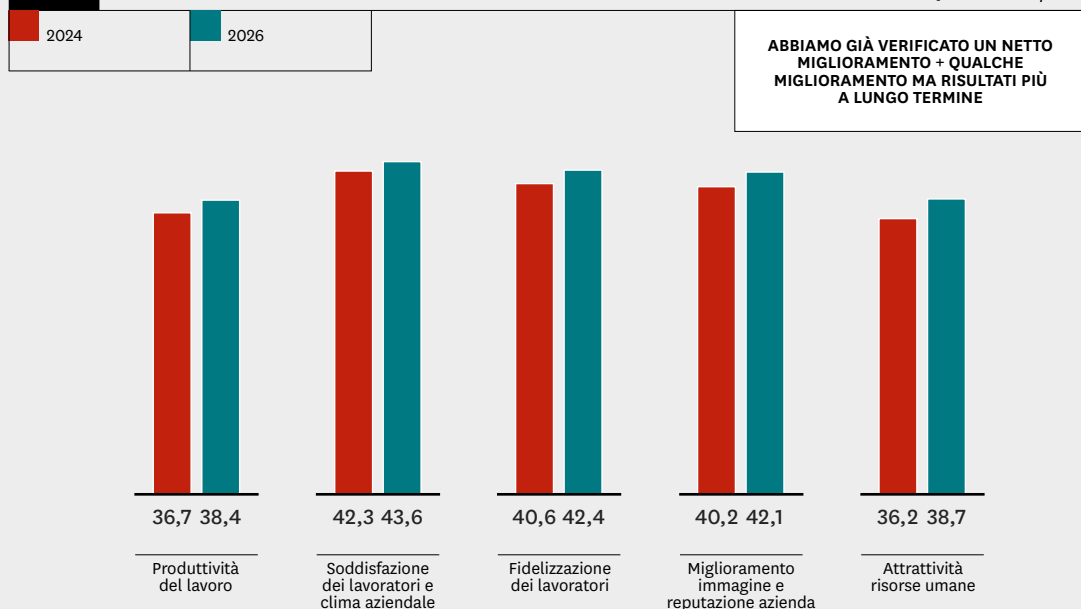
no verificato impatti positivi dovuti al welfare aziendale sulla produttività, sul clima interno (soddisfazione) e la fidelizzazione dei lavoratori, sull'attrattività per le risorse umane, sull'immagine e la reputazione dell'azienda.

Dal 2024 crescono le imprese che rilevano effetti positivi del welfare su produttività, clima interno, fidelizzazione, attrattività e reputazione

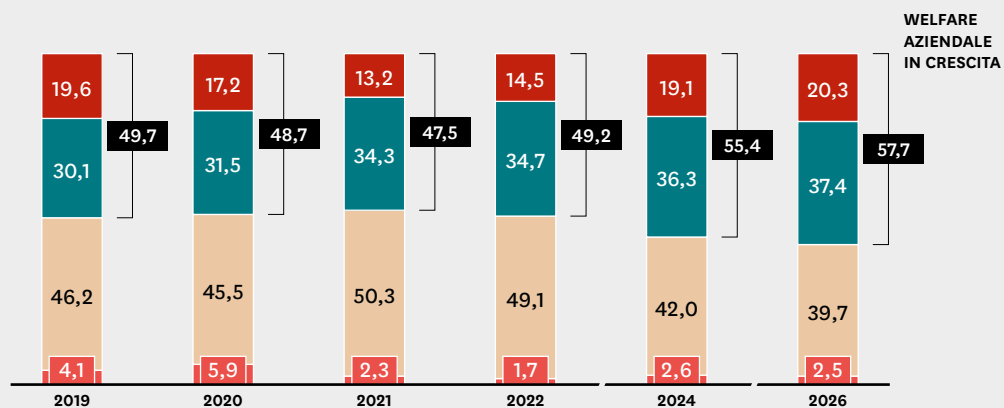
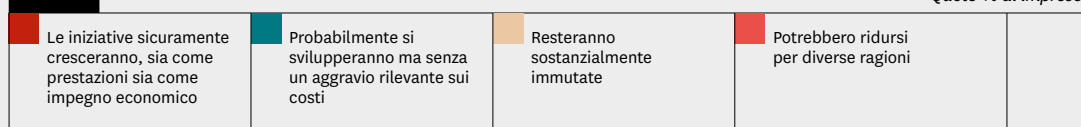
6. Cap. 2 - Profili d'impresa e impatto sociale, da pag. 39



Quote % di imprese



Quote % di imprese



Nella visione dei 7.000 responsabili d'impresa intervistati il welfare aziendale continuerà a crescere. Si veda la FIGURA 26: nonostante la maturità raggiunta, e nonostante il contesto di difficoltà economiche e di mercato, la quota di chi prevede una crescita ulteriore degli investimenti e delle prestazioni, che era rimasta a lungo stabile attorno al 49%, aumenta nelle ultime rilevazioni al 55,4% nel 2024 e al 57,7% nel 2026. Riteniamo che lo si debba attribuire alla consapevolezza oramai consolidata dell'utilità del welfare per la gestione dell'impresa e del suo impatto positivo sui risultati del business.

Ma le prospettive del welfare aziendale dipendono anche dal superamento delle sue criticità. La principale, come si è visto, è la massa critica di capacità e utenti che occorre raggiungere per investire in iniziative e servizi efficienti.

Abbiamo chiesto ai responsabili intervistati, in larga parte a capo di piccole o piccolissime azien-

de, quali sostegni desidererebbero a questo scopo ricevere; e le risposte, esposte nella FIGURA 27, ci paiono interessanti. Al primo posto due esigenze: un supporto dell'associazione di categoria per strutturare piani di welfare adatti alle specificità dell'attività e del settore; e inoltre una formazione delle competenze e una informazione specializzata sul welfare aziendale. Inoltre, tutte le altre risposte sono raggruppabili in due grandi categorie: consulenza e servizi (per progettare un piano di welfare su misura dell'azienda, per coinvolgere meglio i dipendenti e valutarne i bisogni, per erogare prestazioni accessibili nel territorio), e sostegni per aggregare le forze (incontri con altre aziende per conoscere le esperienze, possibilità di aderire a reti di impresa nel territorio).

Ci pare che tutto ciò costituisca una straordinaria opportunità per diversi soggetti. In primo luogo le associazioni di categoria, che possono fare del welfare aziendale l'opportunità per valorizzare il proprio ruolo e generare nuovi servizi. Inoltre, le imprese che intendono investire per sviluppare servizi nella sanità, l'assistenza, l'educazione. Il welfare aziendale è uno straordinario aggregatore di domanda, in grado di facilitare l'accesso al mercato per modelli di business innovativi e ben focalizzati sulle esigenze delle PMI e delle famiglie dei lavoratori.

Infine, ma soprattutto, le istituzioni pubbliche interessate a innovare i modelli di welfare attivando la partecipazione delle imprese, degli enti del terzo settore, e promuovendo aggregazioni di progetto nel territorio.

Il futuro del welfare nelle PMI passa dalla capacità di fare rete e disporre di strumenti condivisi: formazione, consulenza e un ruolo attivo delle associazioni di categoria

PRIMA CITAZIONE

Supporto da parte delle associazioni di categoria per strutturare un piano di welfare adatto alle specificità del mio settore	20,3	
Ricevere informazione e formazione specializzata sul welfare aziendale	20,1	
Consulenza o servizi per progettare un piano di welfare su misura	14,0	
Partecipare a incontri con altre aziende del settore o del territorio per conoscere le loro esperienze	12,7	
Consulenza o servizi per coinvolgere meglio i dipendenti nelle valutazioni dei bisogni e nella comunicazione	11,7	
Ricevere un'offerta di servizi accessibili nel territorio e che rispondano ai bisogni più importanti dei lavoratori	11,3	
Possibilità di aderire a reti di imprese nel territorio per conoscere le loro esperienze	10,0	

Quote % di imprese

Totale citazioni	DIMENSIONE (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
45,9	19,9	20,9	19,8	17,9	13,5	17,9	18,9	15,9	23,8	22,2	20,7
45,4	18,0	22,6	17,5	15,8	19,7	22,6	21,8	21,7	21,1	16,6	16,2
26,3	14,4	13,6	13,2	12,3	11,0	15,1	14,7	12,2	12,3	13,8	12,7
39,6	14,2	10,8	15,7	15,0	13,5	12,2	11,7	11,3	11,6	14,4	14,9
17,5	11,3	11,6	16,1	16,6	10,1	12,5	11,7	15,2	11,8	10,7	10,7
45,7	12,6	9,9	9,4	11,8	14,5	10,7	10,9	14,0	11,8	11,1	13,5
35,5	9,5	10,5	8,1	10,7	17,8	9,1	10,3	9,7	7,4	11,1	11,4



Profili d'impresa e impatto sociale

Cosa dicono i dati

- ➔ **Il welfare aziendale si consolida come espressione della responsabilità sociale delle imprese.**
L'87% delle PMI ha maturato una maggiore consapevolezza del proprio ruolo sociale. Gli obiettivi di soddisfazione dei lavoratori prevalgono su quelli economici.
- ➔ **In dieci anni il welfare aziendale ha attraversato una profonda trasformazione culturale.**
Le imprese che si limitano all'adempimento contrattuale si sono più che dimezzate mentre cresce chi concepisce il welfare come leva strategica: un cambiamento ormai irreversibile.
- ➔ **Il welfare aziendale funziona davvero quando entra nella strategia dell'impresa.**
Le aziende che lo gestiscono con obiettivi chiari e capacità strutturate ottengono risultati di impatto sociale sistematicamente superiori alla media.
- ➔ **Le imprese più avanzate estendono la propria responsabilità oltre i confini aziendali.**
Il 55,2% si pone obiettivi ambientali, il 22% obiettivi sociali espliciti, segnalando un welfare che converge verso una visione ESG più ampia.

Esamineremo nella prima parte di questo capitolo i valori e gli obiettivi che orientano le politiche di welfare delle imprese, per raggrupparli e descrivere differenti profili aziendali. Nella seconda parte ne misureremo i risultati in termini di impatto sociale.

Il welfare aziendale è sempre più uno strumento attraverso cui le PMI italiane interpretano e esercitano la propria responsabilità sociale, in una misura che va ben oltre le previsioni contrattuali. I dati dell'edizione 2026 confermano questa traiettoria con nitidezza.

L'87,6% delle imprese dichiarano di aver maturato una maggiore consapevolezza della centralità della salute e della sicurezza dei propri lavoratori, una quota che rimane stabile e molto elevata rispetto alle rilevazioni precedenti (FIGURA 28). Al di là della contingenza emergenziale che aveva impresso questa consa-

pevolezza nel periodo Covid, il dato segnala un orientamento ormai strutturale. Analogamente, il 75,9% ritiene che l'azienda dovrà rafforzare il proprio ruolo sociale verso i lavoratori e il 66,4% che l'impresa dovrà contribuire maggiormente alla crescita sostenibile della filiera e della comunità.

Questo quadro di consapevolezza diffusa e crescente costituisce il presupposto culturale entro cui si sviluppano le politiche di welfare. Non si tratta di valori nuovi, ma di valori che si consolidano e che, come vedremo, differenziano le imprese in modo significativo nelle scelte gestionali e nei risultati ottenuti.

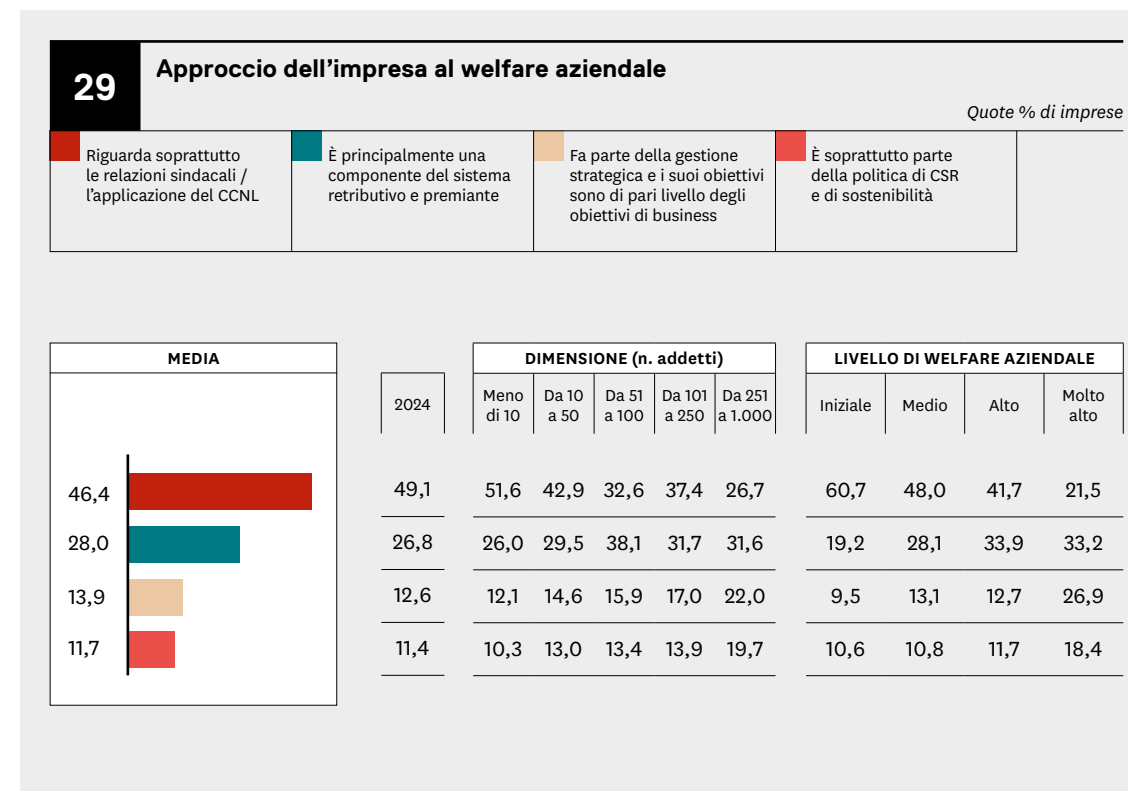
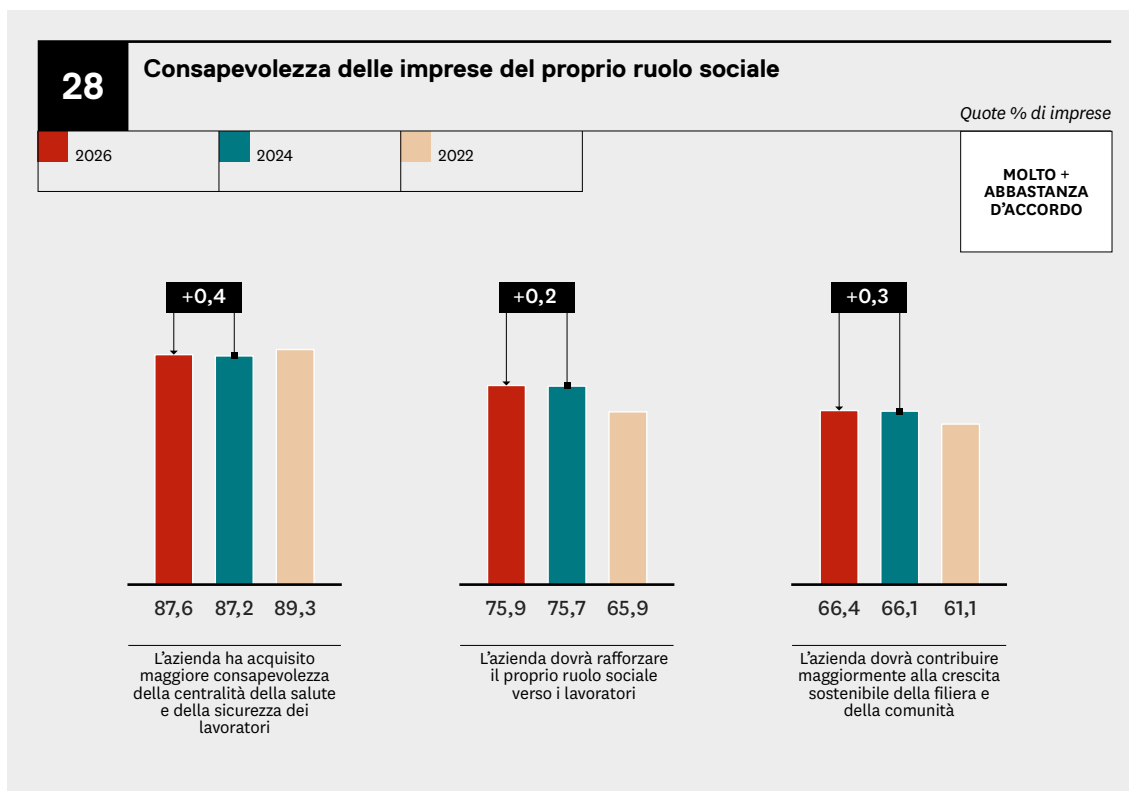
La maturazione del welfare aziendale non si manifesta in modo uniforme. Le PMI adottano approcci molto diversi, che riflettono orientamenti culturali, priorità strategiche e gradi di sviluppo assai differenziati.

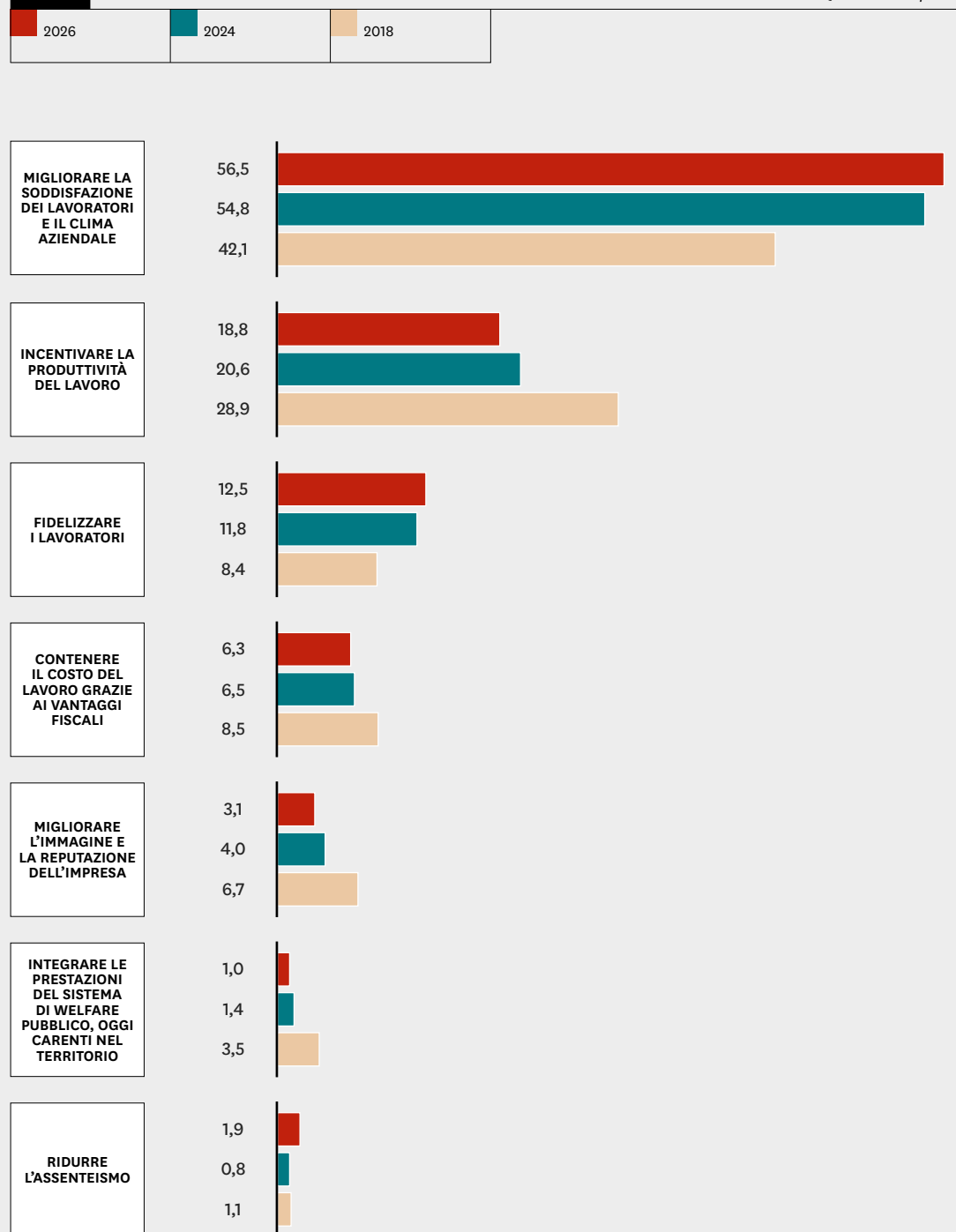
Guardiamo al modo in cui i responsabili intervistati definiscono l'approccio delle loro imprese al welfare aziendale. La FIGURA 29 mostra come il 46,4% delle PMI lo riconduca principalmente alle relazioni sindacali e all'applicazione del contratto collettivo. Questa lettura, pur in calo rispetto al 49,1% del 2024, resta maggioritaria: prevale largamente nelle imprese più piccole, dove sfiora il 51% tra quelle con meno di 10 addetti, e nelle imprese a livello di welfare iniziale (60,3%), per ridursi progressivamente all'aumentare del livello di sviluppo del welfare, fino al 21,0% nelle imprese con livello molto alto.

Per contro, il 28% delle imprese considera il welfare aziendale come componente del sistema retributivo e premiante, valore in leggero aumento rispetto al 2024, e significativamente superiore alla media nelle imprese che hanno già investito in politiche strutturate di welfare. Il 13,9% lo considera parte integrante della gestione strate-

gica, con obiettivi di pari rilievo rispetto a quelli economici, e l'11,7% lo colloca nell'ambito delle politiche di CSR e sostenibilità. Questi due profili più evoluti, che insieme rappresentano il 25,6% del totale, sono in crescita rispetto al 2024 (24%) e raggiungono insieme quasi il 46% tra le imprese al livello molto alto di welfare.

Cresce la consapevolezza dell'impatto positivo del welfare aziendale sul benessere di dipendenti e comunità, ma trasformarla in scelte gestionali coerenti rimane la sfida aperta per la maggioranza delle PMI



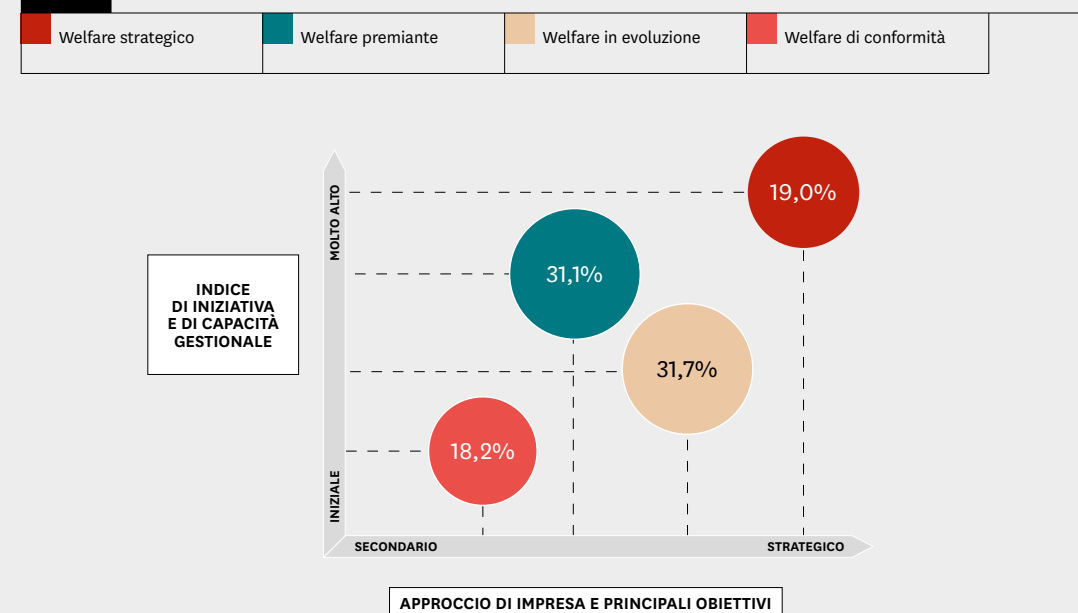


Il confronto con la distribuzione per dimensione rivela come le imprese di maggiore struttura siano più propense a inquadrare il welfare in una prospettiva strategica: tra quelle con 251-1.000 addetti la quota di chi lo considera parte della gestione strategica o della CSR supera il 40%. Tuttavia, la dimensione aziendale non è l'unico fattore discriminante: come vedremo nella sezione dedicata ai profili, anche imprese di medie e piccole dimensioni possono adottare un approccio strategico al welfare quando dispongono di una cultura manageriale orientata in tal senso.

La **FIGURA 30** rappresenta la distribuzione delle imprese in relazione agli obiettivi del welfare aziendale. L'obiettivo primario nell'implementazione di strumenti di welfare aziendale rimane il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale, citato dal 56,5% delle imprese, in ulteriore crescita rispetto al 54,8%

del 2024 e lontanissimo dal 42,1% del 2018. In aumento anche la quota di chi considera come obiettivo prioritario la fidelizzazione dei lavoratori, dall'8,4% nel 2018 all'11,8% nel 2024 al 12,5% attuale, mentre cala ulteriormente il peso degli obiettivi economici diretti: l'incentivazione della produttività scende al 18,8% (dal 20,6% del 2024 e dal 28,9% del 2018) e il contenimento del costo del lavoro tramite vantaggi fiscali al 6,3%. Di minore importanza il miglioramento dell'immagine e della reputazione (3,1%) e la riduzione dell'assenteismo (1,9%).

L'analisi congiunta degli orientamenti di approccio, degli obiettivi dichiarati e degli indici di iniziativa (89 variabili relative all'ampiezza e intensità delle misure di welfare adottate) e capacità gestionale (risultante di 30 variabili quali la proattività con cui le imprese attuano le misure di welfare, le competenze di cui dispongono, la comunicazione che attuano e il coinvolgimento



dei lavoratori) consente di classificare le imprese in quattro profili di welfare aziendale, che descrivono altrettante modalità di intendere e praticare il welfare (**FIGURA 31**).

Il **Welfare strategico** (19,0% delle imprese) comprende le aziende caratterizzate dai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, che considerano il welfare una leva strategica per la sostenibilità dell'impresa e attribuiscono agli obiettivi di impatto sociale un'importanza pari a quelli economici. Questo profilo è in costante crescita nel tempo: era l'8,5% nel 2016, il 15,5% nel 2022, il 18,0% nel 2024⁷.

Il **Welfare premiante** (31,7% delle imprese) include realtà che gestiscono il welfare come componente evoluta del sistema retributivo e premiante, con elevati indici di iniziativa e capacità gestionale e attenzione ai risultati economici del business. È il profilo più numeroso assieme al Welfare in evoluzione e anch'esso in crescita.

Il **Welfare in evoluzione** (31,1% delle imprese) è composto da imprese prevalentemente a livello medio di welfare, con orientamento non ancora definito, a metà strada tra un approccio orientato al ruolo sociale dell'impresa e uno più focalizzato sulle politiche retributive e le relazioni industriali. Alimentato dal progressivo svuotamento del Welfare di conformità, rappresenta il bacino di transizione verso i profili più strutturati.

Il **Welfare di conformità** (18,2% delle imprese) raccoglie le aziende nelle prime fasi di sviluppo, che si limitano sostanzialmente a recepire le disposizioni contrattuali. Come descritto nel primo capitolo, questo profilo si è più che dimezzato in otto anni, passando dal 42,7% del 2016 all'attuale 18,2%, segnalando una riduzione strutturale dell'area del welfare meramente adempitivo.

L'evoluzione storica dei quattro profili, analizzata nel primo capitolo⁸, restituisce un quadro di polarizzazione progressiva verso i due orientamenti più consapevoli: il Welfare strategico e il Welfare premiante crescono entrambi, il

Welfare di conformità si svuota, e il Welfare in evoluzione funge da area di transizione. Questa dinamica conferma che la spinta evolutiva del welfare aziendale non si è esaurita con la fase di diffusione iniziale, ma continua a produrre un approfondimento qualitativo nelle imprese che già avevano intrapreso questo percorso.

La distinzione tra i quattro profili emerge con chiarezza nell'analisi degli indicatori di capacità gestionale, illustrata nella **FIGURA 32**. Le imprese del Welfare strategico si distinguono per la maggiore conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali (49,8% contro una media del 33,2%), per il più alto livello di coinvolgimento dei lavoratori (64,7% contro il 40,6% della media), per la comunicazione sistematica delle iniziative (48,5% contro 36,8%), per l'analisi dei bisogni e la misurazione della soddisfazione (53,6% contro 30,4%), per la disponibilità a sostenere costi aggiuntivi (59,9% contro 35,3%)

Tra i quattro profili di welfare gli orientamenti più consapevoli, strategico e premiante, sono in progressiva e costante crescita

7. Cfr figura 10 a pag. 21

8. Cfr figura 10 a pag. 21

e per la proattività nell'adottare misure che vanno oltre le previsioni contrattuali (87,5% contro 73%).

Al contrario, le imprese del Welfare di conformità si collocano molto al di sotto della media su tutti gli indicatori. Questi dati confermano come i risultati del welfare non dipendano dalla semplice erogazione di benefit, ma dall'insieme delle competenze, delle pratiche gestionali e dell'impegno organizzativo che le imprese mettono in campo.

Anche il grado di formalizzazione delle responsabilità interne è fortemente differenziato per profilo. La **FIGURA 33** illustra la presenza in azienda di figure specialistiche dedicate al welfare aziendale. Il 20,1% delle imprese dispone di almeno una figura con questa responsabilità, valore in crescita rispetto al 17,9% del 2024. Nella maggior parte dei casi si tratta di una persona

che si occupa di gestione del personale o delle relazioni sindacali (10,1%), di un professionista esterno (5,9%) o di un welfare manager o specialista dedicato (3,6%). Solo lo 0,5% delle imprese attribuisce questa funzione a un responsabile della sostenibilità o della CSR.

Come era prevedibile, la presenza di queste figure è fortemente correlata alla dimensione aziendale: dal 6,5% nelle imprese con meno di 10 addetti si sale progressivamente al 36,6% in quelle tra 251 e 1.000 addetti. Ma il profilo di welfare esercita un'influenza altrettanto determinante, indipendentemente dalla dimensione: nel Welfare strategico il 32,2% delle imprese dispone di una figura dedicata, contro il 10,2% del Welfare di conformità. In questo profilo la presenza di competenze interne è parte costitutiva dell'approccio, e non semplicemente una conseguenza della struttura dimensionale.

32

Indicatori di capacità gestionale per profili di welfare aziendale

Quote % di imprese

	Media	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
Conoscenza molto / abbastanza dettagliata di norme e incentivi fiscali	33,2	8,5	34,2	38,8	49,8
Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale	40,6	12,6	42,0	43,3	64,7
Comunicazione sistematica e completa delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori	36,8	14,9	37,6	43,7	48,5
Analisi dei bisogni e / o misurazioni della soddisfazione dei dipendenti (anche informale)	30,4	7,8	29,4	31,7	53,6
Costi aggiuntivi per il welfare aziendale	35,3	14,6	31,4	36,9	59,9
Proattività: almeno una iniziativa aggiuntiva ai CCNL	73,0	49,1	72,8	74,0	87,5

Quanto alle decisioni sul welfare, il capo dell'azienda rimane il principale responsabile nel 71,4% dei casi (FIGURA 34), con una differenziazione crescente per dimensione e profilo. Nelle imprese più grandi e nel Welfare strategico cresce il peso del direttore generale e del responsabile delle risorse umane.

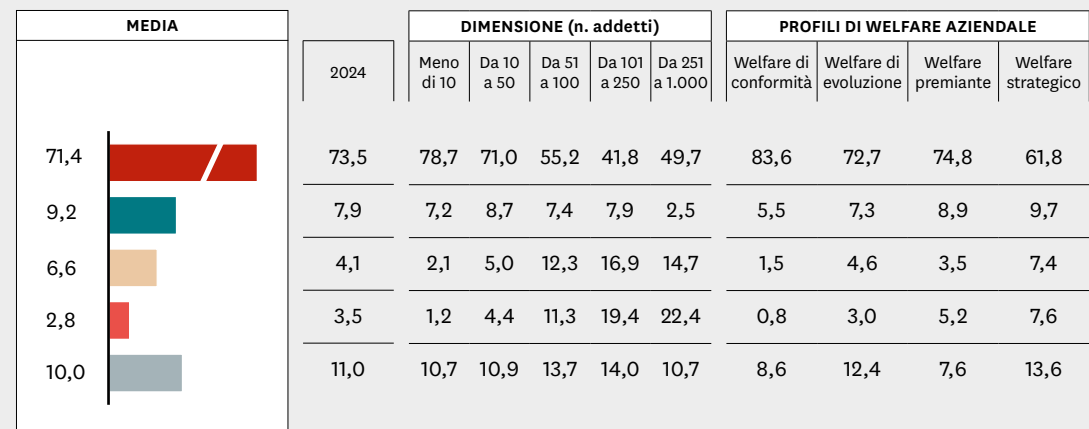
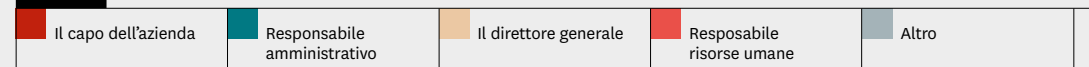
Una novità dell'edizione 2026 è il monitoraggio delle figure dedicate alla sostenibilità, a conferma del progressivo intreccio tra welfare e agenda ESG nelle PMI. La FIGURA 35 mostra che il 17,8% delle imprese dispone di una figura con responsabilità formali o informali sulla sostenibilità. Questa quota sale notevolmente nelle imprese di maggiore dimensione, raggiungendo il 64% tra quelle con 251-1.000 addetti, e varia molto per profilo: nel Welfare strategico oltre il 42% delle imprese ha sviluppato una qualche forma di presidio della sostenibilità, contro meno del 7% nel Welfare di conformità.

segnala come nelle imprese più avanzate il welfare stia progressivamente convergendo verso una visione più ampia di sostenibilità organizzativa e sociale.

Il welfare aziendale, nell'accezione ampia adottata da Welfare Index PMI, non si esaurisce nei benefit erogati ai dipendenti. Le dieci aree di classificazione adottate dall'indagine comprendono ambiti di responsabilità sociale che si estendono ben oltre il perimetro aziendale: il sostegno alle famiglie nell'educazione e nella cultura dei figli, la tutela dei diritti, delle diversità e dell'inclusione, la responsabilità verso consumatori e fornitori, il welfare di comunità. In questa prospettiva, il welfare tende a coincidere con l'insieme delle politiche sociali dell'impresa rivolte tanto alle comunità interne quanto a quelle esterne – filiera produttiva e territorio inclusi. Abbiamo quindi indagato in che misura le imprese abbiano

34 Decisore delle politiche di welfare aziendale

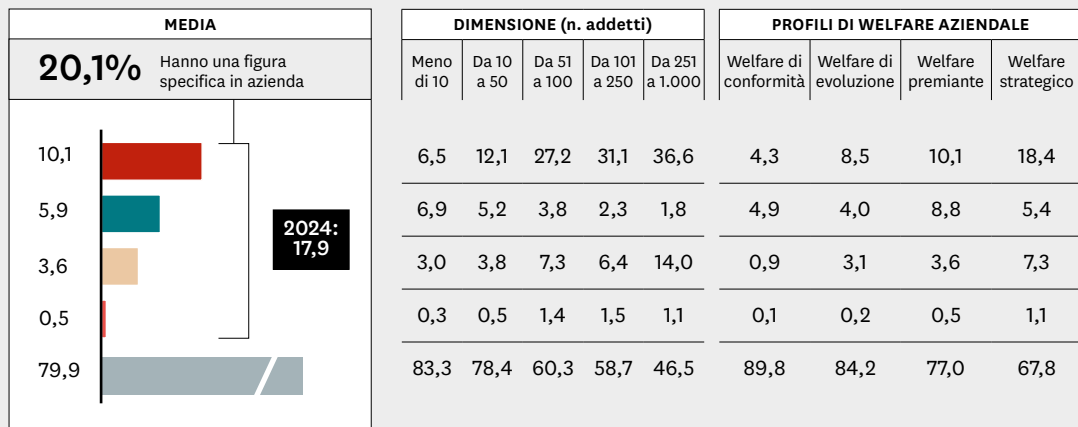
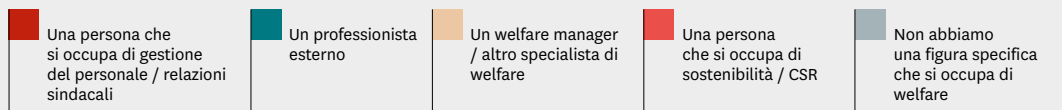
Quote % di imprese



33 Presenza in azienda di figure specialistiche dedicate al welfare aziendale

Quote % di imprese

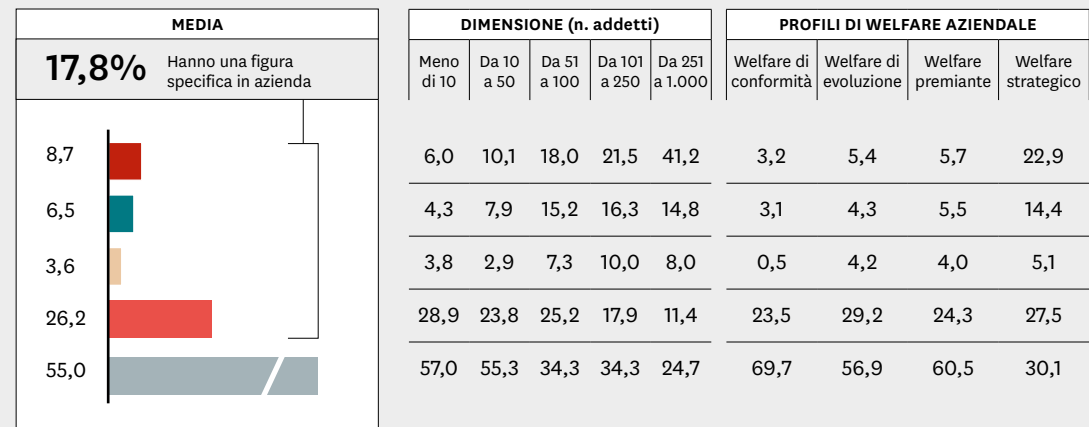
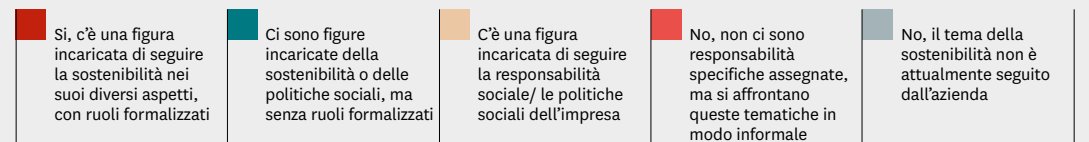
Nella sua azienda esiste una figura specifica che si occupa di welfare aziendale?



35 Presenza in azienda di figure specialistiche dedicate alla sostenibilità

Quote % di imprese

Nella sua azienda esiste una figura specifica che si occupa di sostenibilità?



tradotto questa visione allargata in obiettivi espliciti e misurabili.

Come mostra la **FIGURA 36**, il 22,0% delle imprese si pone obiettivi di carattere sociale, in crescita rispetto al 19,8% del 2024, ma solo il 6,3% li ha definiti in maniera puntuale con indicatori verificabili di risultato. Il restante 15,7% si è posto obiettivi in maniera generica o limitatamente ad alcuni indicatori. Il movimento è dunque in fase iniziale, ma in costante crescita: protagoniste sono le aziende di maggiore dimensione (nelle imprese con 251-1.000 addetti il 61,8% si propone obiettivi sociali, il 30,6% in modo puntuale) e quelle appartenenti al profilo Welfare strategico (dove il 49,0% si pone obiettivi sociali, il 19,3% in modo puntuale), mentre nel Welfare di conformità questa quota scende al 4,4%.

Un'altra novità rilevante di questa edizione è l'introduzione del monitoraggio degli obiettivi di carattere ambientale (**FIGURA 37**). Il

dato risulta sorprendentemente più alto di quello sugli obiettivi sociali: il 55,2% delle imprese dichiara di porsi obiettivi ambientali, il 22,4% in modo puntuale. La distanza tra i due indicatori, 22% per gli obiettivi sociali contro 55% per quelli ambientali, suggerisce che la sensibilità verso la sostenibilità ambientale ha preceduto o almeno accompagnato quella verso la responsabilità sociale nelle PMI italiane, per effetto di pressioni normative, incentivi fiscali e obblighi di rendicontazione che hanno reso il tema ambientale più tangibile e misurabile di quello sociale. Anche per gli obiettivi ambientali le variazioni per profilo sono marcate: nel Welfare strategico la quota è del 74,7%, con il 37,1% che li ha definiti in modo puntuale; nel Welfare di conformità scende al 33,7%.

La profilazione delle imprese consente di comprendere in che misura l'approccio al welfare si traduca in risultati concreti.

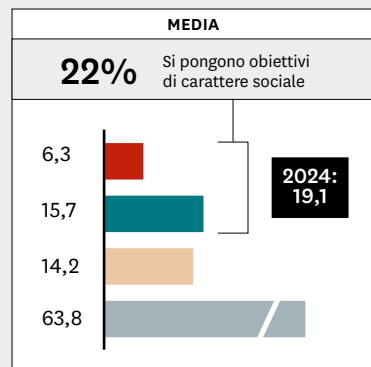
La **FIGURA 38** mostra la distribuzione dell'indice di impatto sociale nei quattro profili. L'indice sintetizza 43 indicatori di risultato relativi a tutte le aree del welfare: per ciascuna area considera l'ampiezza delle misure attivate e la quota di lavoratori che ne fa uso sistematico; per le pari opportunità, la presenza femminile in posizioni di responsabilità; per la sicurezza sul lavoro, la frequenza degli infortuni; per la responsabilità verso la filiera, l'esistenza di certificazioni e la verifica delle condizioni di lavoro presso i fornitori; per il welfare di comunità, il valore dei contributi destinati a iniziative sociali nel territorio. Le differenze tra profili risultano molto marcate. Nella media il 44,3% delle imprese raggiunge un livello di impatto alto o molto alto. Questa quota sfiora il 90% nel Welfare strategico, dove oltre il 60,9% raggiunge il livello molto alto. Nel Welfare di conformità, invece, la quota di impatto elevato si ferma al 9,4%. I due profili intermedi si collocano attorno ai valori medi, con il Welfare

Nelle imprese più avanzate il welfare converge verso una visione ESG più ampia: cresce la quota di chi si dota di figure dedicate alla sostenibilità e definisce obiettivi sociali e ambientali verificabili

36 Obiettivi aziendali di carattere sociale

Quote % di imprese

Si, l'azienda si è posta degli obiettivi sociali in maniera puntuale e ne verifica il raggiungimento	Si, l'azienda si è posta degli obiettivi ma in maniera generica / limitatamente ad alcuni indicatori	No, l'azienda non si è ancora posta obiettivi sociali, ma c'è interesse/sensibilità sul tema	No, l'azienda non si è posta obiettivi sociali
--	--	--	--

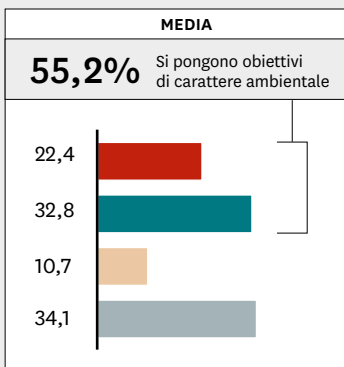


DIMENSIONE (n. addetti)					PROFILI DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare di evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
3,2	7,6	21,1	26,6	30,6	0,4	4,2	3,3	19,3
13,8	16,9	21,7	23,0	31,2	4,0	15,5	13,9	29,7
14,9	13,3	16,1	13,3	12,1	9,8	16,8	14,1	14,8
68,1	62,1	41,1	37,1	26,0	85,8	63,5	68,7	36,3

37 Obiettivi aziendali di carattere ambientale

Quote % di imprese

Si, l'azienda si è posta degli obiettivi ambientali in maniera puntuale e ne verifica il raggiungimento	Si, l'azienda si è posta degli obiettivi ambientali ma in maniera generica / limitatamente ad alcuni indicatori	No, non abbiamo obiettivi specifici per la sostenibilità ambientale, ma stiamo iniziando a esplorare il tema	No, l'azienda non si è posta obiettivi ambientali
---	---	--	---



DIMENSIONE (n. addetti)					PROFILI DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare di evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
20,8	23,0	29,9	33,9	42,7	13,7	21,4	19,0	37,1
30,8	34,8	32,4	37,4	33,5	20,0	36,6	34,1	37,6
11,9	9,4	13,1	8,5	9,5	11,9	12,0	9,0	10,5
36,5	32,8	24,6	20,2	14,3	54,3	30,0	37,8	14,9

premiante leggermente al di sopra. La conferma è netta: l'entità e la qualità dell'impatto sociale non dipendono dalla semplice erogazione di iniziative, ma dalla maturità complessiva del sistema di welfare.

Questi dati confermano quanto le rilevazioni precedenti avevano già messo in evidenza: il livello di impatto sociale non è proporzionale al numero di misure attivate, né al volume di risorse destinate al welfare. La soglia oltre la quale i risultati diventano significativi e si moltiplicano rispetto agli investimenti viene superata solo quando l'impresa costruisce attorno al welfare un sistema coerente: presidio manageriale, conoscenza degli strumenti, ascolto dei lavoratori, comunicazione strutturata. In assenza di questi elementi, anche una dotazione ampia di benefit produce effetti limitati e scarsamente riconosciuti dai destinatari.

Le figure seguenti approfondiscono queste considerazioni valutando la conoscenza, il gradimento e l'utilizzo delle misure di welfare aziendale da parte dei lavoratori, secondo la percezione delle imprese.

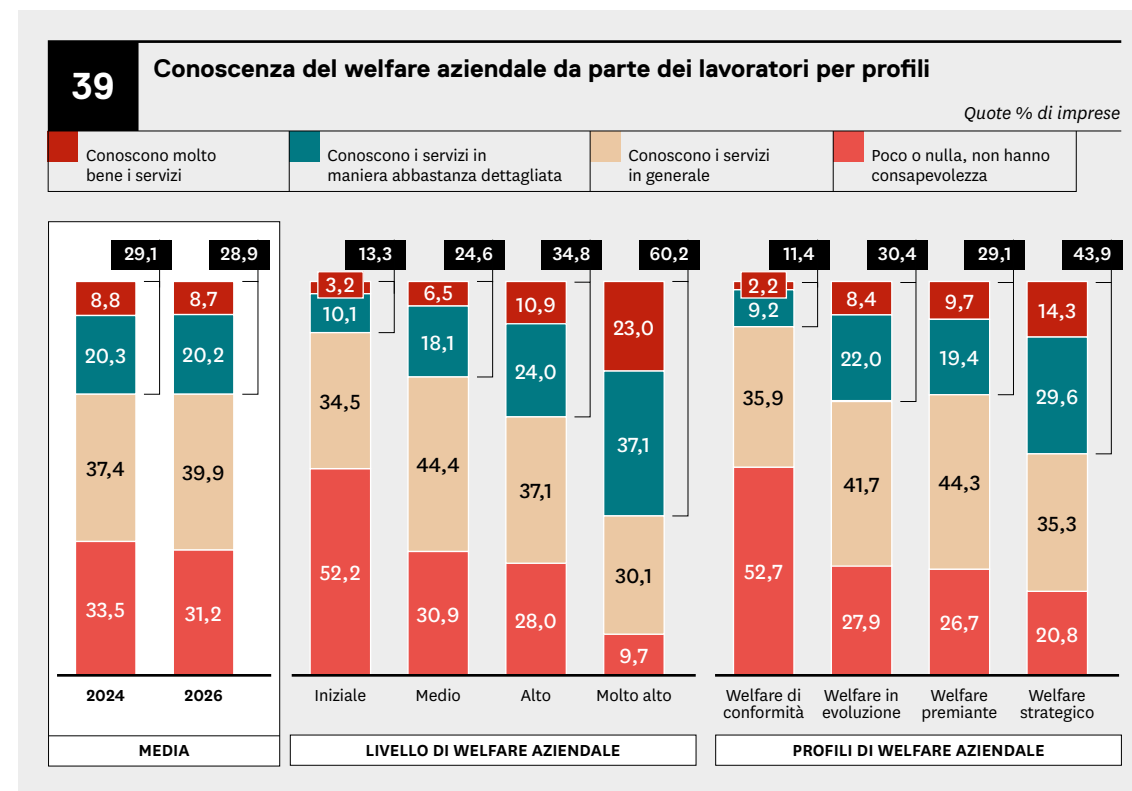
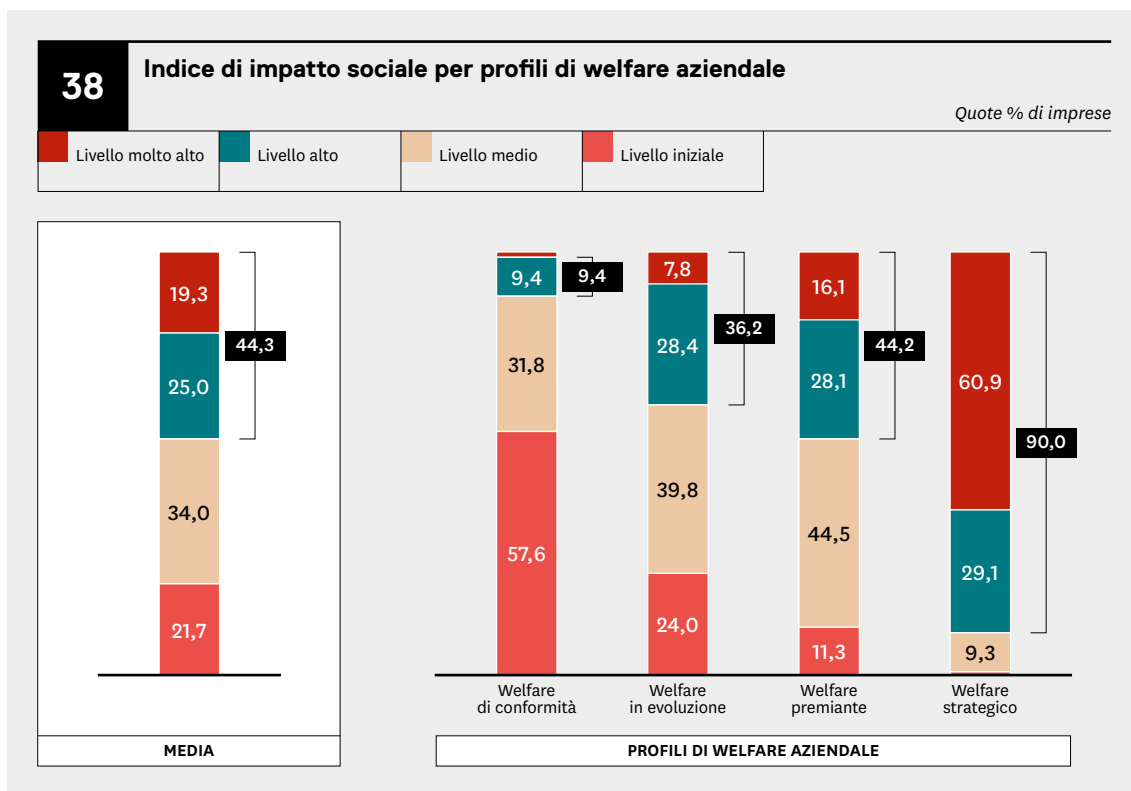
La conoscenza da parte dei lavoratori delle prestazioni offerte si mantiene sostanzialmente stabile rispetto al 2024: le imprese che la giudicano buona o sufficientemente dettagliata sono il 28,9% (FIGURA 39). Il dato medio tuttavia nasconde variazioni molto forti per profilo: nel Welfare strategico il 43,9% delle imprese riferisce una buona conoscenza da parte dei lavoratori, contro l'11,4% nel Welfare di conformità. La variazione riflette direttamente le pratiche di comunicazione: le imprese che comunicano sistematicamente le iniziative ottengono una conoscenza diffusa tra i lavoratori; quelle che non comunicano o lo fanno solo in modo informale registrano livelli molto più bassi. Si osservi

in proposito anche la distribuzione per livello di welfare: nelle imprese con livello molto alto il 60,2% riferisce una buona conoscenza, contro il 13,3% di quelle al livello iniziale.

Sul fronte del gradimento e dell'utilizzo del welfare aziendale, la FIGURA 40 mostra che il 45,6% delle imprese riferisce di aver rilevato buoni o discreti livelli di gradimento e utilizzo dei servizi di welfare da parte dei lavoratori, in crescita di quasi quattro punti rispetto al 41,9% del 2024. Il successo è tuttavia molto differenziato per profilo: più basso nel Welfare di conformità (25,8%), medio in quelli del Welfare in evoluzione (44,9%) e Welfare premiante (50,1%), massimo nel profilo del Welfare strategico (59,9%).

In passato questo rapporto ha segnalato il rischio che la diffusione del welfare aziendale ne banalizzasse il contenuto. Dove il welfare si riduce alla distribuzione di voucher e frange be-

L'impatto sociale del welfare aziendale cresce nelle imprese che lo presidiano con competenza, lo comunicano con chiarezza e coinvolgono i lavoratori nelle scelte attuate



nefit senza un disegno di politica sociale dell'impresa, i lavoratori tendono a percepirne il valore in modo limitato, e alcune aziende ne lamentano lo scarso riconoscimento. I dati di questa edizione indicano che tale rischio si sta attenuando. La crescita del gradimento e dell'utilizzo, insieme all'aumento dell'interesse dei lavoratori, suggerisce un miglioramento complessivo nella qualità della gestione. Il welfare produce riconoscimento e valore percepito laddove risponde a bisogni reali, è comunicato con chiarezza e costruito con il coinvolgimento dei destinatari.

Anche l'interesse dei lavoratori a ricevere servizi di welfare è in crescita, come evidenzia la **FIGURA 41**. La quota di imprese che registra un interesse maggiore rispetto al passato sale al 36,9%, contro il 32,5% del 2024, mentre quella che rileva un interesse stabile scende al 59,5%. La crescita dell'interesse è particolarmente marcata nel profilo Welfare strategico (63,2%). Questo

andamento suggerisce che dove il welfare è più ricco, comunicato e partecipato, i lavoratori sviluppano nel tempo una maggiore aspettativa e un maggiore riconoscimento del suo valore.

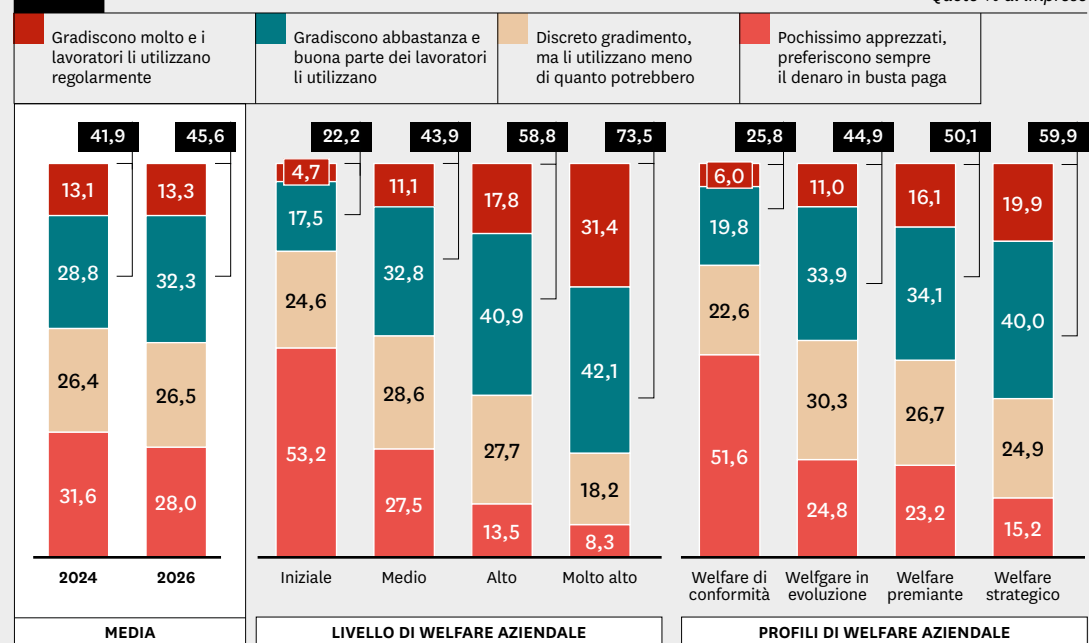
Concludiamo questo capitolo esaminando i risultati del welfare aziendale percepiti dalle imprese. Anticipiamo che nel capitolo dedicato all'impatto economico analizzeremo questi effetti attraverso i dati di bilancio di un ampio campione di partecipanti all'indagine; qui ci limitiamo alle dichiarazioni dei responsabili aziendali.

Nel primo capitolo abbiamo visto come sia in crescita, rispetto al 2024, l'efficacia del welfare aziendale⁹. L'analisi per profilo (**FIGURA 42**) amplifica e qualifica il quadro complessivo. Su tutti gli indicatori le imprese che dichiarano di aver rilevato effetti positivi sono tra il 18% e il 24% nel profilo Welfare di conformità, tra il 34%

9. Cfr figura 25 a pag. 34

40 Gradimento e utilizzo del welfare aziendale da parte dei lavoratori

Quote % di imprese



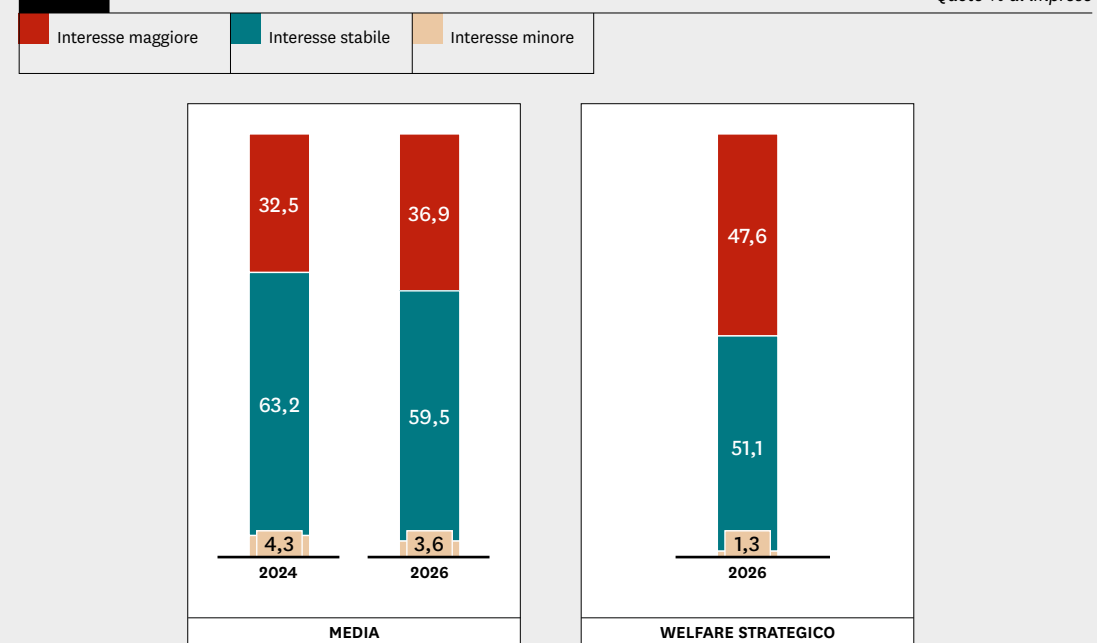
e il 46% nei profili intermedi, mentre nel profilo Welfare strategico oscillano tra il 57,1% per produttività del lavoro e attrattività delle risorse umane e il 62% per soddisfazione e clima. I valori del Welfare strategico sono dunque circa il triplo di quelli del Welfare di conformità, e circa del 50% superiori alla media. Anche in questo caso, l'efficacia delle iniziative di welfare sui risultati aziendali è strettamente correlata al profilo – ovvero al rilievo che l'impresa attribuisce al welfare aziendale e a come ne gestisce le politiche.

Questi dati vanno letti con la cautela metodologica che abbiamo sempre riservato alle correlazioni tra welfare e risultati aziendali. Le ragioni sottostanti ai risultati aziendali sono complesse e determinate da una molteplicità di fattori; d'altra parte, le correlazioni hanno sempre carattere bidirezionale. Se è vero che il welfare aziendale genera un impatto positivo, è anche vero che le aziende più prospere investono più

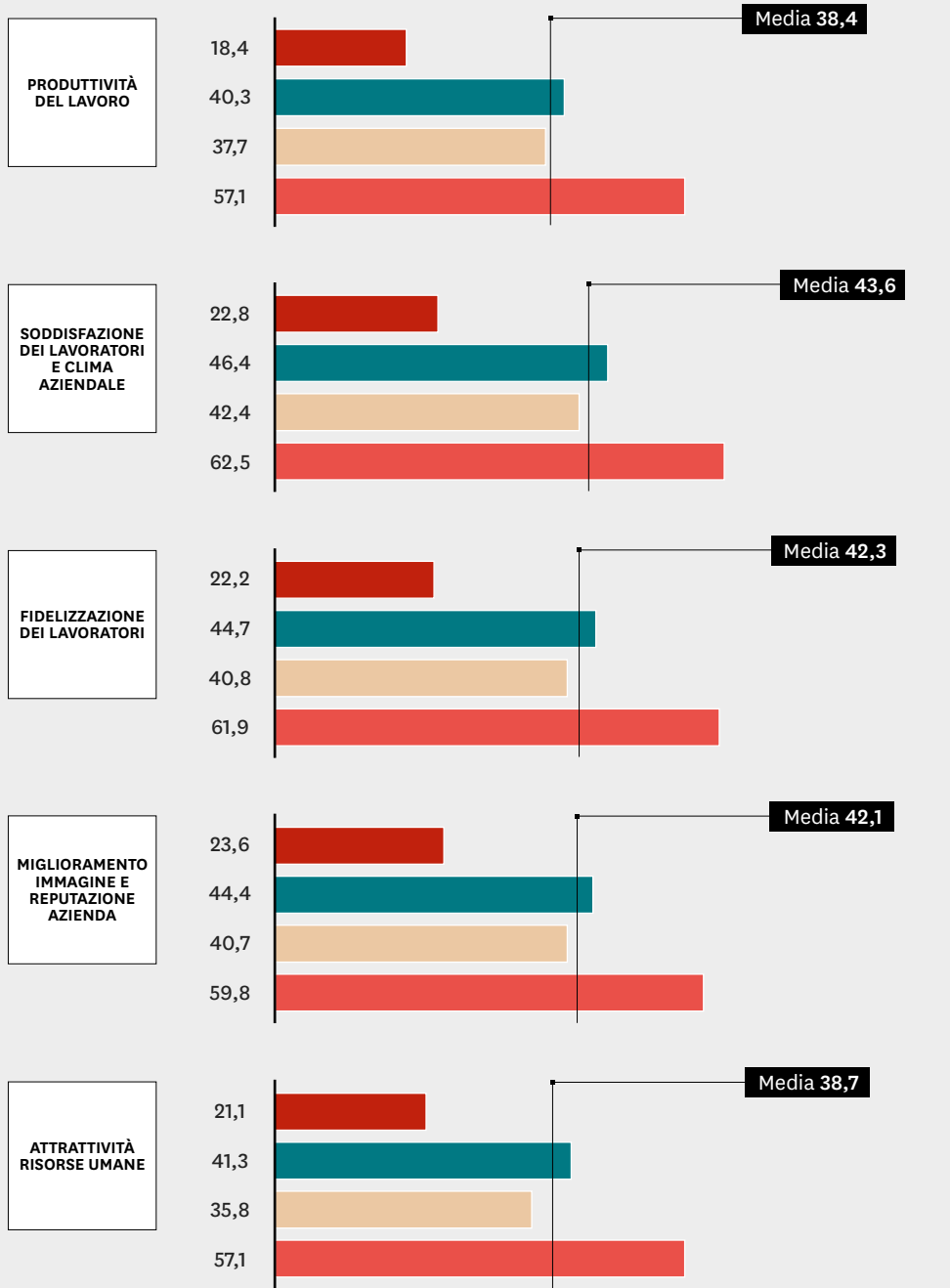
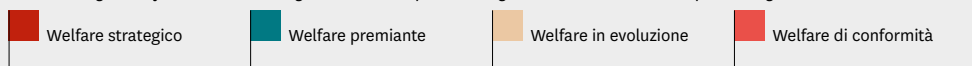
delle altre nel benessere dei collaboratori. Ciò che emerge con robustezza è la coerenza della relazione: ovunque le imprese abbiano adottato un approccio strutturato e consapevole al welfare, i risultati percepiti sono sistematicamente più alti, su tutti gli indicatori e in tutte le edizioni del rapporto.

41 Livello di interesse dei lavoratori a ricevere servizi di welfare

Quote % di imprese



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





Il welfare aziendale come fattore di successo economico per le imprese

Cosa dicono i dati

- ➔ **Il welfare aziendale contribuisce a un circuito virtuoso di solidità e crescita.**
Le imprese economicamente più robuste investono di più nel welfare, che a sua volta favorisce produttività, redditività e capacità di sviluppo.
- ➔ **Dove il welfare aziendale è più maturo impatta positivamente sui risultati economici.**
Nelle PMI con elevati livelli di welfare si registrano performance migliori: il fatturato e l'utile per addetto sono considerevolmente più alti della media.
- ➔ **Il welfare aziendale rende le aziende più resilienti.**
Con alti livelli di welfare le PMI investono sulle persone, proteggono l'occupazione nelle crisi e crescono più rapidamente nelle fasi di espansione.

In questo capitolo analizziamo la relazione tra livelli di welfare aziendale e risultati economici delle imprese, proseguendo e ampliando il lavoro di approfondimento avviato nelle precedenti edizioni del Rapporto Welfare Index PMI. L'obiettivo non è valutare singoli andamenti congiunturali, ma comprendere se e in che misura le imprese che hanno attivato in modo più strutturato iniziative di welfare aziendale mostrino differenze sistematiche in termini di produttività, redditività, solidità e capacità di crescita.

In questa prospettiva, i risultati economici non vanno letti come effetto diretto del welfare aziendale, ma come espressione di assetti d'impresa più complessi, dei quali il welfare rappresenta una componente rilevante e qualificante.

Per le analisi che seguono ci avvarremo di due fonti di dati:

- l'indagine campionaria Welfare Index PMI, per la quale abbiamo previsto una specifica sezione del questionario dedicata alla raccolta di dati sull'andamento dell'impresa rispetto ad alcuni indicatori economici e occupazionali; questi dati sono riferiti alla totalità del campione (7.087 imprese);
- i bilanci di 3.823 imprese, tra quelle che hanno preso parte alla rilevazione, per le quali abbiamo a disposizione l'intero set di dati per il periodo 2021-2024; i dati di bilancio sono stati acquisiti attingendo al sistema informativo del Gruppo Cerved.

La **FIGURA 43** mostra l'andamento del fatturato nel 2025 rispetto al 2024; questi dati derivano dalla indagine campionaria svolta sulle imprese. Nel complesso, il 27,7% registrano una crescita del fatturato, mentre si trovano in una condizione di sostanziale stabilità il 55,5% di esse. La quota di imprese in flessione di fatturato risulta più contenuta ma non marginale (16,8%).

Emerge una relazione chiara tra la maturità delle politiche di welfare e la capacità di crescita. Le imprese con livello alto e molto alto presentano una quota nettamente maggiore di imprese in crescita rispetto alle imprese di livello iniziale e medio.

Un quadro simile si osserva guardando ai profili di welfare aziendale. Le imprese del profilo Welfare strategico mostrano performance congiunturali più favorevoli, mentre quelle del gruppo Welfare di conformità presentano una concentrazione superiore alla media nei livelli di stabilità o flessione del fatturato. Infine i due profili centrali, Welfare in evoluzione e Welfare premiante, presentano risultati molto simili.

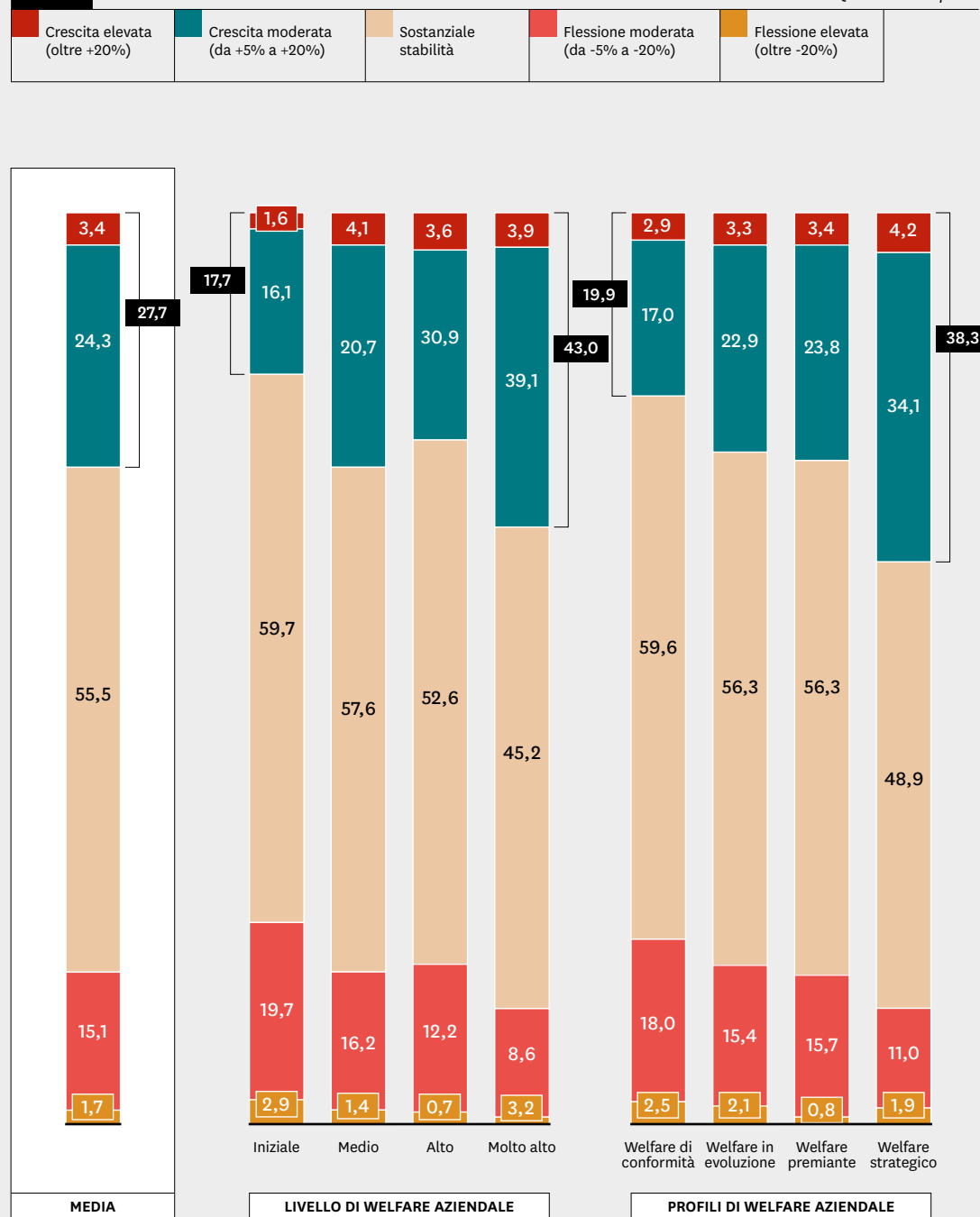
La **FIGURA 44** analizza l'andamento del fatturato in relazione ai principali fattori strutturali. Come atteso, la quota di imprese in crescita aumenta con la dimensione aziendale, mentre le microimprese sono più concentrate nelle fasce della stabilità e della flessione. A livello settoriale emergono differenze contenute, con risultati complessivamente positivi nell'industria e nei servizi, mentre le variazioni territoriali appaiono limitate.

Le imprese che gestiscono il welfare aziendale come leva strategica crescono molto più della media

43

Variazione del fatturato 2025 rispetto al 2024 per livelli e profili di welfare aziendale

Quote % di imprese



Osserviamo ora le dinamiche occupazionali. La **FIGURA 45** mette in evidenza che, nell'ultimo anno, la maggioranza delle imprese (61,5%) ha effettuato nuove assunzioni, ma la propensione all'inserimento di personale cresce in modo significativo al crescere del livello di welfare aziendale. Tra le imprese con livello molto alto di welfare la quota di aziende che hanno assunto risulta nettamente superiore alla media (78,0%), così come più elevata è l'incidenza delle assunzioni sulla forza lavoro aziendale complessiva.

La relazione tra livelli di welfare e dinamiche occupazionali è confermata anche dall'analisi del saldo tra assunzioni e uscite, illustrato nella **FIGURA 46**. Nella media generale prevale una condizione di sostanziale stabilità dell'occupazione, ma tra le imprese con livelli più elevati di welfare aumenta la quota di saldi positivi e diminuisce la frequenza delle riduzioni dell'organico.

Nel loro insieme, questi dati indicano che il welfare aziendale si associa non solo a migliori risultati di fatturato ma anche a dinamiche occupazionali più espansive, suggerendo un legame positivo tra maturità delle politiche di welfare, crescita e assorbimento di lavoro.

Su queste basi è possibile estendere l'analisi alle performance strutturali di produttività e redditività, per valutare se tali differenze si riflettano anche nella qualità economica dei risultati conseguiti. Come anticipato, per questo scopo analizziamo i dati di bilancio di un campione robusto e rappresentativo di 3.823 imprese che hanno preso parte all'indagine.

Partiamo dagli indicatori di produttività. Come mostra la **FIGURA 47**, il fatturato per addetto nel 2024 tende a crescere con il livello di welfare e raggiunge il valore massimo tra le imprese con livello molto alto: 396 mila euro, contro una media com-

plessiva di 331 mila euro. Nel periodo 2021-2024 la dinamica risulta più favorevole proprio per questo gruppo, che registra un indice di crescita superiore alla media (+11,4% rispetto al 2021), a fronte di incrementi più contenuti negli altri livelli.

Un andamento coerente emerge dalla **FIGURA 48**, che analizza il margine operativo lordo per addetto. Nel 2024, le imprese con livello molto alto di welfare registrano un MOL per addetto superiore a 39 mila euro, a fronte di una media di circa 30 mila euro. Anche la crescita cumulata nel periodo 2021-2024 risulta più intensa per questo gruppo. La maggiore produttività operativa si riflette inoltre in una marginalità più elevata: il rapporto MOL/fatturato raggiunge il 9,9% tra le imprese con livello molto alto di welfare aziendale, contro il 9,1% medio.

Differenze simili si osservano anche sul piano della redditività. La **FIGURA 49** mostra che

l'utile per addetto nel 2024 è decisamente più elevato tra le imprese con livello molto alto di welfare, che sfiorano i 21 mila euro, rispetto a una media complessiva pari a 14,8 mila euro. Anche il rapporto utile/fatturato conferma il quadro: le imprese con livello molto alto raggiungono una redditività del 5,3%, superiore al valore medio del 4,5%.

Le imprese al più alto livello di welfare accrescono l'occupazione e migliorano la produttività tanto a breve quanto a medio termine

44

Variazione del fatturato 2025 rispetto al 2024 per dimensioni, settori e aree geografiche

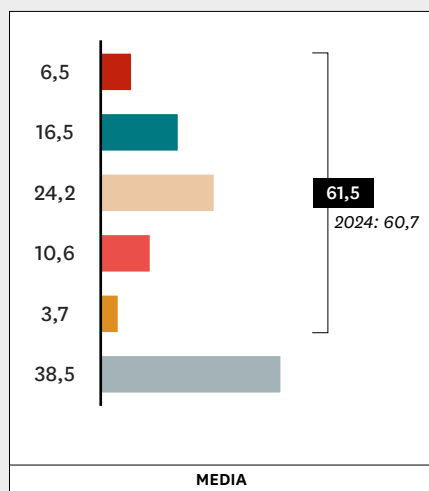
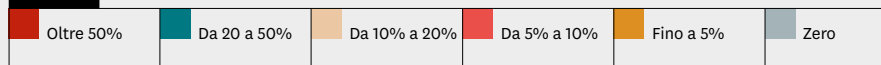
Quote % di imprese

	MEDIA	DIMENSIONE (n. addetti)				
		Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000
Crescita oltre il +20%	3,4	3,1	3,9	4,1	1,7	1,7
Crescita da +5% a +20%	24,3	21,4	25,8	39,3	34,1	40,7
TOTALE CRESCITA	27,7	24,5	29,7	43,4	35,8	42,4
Sostanziale stabilità (da -5% a +5%)	55,4	54,9	56,4	47,6	59,3	47,0
Flessione da -5% a -20%	15,1	18,3	12,5	8,4	4,8	10,5
Flessione oltre il -20%	1,7	2,2	1,4	0,6	-	-

SETTORE ECONOMICO						AREA GEOGRAFICA		
Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi prof.	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore	Nord	Centro	Sud-Isole
3,1	2,4	2,4	2,3	5,4	2,9	3,1	3,1	4,4
26,1	25,5	26,1	21,8	23,2	22,2	24,8	22,9	24,2
29,2	27,9	28,5	24,1	28,6	25,1	27,9	26,0	28,6
52,1	57,9	60,4	56,4	52,1	68,3	55,7	55,9	54,6
16,5	13,0	10,4	17,9	16,9	5,8	15,0	16,0	14,8
2,3	1,1	0,6	1,6	2,4	0,9	1,5	2,2	2,0

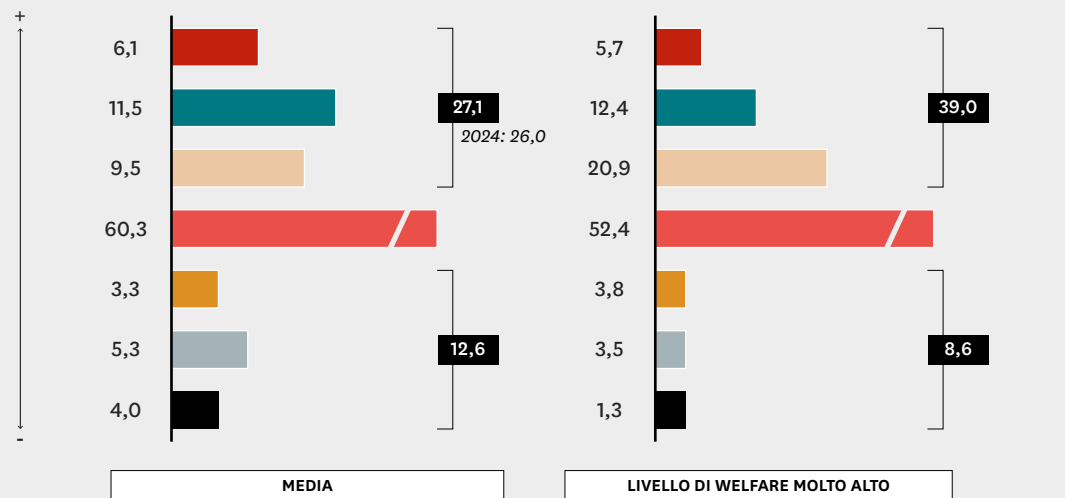
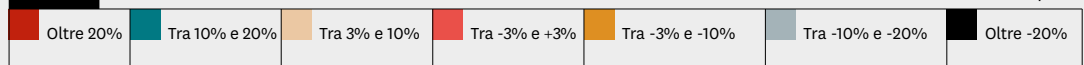
Nuove assunzioni sul totale lavoratori nell'ultimo anno

Quote % di imprese



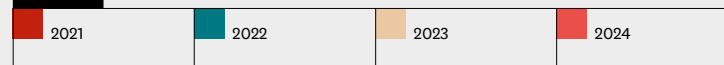
Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno

Quote % di imprese

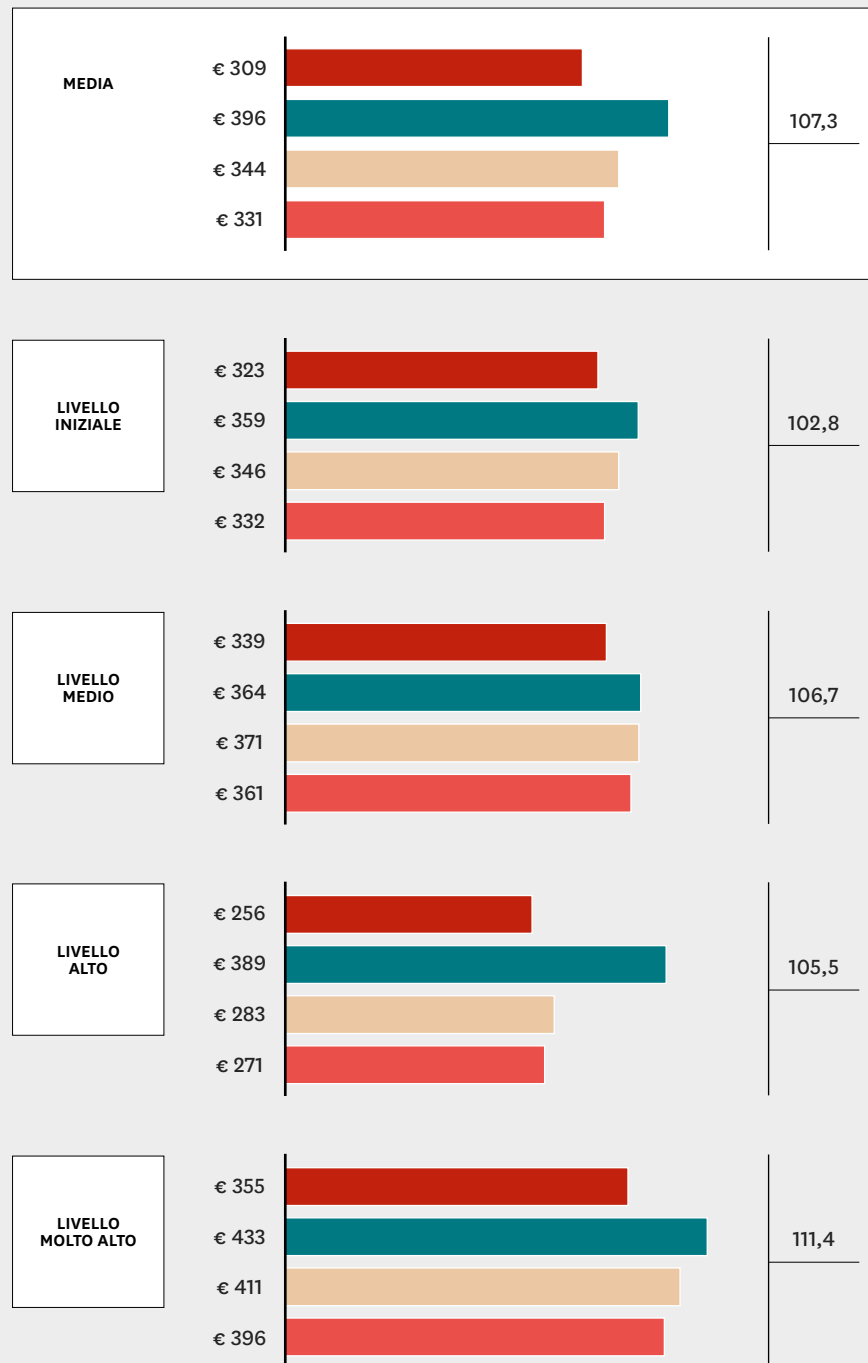


Produttività per livelli di welfare aziendale

Fatturato per addetto (migliaia di Euro)



2024 (100=2021)



Produttività per livelli di welfare aziendale

Margine operativo lordo per addetto (migliaia di Euro)



Redditività per livelli di welfare aziendale

Utile per addetto (migliaia di Euro)



Questi risultati indicano che le imprese con welfare aziendale più maturo non solo presentano livelli più elevati di produttività, ma mostrano anche una maggiore capacità di trasformare la crescita in risultati economici di qualità e sostenibili. In generale, tale relazione appare più nitida agli estremi della distribuzione, mentre risulta in alcuni casi meno lineare nei livelli intermedi.

La **FIGURA 50** evidenzia che le migliori performance in termini di welfare si accompagnano a dinamiche occupazionali più favorevoli. Nel periodo 2021-2024 le imprese con livello alto e molto alto di welfare registrano una crescita cumulata degli addetti pari rispettivamente al 20,4% e al 16,1%, contro il 10,7% delle imprese di livello iniziale. In tutti gli anni analizzati, la crescita dell'occupazione risulta sistematicamente più sostenuta per le aziende più impegnate nel welfare aziendale, che si distinguono per una maggiore capacità di espansione.

Dopo aver analizzato l'evoluzione delle performance in singoli esercizi, valutiamo ora la dinamica nel tempo. La **FIGURA 51** mostra la distribuzione delle imprese in base al tasso medio annuo di crescita del fatturato nel periodo 2021-2024. Anche in questo caso, le imprese con livello molto alto di welfare aziendale presentano una quota più elevata di traiettorie di crescita e una minore incidenza di flessioni, mentre tra le imprese a livello iniziale prevalgono condizioni di crescita contenuta o stabilità. L'analisi storica di evoluzione dell'utile – riportata nella **FIGURA 52** – porta a conclusioni simili.

La **FIGURA 53** estende l'analisi alle dinamiche occupazionali di medio periodo. Nel triennio considerato, le imprese con livelli più elevati di welfare hanno visto un aumento più frequente del numero di addetti, mentre appena il 9% di esse ha registrato una flessione. Anche la crescita dell'occupazione risulta quindi più frequentemente associata a modelli d'impresa caratterizzati da politiche di welfare più strutturate.

In sintesi, le imprese con livelli più maturi di welfare tendono anche a collocarsi più spesso su sentieri di crescita più solidi, sia in termini economici sia occupazionali, rafforzando l'interpretazione del welfare aziendale come elemento associato a una maggiore stabilità e continuità delle performance nel tempo.

Per approfondire in modo più strutturale la relazione tra welfare aziendale e risultati economici, abbiamo integrato le analisi precedenti con una classificazione delle imprese in profili economici omogenei, costruiti combinando informazioni

Un welfare aziendale più maturo fa aumentare i livelli di produttività e rende i risultati economici qualitativamente più elevati e sostenibili

50

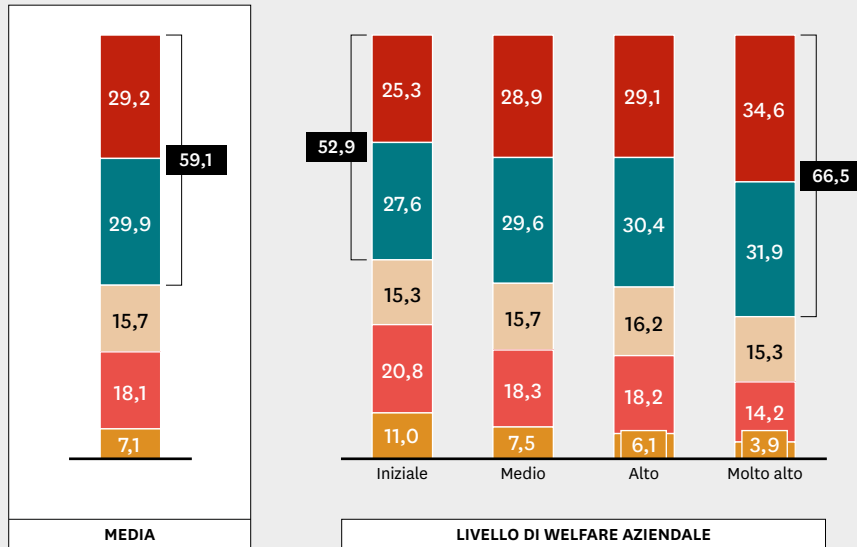
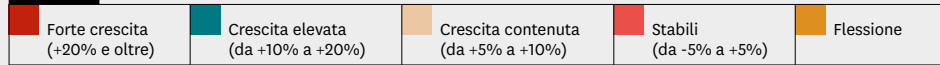
Trend dell'occupazione per livelli e profili di welfare aziendale

Variazione % annuale del numero di addetti



Evoluzione recente del fatturato per livelli di welfare aziendale

Quote % di imprese per tasso medio annuo di crescita 2021-2024



sul livello delle performance e sulla traiettoria economica nel tempo.

A tal fine sono stati utilizzati dieci indicatori economici ricavati dai dati di bilancio e organizzati in due gruppi.

- I primi, di natura statica, misurano il posizionamento strutturale dell'impresa e includono: la produttività media (fatturato per addetto); la redditività media (utile per addetto); la marginalità operativa media (rapporto tra MOL e fatturato); la dimensione organizzativa, misurata attraverso il numero medio di addetti. Questi indicatori sono misurati come media nel periodo (2021-24).
- I secondi, di natura dinamica, descrivono l'andamento recente (2021-24) delle imprese e comprendono: il tasso medio annuo di crescita del fatturato, del margine operativo lordo, della produttività per addetto; la volatilità del margine

operativo lordo (deviazione standard delle variazioni annuali del MOL); il numero di esercizi in utile nel periodo considerato; il trend dell'utile.

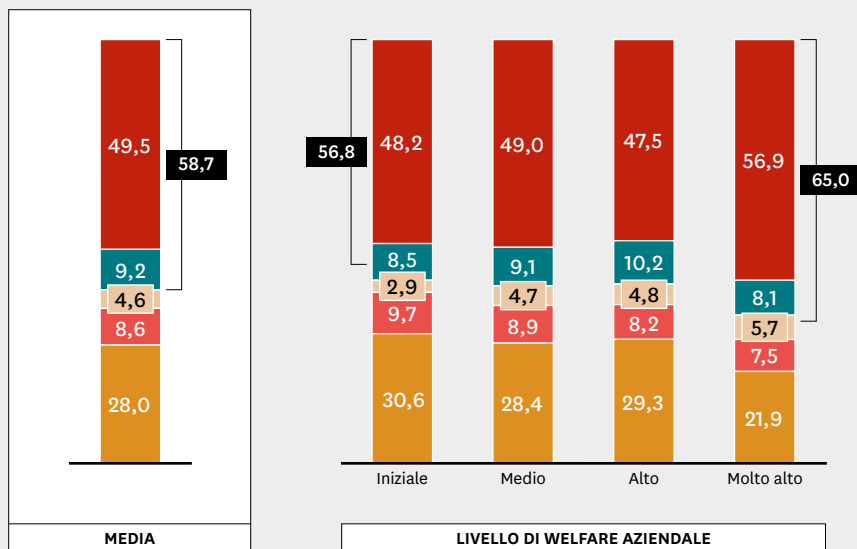
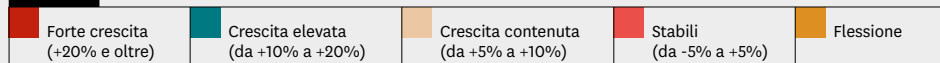
Gli indicatori sono stati standardizzati (z-score) per renderli confrontabili e successivamente sintetizzati in due indici: un indice di livello economico, che misura il posizionamento strutturale dell'impresa, e un indice di traiettoria economica, che descrive la direzione e la robustezza dell'andamento nel triennio considerato.

Combinando questi due indici, le imprese sono state ricondotte a cinque profili, illustrati alla FIGURA 54. La successiva FIGURA 55 stratifica questi profili per caratteristiche aziendali, mentre la FIGURA 56 espone alcuni indicatori economici generali, elaborati come medie.

Il profilo delle imprese in crescita sostenuta e profittevole rappresenta il 27,2% del campione

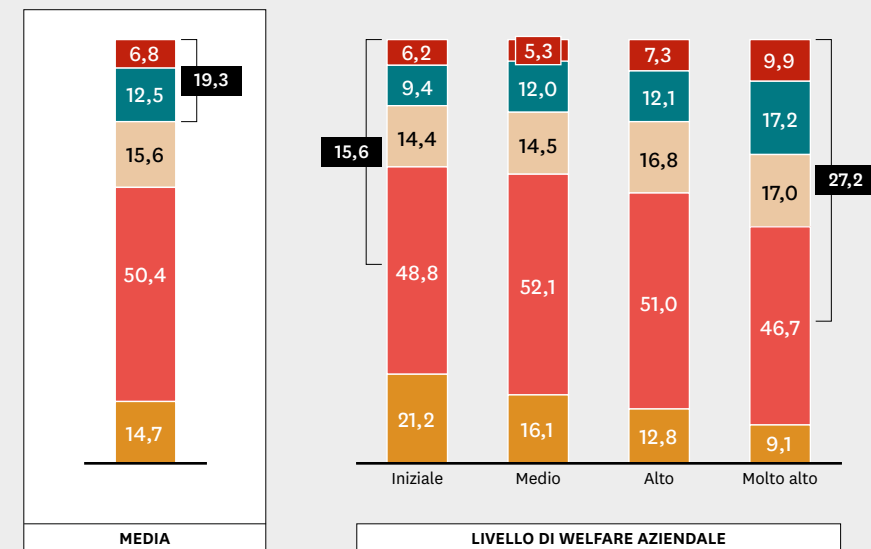
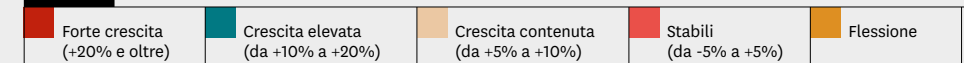
Evoluzione recente dell'utile per livelli di welfare aziendale

Quote % di imprese per tasso medio annuo di crescita 2021-2024



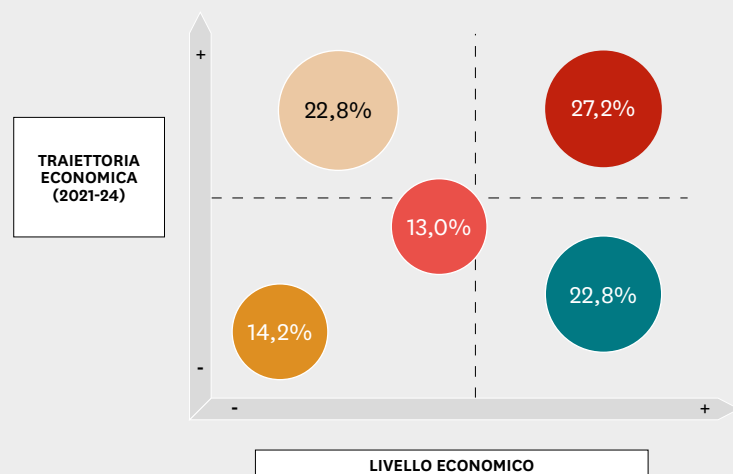
Evoluzione recente dell'occupazione per livelli di welfare aziendale

Quote % di imprese per tasso medio annuo di crescita 2021-2024



Quote % di imprese

Crescita sostenuta e profittevole	Stabili ed efficienti	In consolidamento	Sotto pressione	Fragili
-----------------------------------	-----------------------	-------------------	-----------------	---------



ed è caratterizzato da livelli elevati di produttività e redditività, accompagnati da traiettorie di crescita positive. Questo cluster è più diffuso tra le imprese di maggiore dimensione (53,4% tra quelle con oltre 100 addetti) e nel settore dell'industria, dove supera il 30% delle imprese. Si tratta del profilo con la dinamica economica più solida: nel periodo 2021-2024 il fatturato per addetto cresce mediamente di circa 70 mila euro, mentre l'utile per addetto aumenta di oltre 13 mila euro, valori nettamente superiori alla media.

Il profilo delle **imprese stabili ed efficienti**, pari al 22,8%, raccoglie realtà con buoni livelli di produttività e marginalità ma crescita scarsa. È un cluster più presente nelle imprese di dimensione medio-grande e anch'esso più diffuso nell'industria e nei servizi. Pur mantenendo livelli di redditività superiori alla media, queste imprese evidenziano nel periodo una riduzione del fatturato

e dell'utile per addetto, segnalando un orientamento alla stabilità più che all'espansione.

Il profilo delle **imprese in consolidamento** riguarda il 22,8% del campione ed è composto da realtà che partendo da livelli economici più contenuti mostrano traiettorie di miglioramento. Questo gruppo è più frequente tra le micro e piccole imprese nei servizi professionali, nel commercio e nell'artigianato. Si tratta di imprese contraddistinte da una crescita significativa di produttività e redditività, che pure restano su valori assoluti inferiori alla media: è il profilo che meglio rappresenta una fase di rafforzamento ancora in corso.

Il profilo delle **imprese sotto pressione**, pari al 13%, comprende imprese con livelli economici medi ma con traiettorie negative o instabili. È più presente tra le imprese di piccola dimensione. Mediamente registrano una contrazione sia

Quote % di imprese

	MEDIA	DIMENSIONE (n. addetti)				
		Meno di 10	Da 10 a 15	Da 16 a 50	Da 51 a 100	101 e oltre
Crescita sostenuta e profittevole	27,2	16,2	19,2	27,3	45,4	53,4
Stabili ed efficienti	22,8	14,4	13,9	26,4	37,9	36,6
In consolidamento	22,8	27,3	33,0	21,5	8,7	4,0
Sotto pressione	13,0	10,6	15,4	17,5	4,9	4,7
Fragili	14,2	31,5	18,5	7,3	3,2	1,2

	SETTORE ECONOMICO					AREA GEOGRAFICA			
	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi prof.	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore	Nord	Centro	Sud-Isole
Crescita sostenuta e profittevole	33,8	28,2	22,0	16,9	22,3	19,0	26,0	29,0	29,1
Stabili ed efficienti	27,9	23,6	15,6	15,1	23,2	15,9	24,2	22,0	20,2
In consolidamento	16,5	24,8	29,1	30,0	19,6	24,7	23,0	19,0	23,6
Sotto pressione	12,6	11,2	12,1	15,9	19,6	15,6	13,2	14,4	11,8
Fragili	9,2	12,2	21,3	22,0	15,2	24,7	13,6	15,6	15,2

del fatturato per addetto sia dell'utile per addetto, mostrando di trovarsi in una fase complessivamente difficile.

Infine il profilo delle **imprese fragili**, che rappresenta il 14,2% del campione, è caratterizzato da bassi livelli di produttività e redditività e da traiettorie economiche persistentemente negative. Questo cluster è fortemente concentrato tra le imprese più piccole (oltre il 30% tra quelle sotto i 10 addetti) e risulta più diffuso in alcuni comparti dei servizi e del terzo settore.

Le **FIGURA 57** e **58** mettono in relazione questi profili economici con i livelli e i profili di welfare aziendale. La quota di imprese in crescita sostenuta e profittevole aumenta in modo significativo al crescere del livello di welfare, passando dal 21,3% delle imprese a livello iniziale al 39% tra quelle con livello molto alto di

welfare. Parallelamente, diminuisce la presenza dei profili sotto pressione e fragili. Un andamento simile emerge considerando i profili di welfare: tra le imprese del gruppo Welfare strategico la quota di imprese in crescita sostenuta e profittevole (34,9%) è di gran lunga superiore alla media, mentre i profili di welfare meno maturi presentano una maggiore concentrazione nei cluster in condizioni di difficoltà.

Nel loro insieme, queste evidenze mostrano come la relazione tra welfare aziendale e risultati economici si manifesti non solo nei livelli di performance osservati in singoli esercizi, ma si rifletta anche nella configurazione e nella traiettoria complessiva delle imprese. Le imprese con politiche di welfare più mature tendono infatti a collocarsi più frequentemente nei profili economici caratterizzati da maggiore solidità, coerenza e capacità di crescita nel tempo, rafforzando l'interpretazione del

56

Evoluzione di produttività e redditività per cluster di imprese

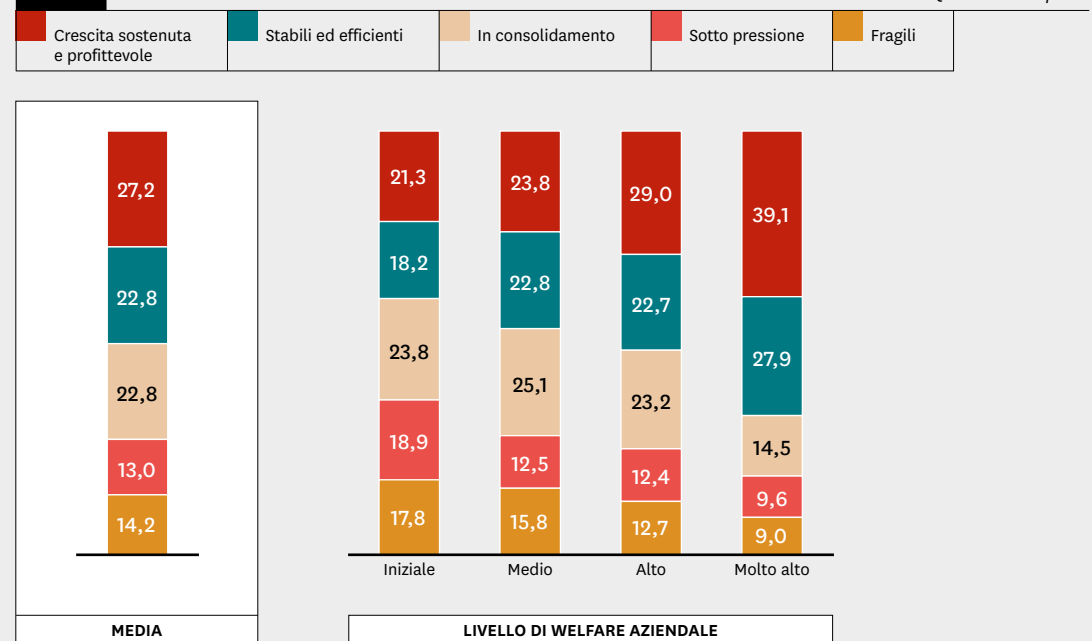
Migliaia di euro

	Fatturato per addetto 2021	Fatturato per addetto 2024	Variazione fatturato per addetto 2021-2024	Utile per addetto 2021	Utile per addetto 2024	Variazione utile per addetto 2021-2024
Crescita sostenuta e profittevole	350	421	71	15,6	29,1	13,5
Stabili ed efficienti	306	287	-19	16,3	6,2	-10,1
In consolidamento	184	245	61	3,7	10,0	6,3
Sotto pressione	218	186	-32	1,9	-5,8	-7,7
Fragili	246	207	-39	-1,1	-8,1	-7,0
MEDIA	309	331	23	13,8	14,8	0,9

57

Relazione tra performance economiche e livelli di welfare aziendale

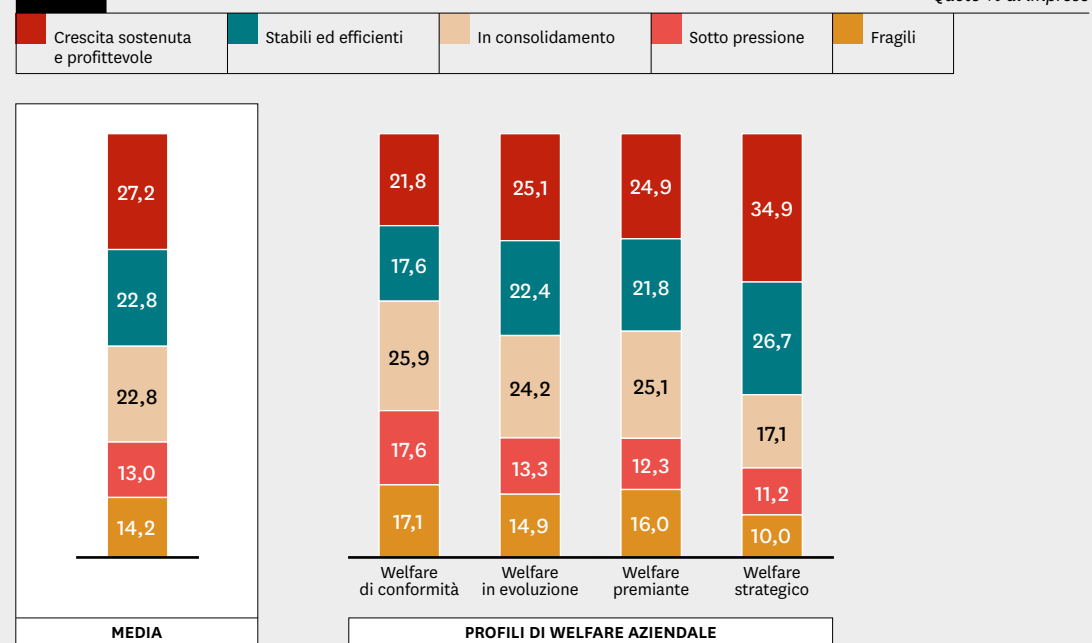
Quote % di imprese



58

Relazione tra performance economiche e profili di imprese

Quote % di imprese



welfare aziendale come elemento strutturale associato alla qualità e alla sostenibilità delle performance economiche.

Come già evidenziato nelle precedenti edizioni del rapporto, i risultati di queste analisi non vanno interpretati in termini di causalità diretta. Le relazioni osservate tra livelli di welfare aziendale e performance economiche riflettono correlazioni statistiche, la cui lettura richiede cautela. I risultati d'impresa sono infatti determinati da una pluralità di fattori, interni ed esterni, difficilmente isolabili in modo univoco. In questo senso, il welfare aziendale non può essere considerato, da solo, la causa dei migliori risultati economici rilevati.

Allo stesso tempo, sarebbe riduttivo interpretare tali correlazioni come puramente occasionali: i dati suggeriscono che le imprese con un livello elevato di welfare aziendale presentano, più frequentemente di altre, caratteristiche organizzative e culture manageriali che si associano a performance economiche più solide, stabili e coerenti nel tempo.

Il welfare aziendale appare dunque come parte di un modello gestionale più evoluto, capace di governare non solo i tradizionali fattori di produzione e mercato ma anche le relazioni sociali interne ed esterne al sistema aziendale.

In questa prospettiva, la relazione osservata va letta come bidirezionale: imprese economicamente più robuste dispongono probabilmente di maggiori risorse e competenze per investire nel welfare, e al tempo stesso politiche di welfare più mature si inseriscono in contesti organizzativi che favoriscono produttività, redditività e capacità di crescita. È all'interno di questo circuito virtuoso, e non in una logica di causa-effetto lineare, che va inquadrata la relazione tra welfare aziendale e risultati economici.

**Un circolo virtuoso:
maggiore cura del
benessere, gestione
aziendale più efficace,
migliori risultati**



Are di impatto sociale

Cosa dicono i dati

- ➔ **Salute e assistenza: dove la sanità pubblica fatica, il welfare aziendale può rafforzare l'accesso alle cure.**
Fondi, polizze e check-up sono già diffusi ma per un salto qualitativo su prevenzione e non autosufficienza serve più sostegno istituzionale.
- ➔ **Conciliazione vita-lavoro: l'area di welfare con la più ampia iniziativa delle imprese.**
Nel 2026 si osserva un arretramento nella flessibilità del lavoro. Ma le aziende con la maggiore attenzione alla famiglia ottengono i migliori risultati di soddisfazione, produttività, impatto sociale.
- ➔ **Istruzione e mobilità sociale: il welfare aziendale offre ai giovani facilità di inserimento e valorizzazione professionale.**
Sostenendo le famiglie nell'educazione dei figli le imprese contribuiscono alla mobilità sociale delle giovani generazioni.
- ➔ **Previdenza: costruire attraverso il welfare una pensione più solida è decisivo per proteggere il futuro dei lavoratori.**
Il 40,3% delle PMI aderiscono ai fondi di categoria. Ma è urgente rilanciare la previdenza complementare diffondendo consapevolezza e informazione tra i giovani lavoratori.
- ➔ **Filiera, territorio, comunità: il welfare più maturo supera i confini dell'azienda.**
Le imprese si pongono come protagoniste nell'ecosistema sociale: valorizzano le relazioni con la filiera, sostengono iniziative per la comunità e costruiscono reti con il terzo settore e gli attori del territorio.

In questo capitolo esamineremo cinque macroaree: salute e assistenza, conciliazione e pari opportunità, istruzione e mobilità sociale, previdenza, relazioni sociali e impatti. In ogni area faremo il punto sulle principali esigenze emergenti, basandoci su dati pubblici, e rappresenteremo lo sviluppo raggiunto dalle iniziative di welfare aziendale utilizzando i dati di Welfare Index PMI.

4.1 Salute e assistenza

Le difficoltà strutturali del bilancio pubblico hanno determinato un trend di lungo periodo di contenimento della spesa sanitaria come quota sul PIL, portandola a un livello sensibilmente inferiore alla media europea. Nel 2025 la spesa sanitaria pubblica italiana si è attestata al 6,3% del PIL¹⁰, a fronte di una media OCSE del 7,1% e di quella europea del 6,9%. Il divario con i principali paesi europei è marcato: la Germania destina alla sanità pubblica il 10,6% del PIL, la Francia l'11,5%. In termini di spesa pro capite, l'Italia si colloca al 14° posto tra i 27 paesi europei dell'area OCSE e all'ultimo posto tra i paesi del G7¹¹. Le proiezioni indicano che nel triennio 2025-2027 la crescita della spesa sanitaria pubblica si manterrà attorno al 2% annuo, un ritmo che difficilmente consentirà di ridurre il divario accumulato rispetto agli altri paesi europei.

La limitazione delle risorse ha condizionato le capacità di prestazione del sistema. I posti

letto in regime ordinario sono 3,7 ogni 1.000 abitanti (3,1 per acuti e 0,6 per non acuti)¹², valore in calo rispetto a due anni fa (3,9 posti letto per 1.000 abitanti) e inferiore rispetto a paesi come Germania e Francia. Peraltro, 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 letto¹³.

Per quanto riguarda il personale sanitario, il SSN sconta gli effetti di un decennio di contrazione che la ripresa post-pandemica ha solo in parte compensato ma che rimane strutturalmente fragile su alcuni profili. La criticità più acuta riguarda i medici di medicina generale: dal 2013 al 2023 hanno registrato una riduzione del 16% e, al contempo, il carico medio per medico è cresciuto del 15%. A questo si aggiunge un forte invecchiamento della categoria (il 68,5% dei medici di medicina generale ha oltre 27 anni di anzianità di laurea) che nei prossimi anni renderà ancora più difficile il ricambio generazionale¹⁴.

Anche in merito al personale infermieristico, nonostante i miglioramenti registrati a partire dal 2020, nel 2023 l'Italia conta 6,9 infermieri ogni 1.000 abitanti, poco più della metà della

Germania (12,3) e tra i valori più bassi in Europa, con un rapporto infermieri/medici pari a 1,3 contro una media europea di 2,3-2,6¹⁵.

Il tema delle liste d'attesa rimane una delle criticità strutturali più avvertite dai cittadini. La Piattaforma Nazionale delle Liste di Attesa, istituita dal DL 73/2024 e attiva dal giugno 2025, ha avviato un monitoraggio sistematico su oltre 57 milioni di prestazioni annue. I primi dati disponibili per il 2025 mostrano che per le visite con priorità alta (entro 10 giorni) almeno un paziente su quattro supera il tempo massimo garantito; per le prestazioni differibili (entro 30 giorni) la metà dei pazienti attende più di un mese, con punte fino a 4-5 mesi per un quarto degli assistiti, con molte difformità regionali¹⁶.

In questo contesto, il contributo delle strutture private accreditate alla medicina di prossimità è sempre più rilevante. Come mostra la **FIGURA 59**, nel 2023 la quota di strutture sanitarie territoriali private accreditate sul totale delle strutture si attesta al 57% a livello nazionale. Le variazioni regionali sono molto marcate: i valori massimi si registrano in Campania (83% degli ambulatori e laboratori), Molise (78%) e Sicilia (77%); i valori minimi in Liguria e Piemonte, entrambe ferme al 21%. Nel dettaglio

per tipologia, le strutture private accreditate rappresentano il 60% degli ambulatori e laboratori, l'85% delle strutture residenziali e il 73% di quelle semiresidenziali — con il Nord Italia che concentra le percentuali più elevate in questi ultimi due segmenti (rispettivamente 89% e 81%)¹⁷.

Anche i dati di migrazione sanitaria (**FIGURA 60**) restituiscono un quadro di profonde diseguaglianze territoriali nell'accesso alle cure. Nel 2024 il rapporto tra le dimissioni effettuate in una regione diversa da quella di residenza e il totale delle dimissioni dei residenti era del 9,0% a livello nazionale, con valori molto contenuti nelle regioni del Nord e punte che raggiungono o superano il 30% in alcune regioni del Centro-Sud. La meta prevalente dell'emigrazione sanitaria rimane la Lombardia, seguita da Emilia-Romagna e Veneto.

I dati sull'offerta e sugli squilibri strutturali del sistema non esauriscono tuttavia il quadro. Per comprendere appieno la pressione che grava sul welfare sanitario delle famiglie italiane occorre guardare anche al lato della domanda — e in particolare alle sue conseguenze economiche dirette.

10. Fonte: DEF, aprile 2026

11. Fonte: Elaborazioni su OECD Health Statistics, dati 2024

12. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ministero della Salute, 2023

13. Il Rapporto OASI Bocconi 2025 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 2023, quello tra parentesi al 2000: Italia 3,1 (4,7), Francia 5,3 (8,0), Germania 7,7 (9,1), Spagna 3,0 (3,7), UK 2,4 (4,1), USA 2,7 (3,5)

14. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ragioneria Generale dello Stato – Conto Annuale 2023

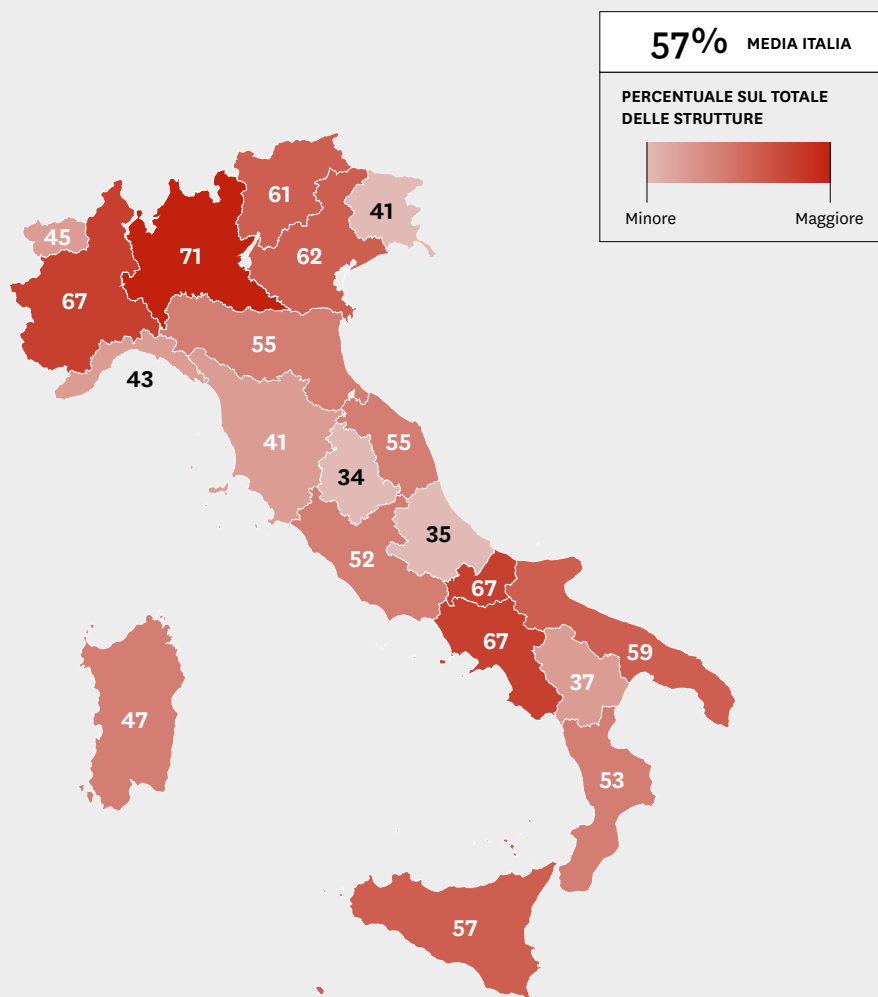
15. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ragioneria Generale dello Stato – Conto Annuale 2023 e Ministero della Salute – Annuario Statistico SSN 2023

16. Fonte: Fondazione GIMBE, Stati di attuazione del DL 73/2024 Liste d'attesa, 2026

17. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ministero della Salute – Annuario statistico del SSN, 2025

Peso della sanità privata territoriale

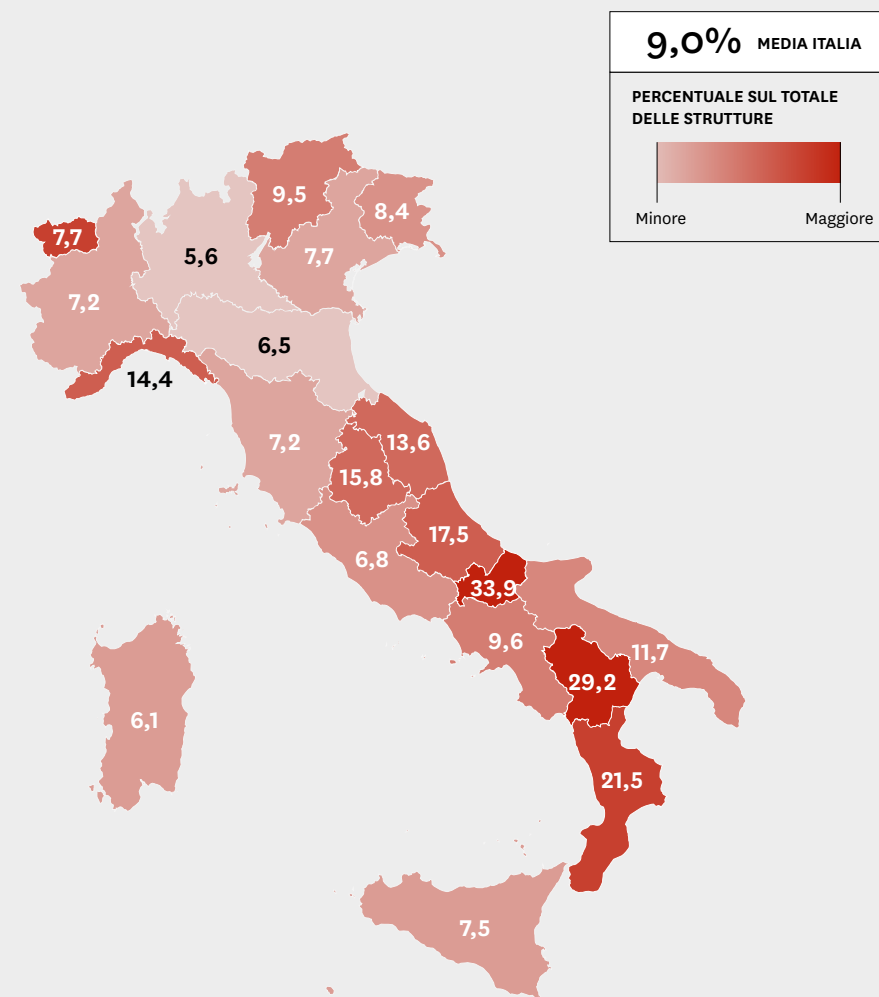
Quote percentuali di strutture territoriali private accreditate sul totale delle strutture territoriali, 2023



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ministero della Salute

Emigrazione sanitaria verso altra regione

Rapporto percentuale tra le dimissioni ospedaliere effettuate in regioni diverse da quella di residenza e il totale delle dimissioni dei residenti nella regione, 2024



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ministero della Salute - Rapporto SDO

Come evidenzia la **FIGURA 61**, la spesa sanitaria out of pocket delle famiglie italiane ha raggiunto i 40,3 miliardi di euro nel 2024, in crescita continua negli ultimi anni. La spesa media per famiglia si attesta a 1.528 euro annui, in lieve calo apparente rispetto ai 1.539 euro del 2023: il dato risente di una revisione metodologica ISTAT che ha aumentato di circa 550.000 unità il numero stimato di famiglie, portando a un calo del valore medio di spesa senza che vi sia una corrispondente riduzione dell'onere reale. Al netto di questa discontinuità, la traiettoria di crescita degli anni precedenti sarebbe rimasta invariata. Questa spesa non si distribuisce in modo omogeneo: pesa in misura doppia sul reddito disponibile delle famiglie più vulnerabili rispetto a quelle più abbienti, amplificando le disuguaglianze nell'accesso alle cure¹⁸.

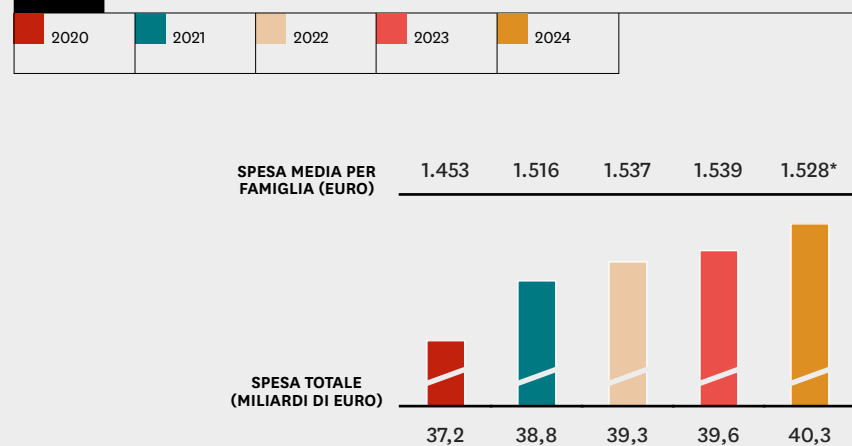
Il fenomeno della rinuncia alle prestazioni sanitarie offre la misura più diretta del divario tra

offerta e bisogni. La **FIGURA 62** mostra che, tra le famiglie che hanno sostenuto spese sanitarie, il 52,0% ha fatto rinunce a prestazioni sanitarie, di cui il 17,6% in modo rilevante, con conseguenze dirette sulla salute. Le ragioni della rinuncia si sono significativamente spostate nel tempo (**FIGURA 63**): se nel 2018 la motivazione economica era nettamente prevalente (74% di chi rinunciava), nel 2024 il peso dei costi si è ridotto al 47,9%, mentre crescono le rinunce per ritardi nelle liste d'attesa (31,2%, dal 18,7% del 2018) e per inadeguatezza o indisponibilità dell'offerta (18,9%, dal 7,3% del 2018). Questo slittamento è significativo: segnala che la rinuncia non è più determinata prevalentemente dall'incapacità economica, ma dalla difficoltà strutturale del sistema a rispondere a una domanda diversificata nei tempi e nelle modalità.

Una recente ricerca Innovation Team consente di approfondire questa domanda, restituendo

18. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su Bilancio di Welfare delle famiglie italiane, Gruppo Cerved

61 Spesa sanitaria delle famiglie

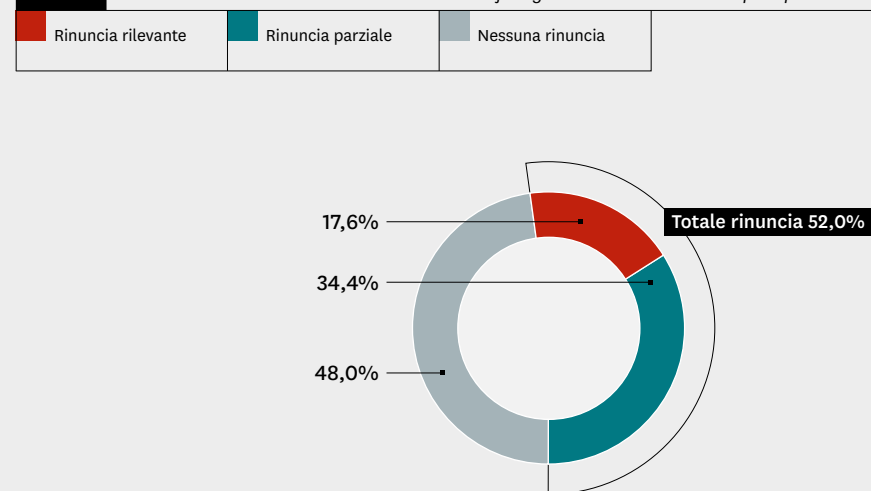


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat e Bilancio di Welfare delle famiglie italiane, Gruppo Cerved

*Dal 2024 ISTAT ha introdotto una nuova procedura di calcolo dell'universo delle famiglie, che ha determinato un incremento nel totale dei nuclei — trainato soprattutto dalla componente unipersonale — non riconducibile a un fenomeno demografico reale. Per effetto di questa revisione, il numero di famiglie cresce di circa 550mila unità tra il 2023 e il 2024, riducendo di conseguenza il valore medio della spesa per famiglia.

62 Rinuncia alle prestazioni sanitarie

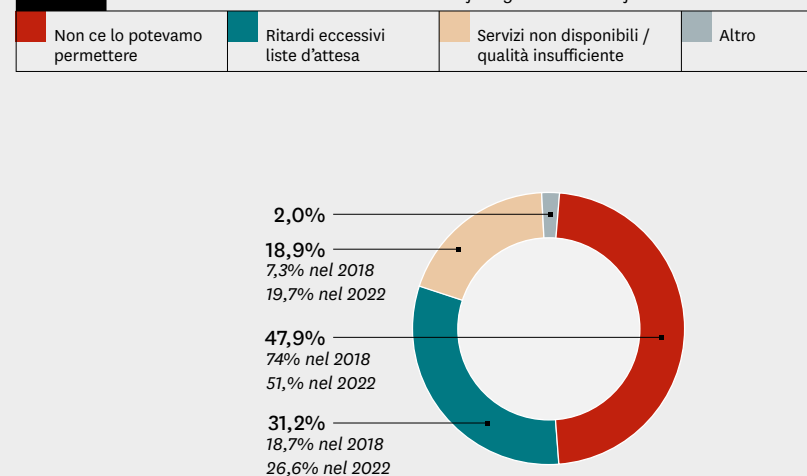
Base: famiglie che hanno sostenuto spese per la salute, quote percentuali - 2022



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat e Bilancio di Welfare delle famiglie italiane, Gruppo Cerved.

63 Motivazioni di rinuncia alle prestazioni sanitarie

Base: famiglie che hanno fatto rinunce in ambito sanitario, quote percentuali - 2024



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat e Bilancio di Welfare delle famiglie italiane, Gruppo Cerved.

do un quadro articolato dei bisogni sanitari espressi dalle famiglie italiane¹⁹. Le principali esigenze espresse dalle famiglie in ambito sanitario mostrano due profili distinti. Le famiglie economicamente più vulnerabili esprimono bisogni legati all'accessibilità concreta alle cure: un medico disponibile e raggiungibile (37,6%), la possibilità di accedere a cure specialistiche (9,1%) e tempi di attesa ragionevoli per visite ed esami (7,7%) — con un'attenzione complessiva a questi tre aspetti che raggiunge il 54,4% delle priorità espresse. Le famiglie con bisogni affluenti, di reddito medio-alto, orientano invece le proprie priorità verso la continuità e la qualità della relazione con il medico (23,1%), la prevenzione attraverso programmi periodici di controllo (14,3%) e indicazioni sullo stile di vita (8,3%), con un valore aggregato del 45,7%. Entrambi i profili evidenziano come la domanda di salute si stia spostando da un paradigma di cura della malattia verso uno di gestione continuativa del benessere, per il quale il sistema pubblico risulta strutturalmente impreparato.

A questa domanda di salute si affianca quella di assistenza agli anziani e alle persone non autosufficienti. In Italia risiedono circa 14,2 milioni di persone con più di 65 anni, di cui circa 4 milioni non autosufficienti. Le strutture residenziali ospitano il 7,6% degli anziani non autosufficienti; l'assistenza domiciliare integrata raggiunge il 30,6% — in forte crescita rispetto al passato, anche per effetto dei target PNRR — ma con ore medie di assistenza ridotte a 14 all'anno, insufficienti a garantire una vera presa in carico²⁰. I margini del sistema pubblico nell'assistenza sociosanitaria rimangono quindi limitati, lasciando la cura degli anziani in carico alle famiglie — spesso con l'ausilio di badanti private — con costi significativi e distribuiti in modo assai diseguale per condizione economica.

In relazione a questo complesso di bisogni, il welfare aziendale svolge un ruolo crescente: non solo per le prestazioni che già oggi eroga, ma per

la capacità di sviluppare e diffondere innovazioni nei modelli di servizio che il sistema pubblico non riesce ancora a garantire.

Le iniziative nell'area salute e assistenza si articolano in due gruppi principali (FIGURA 64): la sanità integrativa, costituita da coperture assicurative offerte tramite fondi o polizze, e i servizi di assistenza sanitaria e sociosanitaria, insieme variegato di prestazioni dirette.

Sul fronte della sanità integrativa, il fondo chiuso di categoria ha raggiunto il 32,4% delle PMI nel 2026, in lievissima crescita rispetto al 31,3% del 2024. Le iniziative più propriamente definibili di welfare aziendale autonomo registrano andamenti differenziati: le polizze sanitarie aziendali crescono dal 10,0% all'11,0%, i fondi aperti dal 2,1% al 3,2%, mentre i fondi aziendali di secondo livello si mantengono stabili (2,7%).

Cresce la domanda di salute di tutti i profili familiari e cresce il bisogno di assistenza agli anziani: il welfare aziendale può generare nuovi modelli di servizio

19. Fonte: Bilancio di Welfare delle famiglie italiane, Gruppo Cerved, 2023

20. Fonte: OASI Bocconi 2025, su dati 2023 ISTAT e Ministero della Salute

Per quanto riguarda i servizi di assistenza, le iniziative di check-up (esami del sangue, visite cardiologiche) sono salite dal 12,3% del 2024 al 13,4% nel 2026. Relativamente stabili o in leggero calo le altre prestazioni come convenzioni con ambulatori (9,5%), servizi di prevenzione (6,9%), sportello medico interno (4,7%), campagne per la salute e la prevenzione (3,7%), consulti medici a distanza (2,5%), servizi sociosanitari (2,0%), visite domiciliari su richiesta (1,4%).

La FIGURA 65 descrive le modalità di attuazione delle iniziative. Per la sanità integrativa, la quota di misure adottate in applicazione ai CCNL rimane sostanzialmente stabile (75,1% nel 2026), mentre cresce significativamente la quota di iniziative adottate unilateralmente dall'azienda (20,3% contro 15,7%). Questo spostamento segnala una crescente autonomia delle imprese nella progettazione del welfare sanitario, al di là di quanto previsto dai contratti.

I fondi sanitari coprono la quasi totalità dei lavoratori nel 90,8% delle imprese, valore stabile rispetto al 91,6% del 2024.

Anche per i servizi di assistenza cresce la quota di interventi a iniziativa autonoma dell'impresa: dal 29,3% del 2024 al 38,3% del 2026, con un corrispondente calo delle misure derivanti da contratto integrativo o regolamento aziendale o in applicazione del CCNL. La modalità di erogazione tramite iniziative proprie dell'impresa è la più diffusa (44,2%), seguita dalla polizza o fondo sanitario (24,4%) e dalla piattaforma di flexible benefit o voucher (21,0%, in crescita dal 17,8% del 2024).

La FIGURA 66 illustra le misure di impatto sociale nell'area salute. Le polizze sanitarie coprono tutti i lavoratori senza differenze nelle prestazioni nel 79,7% delle imprese che le adottano, stabile rispetto al 2024, e si estendono ai

64

Salute e assistenza – Misure di iniziativa

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

	2024	2026	
SANITÀ INTEGRATIVA	Fondo chiuso di categoria	31,3	32,4
	Polizza sanitaria aziendale	10,0	11,0
	Fondo aziendale di secondo livello	3,0	2,7
	Fondo aperto	2,1	3,2
SERVIZI DI ASSISTENZA	Check-up (esami del sangue, visite cardiologiche...)	12,3	13,4
	Convenzioni con ambulatori, studi dentistici...	11,6	9,5
	Servizi di prevenzione (pap-test, visita senologica...)	6,3	6,9
	Sportello medico interno	5,1	4,7
	Campagne per la salute e la prevenzione (fumo, alimentazione...)	4,1	3,7
	Servizi socio-sanitari (centri di recupero, assistenza psicologica, riabilitazione...)	3,0	2,0
	Vaccinazione antinfluenzale	2,4	2,1
	Consulti medici a distanza	1,9	2,5
	Visite domiciliari su richiesta	1,2	1,4
	Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti (erogazione servizi o rimborso spese)	0,9	1,4

familiari nel 32,9% dei casi. Rimane tuttavia una criticità strutturale nel livello di utilizzo: le coperture sanitarie sono utilizzate dalla maggioranza o da una buona parte dei lavoratori solo nel 52,8% delle imprese, sebbene in netto miglioramento rispetto al 34,7% del 2024. Lo sportello medico interno è disponibile almeno mensilmente nel 58,8% delle imprese che ne dispongono (contro il 38,8% del 2024), e i servizi di assistenza risultano utilizzati dalla maggioranza o da una buona parte dei lavoratori nel 57,0% delle imprese (contro il 47,8% del 2024).

Nel complesso, il quadro delle iniziative restituisce un'immagine di consolidamento più che di espansione: le variazioni tra il 2024 e il 2026 sono contenute, e alcune voci segnano addirittura una contrazione. Il welfare sanitario aziendale sembra aver raggiunto una fase di maturità, in cui la diffusione delle misure più consolidate tende a stabilizzarsi e la crescita si concentra su

segmenti ancora di nicchia. Il miglioramento nei tassi di utilizzo e nel gradimento da parte dei lavoratori conferma che la qualità della gestione sta migliorando, ma non è sufficiente a colmare il divario rispetto ai bisogni emergenti — dalla prevenzione alla non autosufficienza — che il sistema pubblico lascia scoperti. Perché il welfare aziendale compia un salto qualitativo in questa direzione è necessaria una spinta istituzionale più decisa: non limitata al riconoscimento di agevolazioni fiscali generiche, ma orientata a incentivi selettivi che guidino le imprese verso aree di bisogno prioritario e favoriscano la sperimentazione di modelli integrati in cui welfare aziendale e servizi territoriali si rafforzino reciprocamente.

65

Salute e assistenza – Misure di capacità gestionale

Quota % di imprese per modalità di attuazione

		2024	2026
SANITÀ INTEGRATIVA – ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione al CCNL	75,5	75,1
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	8,8	4,6
	Unilateralmente dall'azienda	15,7	20,3
SANITÀ INTEGRATIVA – POPOLAZIONE BENEFICIARIA DEI FONDI SANITARI Base: imprese con fondi sanitari	Fondo aperto	91,6	90,8
	Check-up (esami del sangue, visite cardiologiche...)	8,4	9,2
SERVIZI DI ASSISTENZA – ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	Convenzioni con ambulatori, studi dentistici...	55,3	51,3
	Servizi di prevenzione (pap-test, visita senologica...)	15,4	10,4
	Sportello medico interno	29,3	38,3
SERVIZI DI ASSISTENZA – MODALITÀ DI EROGAZIONE Base: imprese con almeno una iniziativa	Campagne per la salute e la prevenzione (fumo, alimentazione...)	17,8	21,0
	Servizi socio-sanitari (centri di recupero, assistenza psicologica, riabilitazione...)	32,6	24,4
	Vaccinazione antinfluenzale	41,4	44,2
	Consulti medici a distanza	8,2	10,3

66

Salute e assistenza – Misure di impatto sociale

Quota % di imprese

		2024	2026
Popolazione beneficiaria delle polizze sanitarie Base: imprese con polizza sanitaria	Solo alcune categorie di lavoratori (es. vertici, specifiche mansioni/siti produttivi...)	10,0	9,5
	Tutti i lavoratori, ma con prestazioni differenziate per ruolo	8,8	10,8
	Tutti i lavoratori senza differenze nelle prestazioni offerte	81,2	79,7
Estensione della polizza sanitaria Base: imprese con polizza sanitaria	Copre solo il lavoratore	66,9	67,1
	Copre anche i membri della famiglia	33,1	32,9
Utilizzo delle coperture sanitarie da parte dei lavoratori Base: imprese con coperture sanitarie	Sono utilizzate dalla maggioranza/buona parte dei lavoratori	34,7	52,8
	Sono poco utilizzate	65,3	47,2
Disponibilità dello sportello medico interno Base: imprese con sportello medico	Almeno mensile	38,8	57,0
	Qualche volta all'anno	61,2	43,0
Utilizzo dei servizi di assistenza da parte dei lavoratori Base: imprese con servizi di assistenza	Sono utilizzati dalla maggioranza/buona parte dei lavoratori	47,8	58,8
	Sono poco utilizzati	52,2	41,2

4.2 Conciliazione, diritti, pari opportunità

Il welfare aziendale è un elemento strutturale di conciliazione tra vita personale e lavoro. Con una molteplicità di iniziative contribuisce a sostenere le responsabilità familiari — in particolare quelle legate alla cura dei figli — e, come dimostrano gli indicatori di impatto, rappresenta un fattore determinante per la promozione della parità tra i generi e l'affermazione professionale delle donne. L'edizione 2026 introduce tuttavia un elemento di discontinuità rispetto alle rilevazioni precedenti: proprio nel momento in cui

i carichi di cura crescono e il bisogno di flessibilità si fa più urgente, le misure di conciliazione segnano un arretramento diffuso.

La **FIGURA 67** evidenzia un perdurante divario occupazionale tra i generi. Nel 2025 il tasso di occupazione maschile ha raggiunto il 71,2%, quello femminile il 53,8%, con un gap di 17,4 punti percentuali — sostanzialmente invariato rispetto agli anni precedenti. L'Italia si colloca significativamente al di sotto della media europea su entrambe le componenti, con uno scarto particolarmente pronunciato per la componente femminile²¹.

Sul piano retributivo, il divario rimane rilevante e strutturale. Nel 2024 la retribuzione giornaliera media lorda delle donne nel settore privato si è attestata a 82,63 euro contro i 111,25 euro degli uomini, con un gap del 25,7%²². Va precisato che questo confronto non è effettuato a parità di posizione contrattuale: esso riflette

21. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

22. Fonte: INPS, Rendiconto di genere, 2024

la differente collocazione delle donne nelle gerarchie aziendali e il maggiore ricorso al part time, spesso involontario. Il gap retributivo è dunque anche conseguenza di un gap di carriera, a sua volta alimentato dalle asimmetrie nei carichi familiari.

La **FIGURA 68** restituisce con chiarezza la principale determinante strutturale di questo squilibrio: l'impatto asimmetrico della genitorialità sull'occupazione. In Italia, nel 2025, il tasso di occupazione maschile cresce con il numero di figli, mentre quello femminile decresce progressivamente: tra le donne senza figli l'occupazione si attesta al 68,5%, scende al 61,1% con due figli, al 39,5% con tre o più figli. In Europa il calo è molto meno pronunciato – il tasso di occupazione delle donne con tre o più figli si attesta al 59,6% – evidenziando come la difficoltà di conciliazione sia in Italia più acuta che altrove. La maternità, in assenza

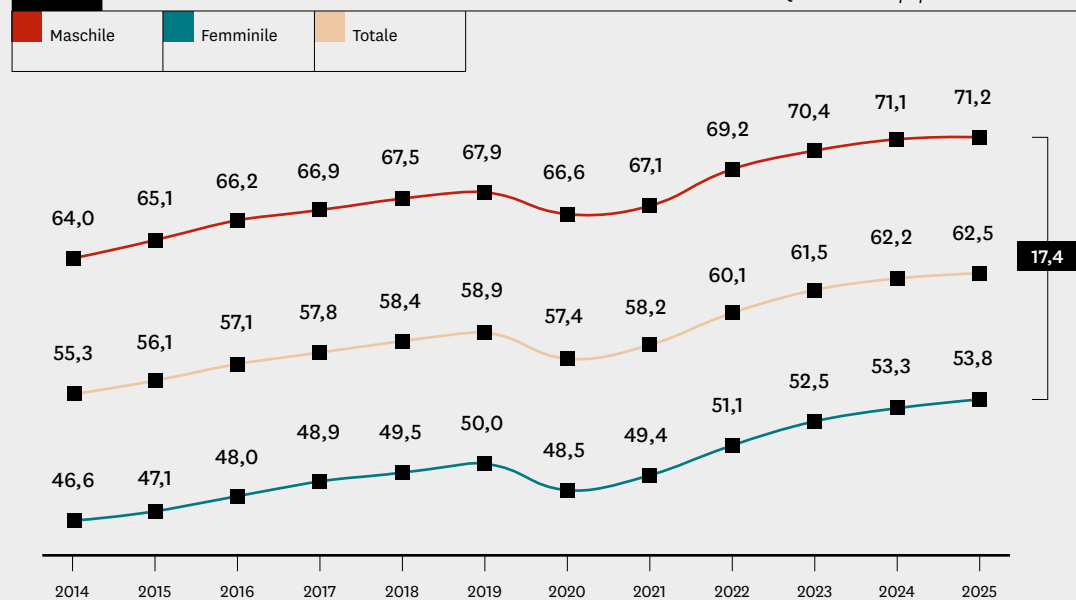
di adeguate politiche di supporto, continua a rappresentare un fattore di discontinuità nelle carriere femminili.

Questi dati si inscrivono in un quadro demografico preoccupante (**FIGURA 69**). Il tasso di natalità è sceso dal 18,4‰ del 1960 al 6,0‰ del 2024, e il tasso di fecondità è calato a 1,18 figli per donna – ben al di sotto della soglia di sostituzione generazionale. L'età media delle donne al parto ha raggiunto i 32,6 anni. Le cause della denatalità sono molteplici e di natura strutturale, ma la difficoltà di conciliare lavoro e famiglia – in un paese che offre ancora reti di assistenza insufficienti – contribuisce in modo determinante.

L'offerta pubblica di servizi per la prima infanzia, pur in miglioramento, rimane inadeguata. Nell'anno educativo 2023-2024 i posti disponibili negli asili nido coprono il 31,6% dei bambini tra 0 e 2 anni – ancora al di sotto del 33% fis-

67 Tassi di occupazione per genere

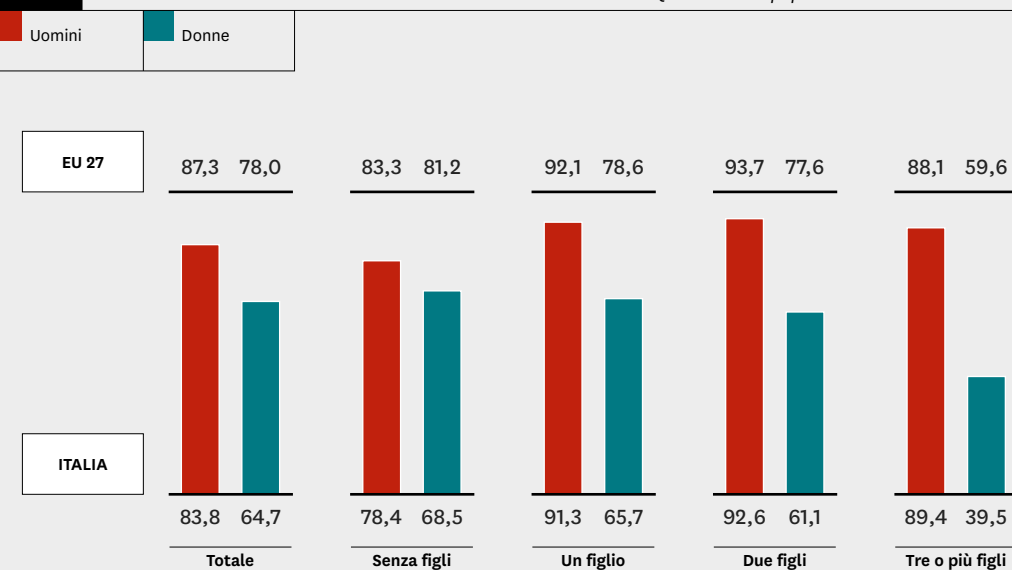
Quote % sulla popolazione 15-64 anni



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ministero della Salute

68 Tassi di occupazione per numero di figli – Italia vs Europa

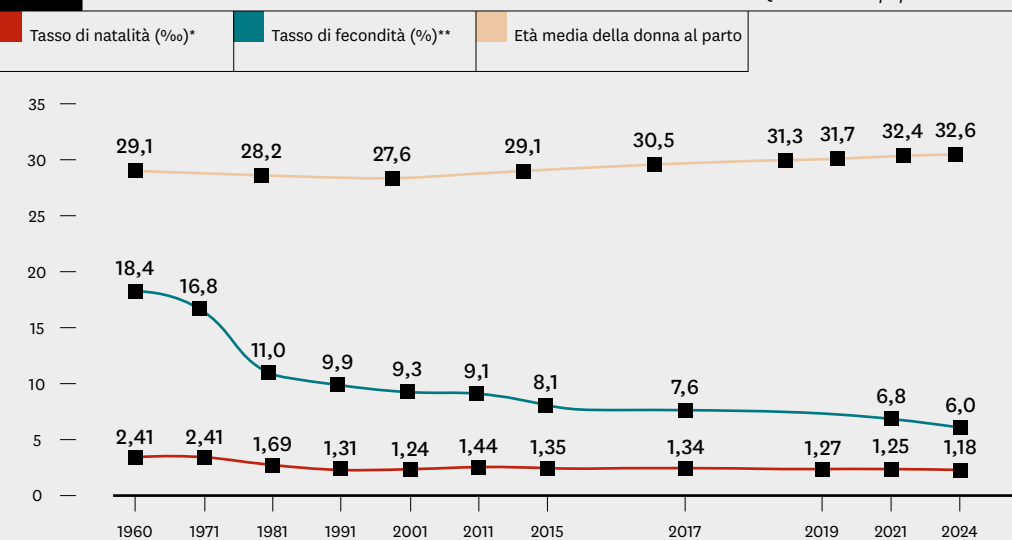
Quote % sulla popolazione attiva 25-49 anni - 2025



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

69 Tassi di natalità, fecondità ed età media della donna al parto – Italia

Quote % sulla popolazione 15-64 anni



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT

*Numero di nati ogni 1.000 abitanti

**Numero medio di figli per donna in età feconda (15-49 anni)

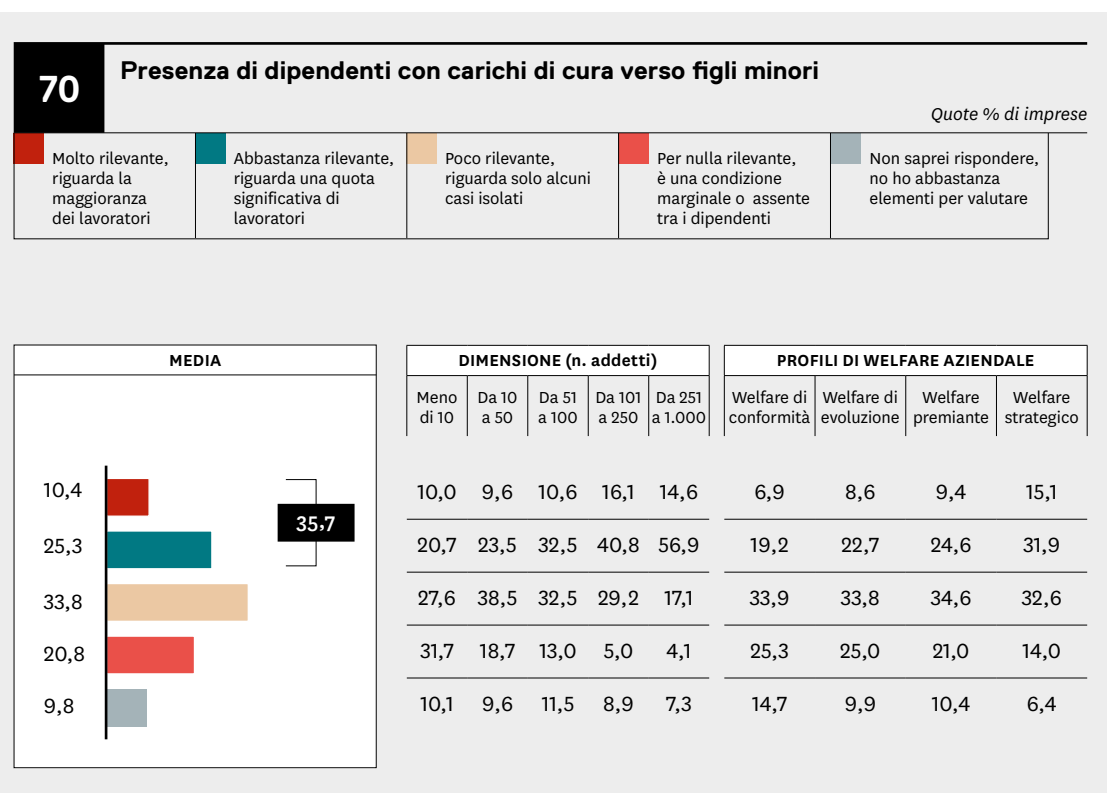
sato come Livello Essenziale delle Prestazioni da garantire entro il 2027, e lontano dall'obiettivo europeo del 45% previsto per il 2030. La copertura è inoltre fortemente disomogenea sul territorio, con ampie aree — in particolare nel Sud e nelle zone interne — dove il servizio è assente o insufficiente²³. In assenza di alternative, il peso dell'organizzazione quotidiana ricade sulle famiglie e in particolare sulle madri, con conseguenze dirette sulla continuità lavorativa femminile.

Le esigenze di cura sono ormai una realtà diffusa nelle aziende. La **FIGURA 70** mostra che il 35,7% delle imprese segnala una presenza rilevante di bisogni legati a dipendenti con figli minori — con una quota “molto rilevante” nel 10,4% dei casi. Il dato cresce significativamente con la dimensione aziendale: nelle imprese con più di 250 addetti la quota di bisogni rilevanti supera il 71%, contro il 30% nelle mi-

croimprese. Anche il profilo di welfare incide: nel Welfare strategico la presenza di carichi di cura rilevanti per i figli riguarda quasi il 50% delle imprese, il doppio rispetto al Welfare di conformità.

La **FIGURA 71** mostra una distribuzione analoga per i carichi legati ad anziani o familiari con disabilità, segnalati come rilevanti dal 20,8% delle imprese in media: anche qui la quota cresce con la dimensione (dal 18% nelle imprese sotto i 10 addetti a oltre il 50% in quelle sopra i 250) e con il profilo di welfare (dal 14,1% nel Welfare di conformità al 32,8% nel Welfare strategico). La maggiore consapevolezza nei profili più avanzati non riflette necessariamente una maggiore incidenza del fenomeno, ma probabilmente anche una maggiore capacità di rilevarlo e riconoscerlo come bisogno da presidiare.

23. Fonte: ISTAT, Offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia, anno educativo 2023-2024

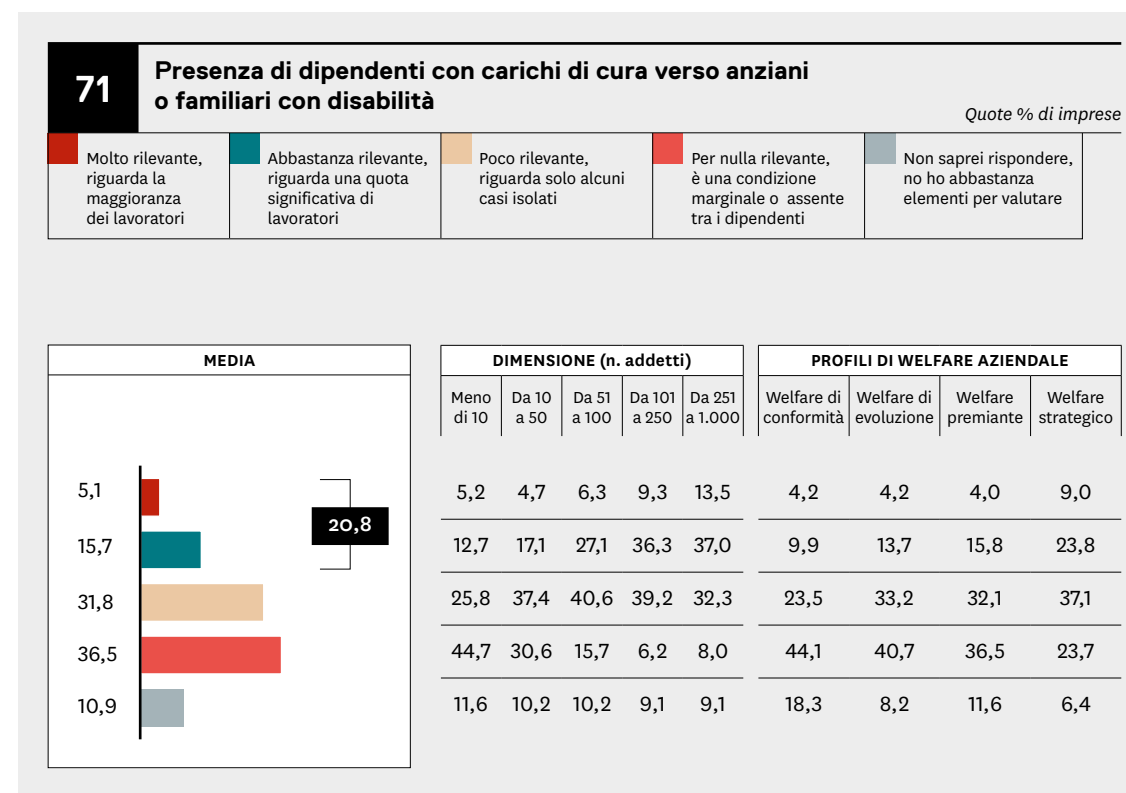


In questo contesto di crescente pressione sui carichi di cura, i dati 2026 segnalano un'inversione di tendenza nelle politiche aziendali di conciliazione. La **FIGURA 72** mostra che le principali misure sono in calo rispetto al 2024: la flessibilità oraria oltre quella contrattuale scende dal 41,3% al 38,6% delle imprese, lo smart working dal 21,4% al 17,0%, i permessi aggiuntivi retribuiti per maternità e paternità dal 18,8% al 16,4%, l'integrazione completa del congedo di maternità e paternità dal 21,6% al 20,9%.

Sul fronte della capacità gestionale, cresce la quota di iniziative adottate unilateralmente dall'azienda (54,6%, dal 45,6% del 2024), a fronte di un calo di quelle derivanti da contratto integrativo (6,7%, dal 13,3%). Le misure di conciliazione si confermano quindi prevalentemente un'iniziativa autonoma delle imprese, svincolata dalla contrattazione collettiva.

Il calo dello smart working merita un approfondimento specifico (**FIGURA 73**). La riduzione è diffusa ma differenziata: è più marcata nel commercio e nei servizi (dal 26,0% al 20,6%) e nelle imprese con meno

I servizi per la famiglia e per l'infanzia, la flessibilità, i sostegni alla genitorialità sono determinanti per conciliare gli impegni di cura e il lavoro



di 50 addetti, mentre rimane più contenuta nelle imprese di maggiore dimensione e nei servizi professionali. Cambia anche il modello gestionale: le situazioni di massima libertà organizzativa per i lavoratori si riducono (dal 30,9% al 26,7%), mentre cresce la quota di aziende che definisce regole più strutturate lasciando solo una flessibilità parziale (**FIGURA 74**).

Laddove lo smart working è presente, tuttavia, il suo utilizzo è in crescita: aumenta la quota di lavoratori che ne fanno ricorso in misura significativa. Questo dato suggerisce che il ridimensionamento non è guidato da una minore utilità percepita dello strumento, ma da una scelta — spesso legata a logiche organizzative e di controllo — di contenerne la diffusione.

La distanza tra i bisogni di flessibilità e le risposte che le imprese mettono in campo è uno degli

elementi più critici di questa edizione. I carichi di cura sono rilevanti — sia per i figli, sia per gli anziani non autosufficienti — mentre le principali leve di conciliazione si contraggono. La limitazione della flessibilità in un momento in cui ce ne sarebbe più bisogno rappresenta una contraddizione strutturale che rischia di ricadere principalmente sulle donne, ampliando le asimmetrie già documentate.

Per meglio comprendere le differenze tra le imprese, l'edizione 2026 introduce una profilazione specifica per livello di attenzione che le PMI italiane hanno verso il tema della famiglia e della conciliazione (**FIGURA 75**), costruita incrociando le iniziative attivate e la capacità gestionale nelle aree della conciliazione vita-lavoro, del sostegno alle famiglie per educazione e cultura, dei diritti e delle pari opportunità (che analizzeremo più in dettaglio più avanti in questo capitolo).

72

Pari opportunità e conciliazione – Misure di iniziativa e capacità gestionale

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

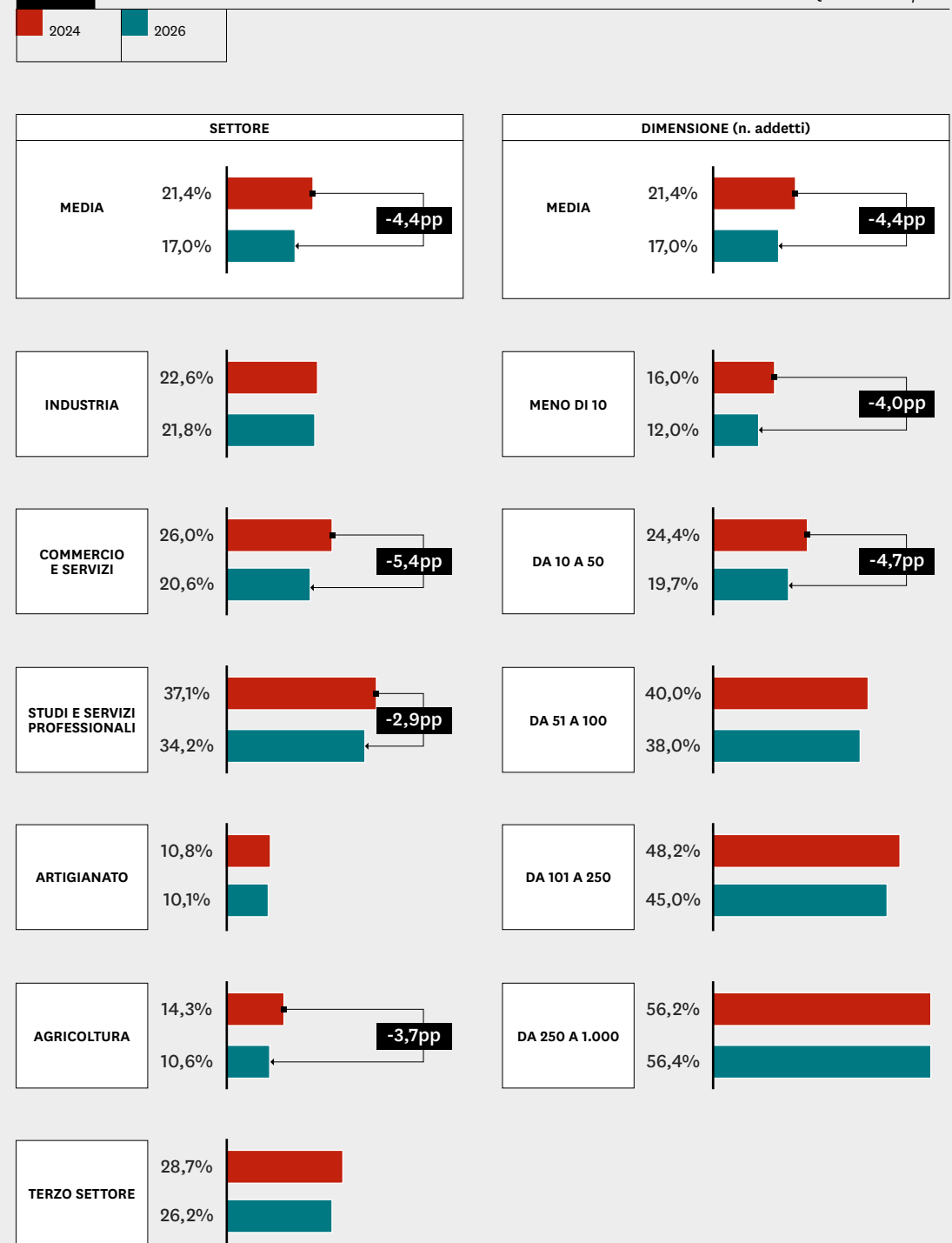
MISURE DI INIZIATIVA		MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE			
	2024	2026			
Flessibilità oraria oltre quella contrattuale	41,3	38,6	In applicazione ai CCNL	41,1	38,7
Smart working / lavoro a distanza	21,4	17,0	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	13,3	6,7
Integrazione completa congedo maternità / paternità	21,6	20,9	Unilateralmente dall'azienda	45,6	54,6
Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità / paternità	18,8	16,4			
Disbrigo pratiche burocratiche, pagamenti ecc.	1,6	2,6			
Trasporto aziendale	2,2	3,4			
Servizi aziendali per i figli: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter	1,0	1,3			
Servizi per i figli convenzionati sul territorio: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter	0,8	1,3			
Convenzionamento con servizi trasporto locale	0,9	0,7			

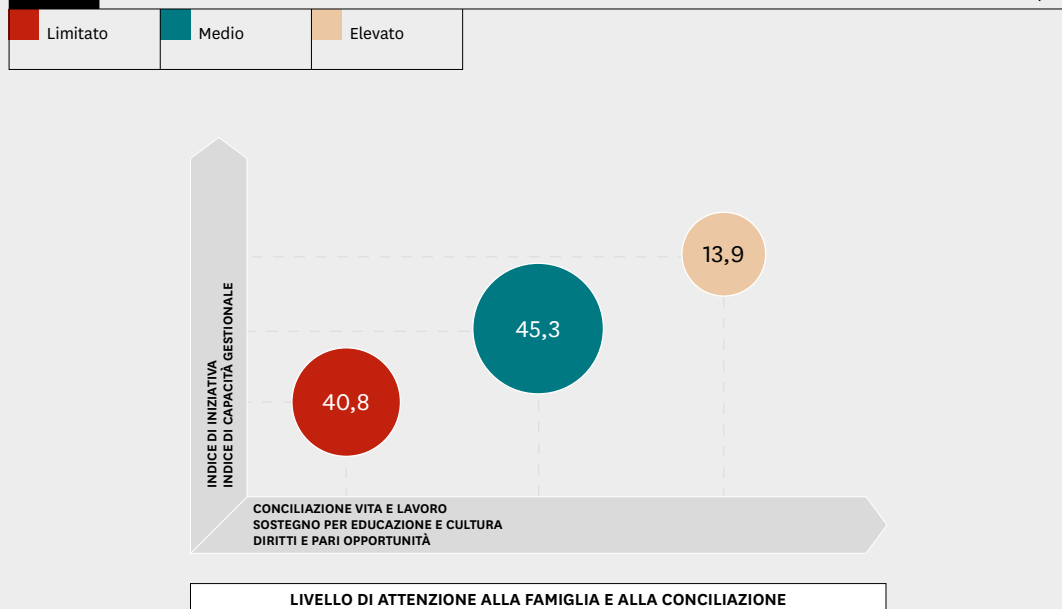
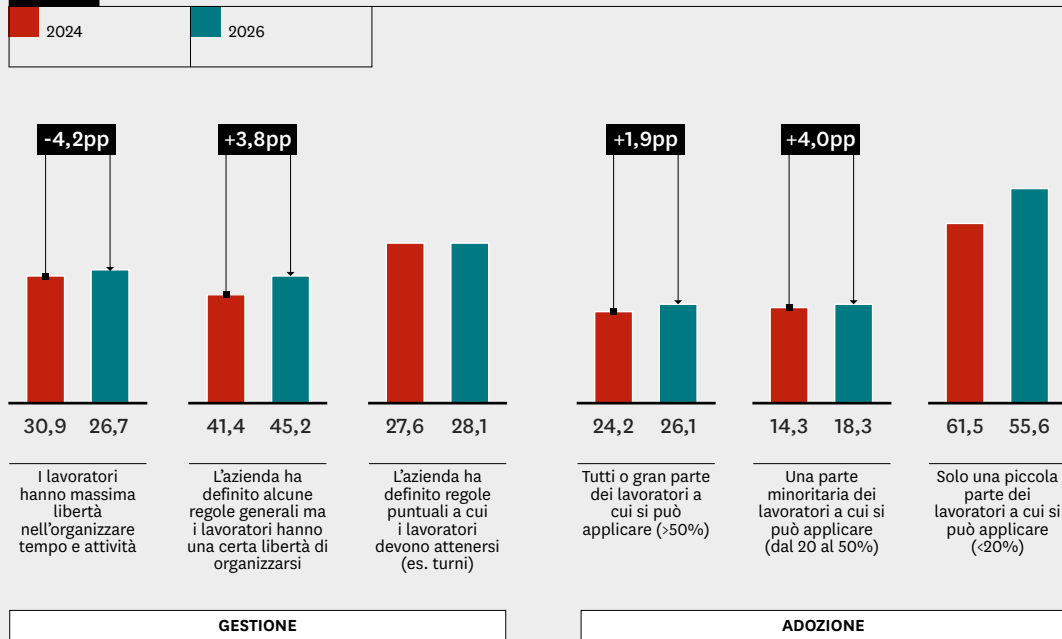
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE
Base: imprese con almeno una iniziativa

73

Smart working: livello di iniziativa per settore e dimensione

Quote % di imprese





Ne emergono tre profili: il 40,8% delle imprese presentano un'attenzione limitata ai temi della conciliazione, il 45,3% un'attenzione media, il 13,9% un'attenzione elevata. La **FIGURA 76** mostra con chiarezza che dove l'attenzione alla famiglia è più alta, i risultati aziendali sono sistematicamente superiori. L'indice di impatto sociale raggiunge livelli alti o molto alti nell'82,8% delle imprese con attenzione elevata, contro il 23,7% di quelle con attenzione limitata. L'apprezzamento delle iniziative di welfare da parte dei lavoratori sale al 67,6% nelle prime, contro il 38,4% nelle seconde. I benefici si riflettono anche sui risultati organizzativi: le imprese con attenzione elevata alla conciliazione registrano livelli superiori di soddisfazione e clima aziendale (65,0% contro 32,3%), fidelizzazione dei lavoratori (62,0% contro 32,0%), attrattività delle risorse umane (59,7% contro 27,2%) e produttività del lavoro (62,3% contro 27,9%).

Questo differenziale è particolarmente significativo perché emerge in controtendenza rispetto all'andamento medio: mentre le misure di conciliazione si contraggono a livello aggregato, **le imprese che hanno mantenuto o rafforzato l'attenzione alla famiglia ottengono risultati nettamente superiori.**

Il differenziale nei risultati non si spiega con le singole misure adottate, ma con la cultura che le sostiene: dove la conciliazione è parte di una visione strategica dell'impresa – e non una concessione episodica – i lavoratori la riconoscono, la utilizzano e la ricambiano in termini di coin-

volgimento e produttività. È questa la distanza più difficile da colmare, perché non si misura in risorse dedicate ma in orientamento manageriale. E i dati lo confermano: le imprese che hanno fatto questa scelta culturale ottengono risultati superiori non solo nel benessere dei lavoratori ma nelle performance aziendali complessive.

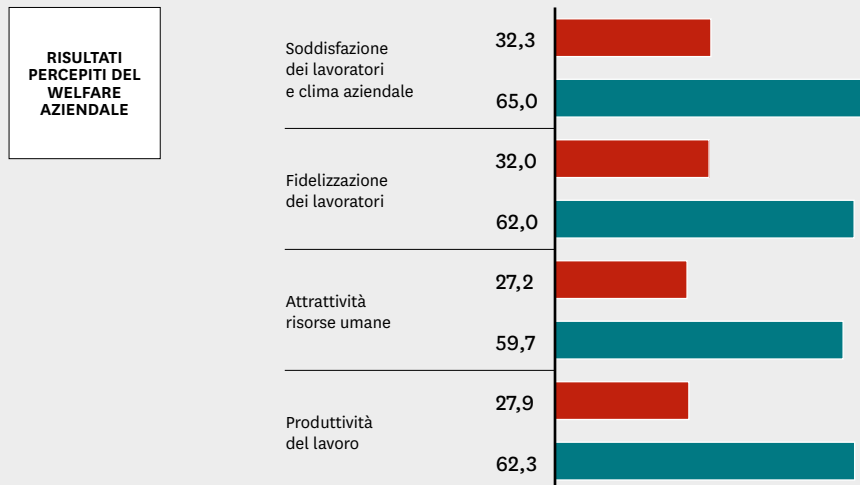
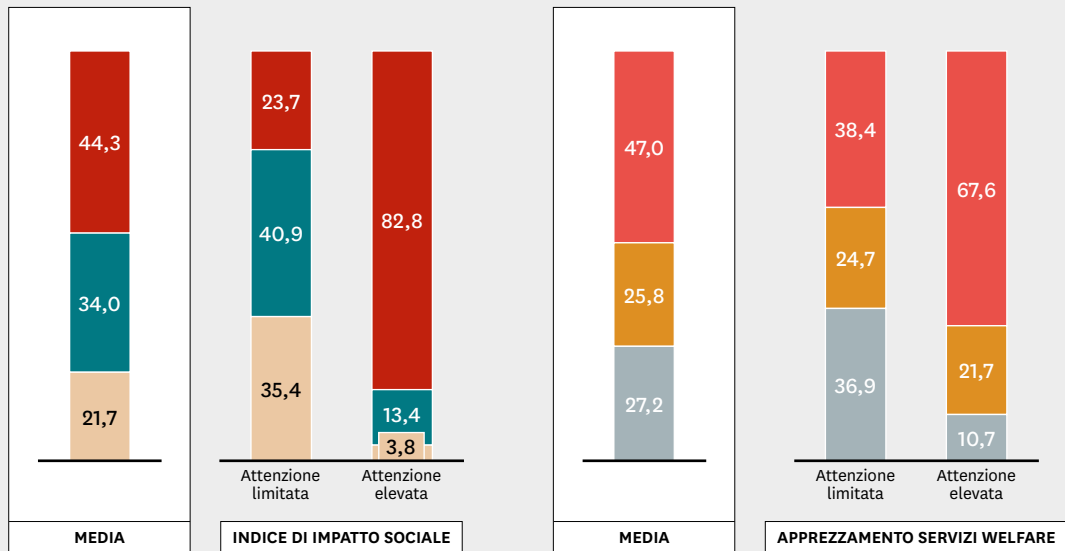
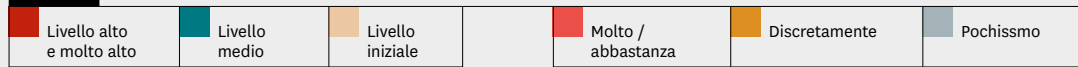
Prendiamo ora in esame le politiche attive per le pari opportunità. Nel modello Welfare Index PMI queste iniziative sono classificate nell'area Diritti, diversità e inclusione. La loro diffusione è in costante crescita: le imprese che in quest'area raggiungono un livello almeno medio di welfare sono il 94,9%, e quelle a livello elevato il 55,7%.

Le **FIGURE 77 e 78** mostrano come la presenza femminile nelle PMI continui a crescere. Nel 2026 le donne rappresentano il 37,2% dei lavoratori – in aumento rispetto al 36,3% del 2024 – con un'incidenza che cresce linearmente con il livello di welfare: dal 31,5% nelle imprese

Le imprese con maggiore attenzione alla famiglia e alla conciliazione ottengono un impatto sociale nettamente superiore alla media

Impatto sociale per livello di attenzione alla famiglia e alla conciliazione

Quote % di imprese



RISULTATI PERCEPITI DEL WELFARE AZIENDALE

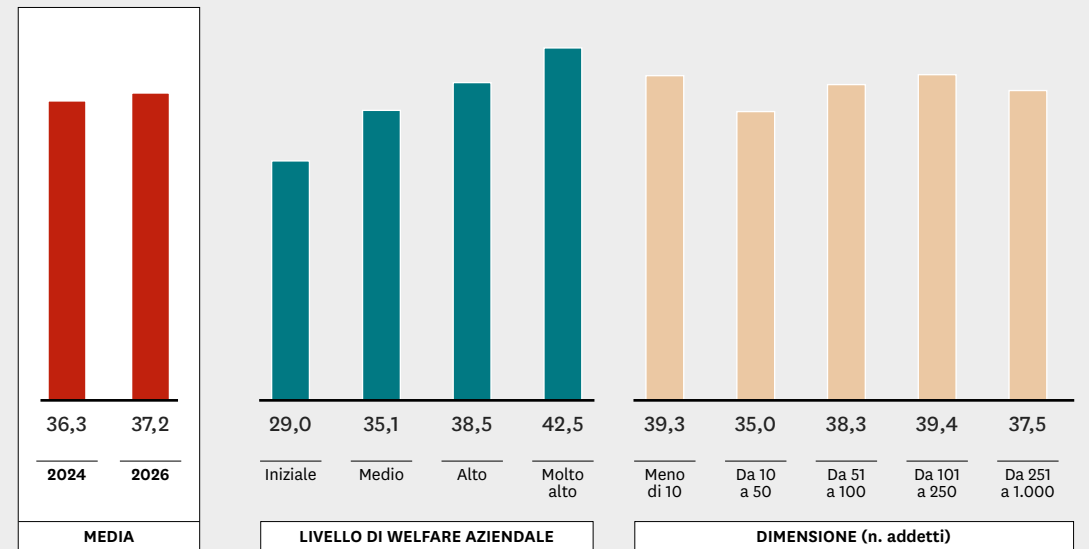
a livello iniziale al 42,5% in quelle a livello molto alto. Nelle imprese con welfare elevato, la quota di aziende in cui le donne rappresentano oltre la metà della forza lavoro sale all'38,0%, contro il 32,4% della media.

Il dato più significativo riguarda tuttavia i ruoli di responsabilità (FIGURE 79 e 80). La quota media di donne in posizioni manageriali raggiunge il 38,0% nel 2026, in crescita di oltre due punti rispetto al 35,7% del 2024. Il miglioramento attraversa tutti i livelli di welfare e tutte le classi dimensionali, ma le distanze tra i profili rimangono ampie: nelle imprese a livello molto alto la quota sale al 43,7%, mentre in quelle a livello iniziale si ferma al 31,3%. Sul versante opposto, il 36,7% delle imprese non ha alcuna donna in posizioni di responsabilità – una quota che diminuisce di 10 punti percentuali nelle realtà con welfare elevato (27.1%). La distribuzione delle imprese per quota di presenza femmi-

Il livello di welfare aziendale e le iniziative di conciliazione impattano in modo determinante sul lavoro delle donne e sulle opportunità di carriera

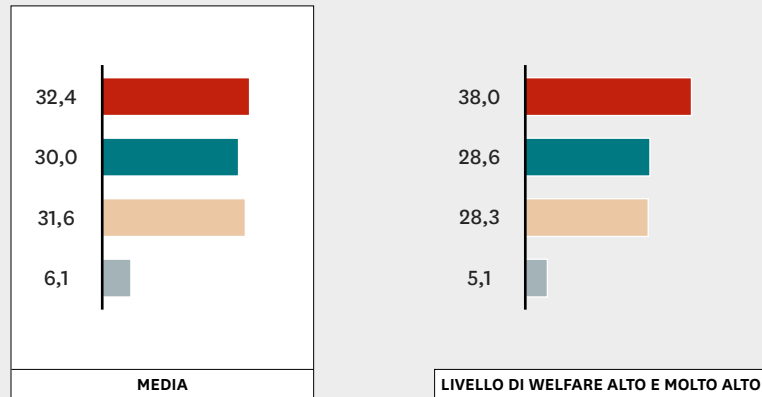
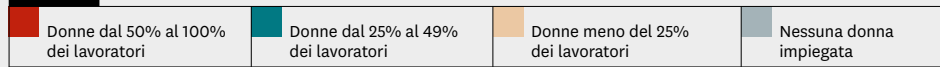
Quota di donne sul totale lavoratori

Quote % di lavoratori



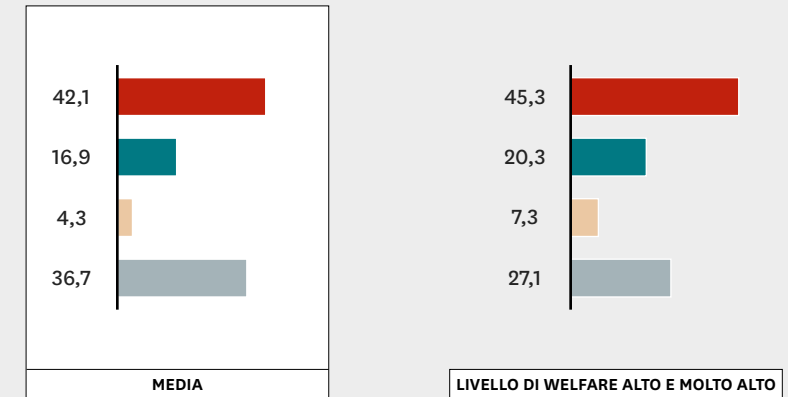
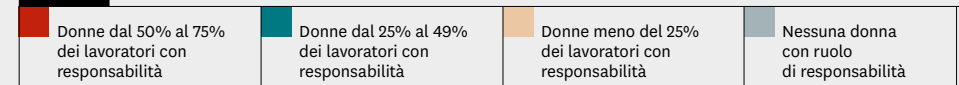
Quota di imprese per presenza femminile

Quote % di imprese



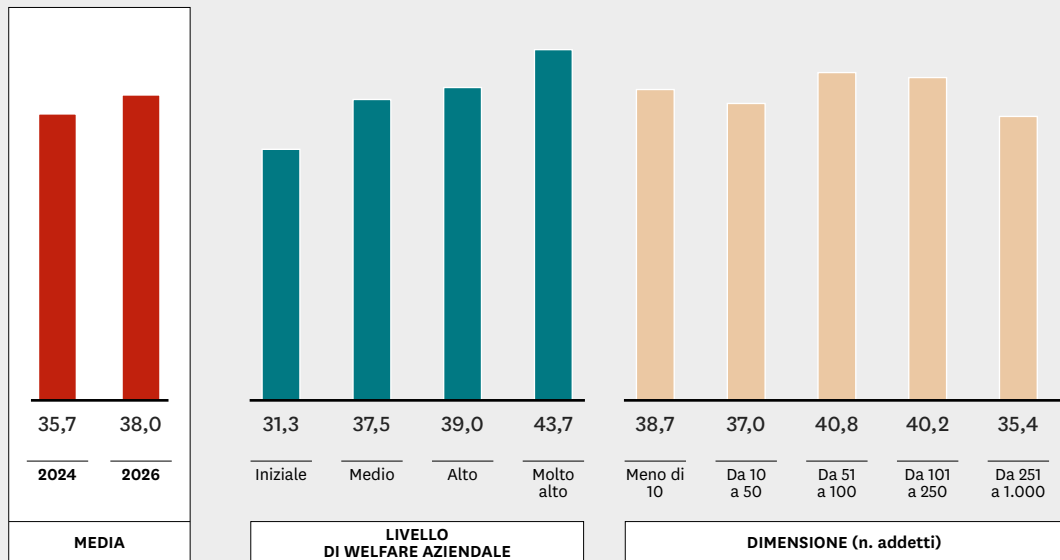
Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità

Quote % di imprese



Quota di donne nei ruoli di responsabilità

Quote % di lavoratori



nile nei ruoli di vertice continua a mostrare una forma a due estremi: le aziende tendono a concentrarsi ai poli – quelle in cui le donne hanno piena possibilità di affermazione e quelle in cui ne sono di fatto escluse – mentre le posizioni intermedie restano poco popolate. Nelle imprese con livello di welfare alto e molto alto questa polarizzazione si attenua significativamente: la quota di aziende senza alcuna donna in ruoli di responsabilità scende al 27,1% e quella con oltre il 50% di manager donne sale al 45,3%.

La FIGURA 81 fotografa infine la diffusione di programmi espliciti per la valorizzazione delle pari opportunità e della leadership femminile: presenti nel 9,2% delle imprese in media, ma nel 44,7% di quelle con livello molto alto di welfare. Come nelle precedenti edizioni, queste iniziative restano prerogativa delle realtà più avanzate e sono quasi assenti ai livelli iniziale e medio.

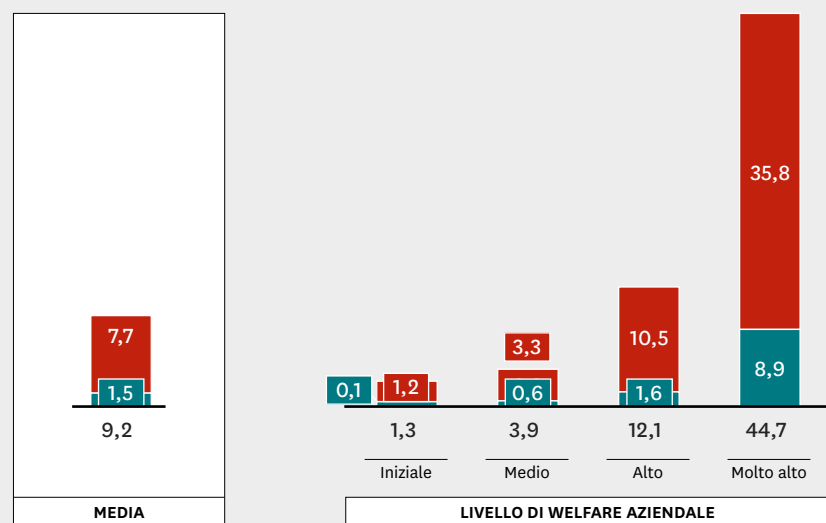
A fronte dell'arretramento delle misure per la conciliazione, l'area dei diritti, della diversità e dell'inclusione emerge come la componente più dinamica del welfare aziendale nella rilevazione 2026 (FIGURA 82). Le iniziative per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità

Crescono occupazione e presenza femminile nei ruoli di vertice delle aziende italiane, ma permane una forte polarizzazione tra le imprese capaci e non capaci di valorizzare il lavoro e la leadership delle donne

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

Quote % di imprese

Si, rivolte a tutte le donne
Si, rivolte a una parte della popolazione femminile



crescono dal 50,0% al 56,9% delle imprese; quelle per soggetti deboli e fragili dal 13,0% al 14,8%; le misure di supporto ai lavoratori extracomunitari registrano aumenti su tutti i fronti (pratiche burocratiche: dall'11,1% al 13,7%; formazione linguistica: dal 7,2% all'8,9%; sostegni per l'abitazione: dal 9,3% al 13,6%).

sponsabilità – verso le persone fragili, verso i lavoratori stranieri, verso la tutela dei diritti – che va oltre la logica del benefit e si avvicina a quella della coesione sociale.

Cresce la diffusione di carte dei valori e codici etici (dal 28,9% al 30,2%) e dei processi di segnalazione di condotte illecite (dal 23,1% al 25,6%). La variazione per livello di welfare è, anche qui, molto marcata: le **FIGURE 83 e 84** mostrano che l'adozione di questi strumenti di presidio raggiunge il 68,4% e il 61,0% rispettivamente nelle imprese con livello molto alto di welfare.

Questa crescita riflette un cambiamento di priorità culturale e organizzativa nelle imprese più avanzate: il welfare si estende progressivamente verso una visione più ampia di re-

Diritti, diversità e inclusione – Misure di iniziativa e capacità gestionale

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

MISURE DI INIZIATIVA		2024	2026
DISABILITÀ E FRAGILITÀ	Iniziative per disabili *	50,0	56,9
	Iniziative per altri soggetti deboli (ex detenuti, tossicodipendenti...)	13,0	14,8
INIZIATIVE DI SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI **	Assistenza pratiche burocratiche per extracomunitari	11,1	13,7
	Formazione linguistica per extracomunitari	7,2	8,9
	Sostegni per l'abitazione per extracomunitari	9,3	13,6
	Mediazione culturale per extracomunitari	4,3	5,1
DIRITTI E PARI OPPORTUNITÀ	Possesso di carta dei valori / codice etico / di condotta	28,9	30,2
	Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite sul luogo di lavoro	23,1	25,6
	Programmi per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile	7,8	9,2

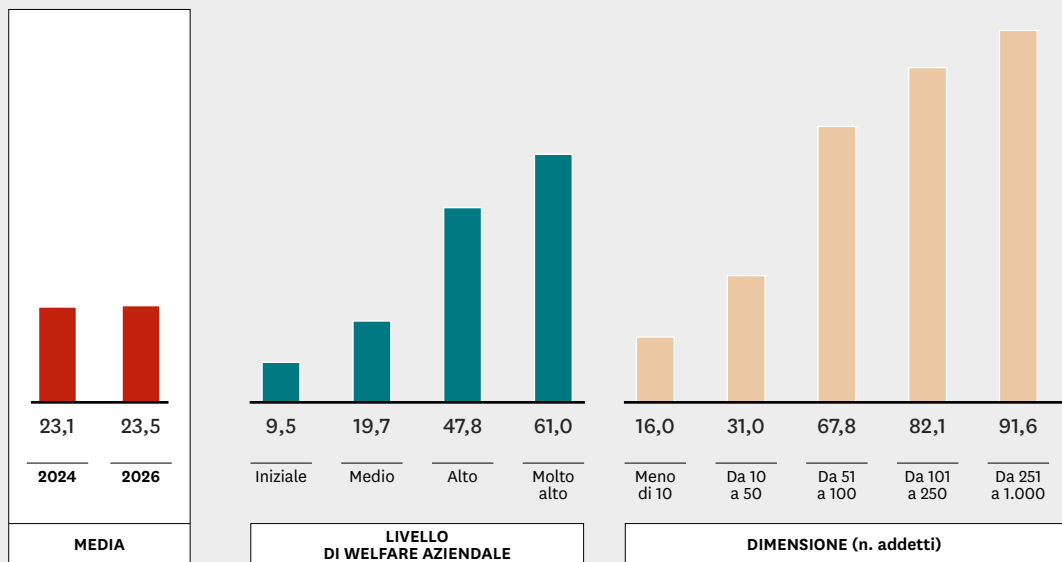
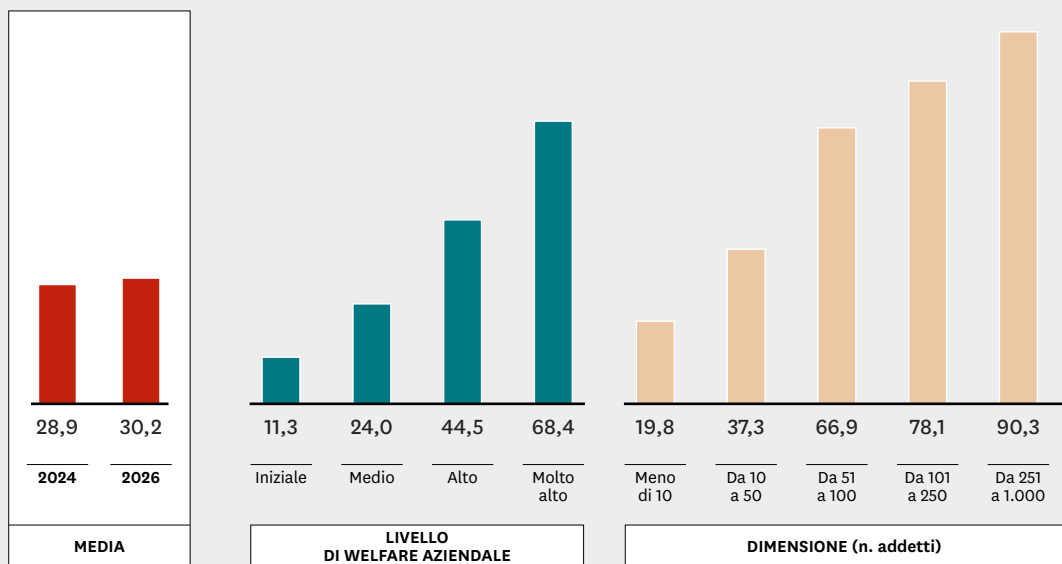
Quota % di imprese per modalità di attuazione

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE		2024	2026
DISABILITÀ, FRAGILITÀ E SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI – APPLICAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	17,6	18,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	8,7	4,9
	Unilateralmente dall'azienda	73,7	76,6

Note:

(*) Base: imprese con almeno un disabile.

(**) Base: imprese con almeno un lavoratore extracomunitario

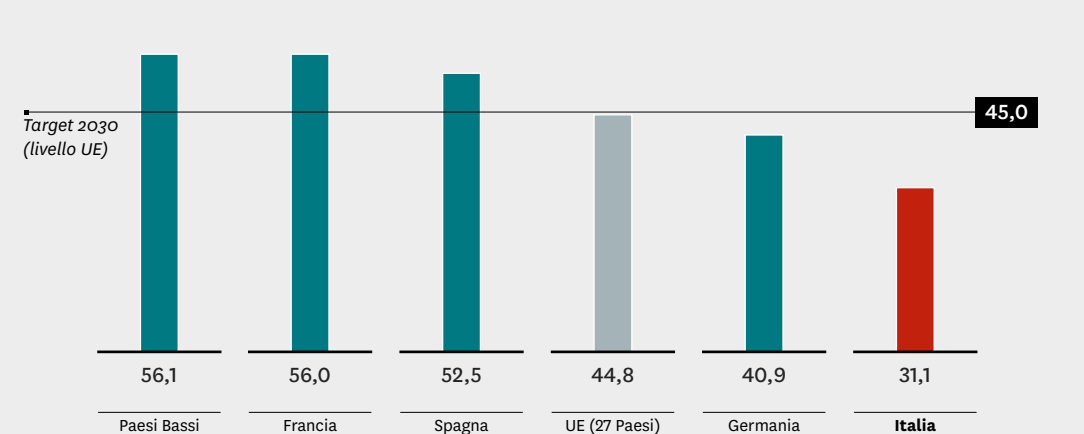


4.3 Istruzione e mobilità sociale

Istruzione e lavoro sono le due leve fondamentali della mobilità sociale. Dove funzionano in sinergia consentono alle nuove generazioni di migliorare la propria posizione economica e sociale rispetto a quella di partenza. In quest'ottica, il sistema educativo assume un ruolo cruciale non solo per la crescita individuale, ma anche per lo sviluppo economico e sociale del Paese.

Nonostante l'espansione dell'accesso all'istruzione negli ultimi decenni, le disuguaglianze

continuano a persistere e a riflettersi nei percorsi scolastici e professionali. Il confronto europeo sui livelli di istruzione (**FIGURA 85**) mette in luce il perdurante ritardo dell'Italia in termini di diffusione dell'istruzione terziaria: la quota di giovani con un titolo universitario è pari al 31,1% in Italia, a fronte del 44,8% della media europea, con un divario significativo rispetto i principali Paesi membri dell'UE, che presentano livelli più elevati e una maggiore diffusione dell'istruzione avanzata. Paesi Bassi (56,1%), Spagna (56,0%) e Francia (52,5%) superano abbondantemente la metà della popolazione giovane. Anche la Germania, tradizionalmente orientata alla formazione professionale, raggiunge il 40,9%. Questo ritardo assume un rilievo ancora maggiore se confrontato che l'obiettivo europeo fissato per il 2030, che prevede il raggiungimento del 45% di popolazione giovane con istruzione terziaria: un traguardo rispetto al quale l'Italia appare ancora ampia-



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

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

mente distante confermando una debolezza strutturale del sistema italiano nella formazione avanzata che richiede un impegno da parte di tutti gli attori del sistema.

In questo quadro si evidenzia come il sistema educativo nazionale fatichi a garantire una diffusione ampia e inclusiva dei livelli di istruzione più alti, limitando di fatto le opportunità di mobilità sociale.

A questa criticità si affianca il fenomeno dell'interruzione precoce dei percorsi scolastici e formativi che, racconta la stessa storia da un'altra angolazione. Sebbene in graduale riduzione, continua a rappresentare un elemento di divario rispetto alla media europea (9,1%), evidenziando fragilità persistenti del sistema che si concentrano soprattutto nei contesti territoriali e sociali più vulnerabili, dove si concentrano le famiglie con minore capacità di sostenere i percorsi scolastici dei figli (FIGURA 86).

I fattori che concorrono a determinare la capacità di un sistema di promuovere la mobilità sociale attraverso l'istruzione sono molteplici. Conta la qualità delle istituzioni formative, conta la loro accessibilità geografica ed economica, conta la domanda di competenze da parte delle imprese. Ma conta anche qualcosa di meno misurabile: la fiducia che i giovani e le loro famiglie ripongono nell'istruzione come leva di cambiamento. Quando questa fiducia manca, non bastano le borse di studio a tenerli in aula. Il welfare aziendale può ricostruirla, mostrando concretamente — con le assunzioni, con i percorsi di crescita, con le collaborazioni con le scuole — che il titolo di studio viene davvero riconosciuto e valorizzato.

Sul fronte dell'occupazione giovanile, la FIGURA 87 mostra i progressi compiuti nell'ultimo decennio: il tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni) è sceso dal 28,5% nel 2016 al 14,4%

nel 2025; la quota dei NEET — i giovani che non lavorano né studiano né si formano — è passata dal 24,3% al 13,3% nello stesso periodo. Sono risultati concreti, che riflettono sia la ripresa del mercato del lavoro sia le riforme normative degli anni scorsi. Tuttavia il confronto con l'Europa rivela che il percorso è ancora lungo: il Paese rimane indietro rispetto la media europea per entrambi gli indicatori, segnalando un livello ancora elevato di emarginazione giovanile.

Il tasso di disoccupazione giovanile e la quota di NEET non misurano lo stesso fenomeno. Il primo indicatore registra quanti cercano lavoro senza trovarlo, e la sua riduzione indica una maggiore capacità del sistema produttivo di generare opportunità occupazionali. Il secondo intercetta dimensioni più profonde di esclusione: quanti hanno smesso di cercare, o non hanno mai iniziato, giovani che hanno abbandonato il percorso scolastico prima del diploma

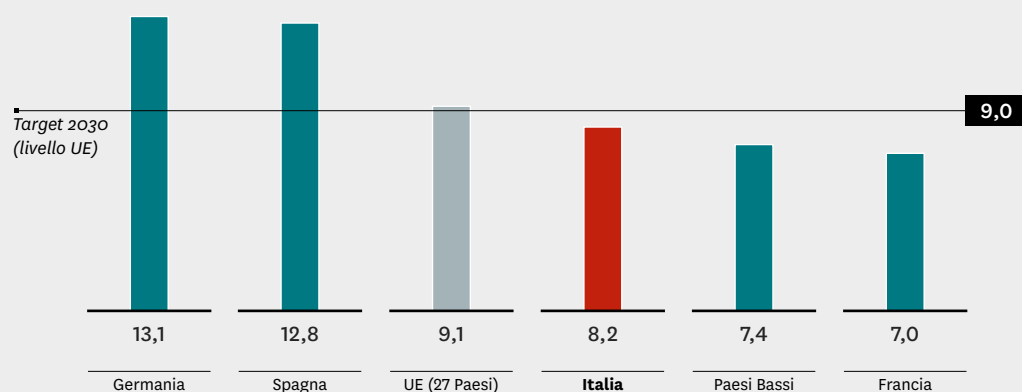
e non si sono ricollocati in nessun percorso strutturato, perché il sistema formativo non li ha trattiene a sufficienza o perché hanno perso fiducia nelle prospettive che il mercato del lavoro offre.

L'Italia sconta un forte ritardo nell'istruzione universitaria e nelle opportunità di lavoro per i giovani

86

Abbandono precoce dell'istruzione in Europa e Italia

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, 2025

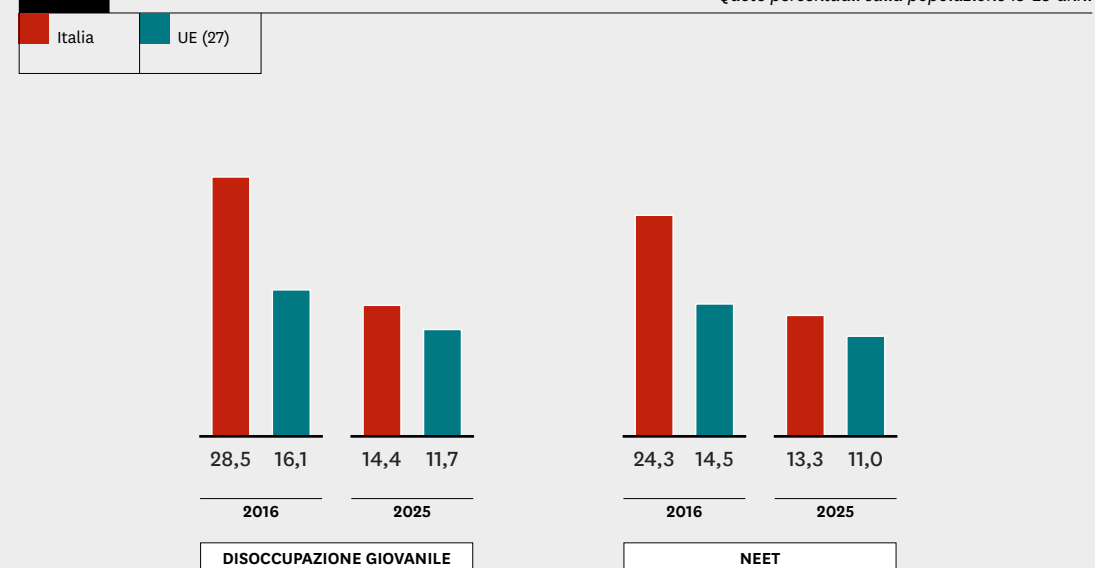


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

87

Emarginazione dei giovani dal lavoro

Quote percentuali sulla popolazione 15-29 anni



È su questo secondo fronte che l'Italia sconta il prezzo più alto, e su cui il welfare aziendale può agire in modo indiretto ma concreto: investendo nell'orientamento scolastico, costruendo rapporti stabili con gli istituti tecnici del territorio, e dimostrando con i propri tassi di assunzione che la formazione vale la pena.

La difficoltà di inserimento è confermata dai tassi di occupazione dei giovani a tre anni dal conseguimento del titolo di studio più elevato. L'Italia, con il 71,1%, presenta il livello più basso, posizionandosi 11 punti percentuali al di sotto della media europea (82,1%), e ben lontana da Germania e Paesi Bassi, che presentano i valori più alti con circa il 90% dei giovani impiegati (FIGURA 88). Non è solo un problema di quantità di lavoro disponibile: è un problema di corrispondenza tra le competenze formate e quelle richieste, e di capacità del sistema produttivo di valorizzare il capitale umano che il sistema formativo produce.

La FIGURA 89 quantifica questo disallineamento: i contratti a termine riguardano il 23,5% dei giovani lavoratori (15-34 anni), più del doppio rispetto al 10,6% della media. Il part time involontario colpisce, invece, il 9,9% degli under 35. Questa precarietà contrattuale incide sulle scelte formative: quando il mercato del lavoro segnala che anche la laurea non garantisce un contratto stabile, l'incentivo a investire anni di studio si riduce. Il welfare aziendale può contribuire a invertire questa tendenza, offrendo percorsi di inserimento strutturati che valorizzino il titolo di studio già all'ingresso.

Un elemento chiave del disallineamento tra istruzione e lavoro è rappresentato dalla limitata diffusione delle competenze tecnico-scientifiche. In Italia i laureati in discipline STEM sono 20,1 ogni 1.000 residenti tra i 20 e i 29 anni, il valore più basso tra i principali paesi europei. Questa carenza si traduce, per le PMI italiane, in diffi-

coltà di reclutamento di profili tecnici qualificati, in processi di innovazione più lenti e in un mercato del lavoro in cui la domanda di competenze avanzate supera sistematicamente l'offerta. Avvicinare questi due lati del divario, rafforzando la cooperazione tra imprese, scuola e università, è una delle missioni più concrete che il welfare aziendale può assumere in questa area.

La valorizzazione del capitale umano emerge come uno dei principali driver di competitività e sviluppo: le imprese più avanzate nel welfare aziendale sono anche quelle che mostrano una maggiore capacità di attrarre competenze e migliorare la produttività.

Le imprese contribuiscono allo sviluppo del capitale umano agendo su due aree: le iniziative di formazione e valorizzazione rivolte ai propri dipendenti e il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura dei figli. La prima è un'area

consolidata; la seconda è ancora largamente inesplorata. Ma riguarda un'esigenza di importanza primaria per un paese caratterizzato da forti differenze di contesto. Grazie alla loro prossimità alle famiglie e al territorio, le imprese possono svolgere un ruolo complementare alle politiche pubbliche, contribuendo a ridurre le disuguaglianze di accesso all'istruzione e a migliorare la continuità dei percorsi formativi.

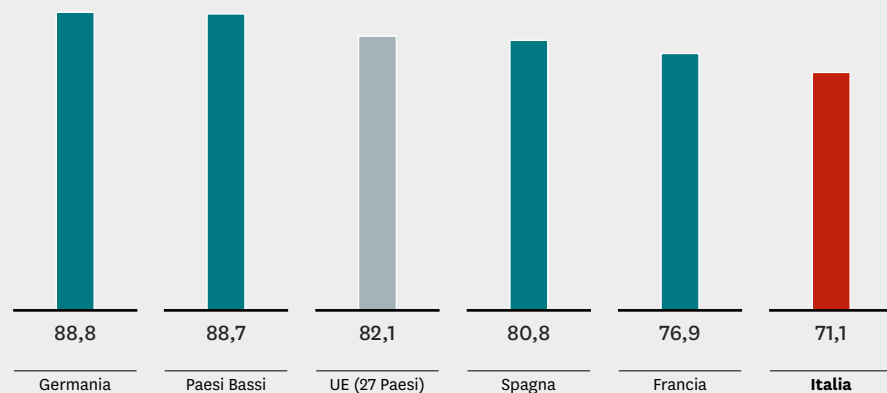
Il dato che più caratterizza il 2026, tuttavia, non riguarda la diffusione delle singole misure, sostanzialmente stabile rispetto al 2024, ma la cultura con cui le imprese le gestiscono (FIGURA 90).

Nel 2026, il 72,2% delle PMI che attuano iniziative di sviluppo del capitale umano lo fanno per propria scelta autonoma, non per adempimento a norme contrattuali. È questo il tratto che si evidenzia in questa fase di maturità del welfare aziendale: meno espansione estensiva, più conso-

88

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

Quote percentuali su popolazione 20-34 anni, dati 2025



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat

89

Occupati per classe di età, posizione e regime orario

Quote percentuali per classe di età, 2025

	Percentuale per classe di età				
	15-34	35-49	50 e più	Media	
Posizione professionale	Dipendenti a tempo indeterminato	61,6	70,6	69,0	67,9
	Dipendenti a termine	23,5	9,0	5,2	10,6
	Indipendente	15,1	20,3	25,8	21,5
Regime orario	Tempo pieno	82,8	84,3	80,4	82,3
	Part time involontario	9,9	9,0	7,8	9,5
	Atro part time	7,3	6,7	11,8	8,2

Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

lidamento organizzativo e capacità di tradurre le iniziative in policy, processi e impatti concreti.

La **FIGURA 91** evidenzia che nel 50,5% delle imprese i corsi di formazione sono utilizzati da gran parte o dalla maggioranza dei lavoratori — in lieve miglioramento rispetto al 48,3% del 2024 — mentre si riduce la quota di imprese in cui le iniziative sono poco utilizzate. La **FIGURA 92** mostra un quadro di diffusione della formazione complessivamente soddisfacente: il 67,7% delle PMI che offrono percorsi formativi coinvolgono almeno la metà della propria forza lavoro, e il 44,7% raggiungono la quasi totalità dei dipendenti. Come atteso, questo risultato cresce all'aumentare del livello di welfare, dal 49,7% nelle imprese di livello iniziale al 75,1% in quelle con livello molto alto, confermando le imprese più avanzate nella cultura del welfare hanno interiorizzato la formazione non come costo discrezionale ma come componente strutturale del modo di fare impresa.

Il sostegno delle imprese ai percorsi educativi dei figli dei dipendenti rappresenta invece un'area ancora poco sviluppata. La **FIGURA 93** evidenzia come nessuna delle iniziative considerate superi il 5% di diffusione: le collaborazioni con scuole e università si fermano al 4,3%, i rimborsi per spese scolastiche e universitarie al 2,4%. Ancora più limitate risultano le iniziative di valorizzazione del merito e di orientamento.

Questi dati mostrano un ampio margine di crescita per il welfare aziendale in un ambito che può incidere direttamente sulle opportunità educative e, quindi, sulle prospettive di mobilità sociale delle nuove generazioni. Le PMI italiane hanno una vicinanza alle famiglie dei propri dipendenti che nessun operatore pubblico può replicare: conoscono i territori, hanno rapporti diretti con le persone, possono offrire sostegni concreti e tempestivi. Attivare questa potenzialità significa però compiere un salto culturale

90

Sviluppo del capitale umano – Misure di iniziativa e capacità gestionale

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

Quota % di imprese per modalità di attuazione

MISURE DI INIZIATIVA	2024	2026
Formazione professionale specialistica / avanzata	38,1	37,5
Partecipazione a convegni / giornate studio (in presenza o a distanza)	16,3	17,1
Formazione linguistica	7,4	8,1
Iniziative di valorizzazione del talento: borse di studio, master / business school, viaggi di studio estero	2,7	2,6

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE	2024	2026
In applicazione ai CCNL	24,3	21,2
Con contratto integrativo / regolamento aziendale	12,5	6,6
Unilateralmente dall'azienda	63,2	72,2

ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE
Base: imprese con almeno una iniziativa

91

Sviluppo del capitale umano – Misure di impatto sociale

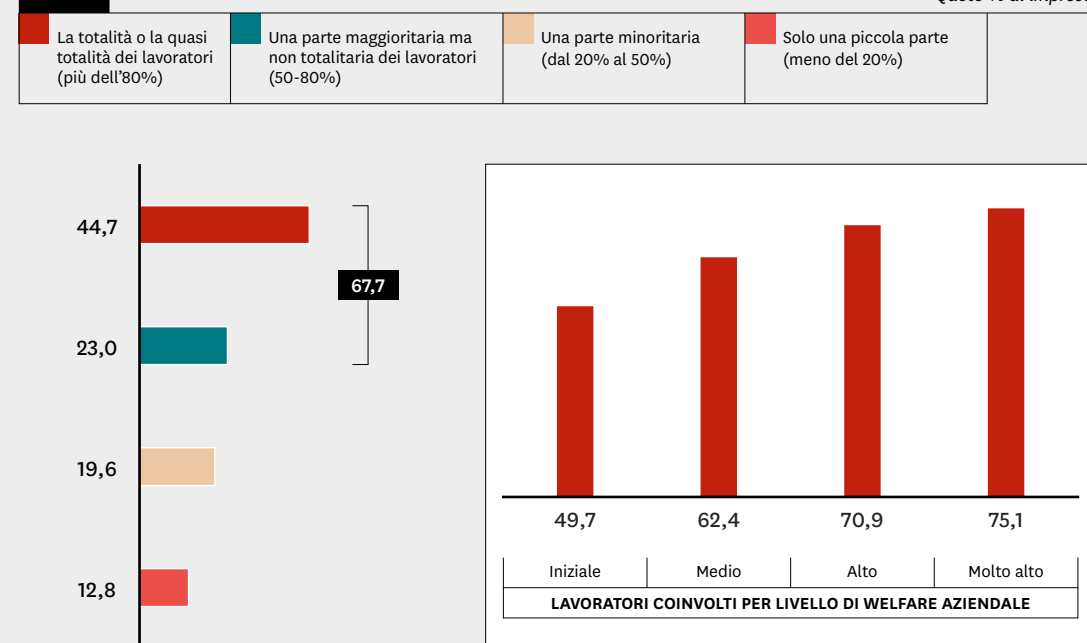
Quota % di imprese

	2024	2026	
Estensione dei corsi di formazione Base: imprese che offrono corsi di formazione	La totalità o la quasi totalità dei lavoratori (più dell'80%)	44,1	44,7
	Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (50-80%)	22,5	23,0
	Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)	18,7	19,6
	Solo una piccola parte (meno del 20%)	14,7	12,8
Utilizzo dei servizi di formazione da parte dei lavoratori Base: imprese con almeno una iniziativa	Sono utilizzate dalla maggioranza/ buona parte dei lavoratori	48,3	50,5
	Sono poco utilizzate	51,7	49,5
Presenza di stagisti e conversione in rapporti di lavoro stabili Base: tutte le imprese	Quota % di stagisti sulla popolazione aziendale (media, ultimo anno)	6,2	7,5
	Quota % di rapporti di stage convertiti in assunzioni (media, ultimo anno)	33,3	31,8

92

Lavoratori coinvolti nella formazione

Quote % di imprese



preciso: concepire il welfare non solo come qualcosa che migliora la vita del lavoratore in azienda, ma come qualcosa che agisce sull'ambiente familiare da cui quel lavoratore viene — e dove si prendono le decisioni più determinanti per il futuro dei figli.

Vi è una correlazione positiva tra la maturità del welfare aziendale e la capacità delle imprese di attrarre e integrare i giovani sotto i 30 anni (**FIGURA 94 e 95**): la quota di lavoratori under 30 cresce al crescere del livello di welfare.

Questi risultati indicano che il welfare aziendale contribuisce a rendere più efficace il passaggio dei giovani dal mondo della formazione a quello del lavoro, riducendo il rischio di percorsi occupazionali frammentati.

Gli stage sono il punto di contatto più diretto tra le imprese e le giovani generazioni ancora in formazione, e uno degli indicatori più concreti della capacità del welfare aziendale di promuovere la mobilità sociale.

Il welfare aziendale è una leva per attrarre, inserire e valorizzare i giovani

93

Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di iniziativa

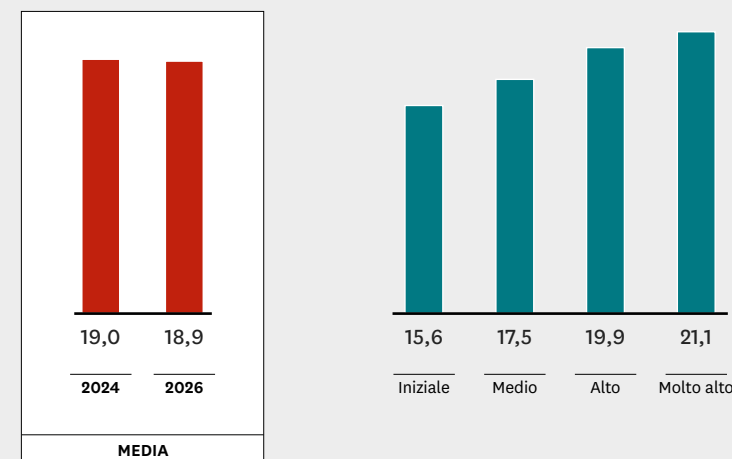
Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

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

94

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

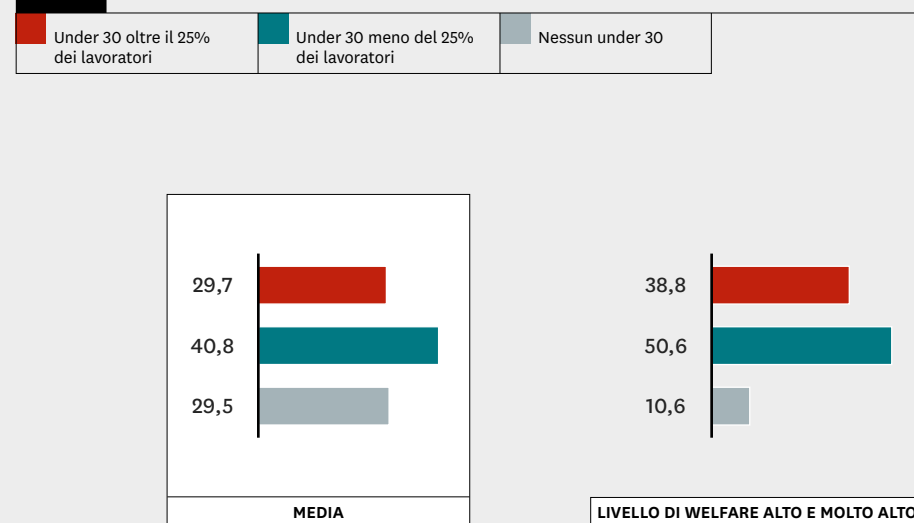
Quote % di lavoratori



95

Quota di imprese per presenza di giovani (under 30)

Quote % di imprese



La **FIGURA 96** indica un aumento della quota media di stagisti: 7,5% nel 2026 rispetto al 6,2% del 2024. La crescita è molto più pronunciata nelle imprese con welfare evoluto: quelle con livello molto alto accolgono in media il 7,6% di stagisti, quasi il doppio rispetto alle imprese con welfare iniziale (4,8%).

Il dato più significativo per valutare l'impatto reale degli stage sulla mobilità sociale non è però la quota di stagisti, ma la loro conversione in rapporti di lavoro stabili. La **FIGURA 97** mostra che nel 2026 il 31,8% dei rapporti di stage si traduce in un'assunzione – in lieve calo rispetto al 33,3% del 2024 – in un contesto economico meno espansivo. Ma la relazione con il livello di welfare è netta e crescente: le imprese con welfare iniziale convertono il 20,4% degli stage, quelle con welfare molto alto il 40,2%, il doppio. Le imprese più grandi (251-1.000 addetti) mostrano il dato più elevato: 48,9% degli

stage si trasformano in assunzioni. Le imprese che investono di più in welfare non solo accolgono più stagisti, ma li assumono di più. Lo stage, in queste realtà, non è un impegno formale o una risorsa a basso costo, ma un canale strutturato di reclutamento e di costruzione del capitale umano.

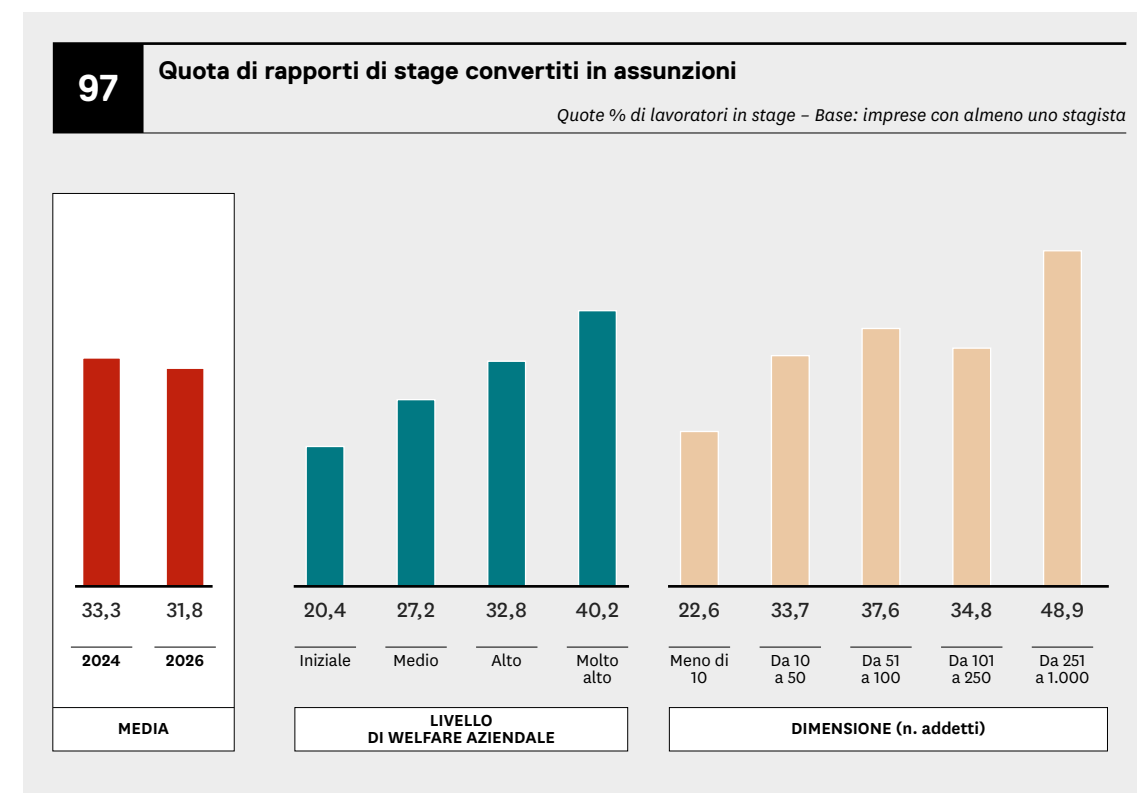
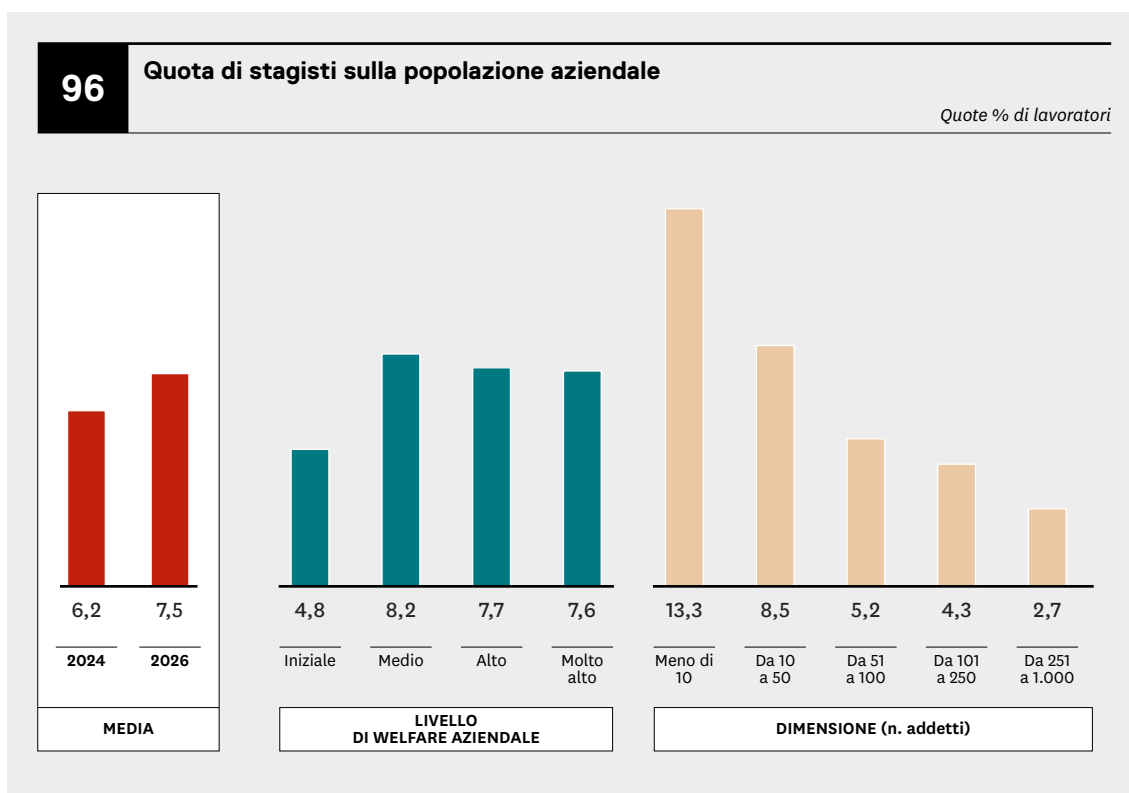
Promuovere l'accesso all'istruzione, ridurre l'abbandono precoce, facilitare l'inserimento lavorativo stabile dei giovani sono obiettivi che appartengono principalmente alle politiche pubbliche, ma che le imprese – e le PMI in particolare – possono accelerare o frenare con le proprie scelte quotidiane. I dati del 2026 mostrano che nelle imprese più avanzate questo contributo non è episodico ma sistematico, e si inserisce in una visione del welfare come leva strategica di sviluppo: integrata negli obiettivi di business, misurata nei propri effetti, consapevole del proprio impatto sul territorio e sulle persone.

In questo contesto, la correlazione tra livello di welfare e dinamiche del lavoro giovanile è una manifestazione diretta della qualità del progetto di impresa. Le aziende che leggono il welfare in chiave strategica ottengono risultati economici mediamente migliori, attraggono più talenti e mostrano una maggiore capacità di crescita nel tempo.

Rimane tuttavia aperta la questione più profonda della mobilità intergenerazionale. Il welfare aziendale oggi raggiunge chi è già dentro l'impresa; fatica invece ad agire su chi non ci è ancora arrivato – i giovani che hanno interrotto gli studi, le famiglie che non riconoscono nel percorso formativo un investimento conveniente, i territori dove il divario tra domanda e offerta di competenze è più acuto. Orientamento scolastico, borse di studio, collaborazioni strutturate con scuole e università, sostegno ai percorsi educativi dei figli dei dipendenti: sono stru-

menti ancora minoritari nelle PMI italiane, ma rappresentano la frontiera più rilevante per chi vuole trasformare il welfare da strumento interno di gestione delle persone a leva autentica di mobilità sociale e sviluppo del territorio.

Il sostegno delle aziende alle famiglie per l'educazione dei figli sta muovendo i primi passi, ma apre una prospettiva determinante per rilanciare la mobilità sociale nel nostro paese



4.4 Previdenza

Le difficoltà strutturali del sistema previdenziale affondano le radici in una trasformazione demografica di lungo periodo.

La **FIGURA 98** mostra come la popolazione italiana stia invecchiando rapidamente: la quota degli over 60 sta aumentando dal 31,1% del 2023 al valore atteso del 38% nel 2035, mentre la quota dei giovani fino a 14 anni si riduce progressivamente. L'indice di vecchiaia — il rapporto tra la popolazione over 65 e quella tra 0 e 14 anni — ha già raggiunto quota 193 nel 2023 ed è atteso a 309 nel 2050: ogni 100 giovani ci saranno quasi 310 anziani.

L'indice di dipendenza degli anziani (**FIGURA 99**) — il rapporto tra la popolazione oltre i 65 anni e quella in età lavorativa tra 15 e 64 anni — è in crescita continua, con un'accelerazione marcata attesa dopo il 2030, quando le generazioni del baby boom raggiungeranno in massa l'età pensionistica.

Questo squilibrio si traduce direttamente nella dinamica del rapporto tra pensionati e occupati (**FIGURA 100**): nel 2024 i pensionati sono 16,3 milioni a fronte di 23,9 milioni di occupati, con un rapporto di 68,2 pensionati ogni 100 occupati, in miglioramento rispetto al 74,9 del 2010 e al 69,6 del 2018. Questo trend positivo è tuttavia in larga misura il riflesso della crescita occupazionale e degli effetti delle riforme pensionistiche che hanno progressivamente innalzato l'età di uscita dal lavoro, non di una riduzione strutturale del numero di pensionati, che anzi continua a crescere in valore assoluto.

È su questo rapporto che si regge la sostenibilità del sistema a ripartizione, e il suo deterioramento progressivo è la principale pressione strutturale sulla spesa previdenziale pubblica.

In questo contesto, l'invecchiamento demografico e la crescente frammentazione delle carriere lavorative comprimono il tasso di sostituzione atteso, ovvero il rapporto tra la pensione futura e l'ultimo reddito da lavoro. Secondo le più recenti previsioni della Ragioneria Generale dello Stato, la spesa pensionistica sul PIL crescerà dal 15,2% nel 2025 fino a un picco del 17% nel 2040²⁴, per poi ridiscendere nelle proiezioni di lungo periodo, ma solo nell'ipotesi di una crescita della produttività che l'Italia non registra da decenni.

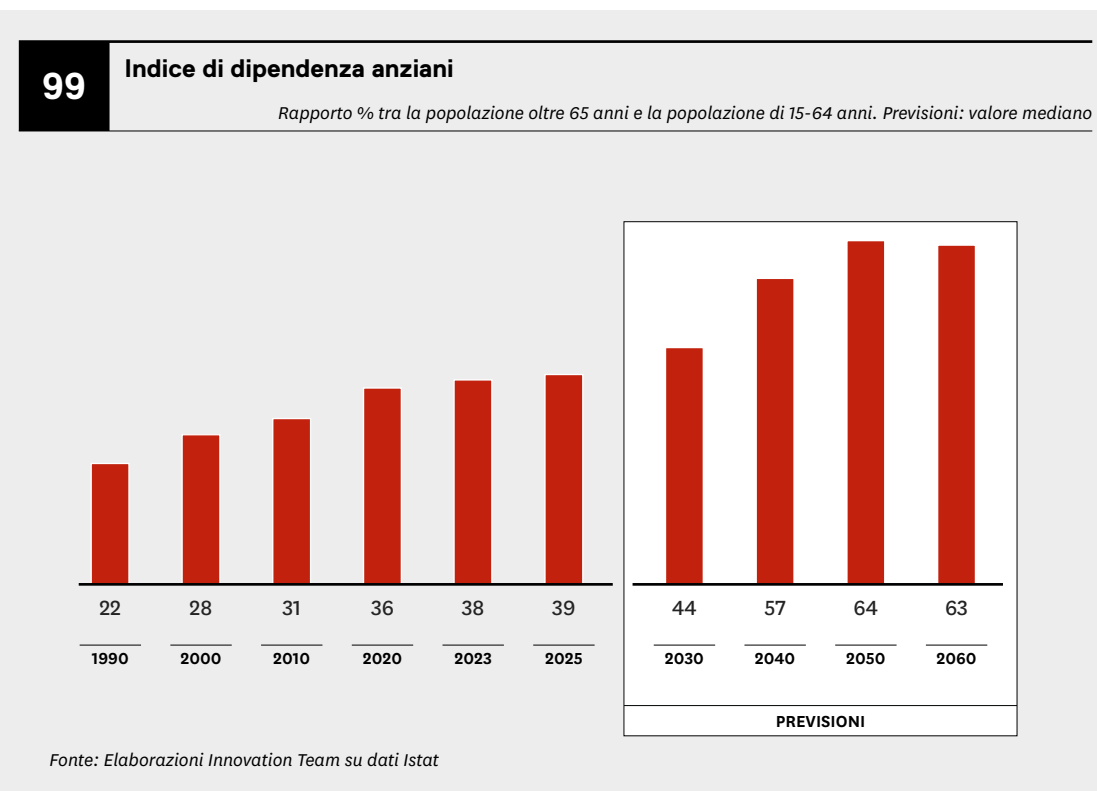
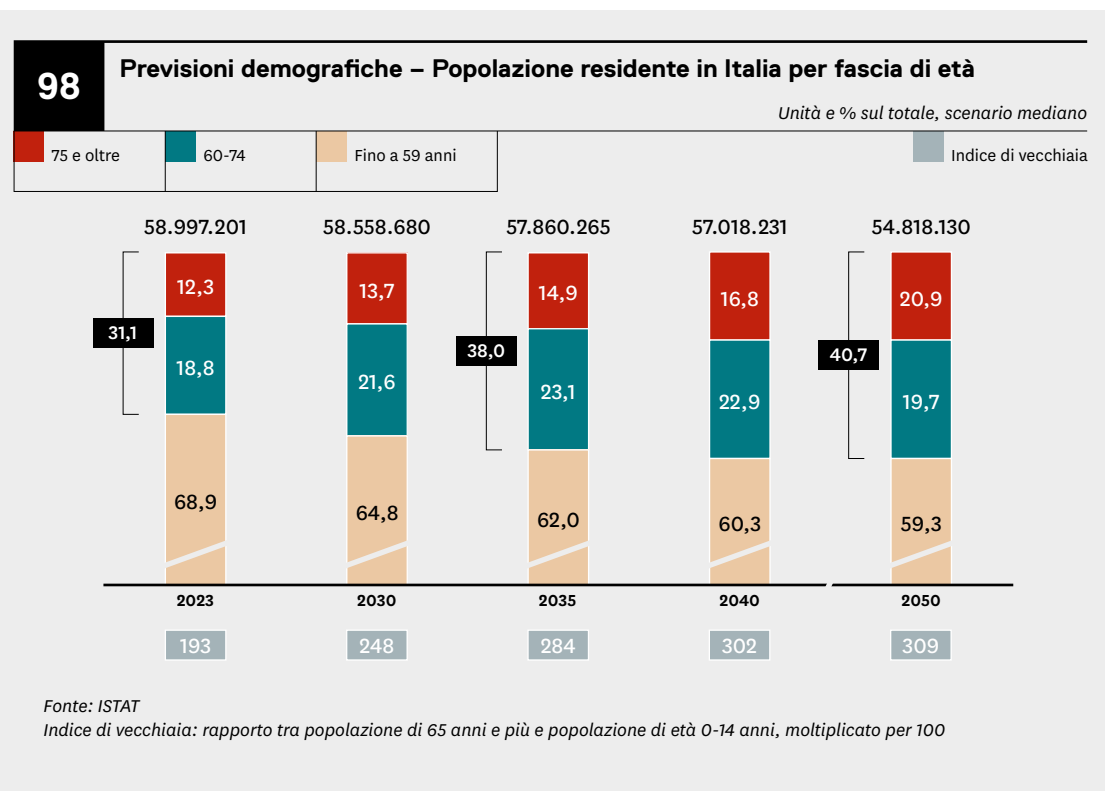
Il quadro attuale delle prestazioni pensionistiche restituisce già oggi una fotografia preoccupante. Al 31 dicembre 2024 i pensionati italiani erano circa 16,3 milioni, con un reddito lordo

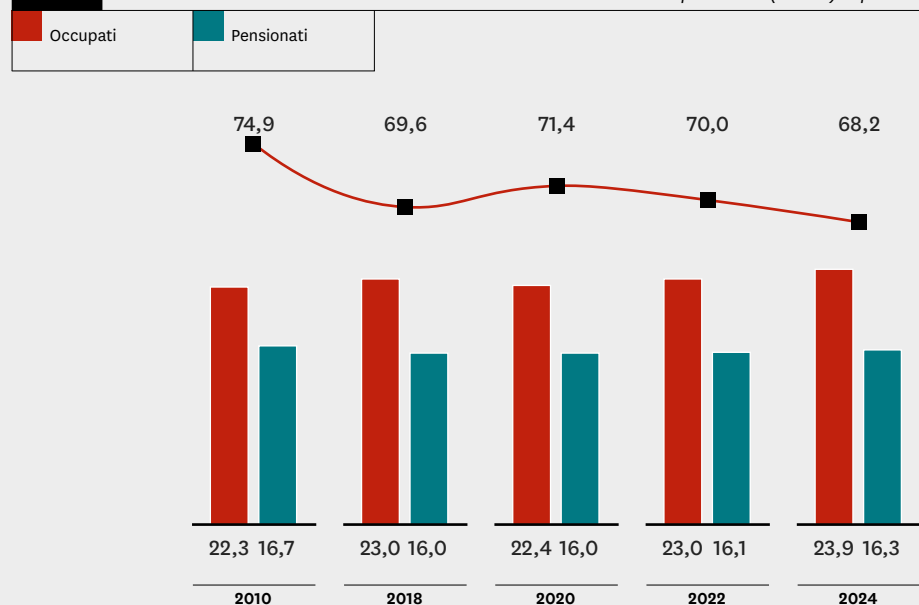
medio mensile di circa 1.884 euro per i pensionati INPS. La distribuzione è tuttavia fortemente asimmetrica: come mostra la **FIGURA 101**, circa il 46% dei pensionati percepisce un reddito mensile inferiore a 1.000 euro, e quasi il 30% si colloca nella fascia tra 1.000 e 1.500 euro. Solo l'8,3% supera i 3.500 euro mensili. Le donne sono il 51% dei pensionati ma percepiscono il 44% del totale delle prestazioni erogate, con un importo medio di circa 1.595 euro contro i 2.143 euro degli uomini: un divario del 34% che riflette carriere lavorative mediamente più discontinue e a minore retribuzione²⁵.

La **FIGURA 102** evidenzia un ulteriore fattore di rischio: il reddito familiare netto cala significativamente dopo i 65 anni, scendendo a 32.902 euro annui contro i 43.388 euro della fascia 45-54. Il pensionamento comporta una riduzione media del reddito disponibile del 24,2% rispetto al picco della vita lavorativa, una contrazione

24. Fonte: Ragioneria Generale dello Stato, Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario, 2025

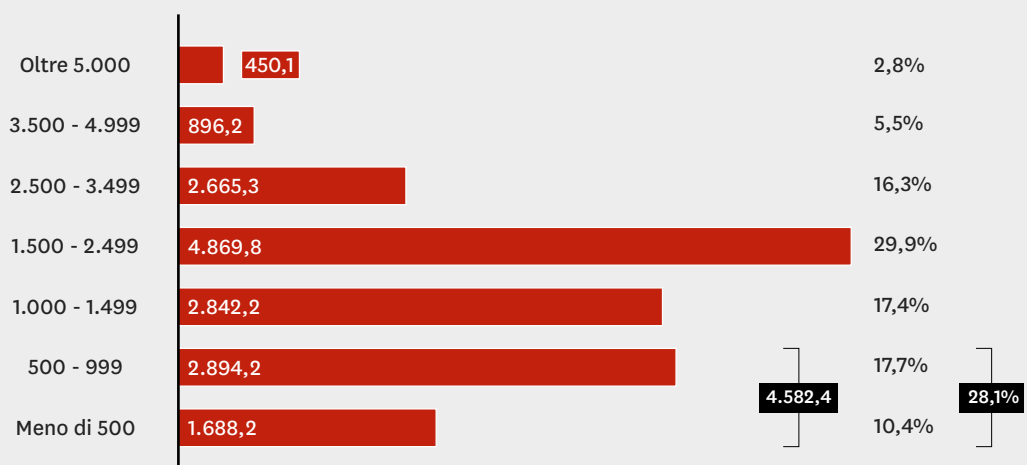
25. Fonte: INPS, XXIV Rapporto Annuale, 2025





Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat e INPS

Reddito pensionistico mensile



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati INPS

che in assenza di risparmi previdenziali integrativi ricade interamente sulle famiglie.

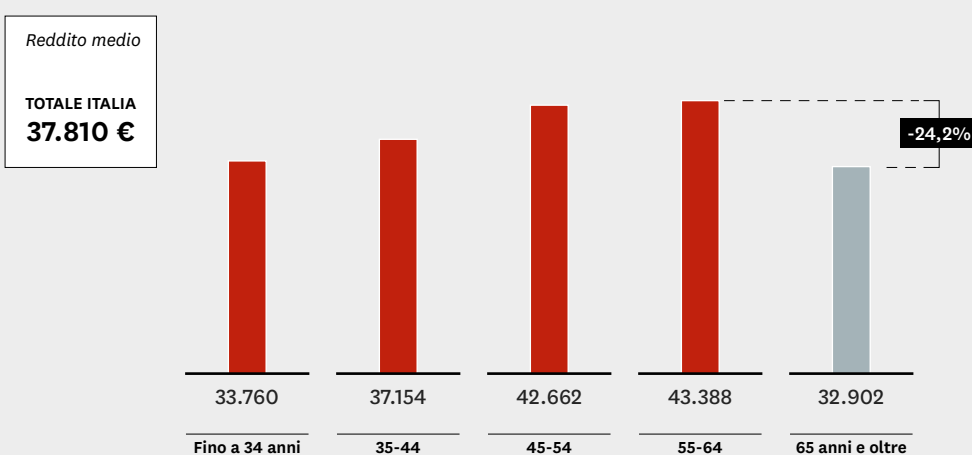
La previdenza complementare ha lo scopo di attenuare questo rischio, consentendo ai lavoratori di costruire nel tempo una riserva previdenziale aggiuntiva rispetto al pilastro pubblico. Le riforme pensionistiche degli anni Novanta e Duemila – in particolare il conferimento del TFR ai fondi pensione tramite il meccanismo del silenzio-assenso introdotto nel 2007 – hanno dato impulso significativo all'adesione. La crescita è proseguita con continuità, ma a un ritmo ancora insufficiente a garantire adeguate integrazioni pensionistiche per la gran parte dei lavoratori.

A fine 2024 gli iscritti alla previdenza complementare sfiorano i 10 milioni (+4% rispetto al 2023), con un tasso di partecipazione in rapporto alla forza lavoro del 38,3%. I fondi negoziali contano 4,1 milioni di iscritti (+5,5% rispetto al 2023), gli

iscritti ai fondi aperti superano i 2 milioni (+7%), i PIP “nuovi” registrano 3,7 milioni di iscritti. Le risorse accumulate dalle forme pensionistiche complementari hanno raggiunto i 243,4 miliardi di euro, in crescita dell'8,5% rispetto al 2023²⁶.

Nonostante questa crescita, la dimensione raggiunta dalla previdenza complementare rimane insufficiente a sostenere il tenore di vita delle prossime generazioni di pensionati. Il tasso di partecipazione effettiva – considerando solo gli iscritti che hanno effettuato versamenti nell'anno – scende al 27,6%, con un contributo medio annuale di 2.890 euro. Queste cifre sono molto distanti da quelle necessarie a garantire integrazioni pensionistiche adeguate, in particolare per i lavoratori con carriere più discontinue e retribuzioni più basse. Si confermano inoltre due criticità strutturali: il gender gap – gli uomini rappresentano il 61,6% degli iscritti, le donne il 38,4% – e la debole partecipazione

26. Fonte: COVIP, Relazione Annuale, 2025



Fonte: Banca d'Italia - Indagine sui bilanci delle famiglie italiane, Edizione 2022

dei giovani, sebbene il peso della componente under 34 sia salito dal 17,6% del 2019 al 19,9% del 2024.

La **FIGURA 103** illustra il grado di partecipazione delle PMI ai fondi pensionistici di categoria previsti dai contratti collettivi. Il 40,3% delle imprese dichiara di aderire al fondo di categoria del proprio CCNL, quota che cresce significativamente con la dimensione aziendale – dal 33,6% nelle microimprese al 71,4% nelle imprese con 251-1.000 addetti – e con il profilo di welfare: dal 19,5% nel Welfare di conformità al 57,8% nel Welfare strategico. Il 46,5% dichiara di non aderire ad alcun fondo di previdenza complementare. Va segnalato che la quota di non adesione include situazioni eterogenee: imprese i cui CCNL non prevedono un fondo di categoria, oltre a quelle che pur avendolo disponibile non vi partecipano. Il 13,2% che dichiara di non sapere rispondere – concentrato nelle microim-

prese e nel Welfare di conformità – segnala un deficit di conoscenza che in alcuni casi potrebbe tradursi in una mancata fruizione di prestazioni a cui i lavoratori avrebbero diritto.

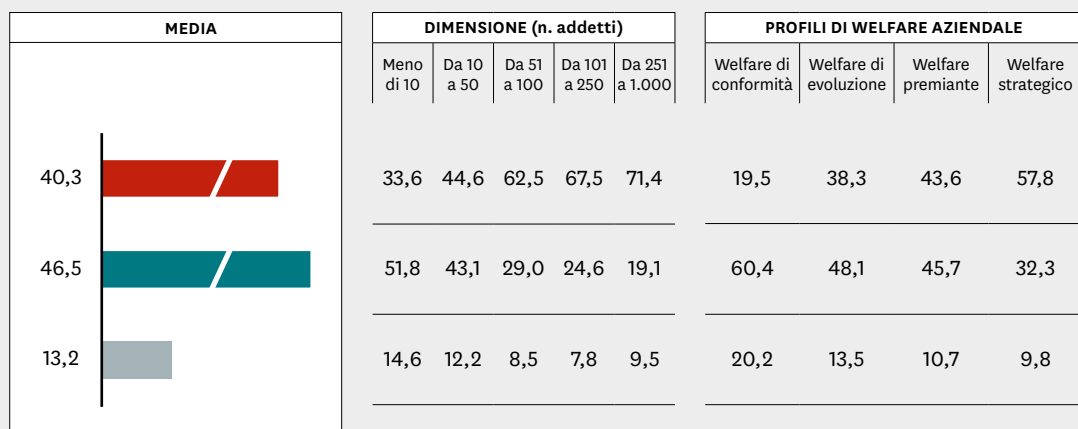
Il welfare aziendale è decisivo per rilanciare la previdenza complementare, esigenza urgente del nostro paese, diffondendo informazione e consapevolezza tra i giovani lavoratori

103

Partecipazione a fondi pensionistici di categoria

Quote % di imprese

Si, la nostra azienda aderisce al fondo previdenziale di categoria previsto dal CCNL	No, la nostra azienda non aderisce a nessun fondo di previdenza complementare	Non so rispondere/ non so se il nostro contratto collettivo prevede un fondo pensionistico
--	---	--



104

Previdenza – Misure di iniziativa e capacità gestionale

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

Quota % di imprese per modalità di attuazione

MISURE DI INIZIATIVA	2024		2026		MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE	Quota % di imprese
	2024	2026	2024	2026		
PREVIDENZA INTEGRATIVA	Contributi aggiuntivi a carico dell'azienda a fondi di previdenza complementare		14,5	14,4	In applicazione ai CCNL	58,0
	Assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi		15,8	15,2	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	11,8
				Unilateralmente dall'azienda	30,2	
				Tutti i lavori indistintamente	85,2	
				Solo alcune categorie di lavoratori (es. vertici, specifiche mansioni / siti produttivi.)	14,2	

Le iniziative di previdenza complementare autonoma – cioè al di là di quanto previsto dai contratti collettivi – riguardano una quota ancora limitata di imprese (**FIGURA 104**): 14,4% erogano contributi aggiuntivi a fondi di previdenza complementare e 15,2% hanno attivato assicurazioni o fondi integrativi aggiuntivi. Nel complesso, il 26,7% delle imprese attuano almeno una iniziativa di previdenza complementare autonoma – dato sostanzialmente invariato rispetto al 2024. Per quanto riguarda le modalità di attuazione, il 58,0% delle imprese si attengono all'applicazione del CCNL, mentre il 30,2% adottano iniziative unilaterali e l'11,8% tramite contratto integrativo o regolamento aziendale. Le misure di previdenza complementare sono destinate a tutti i lavoratori nell'85,2% dei casi, e solo nel 14,2% a categorie specifiche.

partecipazione dei lavoratori alla previdenza complementare, in particolare nelle PMI dove la cultura previdenziale è ancora debole. Le imprese sono nelle condizioni di assumere un ruolo determinante in questa direzione: diffondendo informazione e consapevolezza tra i dipendenti, facilitando le scelte di pianificazione previdenziale – con l'ausilio di strumenti digitali e consulenze dedicate – e coinvolgendo attivamente i lavoratori più giovani, tra i quali la distanza temporale dal pensionamento tende a scoraggiare l'adesione. Il potenziale del welfare aziendale in questo ambito rimane largamente inespresso, e il suo sviluppo richiede una spinta concertata tra imprese, associazioni di categoria e istituzioni pubbliche, a partire da una campagna di informazione sistematica che riporti il tema della previdenza complementare al centro dell'agenda sociale del Paese.

Il welfare aziendale è uno strumento che può contribuire significativamente a estendere la

4.5 Filiera, territorio, comunità

Il welfare aziendale delle PMI italiane attraversa una fase di trasformazione. Se negli anni passati la sfida principale era estenderne la diffusione, oggi il cambiamento più significativo riguarda il suo perimetro concettuale: il welfare non è più esclusivamente un insieme di misure rivolte al singolo lavoratore, ma si configura sempre più come una leva con cui l'impresa governa la qualità delle proprie relazioni – verso la filiera produttiva, verso i consumatori, verso la comunità e il territorio in cui opera.

I dati dell'indagine mostrano con chiarezza questa evoluzione. Mentre le aree tradizionali del welfare – previdenza, salute, conciliazione – si consolidano, le aree della responsabilità verso la filiera e i consumatori e del welfare di comunità sono in crescita effettiva. Ciò significa che una parte delle PMI ha cominciato a ragionare in termini di ecosistema: l'impresa non come sistema chiuso che eroga benefit ma come soggetto che interagisce con fornitori, clienti, comunità locali e che da quelle interazioni riceve legittimità, reputazione, riconoscimento.

Questo allargamento, tuttavia, presenta delle aree ancora in evoluzione. La quota di imprese che ha adottato obiettivi sociali verificabili resta esigua. Le reti di welfare territoriale sono ancora una pratica di nicchia. Il Terzo Settore, che già

oggi eroga servizi welfare alle PMI, è una risorsa largamente inutilizzata.

Tra gli elementi che meglio misurano la maturità di un sistema di welfare vi è proprio la capacità di definire obiettivi sociali chiari e verificarne il raggiungimento. I dati mostrano che questa capacità è ancora limitata ma in crescita.

Il numero di aziende che si sono poste obiettivi sociali cresce rispetto al 2024, tuttavia con una percentuale esigua di chi lo fa in maniera puntuale e ne verifica il raggiungimento²⁷. Siamo, pertanto, ancora lontani da una cultura diffusa della rendicontazione sociale.

Gli obiettivi di sostenibilità ambientale mostrano una penetrazione complessivamente superiore: il 55,2% delle imprese dichiara di averne fissati, ma anche qui la quota di chi li verifica puntualmente rimane contenuta (22,4%)²⁸.

27. Cfr figura 36 a pag. 48

28. Cfr figura 37 a pag. 49

Le imprese estendono la propria responsabilità sociale: verso le altre aziende della filiera produttiva e nel territorio a cui appartengono

È probabile che la spinta normativa – obblighi di rendicontazione, requisiti dei bandi pubblici, pressione delle filiere produttive – abbia accelerato l'adozione di obiettivi ambientali più di quelli sociali, spingendo però verso una compliance più formale che sostanziale.

L'idea che il welfare possa estendersi oltre i cancelli dell'azienda non è nuova, ma la sua traduzione in pratiche concrete tra le PMI è ancora parziale e asimmetrica. I dati 2026 mostrano progressi reali in quest'area, ma suggeriscono anche che la traiettoria è fortemente condizionata dal profilo delle imprese che la percorrono.

La **FIGURA 105** illustra la diffusione delle principali iniziative di responsabilità verso la filiera e i consumatori. L'iniziativa maggiormente presente è il possesso di certificazioni di qualità, adottato dal 38,0% delle imprese. Seguono la verifica delle certificazioni di salute e sicurezza

dei fornitori (31,2%), la verifica del rispetto dei diritti umani nella filiera (27,9%) e la comunicazione sulla sostenibilità (21,2%).

Rispetto al 2024 le variazioni più significative riguardano la verifica delle certificazioni di salute e sicurezza e dei fornitori, in crescita dal 28,3% al 31,2%, e la verifica dei diritti umani e standard lavorativi dei fornitori dal 22,6% al 27,9%. Anche la comunicazione sulla sostenibilità mostra segnali di avanzamento, pur restando un ambito ancora poco presidiato.

Il gradiente per livello di welfare è qui particolarmente accentuato e racconta qualcosa di più di una semplice correlazione. Le imprese al livello iniziale verificano i diritti umani nella filiera nel 14,3% dei casi; quelle al livello molto alto lo fanno nel 53,7%. La distanza riflette una differenza culturale nel modo in cui l'impresa concepisce la propria responsabilità; chi ha già

105

Iniziative di responsabilità sociale verso consumatori e fornitori

Quote % di imprese

		2026	2024	Welfare strategico	LIVELLO WELFARE AZIENDALE			
					Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Possesso certificazioni qualità	↑	38,0	37,0	51,2	24,0	35,4	46,4	59,0
Verifica certificazioni salute e sicurezza fornitori	↑	31,2	28,3	42,8	17,2	28,3	41,2	53,4
Verifica rispetto diritti umani e standard lavorativi fornitori	↑	27,9	22,6	42,7	14,3	23,2	39,2	53,7
Comunicazione sulla sostenibilità	↑	21,2	20,2	41,5	10,2	17,5	27,6	48,7

costruito un welfare interno maturo tende a leggere le relazioni esterne con la stessa lentezza: la qualità non si ferma al confine aziendale ma attraversa tutta la catena del valore. Chi invece è ancora alle prime armi tende a vivere la filiera come una relazione puramente commerciale.

Il rapporto tra le PMI italiane e il territorio in cui operano ha radici che precedono di molto qualsiasi politica di welfare. La scelta di rivolgersi a fornitori locali, di sostenere l'associazionismo della propria città, di collaborare con enti non profit del quartiere è spesso una pratica spontanea, sedimentata nella cultura imprenditoriale. Questo spiega perché il welfare di comunità sia l'area in cui si osservano le quote di partecipazione più alte, ma anche perché la crescita tra un'edizione e l'altra sia relativamente contenuta: ci sono pratiche consolidate che non crescono per impulso strategico, ma che semplicemente continuano.

L'iniziativa più diffusa, e in aumento rispetto alla precedente edizione, è il ricorso a fornitori locali, praticato dal 61,7% delle imprese. Si tratta di una scelta che unisce pragmatismo operativo e responsabilità territoriale, contribuendo a sostenere l'economia locale attraverso le relazioni commerciali ordinarie. In crescita anche il sostegno alla comunità locale (37,3%) e le collaborazioni con imprese non profit, 25,8% (FIGURA 106).

Qui, più che altrove, il divario tra imprese avanzate e imprese iniziali ha una qualità particolare. Il sostegno alla comunità locale sale dal 15,9% delle imprese al livello iniziale all'81,2% di quelle al livello molto alto; le collaborazioni con enti non profit passano dal 7,8% al 62,3%. Le imprese più avanzate hanno integrato il territorio nella propria identità come soggetto attivo, non come destinatario passivo di donazioni occasionali. Il welfare di comunità, in questo senso, non è generosità, è un modo di stare nel territorio che

genera valore circolare: per la comunità, ma anche per l'impresa stessa, in termini di radicamento, reputazione e appartenenza.

Per comprendere meglio la relazione tra l'orientamento verso l'esterno e i risultati complessivi del welfare aziendale, abbiamo profilato le imprese in base al loro livello di cura delle relazioni e degli impatti.

Incrociando le iniziative attivate nelle aree della responsabilità verso consumatori e fornitori, del welfare di comunità e della costruzione di reti territoriali con la relativa capacità gestionale, emergono tre profili distinti (FIGURA 107). Il primo è quello delle imprese con una limitata cura delle relazioni esterne (31,2%): realtà che hanno sviluppato poche o nessuna iniziativa in queste aree e che non dispongono ancora degli strumenti gestionali per farlo; il secondo, che riguarda le imprese con una attenzione parziale al

territorio (47,1%), è il più ampio e include realtà che hanno avviato iniziative esterne ma in modo non sistematico; infine, le imprese con una cura strutturata delle relazioni sociali esterne (21,7%), con iniziative plurime e capacità gestionali adeguate.

Come evidenzia la FIGURA 108, le imprese con profilo Elevato raggiungono livelli di impatto sociale molto superiori alla media: il 78,7% si colloca ai livelli alto e molto alto dell'indice di impatto sociale, contro il 21,7% tra quelle con cura Limitata. Ma i numeri più interessanti riguardano i risultati percepiti: il 62,0% delle imprese con elevata attenzione alle relazioni riconoscono una maggiore fidelizzazione dei lavoratori, quasi il doppio rispetto al 32,0% delle imprese meno orientate verso l'esterno. Il miglioramento della reputazione aziendale sale al 55,3% (contro 33,3%); l'attrattività delle risorse umane al

106

Iniziative di welfare di comunità

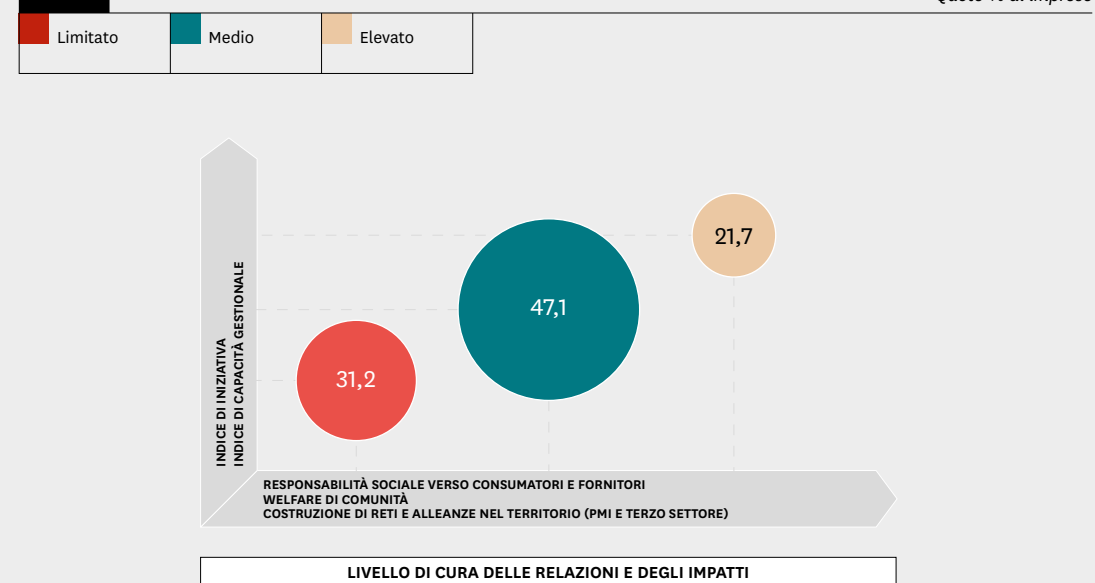
Quote % di imprese

		2026	2024	Welfare strategico	LIVELLO WELFARE AZIENDALE			
					Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Ricorso a fornitori locali	↑	61,7	59,7	65,1	56,2	62,6	62,7	68,6
Sostegno comunità locale	↑	37,3	35,2	64,8	15,9	31,2	51,4	81,2
Collaborazioni con imprese non profit	↑	25,8	23,7	55,4	7,8	21,1	37,3	62,3

107

Profilazione delle aziende per livello di cura delle relazioni e degli impatti

Quote % di imprese



59,7% (contro 27,2%). La relazione non è casuale: un'impresa che presidia la qualità delle proprie relazioni esterne comunica implicitamente qualcosa anche ai propri lavoratori che si riflette nel senso di appartenenza, nella percezione di essere parte di qualcosa che ha un peso sociale reale.

I dati mostrano con chiarezza che le aziende maggiormente orientate verso l'esterno, verso la filiera, la comunità, il territorio, ottengono risultati migliori anche sul piano interno.

Vale la pena sottolineare un aspetto che il dato aggregato tende a oscurare: le imprese con profilo elevato non sono necessariamente le più grandi o quelle con più risorse. Sono quelle che hanno sviluppato una cultura della relazione.

Se il welfare di comunità è un'area in cui le PMI si muovono con una certa familiarità, le reti e le

alleanze territoriali rappresentano una frontiera ancora poco esplorata. Costruire reti richiede tempo, fiducia e coordinamento: elementi che si sviluppano gradualmente, spesso a partire da relazioni bilaterali già esistenti con altri soggetti del territorio.

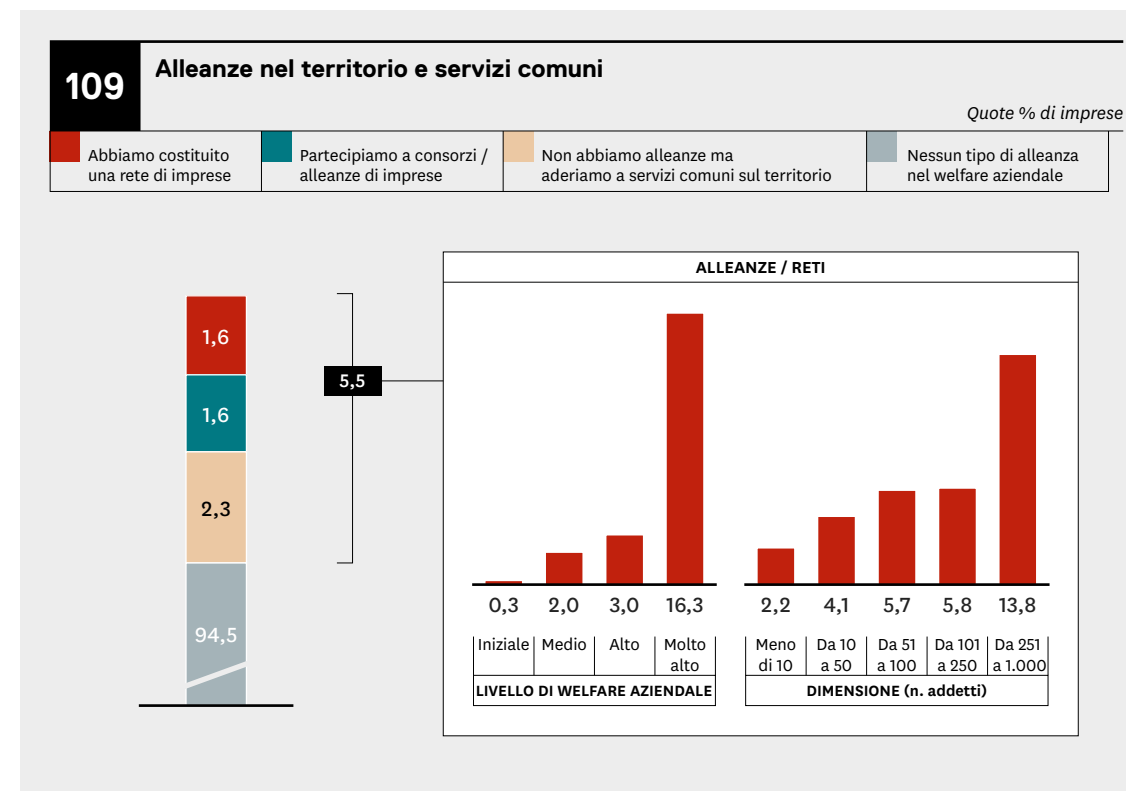
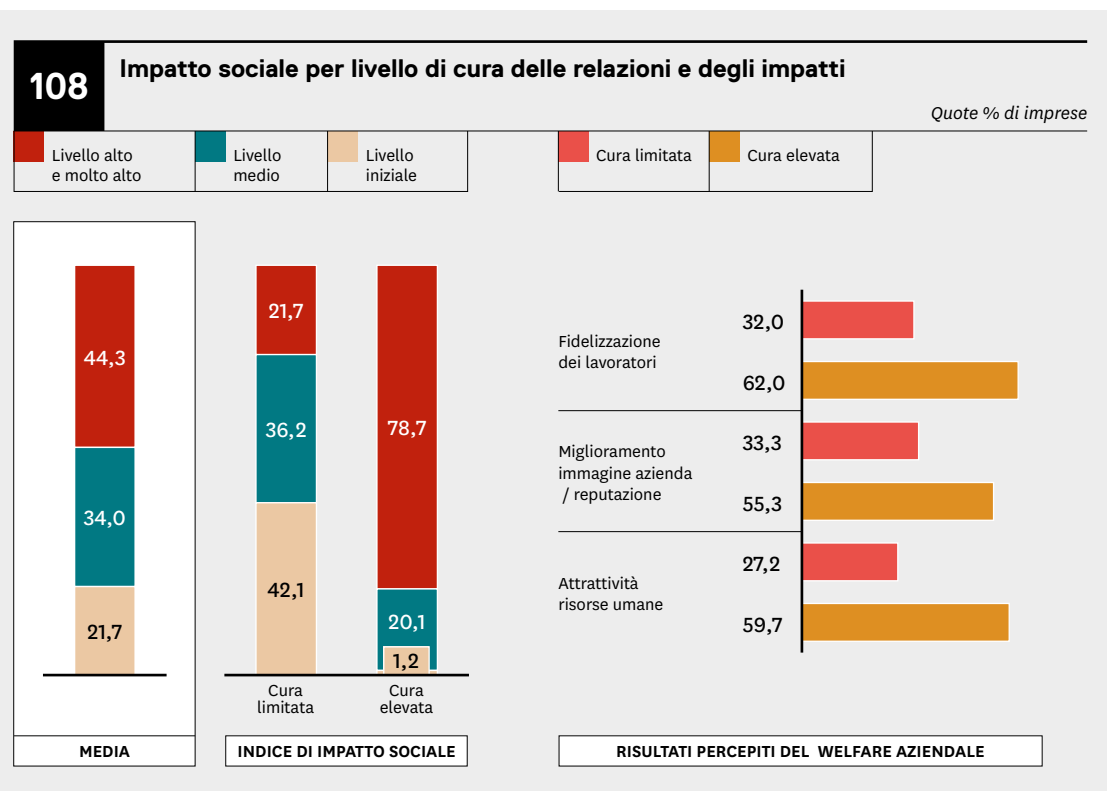
Il 94,5% delle imprese intervistate non hanno ancora sviluppato alcun tipo di alleanza per il welfare aziendale. Il 5,5% restante si divide tra chi ha costituito una rete di imprese (1,6%), chi partecipa a consorzi o alleanze (1,6%) e chi aderisce a servizi comuni sul territorio senza una struttura formale (2,3%), come illustra la **FIGURA 109**. Sebbene si tratti ancora di percentuali minime, l'analisi per dimensione aziendale e per livello di welfare evidenzia segnali interessanti: tra le imprese più grandi la quota sale al 13,8%; tra quelle al livello più alto di welfare raggiunge il 16,3%. La loro iniziativa dice che si tratta di pratiche con un potenziale di sviluppo significativo.

Un quadro differente emerge per il terzo settore, che per sua natura opera in modo più reticolare. La **FIGURA 110** mostra come il 41,7% degli enti del terzo settore collabori stabilmente con enti pubblici e il 42,2% con altri enti non profit. Ma il dato più rilevante riguarda il rapporto con le imprese for profit: il 19,1% del terzo settore collabora già con imprese private, e questa quota è in crescita. Si tratta di una frontiera ancora poco esplorata dalle PMI, ma che potrebbe rivelarsi strategica: gli enti non profit hanno competenze nella lettura dei bisogni sociali del territorio, reti di prossimità, capacità di presidio che le imprese difficilmente costruiscono da sole.

La **FIGURA 111** aggiunge un tassello importante: un terzo degli enti del terzo settore (30,1%) eroga già servizi di welfare direttamente alle persone, e il 14,4% li fornisce alle imprese for profit per i loro lavoratori. Quest'ultimo dato è particolarmente rilevante:

te: indica che esiste già un'infrastruttura di soggetti in grado di supportare le PMI nello sviluppo del proprio welfare territoriale. Il problema non è la mancanza di offerta ma la mancanza di incontro, e colmare questo di-

Gli enti del terzo settore si propongono come fornitori di servizi per il welfare delle aziende private



sallineamento è probabilmente una delle leve più efficaci e meno dispendiose per estendere la qualità del welfare aziendale anche alle imprese più piccole e meno strutturate. Costruire ponti strutturati tra imprese for profit e non profit con il sostegno delle istituzioni pubbliche e delle associazioni imprenditoriali e con il supporto di piattaforme di servizi è la strada più percorribile per allargare la base del welfare relazionale senza attendere che tutte le PMI raggiungano da sole la maturità delle imprese più avanzate.

Ciò che i dati restituiscono non è semplicemente la fotografia di un'area in crescita, è l'indizio di un cambiamento nel modo in cui una parte delle PMI italiane concepisce se stessa come soggetto economico e sociale. Non più solo produttrice di beni o servizi che si prende cura dei propri lavoratori, ma attore che governa relazioni, produce impatti, si misura con il proprio territorio.

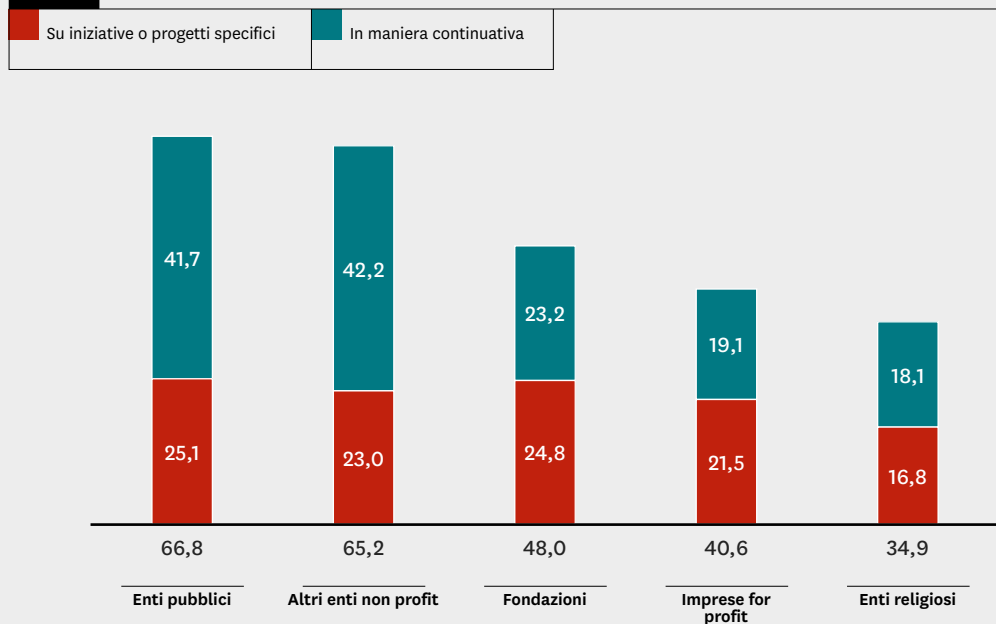
Le PMI italiane più avanzate stanno sviluppando un approccio sistemico al welfare aziendale che riconosce l'interdipendenza tra benessere interno e impatto esterno: prendersi cura del territorio e della filiera non è solo un'espres-

Il welfare più maturo non si esaurisce dentro l'azienda: governa relazioni, genera impatti e costruisce valore nel territorio

110

Alleanze e collaborazioni con altri soggetti

Quote % di enti del Terzo Settore

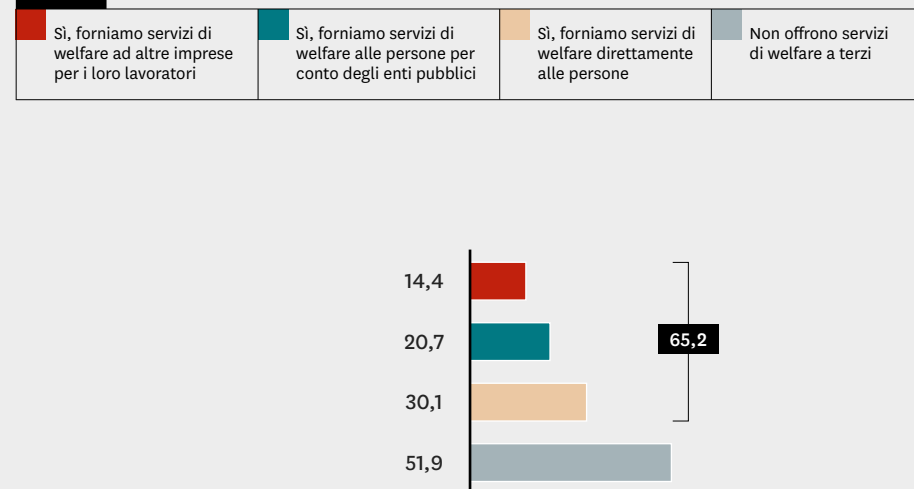


sione di responsabilità sociale, ma una leva che amplifica i risultati delle iniziative di welfare anche all'interno dell'organizzazione, migliorando reputazione, capacità attrattiva e fidelizzazione dei lavoratori.

111

Fornitura a terzi di servizi di welfare

Quote % di enti del Terzo Settore



Appendici



Il progetto Welfare Index PMI

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

Il progetto è promosso da Generali Italia con la partecipazione delle principali confederazioni imprenditoriali italiane: Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni, Confcommercio.

Welfare Index PMI presenta il proprio rapporto nazionale in un evento pubblico con la partecipazione delle autorità di governo e delle rappresen-

tanze imprenditoriali, premia le best practice e promuove la conoscenza delle migliori esperienze di welfare aziendale.

A partire dall'edizione 2023-24 il progetto ha assunto cadenza biennale, alternando al rapporto nazionale rapporti di analisi e iniziative territoriali.

Il presente è il nono rapporto nazionale Welfare Index PMI.

La ricerca: campione e metodo

Welfare Index PMI 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 e un servizio di Welfare Assessment.

L'indagine è stata coordinata e realizzata da Innovation Team, unità di research&analytics di MBS Consulting, società del Gruppo Cerved.

Come nelle edizioni precedenti, anche l'indagine 2026 si è svolta in due fasi successive:

- L'indagine estensiva, svolta tra giugno 2025 e febbraio 2026, che ha previsto la somministrazione di un dettagliato questionario alle imprese.
- L'indagine in profondità, tra marzo e maggio 2026, che ha analizzato le best practice delle imprese che si sono particolarmente distinte nella prima fase dell'indagine.

Target dell'indagine sono le imprese appartenenti a tutti i settori produttivi, con un numero di lavoratori compreso tra 6 e 1.000.

Prima fase: ricerca quantitativa estensiva

Hanno partecipato all'edizione 2026 di Welfare Index PMI 7.087 aziende.

Oggetto dell'indagine sono le iniziative di welfare attuate dalle PMI italiane, le politiche dell'impresa e le modalità di gestione del welfare aziendale, i risultati ottenuti e le prospettive a breve e medio termine.

Le imprese hanno partecipato in due modi: rispondendo ad una intervista telefonica (CATI) oppure compilando il questionario online (CAWI), accedendo dal sito welfareindexpmi.it o dietro invito delle associazioni di categoria che partecipano all'iniziativa.

La **FIGURA 112** mostra la distribuzione del campione. La rappresentatività è elevata per entrambi i principali criteri di stratificazione: settore produttivo e classe dimensionale (numero di addetti).

Le interviste che ricadono all'interno del target prefissato sono 7.073; i dati delle restanti 14 imprese con un numero di addetti superiore a 1.000 non sono invece stati analizzati nel rapporto.

Come per gli anni precedenti, ai fini delle analisi statistiche sono invece state incluse le imprese con meno di 6 lavoratori, aggregate nella classe con meno di 10 addetti.

I dati campionari sono stati espansi all'universo delle PMI italiane utilizzando coefficienti relativi a tre principali parametri: area geografica, classe dimensionale e settore produttivo.

Seconda fase: indagine in profondità

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

Sono stati intervistati i responsabili delle imprese ed esaminate le storie aziendali, le politiche e le iniziative attuate nelle diverse aree del welfare aziendale, i progetti più originali e le traiettorie di sviluppo future.

Ciò ha permesso di descrivere alcune storie di successo: imprese che si sono distinte per le iniziative e i risultati ottenuti e che considerano il welfare aziendale un elemento costitutivo del fare impresa. Una selezione di questi casi è contenuta nell'ultima parte di questo rapporto.

	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi professionali	Artigianato	Terzo settore	Agricoltura	TOTALE
Oltre 1.000	8	1	-	-	4	1	14
Da 251 a 1.000	56	50	3	-	33	2	144
Da 101 a 250	195	119	10	6	106	17	454
Da 51 a 100	251	158	23	4	94	25	555
Da 10 a 50	1.038	1.275	321	611	389	169	3.804
Meno di 10	235	663	422	507	199	91	2.116
TOTALE	1.783	2.267	779	1.129	824	305	7.087

Il modello di misurazione Welfare Index PMI

Welfare Index PMI assegna a ciascuna impresa partecipante all'indagine una misura sintetica del proprio livello di welfare aziendale, lungo una scala da 0 a 100: l'indice Welfare Index PMI.

Il modello di misurazione utilizza 162 indicatori rilevati con l'indagine estensiva. Come illustrato nella FIGURA 113, il modello è suddiviso in tre parti:

A. MISURE PER OGNI AREA DEL WELFARE AZIENDALE

Welfare Index PMI classifica dieci aree del welfare aziendale 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.

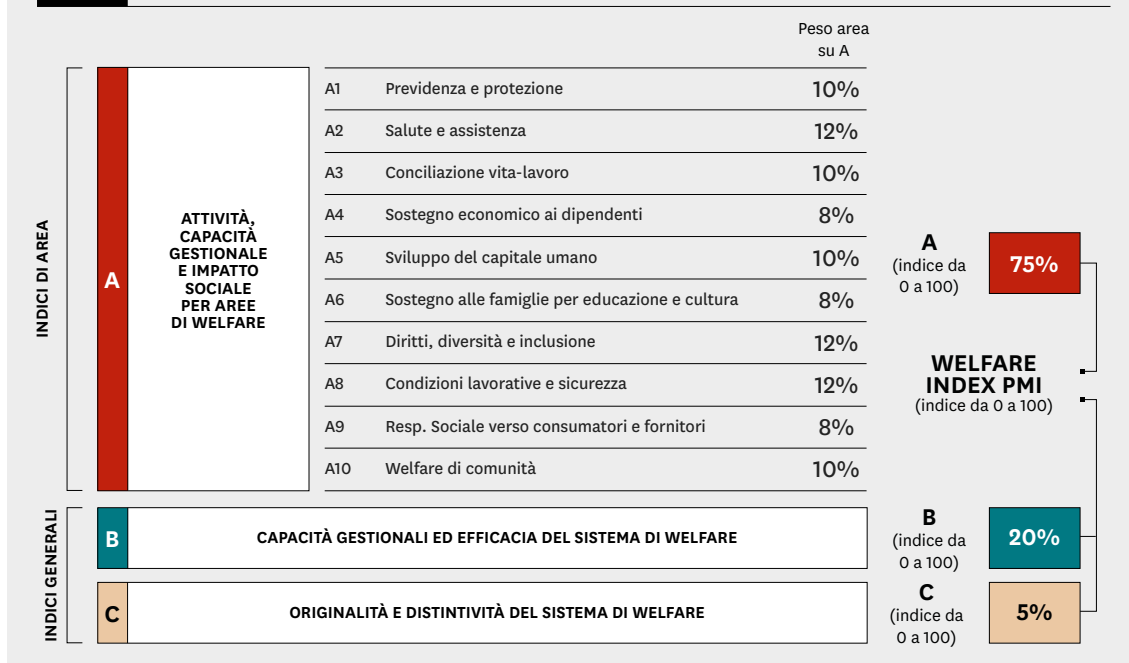
I punteggi di ogni area si sommano dopo essere stati pesati con un coefficiente. Il punteggio complessivo in questo modo ottenuto determina il 75% dell'Indice Welfare Index PMI.

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 e trasversalmente alle dieci aree, 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 dell'Indice, deriva dalla valutazione qualitativa del carattere innovativo e della originalità delle iniziative aziendali.



Rating Welfare Index PMI e i servizi alle imprese

Obiettivo di Welfare Index PMI è promuovere la cultura del welfare aziendale tra le piccole e medie imprese, favorendo la diffusione di comportamenti e iniziative orientate al benessere delle comunità interne ed esterne.

A questo scopo, oltre ai rapporti nazionali e territoriali, agli eventi pubblici e alle altre iniziative di ricerca e comunicazione, Welfare Index PMI offre alle imprese partecipanti alcuni servizi:

Indice Welfare Index PMI

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

Welfare assessment

È un rapporto individuale e 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 inoltre alle imprese di misurare nel tempo l'evoluzione dei propri livelli di welfare e i risultati ottenuti, confrontandosi con imprese simili.

Rating Welfare Index PMI

È l'espressione simbolica dell'indice Welfare Index PMI, 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:



La FIGURA 114 mostra la distribuzione delle imprese per classi di rating. L'edizione 2026 vede 100 imprese Welfare Champion, con livelli elevati di iniziativa, capacità gestionali e performance. Per celebrare il decennale di Welfare Index PMI, la classe Welfare Champion è stata attribuita per la prima volta alle 100 imprese con il punteggio più elevato nell'indice di rating, riconoscendo le realtà che meglio incarnano la maturità e l'eccellenza del welfare aziendale italiano.

La FIGURA 115, infine, mostra la stratificazione delle imprese per classi di rating, fascia dimensionale e settore produttivo.

Classe rating	Motivazione	2026
 WELFARE CHAMPION	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 57/100.	100 (1,4%)
 WELFARE LEADER	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 57/100.	983 (13,9%)
 WELFARE PROMOTER	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.	1.975 (27,9%)
 WELFARE SUPPORTER	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.	2.670 (37,7%)
 WELFARE ACCREDITER	Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Indice Welfare Index PMI inferiore a 15/100.	1.345 (19,0%)

	2024	2022	2021	2020	2019	2018	2017
	142 (2,1%)	120 (1,9%)	105 (1,8%)	78 (2,0%)	68 (1,5%)	38 (1,0%)	22 (0,7%)
	816 (11,8%)	543 (8,6%)	305 (5,2%)	184 (4,7%)	205 (4,7%)	160 (4,1%)	83 (2,6%)
	1.964 (28,5%)	1.359 (21,5%)	1.215 (20,6%)	743 (18,9%)	868 (19,8%)	738 (18,9%)	546 (17,1%)
	2.645 (38,3%)	2.255 (35,6%)	2.505 (42,4%)	1.784 (45,3%)	1.911 (43,5%)	1.815 (46,5%)	1.471 (46,2%)
	1.332 (19,3%)	2.050 (32,4%)	1.773 (30,0%)	1.146 (29,1%)	1.340 (30,5%)	1.153 (29,5%)	1.063 (33,4%)

SETTORE DI ATTIVITÀ						
	TOTALE		Industria		Commercio e servizi	
	N	%	N	%	N	%
TOTALE	7.073	100%	1.775	100%	2.266	100%
Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ	100	1,4%	31	1,7%	30	1,3%
Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ	983	14,0%	286	16,1%	304	13,4%
Ⓜ Ⓜ Ⓜ	1.975	27,9%	467	26,3%	601	26,5%
Ⓜ Ⓜ	2.670	37,7%	678	38,2%	867	38,3%
Ⓜ	1.345	19,0%	313	17,6%	464	20,5%

DIMENSIONE DI IMPRESA (n. addetti)						
	TOTALE		Meno di 10		Da 10 a 50	
	N	%	N	%	N	%
TOTALE	7.073	100%	2.116	100%	3.804	100%
Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ	100	1,4%	4	0,2%	34	0,9%
Ⓜ Ⓜ Ⓜ Ⓜ	983	14,0%	112	5,3%	463	12,2%
Ⓜ Ⓜ Ⓜ	1.975	27,9%	439	20,7%	1.152	30,3%
Ⓜ Ⓜ	2.670	37,7%	950	44,9%	1.476	38,8%
Ⓜ	1.345	19,0%	611	28,9%	679	17,8%

SETTORE DI ATTIVITÀ							
Studi e servizi professionali		Artigianato		Agricoltura		Terzo settore	
N	%	N	%	N	%	N	%
779	100%	1.129	100%	304	100%	820	100%
15	1,9%	6	0,5%	8	2,6%	10	1,2%
97	12,4%	64	5,7%	24	7,9%	208	25,4%
246	31,6%	272	24,1%	69	22,7%	320	39,0%
309	39,7%	478	42,3%	115	37,8%	223	27,2%
112	14,4%	309	27,4%	88	29,0%	59	7,2%

DIMENSIONE DI IMPRESA (n. addetti)					
Da 51 a 100		Da 101 a 250		Da 251 a 1.000	
N	%	N	%	N	%
555	100%	454	100%	144	100%
21	3,8%	23	5,1%	18	12,5%
160	28,8%	177	39,0%	71	49,3%
184	33,2%	164	36,1%	36	25,0%
154	27,7%	76	16,7%	14	9,7%
36	6,5%	14	3,1%	5	3,5%

**WELFARE
INDEX
PMI**



**WELFARE
CHAMPION
2026**

**Le 100 imprese
che hanno
ottenuto le 5W
del Rating
Welfare Index
PMI 2026**

AEPI Industrie Srl

**Aeroporto di Bologna
Guglielmo Marconi Spa**

**Agenzia Generali Genova
Piazza Dante di Tenderini Carlo**

aizoOn Consulting Srl

AOC Italia Srl

**Assicurazioni Generali Borgomanero
San Marco - Novi Tiziano**

Automha Spa

Azienda Vitivinicola Enrico Crola

B+B International Srl

Baobab Cooperativa Sociale

Barone Ricasoli Spa Società Agricola

beanTech Srl

Bonomi Group Spa

C.B.M. Srl Società Agricola

C.I.L.A. Società Cooperativa Agricola

CAIROLI HUB SRL

Calzaturificio Mauron Sas

Capp Cooperativa Sociale

Carter & Benson Srl Società Benefit

Castel Srl

Cavicchioli Serramenti Srl

Cefriel Scarl Società Benefit

Confartigianato Imprese Bergamo

Confartigianato Imprese Cuneo

Consorzio Solidarietà Sociale Forlì - Cesena

D'Amico Società di Navigazione Spa

DAL BEN Spa

Dami Srl

Diemmebi Spa

E-Labora Stp Srl

Ecorott Srl

Efuture Srl

Eicon Srl Società Benefit

Eisai Srl

Elettrotecnica Rold Srl

**Elisa Scardeoni Consulente
del Lavoro**

**Enrico Cantù Assicurazioni Srl Società
Benefit**

Ergon Stp Srl

Eudata Srl Società Benefit

Fairmat Srl

Farco Group

FEC Italia Srl

Fedabo Spa Società Benefit

Ferlog Srl

Gnali Thermoforming Srl

Gruppo Amag Spa

Gruppo Selini Spa

Gruppo Società Gas Rimini Spa

IDA Servizi per le Imprese Srl Società Benefit

Il Pugno Aperto Società Cooperativa Sociale

Illumia Spa

Inel Elettronica Srl

IRSAP Spa

L'Accoglienza Cooperativa Sociale

La Nuvola Scs Impresa Sociale

LabAnalysis Environmental Science Srl

LabAnalysis Life Science Srl

Latteria Sociale di Chiuro
Società Cooperativa Agricola

Leonardo Srl

Lizard Srl

Lo Scrigno Società Cooperativa Sociale

LS Engineering & Safety
Srl Società Benefit

Margherita Società Cooperativa Sociale

Merumalia Società Agricola

Minifaber Spa

Natura Iblea - Paniere Bio

Nippon Sanso Italia Srl

Nuovenergie Spa

Officine Jolly Srl

Omet Srl

Openjobmetis Spa

Paolo Babini Cooperativa
di Solidarietà Sociale

Paolo Trilli, Iascone, Merelli & C. Sas

Planetek Italia Srl Società Benefit

PMP Meccanica Srl

Progesto Srl Società Benefit

Quix Srl

Redimec Srl

Ronzoni Group Stp Srl Società Benefit

Selle Royal Group Spa

Servizi Cgn Srl Società Benefit

Socfeder Spa Società Benefit B Corp

Spinetti Menegaldo Cinti Snc

Staff Spa

Stripes Cooperativa Sociale

Studio Siciliano & Partners Srl

Studio Vannucchi & Associati

Studio Zanon Consulente del Lavoro

Suanfarma Italia Spa

Synesthesia Srl Società Benefit

System Logistics Spa

Tacchificio Villa Cortese Srl

TEHA GROUP Spa

Termoimpianti Srl

TPA Srl

Tre Cuori Spa Società Benefit

UMBRAGROUP Spa

Vivai Cherubini Fratelli

W&H Sterilization Srl

Way2global Srl Società Benefit

I migliori esempi di welfare aziendale



aizoOn

Settore
**Commercio
e servizi**



Dipendenti
Da 501 a 1.000

Provincia
Torino



I pilastri del benessere per un equilibrio personale e professionale

aizoOn è una società indipendente di consulenza tecnologica che opera a livello globale nei settori dell'innovazione, AI, cyber security con l'obiettivo di apportare competenze tecnologiche per affrontare il nuovo contesto digitale.

Le iniziative di welfare uniscono esigenze individuali a necessità organizzative e sociali e si basano su quattro pilastri del benessere: fisico, emotivo, sociale e professionale. Accanto al supporto quotidiano con assistenza sanitaria integrativa, rimborso di spese mediche e convenzioni dedicate all'infanzia, nel 2024 è stato creato aizoOn Wellbeing, un programma strategico per la **tutela della salute e del benessere** psicofisico con attività di formazione e spazi di supporto diretto. Le iniziative sono numerose e si espletano in webinar specialistici come: "Brain Health", sul funzionamento cerebrale, le strategie per preservare il benessere cognitivo e migliorare concentrazione e memoria; "Oltre" progetto per la sensibilizzazione su temi complessi come l'infertilità e le tecniche di procreazione medicalmente assistita (PMA); Webinar dedicati a bias cognitivi, per riconoscere e comprendere le distorsioni inconsce che influenzano giudizi e decisioni, al fine di creare un ambiente di lavoro più equo, consapevole e inclusivo. I servizi di supporto diretto prevedono Listen and Care Rooms, spazi di ascolto online, protetti, sicuri e riservati per affrontare situazioni di difficoltà personali o professionali.

Con questa visione integrata al benessere, aizoOn ha consolidato l'impegno anche sul piano della **conciliazione vita-lavoro** con la flessibilità oraria, il lavoro ibrido, strumenti di genitorialità e cura, spazi ricreativi condivisi per la socializzazione. Oltre a questi sono messi a disposizione: rimborso asili nido, baby sitting on demand, abbonamenti trasporto pubblico anche per i familiari.

Giovani e capitale umano sono valorizzati con il progetto "aizoon4youngtalent", tirocini e dottorati industriali, oltre che academy tecnologiche con borse di studio e alloggio e piani di formazione.

A favore dell'**inclusione sociale e del welfare di comunità** aizoOn finanzia progetti di ricerca scientifica e sviluppo infrastrutturale nel campo delle neuroscienze. Valorizza la filiera corta con fornitori di prossimità e interventi di prevenzione sanitaria sul territorio in sinergia con le Onlus locali.

Il piano per la **sostenibilità ambientale** coniuga innovazione tecnologica e responsabilità adottando sistemi certificati di gestione, promuovendo progetti di digitalizzazione sostenibile e con un percorso strutturato di monitoraggio e riduzione della Carbon Footprint per mitigare le emissioni.



“L'obiettivo è creare un ambiente di lavoro che ponga la persona al centro, dove le aizoOn people possano sentirsi accolte, ascoltate e sostenute ogni volta che ne sentono la necessità. Rafforzando la fiducia reciproca e costruendo una cultura aziendale in cui la qualità della vita è una priorità, aizoOn Wellbeing riconosce l'unicità di ogni persona, la sua storia, i suoi bisogni e le sue aspirazioni, e traduce questa consapevolezza in iniziative concrete e accessibili”



Adriana Ferrari

Responsabile Amministrativa del Personale



aizoOn Consulting Srl
Strada del Lionetto 6
10146 Torino
+39 011 2344611
www.aizoongroup.com
personale@aizoongroup.com



Azienda Vitivinicola Enrico Crola

Settore
AgricolturaDipendenti
Da 16 a 30Provincia
Novara

Il welfare rigenerativo che coltiva talenti, biodiversità e tutela della genitorialità

L'Azienda Vitivinicola e Agriturismo Enrico Crola si occupa della produzione di vino da uve di proprietà, con coltivazione sostenibile in bioedilizia e offerta enoturistica, oltre che della gestione di un agriturismo.

È una realtà giovane e dinamica che persegue un modello di welfare rigenerativo concepito per avere un impatto positivo sui dipendenti, sull'organizzazione e sul territorio, con qualità e sostenibilità a fare da driver di tutte le iniziative.

Salute e benessere dei dipendenti sono tutelati dall'ascolto psicologico e la prevenzione dello stress occupazionale con il supporto specialistico di uno psicologo del lavoro che monitora il clima interno e struttura le risposte più idonee ai bisogni emergenti. Sono inoltre attive le coperture sanitarie integrative.

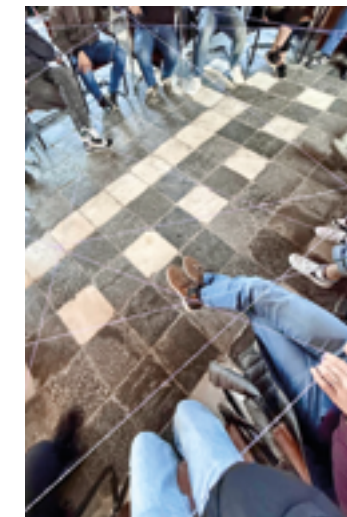
La strategia di **attrazione e sviluppo dei giovani** si articola attraverso la cooperazione con gli istituti di istruzione secondaria e le università del territorio, eletti a partner chiave per il reclutamento. I percorsi di inserimento si fondano su procedure di selezione trasparenti e meritocratiche, strutturate per valorizzare non solo il bagaglio di competenze tecniche ma, in modo particolare, le inclinazioni attitudinali e le soft skills delle nuove risorse.

Le tutele per **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro** superano la flessibilità oraria, il part time e lo smart working, attivando un protocollo

formale di re-onboarding per il rientro dai congedi parentali, che prevede il mantenimento del contatto durante l'assenza e un affiancamento strutturato al ritorno in attività, tutelando la continuità di carriera delle madri e la parità salariale di genere nei ruoli apicali.

La **valorizzazione delle persone** si realizza attraverso un sistema trasparente di gestione delle carriere incentrato sul merito e sul feedback bilaterale, dove ogni anno viene attivato un processo di autovalutazione e confronto individuale. L'inclusione e il benessere organizzativo si fondano così sulla diffusione della responsabilità e sul coinvolgimento formale e periodico di tutto il personale, chiamato a esprimersi sulle scelte strategiche dell'impresa.

Il legame con il territorio è inevitabilmente al centro di un **welfare di comunità e di filiera** particolarmente proattivo e costruttivo con il sostegno al tessuto locale tramite sponsorizzazioni per realtà sportive giovanili dilettantistiche, enti filantropici, associazioni per la tutela degli animali. La transizione ecologica di filiera coniuga tecnologia e ambiente: l'azienda ha investito nell'agrivoltaico per la produzione di energia pulita ed è partner di 3Bee nel monitoraggio e nella tutela degli impollinatori e della biodiversità.



“Crediamo fermamente che il valore della nostra azienda risieda nelle persone che vi lavorano ogni giorno. Investire nel loro benessere non è solo una scelta etica, ma la base fondamentale per costruire un ambiente di lavoro sereno, produttivo e stimolante”

Enrico Crola
Presidente



Azienda Vitivinicola
e Agriturismo Enrico Crola
Via S. Stefano 49
28047 Mezzomerico (NO)
+39 0321 1696716
www.cantinecrola.it
info@cantinecrola.it



Azienda Vitivinicola
ENRICO CROLA

D'Amico Società di Navigazione

Settore
Commercio
e servizi



Dipendenti
Da 51 a 100

Provincia
Roma



La conciliazione che sostiene professionalità e cura

D'Amico Società di Navigazione è la capogruppo del Gruppo d'Amico, attivo a livello internazionale nel trasporto marittimo nei settori dry cargo e product tankers e nei servizi strumentali alle attività di core business.

Negli anni il welfare aziendale è diventato uno strumento centrale nelle politiche di “people management” dell'azienda che ha strutturato un sistema per rispondere in modo concreto ai bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie.

Questo sistema ha permesso la realizzazione di misure a favore di **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro**: smart working, servizi di facilitazione tra cui consulenza per la dichiarazione dei redditi e flessibilità oraria rappresentano ormai strumenti consolidati per consentire alle persone di gestire in modo più efficace tempi e impegni. In questo contesto, l'azienda presta particolare attenzione alla genitorialità e al supporto dei caregiver e ha ampliato l'offerta dei permessi retribuiti, introducendo il Family leave: 40 ore annue riconosciute a genitori e caregiver di minori fino a 14 anni, permessi aggiuntivi per compleanno e malattia del figlio, un contributo economico per i neogenitori in occasione di ogni nuova nascita e contributi welfare annuali aggiuntivi per ciascun figlio. In ambito tutela della **salute e benessere dei dipendenti** è stato attivato un fondo sanitario integrativo che è andato a coprire una carenza del

CCNL e un progetto rivolto anche alle famiglie: con Wellhub si ha la possibilità di frequentare strutture sportive, svolgere sedute di psicoterapia e avere consulenze con un nutrizionista.

Molta attenzione viene data alla formazione professionale dei **giovani e del capitale umano** con il sostegno non solo economico a un ITS Academy della regione. Tramite accordi di collaborazione con Università italiane e straniere, viene offerta a studenti la possibilità di compiere una prima esperienza lavorativa in una città a loro congeniale per attinenza curricolare, in Italia o all'estero.

Il **welfare di comunità** è garantito da interventi di supporto e sponsorizzazione a enti che operano in ambito educativo e culturale, con particolare attenzione a progetti di tutela del mare.

Il piano di welfare legato alla **sostenibilità ambientale** prevede un insieme di iniziative e politiche integrate nella strategia ESG del Gruppo, come la progressiva riduzione dell'impatto ambientale delle attività, il miglioramento dell'efficienza energetica della flotta, l'adozione di soluzioni tecnologiche per contenere le emissioni e il costante monitoraggio delle performance ambientali.



“Crescere insieme significa diventare più forti; prendersi cura delle nostre persone significa fare della sicurezza e del benessere parte integrante di ogni decisione che prendiamo. Ascoltare, investire e assumersi responsabilità ogni singolo giorno – sia a bordo che a terra – per far sentire le nostre persone protette e supportate”

Francesco Rotundo
Group HR Director



D'Amico Società di Navigazione Spa
Corso d'Italia 35/B
00198 Roma
+39 06 84561341
it.damicoship.com
hr.group@damicoship.com



Dal Ben

Settore
Industria

Provincia
Venezia



Dipendenti
Da 101 a 250



Formare competenze per generare opportunità

Dal Ben è un'azienda specializzata nella progettazione e produzione di macchinari e impianti industriali complessi ad alta tecnologia. Opera nel comparto della ricerca scientifica, del nucleare e dell'astrofisica ed esporta i suoi macchinari anche in Europa, America, Asia e Medio Oriente.

Il modello organizzativo e produttivo dell'azienda ha orientato le strategie di welfare verso il **supporto dei giovani e del capitale umano**. Sono così nate collaborazioni con istituti scolastici e università del territorio attraverso stage e tirocini strutturati, convegni, lezioni e tavole rotonde rivolte agli studenti pensati per offrire ai giovani una visione completa dei processi e dei valori aziendali con l'obiettivo di offrire loro l'opportunità di contribuire allo sviluppo del mercato del lavoro nel territorio. A queste attività si affianca il rinnovo di laboratori didattici con dotazioni tecnologiche avanzate, postazioni di saldatura e macchine utensili, i rimborsi per spese e libri scolastici e visite guidate nello stabilimento.

In questo quadro si inseriscono anche il percorso graduale di passaggio generazionale, finalizzato a garantire la continuità aziendale. Momento particolarmente significativo per valorizzare il capitale umano è stato "Talenti in Sinergia", un evento per i dipendenti, le famiglie e la comunità, che ha rappresentato un'originale fusione tra musica e industria, con 70 musicisti di fama internazionale che

hanno trasformato lo stabilimento in un teatro con scenografie uniche, aperto a tutti, offrendo così la possibilità di vivere un'esperienza culturale di qualità in un contesto produttivo d'eccellenza.

Per favorire la **conciliazione vita-lavoro e la parità di genere** è stato istituito il welfare per la genitorialità con l'erogazione di un bonus in più fasi: alla nascita, al compimento del primo e del secondo anno del figlio. È previsto un percorso di reinserimento graduale dalla maternità, flessibilità oraria e part time. Dal Ben ha ricevuto la certificazione per la Parità di Genere UNI/PdR 125.

L'azienda è da sempre attenta **alla salvaguardia e alla valorizzazione del territorio** in cui opera. Consumi e produzione di rifiuti sono costantemente monitorati, i pannelli fotovoltaici contribuiscono all'autosostentamento energetico ed energia e gas naturale provengono da fonti 100% rinnovabili. Inoltre l'azienda sostiene associazioni del territorio attraverso donazioni, sponsorizzazioni e partecipazione attiva, contribuisce alla tutela del patrimonio artistico e culturale, affianca associazioni di volontariato e realtà sportive, sociali e sanitarie.



“Crediamo che le imprese possano creare valore non solo economico, ma anche sociale, investendo nel benessere delle persone, nello sviluppo del capitale umano e nel rafforzamento del legame con il territorio, come leva fondamentale per una crescita sostenibile e duratura”

Angelica Dal Ben

Responsabile del sistema di gestione integrato



Dal Ben Spa

Via G. Di Vittorio 12
30029 San Stino di Livenza (VE)
+ 39 0421 461311
www.dalbenspa.com
info@dalbenspa.com



Dami

Settore
Industria

Provincia
Fermo



Dipendenti
Da 51 a 100



Un welfare che rafforza il territorio

Dami è un'azienda storica del distretto calzaturiero marchigiano che si è evoluta da piccolo laboratorio artigianale a realtà industriale all'avanguardia specializzata nella progettazione e produzione di fondi per calzature con un reparto 3D interno dedicato alla prototipazione rapida e alla realizzazione di accessori. L'azienda oggi ha una leadership femminile e fonda la sua strategia di crescita su innovazione e sostenibilità e sui pilastri ESG. Dal 2022 è Società Benefit.

Le iniziative adottate nelle diverse aree del welfare aziendale sono ampie e ben distribuite. In primo luogo, Dami è attivamente impegnata nella promozione e il sostegno dell'**inclusione e responsabilità sociale** con progetti diversificati: sono stati finanziati percorsi di empowerment femminile, corsi gratuiti e aperti alla comunità di ballo e autodifesa per le donne, donazioni a enti benefici del territorio, sostegno economico per la cura e la manutenzione di un'area verde oggetto di riqualificazione del Comune di Sant'Elpidio a Mare. Sempre a supporto del territorio, viene dato sostegno a manifestazioni e iniziative culturali, a 13 associazioni sportive locali, a iniziative e attività formative per bambini e ragazzi, al progetto "I Bambini delle Fate per l'inclusione sociale", un programma che favorisce l'autonomia dei giovani con autismo o altre disabilità e offre supporto anche alle famiglie.

Per **la salute e il benessere** dei dipendenti sono previsti: polizza assicurativa integrativa, giornate di sensibilizzazione alla prevenzione dei tumori, convenzione con un poliambulatorio specialistico per collaboratori e familiari, convenzione con nutrizionista e palestra, sportello psicologico Help Genitorialità & Adolescenti per i dipendenti e i loro figli. Viene inoltre dato un sostegno economico diretto ai genitori con quattro bonus: bebè, libri, attività sportive, centri estivi.

A tutela della **sostenibilità ambientale** l'impresa adotta politiche integrate nei processi operativi: Carbon Footprint, utilizzo di impianto fotovoltaico, approvvigionamento energetico esclusivamente con energia 100% Green, volontariato durante la giornata della Colletta Alimentare, organizzazione della giornata "Puliamo il mondo by Dami" per la raccolta rifiuti nelle aree pubbliche del territorio.

L'azienda è certificata UNI/PdR 125 dal 2022 e ciò richiede l'adozione di politiche concrete che garantiscano **l'equità e l'inclusione**, e in quest'ottica Dami fa parte di "Rete Nos", la prima aggregazione marchigiana di settore, e sviluppa accordi di partnership per la produzione e commercializzazione di materiali innovativi.



"Il nostro welfare nasce dalle persone, cresce con loro e costruisce valore ogni giorno"

Elisabetta Pieragostini
Amministratore delegato



Dami Srl Società Benefit
Via Monturanese 1462
63811 Sant'Elpidio a Mare (FM)
+39 0734 818700
www.dami.it
info@dami.it



Diemmebi

Settore
Industria



Dipendenti
Da 51 a 100

Provincia
Treviso



L'innovazione sostenibile a filiera corta ma a impatto globale

Diemmebi è un'azienda specializzata nella progettazione e produzione di design industrial per uffici, spazi collettivi e arredo urbano. Da anni gestisce l'intera filiera produttiva in Italia avvalendosi di tecnologie avanzate, come il taglio laser dei tubi d'acciaio.

Con il riconoscimento di Società Benefit, l'azienda ha consolidato e implementato le iniziative di welfare aziendale, con particolare attenzione alle persone e alla comunità.

A tutela di **salute e benessere dei dipendenti**, in collaborazione con un centro medico, l'azienda offre ai dipendenti prestazioni sanitarie agevolate e check up annuali direttamente in sede, favorendo la prevenzione e superando ostacoli economici e organizzativi. Durante le visite mediche promuove corretti stili alimentari e momenti di sensibilizzazione al benessere e alla socialità.

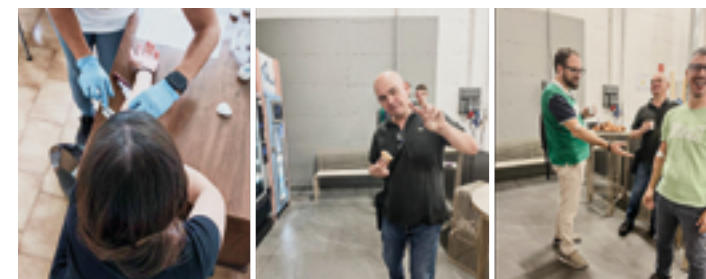
La **sostenibilità ambientale e sociale** è parte integrante dell'identità aziendale e si traduce in un impegno concreto lungo tutta la filiera, privilegiando rapporti consolidati con fornitori e clienti del territorio. Dal 2019 l'azienda utilizza polipropilene riciclato certificato per la produzione di oltre 200 articoli e impiega materie prime e imballaggi con significative percentuali di riciclato. L'energia elettrica utilizzata è interamente green grazie a un impianto fotovoltaico che copre oltre il 60% del fabbisogno, e all'utilizzo di forniture certificate.

L'energia in eccesso viene inoltre condivisa con una comunità energetica locale. L'azienda ha certificato FSC tutti i prodotti in legno e sviluppato schede di ecoprogettazione per prodotti e imballaggi, con informazioni su riciclabilità, riparabilità e disassemblaggio.

Per le **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro** sono state attivate misure specifiche come: la flessibilità in entrata, adozione di un orario più consoni nei mesi estivi per chi lavora in fabbrica, part time riservato alle donne.

Il piano di valorizzazione dei **giovani e del capitale umano** prevede progetti di collaborazione continuativa con due scuole superiori del territorio con le quali collabora per ricercare e coltivare giovani talenti nel processo produttivo da un lato e dall'altro per promuovere un concorso di idee per la progettazione e il design di prodotti adatti al settore.

Diemmebi è attenta ai temi dell'**inclusione e al welfare di comunità** e ha attivato azioni concrete in questo ambito, come il sostegno a realtà sportive giovanili e la partnership con una Cooperativa Sociale locale che si occupa di inclusività e persone fragili alla quale sono stati commissionati i regali di Natale per clienti, fornitori e collaboratori dell'azienda.



“Riteniamo sia umanamente doveroso fare qualcosa di buono per i nostri collaboratori, essendo al contempo convinti che questo si tramuterà in un beneficio anche per l'azienda. Questa la motivazione e la nostra idea di welfare, che si traduce in: prenditi cura delle persone e loro si prenderanno cura dell'azienda”

Francesco Del Sorbo
CFO e CPO



Diemmebi Spa Società Benefit
Via dell'Industria 14
31029 Vittorio Veneto (TV)
+39 0438 912433
info@diemmebi.com
www.diemmebi.com

DIEMMEBI

Gruppo Società Gas Rimini

Settore
Commercio
e servizi



Dipendenti
Da 501 a 1.000

Provincia
Rimini



Un welfare a 360°: salute, formazione, ascolto e territorio

Gruppo SGR si occupa di vendita di energia elettrica e gas naturale, distribuzione della materia prima, servizi di efficienza energetica, teleriscaldamento e impiantistica.

Da anni ha attivato un solido sistema di welfare, partecipato e costruito attraverso l'ascolto e con iniziative capaci di evolvere in base ai bisogni dei dipendenti e della comunità.

Salute e benessere sono tutelati da misure ampie e varie: nel 2025 sono state organizzate oltre 200 visite cardiologiche gratuite, corsi di yoga e pilates in azienda, iniziative per la riduzione dello stress e attività orientate a stili di vita sani e sostenibili.

La **valorizzazione dei giovani** avviene attraverso percorsi di formazione e orientamento. Con SGR Academy accompagna lo sviluppo delle competenze tecniche e manageriali, mentre i progetti realizzati con scuole, ITS e università rafforzano il legame tra sistema educativo e impresa. Tra questi, il progetto "Ritorno al Futuro" con un istituto di Rimini che propone laboratori, project work e percorsi di sviluppo delle competenze digitali e relazionali. Significativa anche la partnership con l'Università di Bologna, Campus di Rimini, che unisce ricerca, innovazione, tirocini e opportunità formative per studenti e studentesse.

Per le **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro**, con la certificazione UNI/PdR 125, ha raffor-

zato politiche e processi orientati all'inclusione e alla valorizzazione delle persone. Le misure adottate comprendono il potenziamento del congedo di paternità, l'estensione a tutte le società del Gruppo delle agevolazioni per asili nido e centri estivi e strumenti di welfare a sostegno dell'istruzione e della formazione dei figli dei dipendenti. In questa direzione si inseriscono anche l'orario estivo e la pausa pranzo al QP lunch, oltre al mercatino settimanale a km zero allestito negli spazi aziendali, che favorisce il consumo di prodotti locali e una migliore gestione dei tempi quotidiani.

Inclusione e responsabilità sociale si integrano nella governance aziendale attraverso policy, strumenti di monitoraggio e un sistema di ascolto con survey periodiche, intranet collaborativa e indagini di clima.

Rilevante è l'impegno di SGR per il **Welfare di comunità e di filiera**: con "SGR per la Scuola" sostiene percorsi educativi e orientamento, con "SGR per la Cultura" promuove iniziative culturali e divulgative come strumenti di coesione sociale, con "SGR per lo Sport" supporta associazioni ed eventi che favoriscono inclusione e aggregazione, soprattutto per giovani e categorie fragili. Inoltre, attua una rigida selezione dei fornitori, preferendo quelli locali unitamente a un costante monitoraggio di pratiche etiche e ambientali.



"Il programma di Welfare SGR si sviluppa su diverse dimensioni, è un progetto di welfare nella sua accezione più ampia, che ci permette di essere preparati a rispondere, giorno dopo giorno, ai bisogni emergenti dei nostri collaboratori e alla complessità crescente del business.

Un progetto che garantisce il benessere dei collaboratori e alimenta la creazione di valore condiviso per tutti gli stakeholder, nonché la fiducia, il senso di appartenenza delle persone verso l'azienda"

Matteo Monetti
Direttore HR



Gruppo Società Gas Rimini Spa
Via G. Chiabrera 34/D
47924 Rimini
+39 0541 303030
www.grupposgr.it
info@gasrimini.it



Il Pugno Aperto

Settore
Terzo settore



Dipendenti
Da 101 a 250

Provincia
Bergamo



Il “prendersi cura” come mission aziendale

Il Pugno Aperto è un'impresa sociale che opera a supporto delle fasce più vulnerabili in quattro macroaree: abitare e housing sociale per l'emergenza abitativa, percorsi di autonomia per adulti fragili, assistenza e invecchiamento attivo per anziani, servizi territoriali per la prima infanzia, la genitorialità e la comunità.

La mission della cooperativa “Prendersi cura” ha dato vita a un piano di welfare basato sull'ascolto della popolazione aziendale. La Commissione welfare dopo la rilevazione dei bisogni più stringenti ha stipulato un accordo sindacale dal quale è nato “Welfare Blended”, un modello che unisce sostegno al reddito e servizi alla persona.

Da questo approccio nascono le attività specifiche in ambito **salute e benessere dei dipendenti**: corsi di yoga, supporto psicologico, piano sanitario integrativo potenziato con check-up gratuiti di prevenzione, mirati per genere ed età. È inoltre attiva una rete di convenzioni territoriali con centri di analisi, oculistici, ottici, fisioterapici e massoterapici. Per i bisogni di cura, in particolare legati all'assistenza degli anziani, opera uno “sportello welfare” che orienta i lavoratori e offre accompagnamento nelle pratiche sanitarie.

In ambito **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro**, la cooperativa, certificata per la parità di genere, offre servizi come la stireria aziendale e viene garantita la flessibilità oraria, il part time

verticale o orizzontale e percorsi personalizzati per il rientro dalla maternità.

A supporto dei **giovani e capitale umano**, la cooperativa accompagna le nuove generazioni con il percorso “Giovani lavoratori”, un modulo strutturato di formazione, affiancamento con figure esperte e ascolto dedicato ai neoassunti. Sono anche attive convenzioni universitarie per tirocini curriculari ed extracurriculari e percorsi di PCTO in ambito sociale.

Molta attenzione è data **all'inclusione sociale e al welfare di comunità** nella creazione di strumenti e progetti che rispondano ai bisogni emergenti del territorio. In linea con la mission “Impresa sociale di Comunità” Il Pugno Aperto collabora alla realizzazione di interventi educativi, sociali e di welfare territoriale attivando partnership e relazioni di filiera con enti pubblici, istituzioni scolastiche e realtà del privato sociale.

Le politiche di **sostenibilità ambientale** nascono dall'adesione alla Comunità Energetica di Treviolo, progetto che favorisce la produzione e la condivisione di energia rinnovabile, contribuendo alla riduzione dell'impatto ambientale e alla promozione di modelli energetici più sostenibili.

“Il nostro modello di welfare nasce dall'ascolto costante dei bisogni reali e in continua evoluzione delle persone. Da questa premessa ha preso forma un progetto dove l'innovazione incontra i valori che ci guidano da sempre come la mutualità, la sostenibilità e la cura, permettendoci di coltivare un benessere condiviso dentro e fuori l'organizzazione”

Rossana Aceti

Presidente



Il Pugno Aperto
Società Cooperativa Sociale
Via A. Dolci 14
24048 Treviolo (BG)
+39 035 253717
www.coopilpugnoaperto.it
segreteria@coopilpugnoaperto.it

PUGNOAPERTO
DECISI A CAMBIARE

IRSAP

**Settore
Industria**



**Dipendenti
Da 251 a 500**

**Provincia
Rovigo**



Il benessere delle persone come leva di crescita, inclusione e futuro

IRSAP è sede centrale e principale stabilimento produttivo di un gruppo leader in Europa nel settore della climatizzazione, del riscaldamento e della ventilazione.

Con un modello di welfare evoluto e partecipativo, ascolto e benessere sono al centro della cultura aziendale.

IRSAP, oltre alla copertura sanitaria integrativa, promuove molte iniziative dedicate a **salute e benessere dei dipendenti**: giornate di prevenzione organizzate con LILT e Metasalute, vaccinazioni antinfluenzali, percorsi Gym Hub con l'Università di Padova, un progetto di osteopatia in azienda e "Safety Day a Teatro" dove la formazione sulla sicurezza diventa esperienza partecipativa; i Family Day promuovono momenti di incontro tra famiglie e percorsi di educazione alimentare.

Ampio spazio è dato a **giovani e inclusione sociale**: IRSAP collabora con ITS, scuole e università attraverso stage, PCTO, career days, percorsi di inserimento professionale e sconto formazione CUOA, una business school con formazione di alto livello. Il sostegno a famiglie e istruzione è garantito da contributi per la scuola, premi studio e rimborsi per servizi educativi e assistenza familiare. Attraverso IRSAP Foundation ETS, il GSR sostiene progetti rivolti a persone fragili, inclusione lavorativa, autonomia di persone con disabilità, reinserimento di ex detenuti e supporto alle donne vittime di violenza.

L'azienda ha rafforzato le misure dedicate a **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro** registrando una crescita progressiva delle assunzioni femminili. Sono attivi: smart working esteso, flessibilità oraria, congedo per matrimonio e unioni civili. Congedo di paternità aggiuntivo e integrazione del 20% dell'indennità erogata in caso di fruizione del congedo parentale. L'"Osservatorio sulla Parità di Genere" è nato dal coinvolgimento diretto dei dipendenti e trasformato in azioni per migliorare inclusione, consapevolezza e pari opportunità.

IRSAP promuove una cultura organizzativa a forte **inclusione sociale e welfare di comunità**. Sono previsti workshop sui valori aziendali, percorsi di leadership e formazione. Significativo il ruolo di "iGreen": un gruppo di dipendenti che organizza iniziative ambientali, attività di sensibilizzazione contro la violenza di genere e momenti di partecipazione anche per le famiglie. Ottimo riscontro ha ricevuto il "Concerto Baratto": spettacolo di pianoforte ad accesso libero in cambio di beni di prima necessità che ha dato un aiuto concreto a 400 famiglie in difficoltà. IRSAP sostiene e collabora a progetti culturali, ambientali e sociali, come supporto ai banchi alimentari, attività sportive inclusive, corsi di lingua italiana per stranieri e progetti dedicati ai giovani.



“Per IRSAP la sostenibilità è uno dei pilastri della strategia. Pensiamo infatti che un'azienda per definirsi sostenibile debba guardare anche al suo interno, costruendo un ambiente di lavoro che sia sicuro e accogliente, come a casa, visto che trascorriamo una gran parte del nostro tempo al lavoro. Da qui nascono le nostre iniziative di welfare che puntano a costruire un ambiente lavorativo che si prenda cura delle persone”

Marco Rossi
Chief Executive Officer



IRSAP Spa
Via Orazio Rossi 56
45031 Arqua Polesine (RO)
+39 0425 466611
www.irsap.com/it
info@irsap.com

IRSAP

La Nuvola

Settore
Terzo settore



Dipendenti
Da 251 a 500

Provincia
Brescia



Curare chi cura: un modello di benessere condiviso

La Nuvola è una cooperativa e impresa sociale multi-stakeholder che offre servizi a persone con fragilità lungo tutto l'arco della vita, in ambito salute mentale, disabilità, neuropsichiatria infantile e dell'adolescenza.

L'organizzazione fonda il proprio modello sulla filosofia del "curare chi cura" e traduce questi valori in azioni concrete verso i propri lavoratori e la comunità.

La salute dei dipendenti è intesa come dimensione fisica, psicologica e relazionale e, oltre a una mutua integrativa di settore costantemente potenziata, i lavoratori beneficiano di un punto di riferimento unico grazie alle competenze sanitarie interne alla struttura. Gli spazi quotidiani sono pensati in chiave comunitaria, come la mensa aziendale gratuita che è un sostegno economico tangibile ma anche luogo di scambio e consolidamento del senso di appartenenza.

L'avvicinamento delle nuove generazioni al lavoro sociale avviene tramite percorsi strutturati di tirocinio, PCTO e collaborazioni universitarie. L'inserimento è sostenuto da un forte investimento in formazione continua, incentrato sull'apprendimento on the job e sulla digitalizzazione. La cooperativa promuove la crescita civica dei giovani con progetti di cura dei beni comuni come "Ci sto? Affare fatica!" e portando nelle scuole percorsi di sensibilizzazione sulla salute mentale e la disabilità.

Il CdA de La Nuvola è composto al 75% da donne, certificata UNI/PdR 125:2022, pone molta attenzione a **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro** con smart working, flessibilità oraria e sostegno ai congedi di paternità. Spicca il progetto "Il ritorno è la ripresa del viaggio": un pacchetto di tutele per accompagnare le madri nel rientro post-maternità con tutor dedicato, supporto psicologico, bonus economici e servizi salvatempo.

L'inclusione e la responsabilità sociale sono elementi fondanti della cooperativa che integra stabilmente nei propri processi l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati attraverso tirocini protetti e lavori di pubblica utilità. Attive iniziative di economia circolare come il laboratorio di sartoria sociale Kumo, che rigenera materiali di scarto tessile, e l'iniziativa di volontariato aziendale dei dirigenti nella raccolta dei kiwi.

La Nuvola ha un ruolo attivo e propositivo in ambito **welfare di comunità** con sinergie con enti pubblici, fondazioni e aziende, promuove oltre 30 iniziative pubbliche all'anno. Inoltre co-progetta mense e sartorie sociali, partecipa attivamente a network territoriali di welfare e adotta scelte di consumo responsabili, dall'efficientamento energetico delle sedi alla digitalizzazione dei flussi.



“Il welfare aziendale è parte integrante della nostra identità e dei nostri valori: mutualità, responsabilità condivisa e attenzione alla persona. «Prendersi cura di chi cura» è la condizione essenziale per garantire qualità, continuità e responsabilità nei servizi.”

Rosangela Donzelli
Presidente e Amministratrice Delegata

**La Nuvola Società Cooperativa
Sociale Impresa Sociale**
Via Convento Aguzzano 13L
25034 Orzinuovi (BS)
www.lanuvola.net
info@lanuvola.net



Leonardo

Settore
Artigianato



Dipendenti
Da 16 a 30

Provincia
Napoli



Il legame con il territorio che genera valore e benessere

Leonardo è un'azienda attiva dal 1998 nel settore della stampa digitale e della comunicazione visiva che si avvale di tecnologie avanzate per la realizzazione di materiali editoriali di ogni formato, anche per allestimenti, segnaletica e gadget.

Il modello operativo si fonda su un forte presidio interno delle competenze e su un rapporto diretto con il cliente e, in questo contesto, l'azienda riconosce **nella crescita e nel benessere delle persone** le leve essenziali per lo sviluppo sostenibile e per il miglioramento del lavoro e dei servizi offerti.

Le iniziative di welfare sono gestite direttamente dalla direzione attraverso il confronto diretto e continuativo con i collaboratori che possono riportare ognuno le proprie esigenze specifiche, un sistema che rafforza stabilità, motivazione e benessere. Leonardo si distingue in particolare per il forte legame con il territorio e il costante impegno a generare valore non solo per i propri clienti ma anche per la comunità in cui opera contribuendo a una **filiera più sostenibile e radicata nel contesto di riferimento** attraverso la scelta di partner e fornitori locali.

L'azienda è attivamente coinvolta nel tessuto economico e culturale del territorio attraverso collaborazioni e partecipazioni a iniziative di valore: è partner di TEDx Napoli, a sostegno della diffusione di contenuti e progetti ad alto impatto culturale e sociale, utili per l'innovazione sul terri-

torio; è membro di Confapi Napoli e partecipa alla rete delle PMI locali contribuendo allo sviluppo di relazioni, sinergie e opportunità per il sistema imprenditoriale locale. L'attenzione verso la comunità include la scelta di partner e fornitori locali per una filiera sostenibile e locale, l'ottimizzazione dei consumi energetici, la gestione responsabile dei materiali e dei rifiuti e la scelta di soluzioni produttive più efficienti.

Trattandosi di una realtà aziendale di piccole dimensioni, una volta intercettati i bisogni specifici, legati a situazioni personali o familiari particolari, si procede nella valutazione di soluzioni concrete e su misura, nel rispetto delle esigenze produttive e della riservatezza della vita privata delle persone con l'obiettivo di favorire un **equilibrio sostenibile tra vita privata e lavoro**.

E in quest'ottica, sono molti gli strumenti a sostegno dei dipendenti: assistenza sanitaria integrativa con copertura dedicata alla tutela della salute e supporto nelle spese mediche; sostegno al potere d'acquisto con strumenti di welfare che contribuiscono alle spese quotidiane; benefit flessibili come forma di integrazione economica.



“In Leonardo sappiamo che dietro ogni processo ci sono persone, competenze e relazioni. Prenderci cura dell'ambiente di lavoro significa aiutare ciascuno a lavorare meglio, vivere meglio l'azienda e contribuire con maggiore serenità alla sua crescita”



Stella La Pusata

Titolare



Leonardo Srl
Via U. Masoni 86
80141 Napoli
+39 081 447586
www.leonardostampadigitale.it
info@leonardostampadigitale.it



LS Engineering & Safety

Settore
Studi e servizi
professionali



Dipendenti
Meno di 10

Provincia
Pordenone



Formazione continua per la crescita dei talenti di domani

LS Engineering & Safety SB è una società di progettazione integrata attiva nei settori dell'ingegneria, dell'architettura, della sicurezza e del project management. Sviluppa progetti in ambito pubblico, privato e industriale, in Italia e all'estero, con un approccio orientato all'innovazione tecnologica e alla sostenibilità.

In un settore in cui il welfare è ancora poco diffuso, LS Engineering & Safety ha scelto di costruire un modello organizzativo centrato sulle persone. Le iniziative più significative sono state fatte in ambito **giovani e ascensore sociale** e riguardano il sostegno alla crescita delle nuove generazioni e delle competenze tecniche.

L'azienda collabora con università e percorsi STEM attraverso stage e tirocini, promuove attività di mentoring interno ed esterno e sostiene economicamente percorsi di formazione e master universitari compatibili con l'attività lavorativa. Centrale è l'idea di attrarre i giovani talenti e accompagnarli in un percorso di crescita professionale e personale, offrendo strumenti concreti di sviluppo in un settore caratterizzato da una forte competizione per le competenze.

Offre inoltre a tutta la popolazione aziendale formazione continua su aspetti tecnici e trasversali, sostiene economicamente corsi, certificazioni e iscrizioni professionali e favorisce lo sviluppo delle soft skills e della leadership.

Particolare attenzione è dedicata al **benessere delle persone** con corsi per la consapevolezza dei rischi legati all'ambiente lavorativo, sulla corretta alimentazione e viene dato sostegno economico per check up, colf, babysitter, rette scolastiche, previdenza complementare.

Oltre a garantire flessibilità organizzativa, smart working, banca ore e un sistema premiante, l'azienda promuove iniziative dedicate alla parità di genere, alla crescita professionale delle figure femminili e alla costruzione di un ambiente di lavoro partecipativo e inclusivo.

Sul fronte della **sostenibilità ambientale e sociale**, LS Engineering & Safety è diventata Società Benefit nel 2025 e sostiene progetti di tutela ambientale, promuove iniziative di raccolta rifiuti sul territorio, investe nella digitalizzazione dei processi, nella riduzione degli impatti ambientali dei cantieri e offre consulenza gratuita su temi di risparmio energetico ed efficientamento.

Significativo anche l'impegno nel **welfare di comunità** attraverso innumerevoli collaborazioni: con il Banco Alimentare di Pordenone, donazioni di progetti tecnici a enti o iniziative locali.



“Welfare che valorizza le persone, ingegneria che valorizza la società. Dalle persone, per le persone”

Loris Scian
Amministratore Unico



“Investiamo nelle persone, amplifichiamo il valore”

Alessandra Piva
Head of HR

LS Engineering & Safety
Società Benefit Srl
Via Interporto Centro Ingresso 52
33170 Pordenone
+39 0434 046791
www.lsengeeringsafety.com
info@lsengeeringsafety.com



Merumalia

Settore
Agricoltura

Provincia
Roma



Dipendenti
Meno di 10



La comunità come risorsa da conoscere e valorizzare

Merumalia è una piccola azienda agricola che lavora in ambito viticoltura, vinificazione e ospitalità, e che da sempre punta alla qualità dei prodotti e servizi offerti, nel rispetto dell'ambiente e delle persone, intesi come clienti e dipendenti.

L'azienda è una piccola realtà imprenditoriale con il 90% dei dipendenti under 35, dove le iniziative di welfare vengono gestite in prima persona dai proprietari in base alle necessità e alle richieste dirette del personale, sono quindi molto mirate e su misura.

Merumalia si distingue per tutte le attività a sostegno del **welfare di comunità e di filiera**, profondamente legata alle proprie radici, partecipa attivamente allo sviluppo locale promuovendo sinergie e iniziative che generano impatto concreto a livello economico e di sostenibilità. Tra queste, ha dato vita alla realizzazione e alla diffusione di una mappa del Frascati segnalando tutte le attività artigianali e gli esercizi commerciali presenti, in una visione inclusiva e ampia di promozione e valorizzazione del territorio.

In quest'ottica anche la conoscenza e la salvaguardia dell'ecosistema che caratterizza il territorio sono una priorità dell'azienda che per questo ha attivato un'iniziativa di collaborazione con un asilo nido al fine di mostrare ai bambini quali sono le caratteristiche di un habitat specifico, come si vive nella natura e come farne parte attivamente.

Inoltre tutti i prodotti hanno ricevuto la certificazione bio, a garanzia di qualità e responsabilità lungo tutta la filiera.

In aggiunta, la sostenibilità ambientale è al centro delle politiche energetiche: l'energia viene parzialmente alimentata dagli impianti fotovoltaici e vengono seguite le procedure interne per la riduzione delle emissioni di CO₂ e il raffreddamento è garantito dall'uso di pompe di calore.

La maggior parte dei dipendenti è formata da donne ed è quindi dato ampio spazio al supporto della **conciliazione vita-lavoro** grazie alla massima flessibilità oraria, lo smart working e le convenzioni con gli asili nido. Oltre a questi benefit, i dipendenti possono usufruire dei buoni pasto e del rimborso delle spese per visite specialistiche indipendentemente dal centro medico scelto.

Il sostegno e la valorizzazione del capitale umano è uno dei cardini dell'azienda che garantisce crescita professionale e rafforzamento delle competenze sono garantite dai corsi di formazione specializzanti con certificazione finale dei quali i dipendenti possono usufruire annualmente.



“Il benessere del singolo è intrinsecamente legato al benessere del gruppo. Merumalia punta ad un collettivo in cui ciascuno possa realizzare il proprio potenziale. Siamo parte della stessa vite: ogni foglia è unica, ma vive grazie alla linfa che scorre in tutta la pianta; solo insieme si genera equilibrio e si arriva alla maturazione dell'uva”

Flavia Fusco

Responsabile progetti welfare e HR



MERUMALIA

Vicolo di Prataporci 8
00044 Frascati (RM)
+39 06 9426324
www.merumalia.it
info@merumalia.it



Minifaber

Settore
Industria

Provincia
Bergamo



Dipendenti
Da 251 a 500



Il welfare che nasce dall'ascolto e genera benessere

Minifaber è azienda leader nel settore della lavorazione a freddo delle lamiere, della tranciatura, dell'imbutitura e saldatura metalli e degli assemblaggi per conto terzi.

Le iniziative di welfare sviluppate nel tempo nascono da un'attenta analisi dei bisogni dei dipendenti, con l'obiettivo di offrire risposte concrete anche a esigenze che non sempre trovano adeguato riscontro all'esterno dell'organizzazione.

A tutela **della salute e del benessere dei dipendenti** sono attivi numerosi servizi, come la presenza di un fisioterapista un pomeriggio a settimana per curare e prevenire problematiche muscolo-scheletriche derivanti dall'attività lavorativa, percorsi nutrizionali personalizzati, convenzioni con strutture sanitarie, programmi di check-up e attività di prevenzione e informazione su tematiche specifiche e supporto per smettere di fumare. Particolare successo ha ricevuto lo sportello d'ascolto con uno specialista, da anni molto apprezzato e frequentato, nato durante il periodo della pandemia e che è diventato un punto di riferimento e di supporto per l'equilibrio professionale e personale dei dipendenti.

L'azienda promuove attivamente **politiche di pari opportunità e di conciliazione vita-lavoro** con percorsi per la valorizzazione della presenza femminile anche in ruoli di responsabilità, ai quali si aggiungono flessibilità oraria e smart working. Sono inoltre coperte le spese per corsi di formazione, carburante,

servizio CAF aziendale oltre ai rimborsi per spese di trasporto e istruzione, assistenza anziani, minori e familiari, interessi mutui e finanziamenti.

Minifaber investe da sempre nella **crescita e valorizzazione dei giovani** attraverso stage e tirocini, coaching e percorsi di formazione, sia interni che esterni, per lo sviluppo di competenze trasversali che favoriscono l'ingresso e l'avanzamento nel mondo del lavoro.

Molto attenta **all'inclusione sociale e al welfare di comunità** l'azienda supporta progetti di rilievo in ambito culturale e scientifico, iniziative a livello comunale e attività in ambito sportivo, collabora con cooperative del territorio per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà di integrazione sociale, contribuendo alla creazione di opportunità occupazionali per le fasce più fragili della popolazione.

Attivamente impegnata in un percorso di **sostenibilità ambientale** l'azienda ha avviato un piano di decarbonizzazione, con impianti fotovoltaici, pannelli solari e pompe di calore, e da anni opera con un'economia circolare, misurando la propria carbon footprint che gli ha permesso di azzerare le emissioni indirette da energia acquistata.



“Per Minifaber il welfare aziendale nasce dall'ascolto profondo delle persone e dalla volontà di prendersene cura, traducendosi in azioni concrete che sostengono l'equilibrio tra vita e lavoro, rafforzano il legame con il territorio e alimentano ogni giorno una cultura d'impresa fondata su rispetto, responsabilità e crescita condivisa”

Angela Melocchi
HR Manager



Minifaber Spa
Via Brusaporto 35
24068 Seriate (BG)
+39 035 4237211
www.minifaber.it
contact@minifaber.com



Natura Iblea

Settore
Agricoltura

Provincia
Ragusa



Dipendenti
Da 101 a 250



Dalla terra alle persone: il welfare che crea futuro

Società Agricola Natura Iblea – Paniere Bio è un'azienda siciliana attiva nella produzione e distribuzione di frutta e verdura biologica di alta qualità che esporta in 26 Paesi europei e sul territorio nazionale anche tramite un servizio e-commerce. Un modello produttivo che unisce qualità, sostenibilità ambientale e forte legame con il territorio, trasformando il rapporto con la terra in una cultura d'impresa fondata sull'attenzione alle persone.

È proprio da questa visione che nasce un sistema di welfare aziendale costruito attorno ai bisogni concreti dei collaboratori e delle loro famiglie.

Particolarmente significativa e costante è l'attenzione rivolta **all'inclusione e alla responsabilità sociale** con la promozione di percorsi di integrazione linguistica destinati ai lavoratori stranieri, mettendo a disposizione ore di lavoro retribuite per insegnare l'italiano ai colleghi extracomunitari. Un'iniziativa che favorisce l'inserimento professionale e la nascita di relazioni autentiche e di uno spirito di comunità all'interno dell'impresa.

Allo stesso tempo, Natura Iblea sostiene concretamente i collaboratori più fragili anche fuori dall'ambiente di lavoro, come ha fatto per una lavoratrice stagionale straniera, madre single, accompagnata nel percorso che le ha permesso di ottenere un mutuo e acquistare casa grazie a una lettera di patronage e al supporto nelle pratiche burocratiche. L'impegno sociale dell'azienda

si estende anche alla comunità locale attraverso il sostegno ad associazioni sportive, donazioni di beni di prima necessità nei momenti di emergenza e collaborazioni continuative con case-famiglia e mense solidali del territorio. Un approccio che integra sostenibilità sociale e ambientale in una visione condivisa di crescita, inclusione e responsabilità.

L'azienda ha inoltre sviluppato iniziative che spaziano dalla **tutela della salute, dall'inclusione sociale alla valorizzazione delle nuove generazioni**.

Tra queste rientrano un fondo sanitario integrativo per le spese mediche, visite gratuite e incontri di prevenzione, borse di studio per i figli dei dipendenti, flessibilità organizzativa per favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro, oltre a momenti di condivisione dedicati alle famiglie all'interno delle serre aziendali.



“Perché un'azienda cresce davvero solo quando cresce insieme a chi ne fa parte”

Roberto Giadone
Presidente



Società Agricola Natura Iblea Srl – Paniere Bio
Contrada Marabino C.P. 19
97014 Ispica (RG)
+39 0932 955696
www.panierebio.com
info@panierebio.com



Progesto

Settore
Studi e servizi
professionali

Provincia
Vicenza



Dipendenti
Da 10 a 15



Una banca ore per supportare volontariato e attività pro bono

Progesto è una società di ingegneria che offre assistenza e consulenza ad aziende negli ambiti di conformità normativa e sicurezza di macchine di impianti industriali, digitalizzazione, piani 5.0 e 4.0, efficientamento energetico, sistemi di gestione, sostenibilità e valutazioni ESG.

Numerosi e ben strutturati sono i progetti avviati all'interno del piano di welfare di Progesto.

Nello specifico, particolare attenzione è stata sempre data ai temi **dell'inclusione e della responsabilità sociale** creando una banca ore molto nutrita per poter dare supporto concreto alla comunità e al mercato territoriale. Tutti i dipendenti sono coinvolti in attività di volontariato e vengono fatte donazioni verso beneficiari direttamente scelti da loro. Viene inoltre offerta consulenza tecnica per aziende e associazioni e realizzata attività pro bono per l'attuazione di progetti di sensibilizzazione, formazione e divulgazione di pratiche di sostenibilità, sia per aziende che scuole primarie e secondarie del territorio.

Sempre a supporto delle realtà locali, Progesto condivide il proprio know-how in convegni per la cittadinanza, supporta le società calcistiche locali nell'avvio di progetti di rendicontazione sociale con "progetto sport sostenibile" e assiste associazioni che vogliono diventare società benefit.

A tutela della **salute e il benessere e del work-life balance** sono attivi: il contributo mensa

con servizio catering consegnato giornalmente in azienda, l'erogazione di un premio annuale diviso tra fringe benefit e servizi offerti o rimborsati per i lavoratori e le famiglie, assicurazioni LTC e DD, pacchetti sanitari di prevenzione, visite mediche e odontoiatriche, previdenza complementare, rimborsi spese per anziani, per rette e libri scolastici e per il trasporto pubblico, oltre a rimborsi per turismo, viaggi, cinema, teatri, libri.

I collaboratori possono inoltre usufruire di: flessibilità oraria, settimana corta con il venerdì pomeriggio libero, smart working fino a 4 giorni settimanali.

L'azienda raccoglie tutti i suggerimenti tramite una cassetta apposita e offre a ciascun lavoratore dalle 80 alle 100 ore di formazione e una retribuzione per le attività pro bono.

Iniziativa molto apprezzata è stata la formazione del comitato dei Progether (Progesto + Together), che ha come obiettivo la partecipazione e la condivisione progettuale nell'organizzazione di eventi e attività scelte da un componente ogni volta diverso del team, un'occasione per creare momenti di condivisione particolarmente sentiti. Il budget per le attività all'interno di questo progetto viene definito di volta in volta ed è messo a disposizione dell'azienda.



“Un'azienda cresce e migliora solo se disposta ad aprirsi al dialogo e all'ascolto autentico delle persone che ne fanno parte e questa è l'azienda che io e Marco abbiamo sempre voluto, uno spazio in cui l'etica professionale si unisce alla cura, un luogo dove poter dare e anche dove esser disposti a ricevere, perché un'azienda cresce e migliora solo se disposta ad aprirsi al dialogo e all'ascolto autentico delle persone che ne fanno parte”

Julia Faccin

Responsabile di impatto



Progesto Srl Società Benefit

Via Pra' Bordoni 10

36010 Zanè (VI)

+39 0445 225583

www.progesto.it

progesto@progesto.it



Redimec

Settore
Studi e servizi
professionali

Provincia
Milano



Dipendenti
Da 31 a 50



Il welfare su misura che azzerava le distanze tra vita privata e lavoro

Redimec è un'azienda specializzata nella redazione di manualistica d'uso e manutenzione, traduzioni tecniche, validazioni, perizie, prove di laboratorio di macchinari e prodotti secondo normative CE per macchine e impianti industriali.

Il piano di welfare è ampio e, date le dimensioni dell'azienda, viene modulato sulle specifiche necessità. Il continuo confronto e coinvolgimento diretto dei lavoratori e del management permettono una progettazione e attuazione delle iniziative basate sui bisogni concreti.

La popolazione aziendale di Redimec è principalmente femminile anche in posizioni di elevata responsabilità, e **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro** sono priorità nella strutturazione di misure ad hoc. Sono perciò attive politiche a sostegno dei e delle dipendenti con responsabilità di cura, grazie a flessibilità oraria, servizi per l'infanzia, baby parking, baby sitting e smart working. Viene inoltre dato supporto alle famiglie per la copertura delle spese per rette, mense e libri scolastici, e una premialità per la promozione scolastica.

L'azienda offre anche servizi salva tempo - stileria, lavanderia e pulizie - sempre a supporto di una più sana gestione di tempi e impegni della vita privata e professionale.

Sul fronte **della salute e del benessere** Redimec ha attivato convenzioni con strutture mediche

del territorio, polizze vita e infortuni, consulti e check up anche a distanza. È presente una mensa aziendale e sono state stipulate convenzioni con i ristoranti del territorio.

L'azienda ha un approccio al **welfare orientato alla dimensione comunitaria** ed è attiva nel territorio con progetti rivolti ad attività educative nelle scuole, corsi di formazione e iniziative di supporto sociale. È anche sponsor di due squadre giovanili di calcio e pallavolo.

Per quanto riguarda i **giovani e lo sviluppo del capitale umano** l'impresa adotta un approccio orientato alla crescita interna e alla valorizzazione delle competenze con supporto e inserimento progressivo per i giovani che possono usufruire di un percorso di affiancamento on the job. Sono attivi stage e tirocini con scuole e università della provincia.

Per la **sostenibilità ambientale** l'azienda ha messo a disposizione dei dipendenti le e-bike e i punti di ricarica, da anni ha investito in energia solare e mobilità elettrica.



“Il welfare ha rafforzato il senso di appartenenza all'azienda, contribuendo a ridurre il turnover e a trattenerne il personale anche in una realtà di piccole dimensioni”

Stefano Restelli
Founder e Amministratore Delegato

“Gli investimenti in welfare generano benefici complessivi molto superiori ai costi sostenuti, sia in termini economici sia di clima aziendale”

Gianpaolo Campisi
Founder e Amministratore



Redimec Srl
Via Albert Einstein 16
20019 Settimo Milanese (MI)
+39 02 33503341
www.redimec.com
redimec@redimec.it



Ronzoni Group

Settore
Studi e servizi
professionali



Dipendenti
Da 16 a 30

Provincia
Roma



Un welfare evoluto che accompagna le persone nelle diverse fasi della vita

Ronzoni Group è una società di consulenza del lavoro e risorse umane che affianca imprese e organizzazioni nella gestione del lavoro e nei processi di trasformazione organizzativa. Come Società Benefit, integra competenze professionali, sostenibilità sociale e attenzione alle persone, costruendo un modello di welfare orientato al benessere, alla crescita e alla responsabilità condivisa.

Con una visione olistica di **salute e benessere dei dipendenti**, oltre ai fondi sanitari integrativi e ai servizi di prevenzione, l'azienda promuove il benessere psicofisico e il miglioramento del clima organizzativo tramite l'ascolto, momenti di confronto e iniziative dedicate alla riduzione dello stress lavoro-correlato. Rientrano in questo approccio anche il premio per la mobilità sostenibile e agevolazioni per visite specialistiche.

Ronzoni considera la **formazione dei giovani** una leva di crescita reciproca e investe in percorsi strutturati di apprendimento, mentoring e sviluppo professionale. Ai giovani vengono dedicati tirocini, affiancamenti e opportunità di crescita interna, con particolare attenzione alla continuità professionale e allo scambio intergenerazionale. L'azienda promuove inoltre iniziative di inclusione sociale e lavorativa in collaborazione con realtà del territorio impegnate nella formazione e nel reinserimento occupazionale, sostenendo progetti ad alto impatto umano e sociale.

Le politiche di welfare sono integrate con un piano di **conciliazione vita-lavoro e parità di genere** tramite un codice di condotta orientato a equità, ascolto e valorizzazione delle persone con: smart working, flessibilità oraria, banca ore, permesso compleanno retribuito e percorsi di rientro post-congedo a sostegno di genitorialità e esigenze di cura. Particolare rilievo assumono i percorsi di educazione finanziaria e previdenziale, sviluppati soprattutto a supporto delle lavoratrici, per rafforzare autonomia, consapevolezza e capacità di pianificazione del futuro.

Inclusione e responsabilità sociale sono integrate nella governance aziendale attraverso monitoraggio, survey interne e momenti di partecipazione attiva. L'azienda promuove una cultura organizzativa basata su trasparenza, linguaggio inclusivo e coinvolgimento delle persone, condividendo con il personale obiettivi e percorsi di miglioramento.

Ronzoni Group estende il proprio **welfare di comunità e di filiera** promuovendo relazioni con partner e stakeholder coerenti con i valori della Società Benefit. Le iniziative rivolte alla comunità pongono particolare attenzione ai soggetti più fragili e ai progetti che generano opportunità concrete per il territorio, oltre alla cura della filiera, dei partner e degli stakeholder.



“In continuità con le nostre radici profonde abbiamo portato interventi di Welfare (dal sostegno psicologico ai massaggi in ufficio allo SW per tutti) sempre pensando alle nostre persone come delle persone e non come professionisti. In contesti lavorativi complessi e volatili come quelli attuali troviamo costantemente la conferma che ogni persona che lavora con Ronzoni Group sceglie Ronzoni Group”

Maria Cristina Ronzoni, Cristina Fioroni, Fabio Del Vecchio
Co-fondatori



Ronzoni Group Società
tra Professionisti Srl Società Benefit
Viale della Piramide Cestia 1
00153 Roma
+39 06 78346650
www.ronzonigroup.it
info@ronzonigroup.it



RONZONIGROUP
Consulenti per il Lavoro

Socfeder

Settore
Commercio
e servizi

Provincia
Modena



Dipendenti
Da 31 a 50



La bussola aziendale che orienta l'impatto sulle persone e il territorio

Socfeder dal 1955 si occupa del commercio e della lavorazione di prodotti siderurgici, idraulici e ferramenta, inclusi taglio, foratura, scantonatura e asolatura. È Società Benefit dal 2021 e B Corp dal 2025.

Nel 2021 Socfeder ha inserito quattro obiettivi nel proprio statuto – miglioramento economico, sociale, ambientale e culturale del territorio in cui opera – e ha dato vita al simbolo aziendale della bussola formata da queste dimensioni: ogni decisione aziendale e ogni attività di welfare tengono in considerazione gli impatti in ciascuna delle quattro aree.

Particolarmente distintivo è il progetto sviluppato con l'Università di Modena e Reggio Emilia per misurare la felicità generata dall'azienda e con lo scopo di aumentare il benessere di tutti gli stakeholder attraverso un indicatore analitico: questionari anonimi e analisi scientifiche per indagare il benessere organizzativo e la qualità complessiva delle relazioni con dipendenti, clienti, fornitori e comunità. I risultati hanno guidato nuove iniziative di welfare e maggiore condivisione interna, rafforzando processi di partecipazione, job rotation, formazione e collaborazione tra sedi e reparti.

Sempre in ambito **welfare di comunità e di filiera** si è lavorato per un miglioramento delle prestazioni energetiche degli impianti ed è funzionante un sistema fotovoltaico.

L'attenzione al territorio completa il modello di responsabilità sociale dell'azienda con una rete formata al 90% da fornitori che non superano i 300 km di distanza e grazie a una convenzione con Città dei Ragazzi, istituzione modenese che accompagna i giovani al mondo del lavoro, alla quale vengono donati ferro e metalli di scarto in un'ottica zero sprechi e riciclo di materiali per nuove esperienze laboratoriali. Infine, Socfeder è Ambassador del primo acciaio carbon neutral.

Grazie a una governance che punta a creare valore condiviso, tutte le iniziative di welfare si distinguono per un approccio innovativo alla **tutela del benessere delle persone e a supporto della comunità**. Socfeder è tra le aziende fondatrici di Associazione per la Responsabilità Sociale d'Impresa, rete di imprese che ha come obiettivo lo sviluppo di progetti di responsabilità sociale d'impresa.

Tra le misure più significative attivate in questo ambito figurano gli appartamenti in affitto a prezzi calmierati messi a disposizione dei collaboratori, una scelta che favorisce l'inclusione sociale, la dignità abitativa e la riduzione degli spostamenti casa-lavoro, e contestualmente crea una ricaduta economica sul territorio.



“Il fine dell'azienda non è la massimizzazione dei profitti, ma l'aumento della felicità di tutti i suoi stakeholder attraverso il miglioramento economico, ambientale, sociale e culturale del territorio in cui opera”

Claudio Testi
Amministratore Unico



Socfeder Spa Società Benefit B Corp
Strada San Cataldo 107
41123 Modena
+39 059 824611
www.socfeder.it
commerciale@socfeder.it



System Logistic

Settore
Industria

Provincia
Modena



Dipendenti
Da 251 a 500

Equità di genere e flessibilità per accompagnare ogni fase della vita

System Logistics fornisce soluzioni innovative di intralogistica e movimentazione materiali per l'ottimizzazione delle catene di approvvigionamento dei magazzini, dei centri di distribuzione e dei centri di produzione in tutto il mondo.

Un sistema strutturato di welfare ha permesso negli anni di costruire un piano d'azione dettagliato per ogni area di intervento.

Di particolare rilievo sono le politiche a supporto di **pari opportunità e conciliazione vita-lavoro**, per le quali System Logistics ha ricevuto la certificazione UNI/PdR 125, e che in quest'ottica ha realizzato un piano che promuove il valore delle diversità e opportunità, assicura equità nei processi di selezione, valutazione e gestione del personale, sostiene l'empowerment femminile ponendo tra gli obiettivi interni la percentuale di donne in posizioni di leadership puntando a promuovere un numero superiore al 20%. Offre supporto alla genitorialità con iniziative specifiche: part time post-allattamento, estensione dello smart working da 2 a 3 giorni, "Piccoli passi welfare" con 500 € annuali di flexible welfare, "Back to Work" con tre sedute di counseling fino ai 3 anni del figlio. Inoltre l'azienda integra al 100% i primi 3 mesi di congedo parentale e offre 14 giorni ai padri, oltre a dare un "Family Bonus" in caso di matrimonio, unione civile, nascita, adozione o affidamento.

In ambito **salute e benessere** sono previsti percorsi di supporto psicologico, workshop di sen-

sibilizzazione, vaccino gratuito in orario di lavoro e consulenze nutrizionali. È attivo il programma "My Coach": fino a venti ore annue a dipendente di business coaching in orario lavorativo.

In ambito **giovani e capitale umano** l'azienda accoglie in un open day ogni anno 70 studenti degli istituti tecnici territoriali e collabora con le università tramite career day e borse di studio post-dottorato. Inoltre, investe in tirocini interni dedicati ai figli dei dipendenti e sviluppa partnership con gli ITS, attivando academy interne per l'inserimento di nuove risorse.

System Logistics promuove il **welfare di comunità e l'inclusione sociale** e sostiene in modo continuativo enti e progetti locali in ambito sanitario, educativo, culturale, sportivo e ambientale. Tra le azioni principali figurano i contributi a centri anti-violenza, sponsorizzazioni sportive con atleti paralimpici, la donazione e rigenerazione di dispositivi informatici dismessi e il supporto ad associazioni per la tutela di invalidi del lavoro. Completano il piano strenne solidali e mostre fotografiche sui diritti di genere.

System Logistics integra la **sostenibilità ambientale** mappando i fornitori secondo criteri ESG e tutelando la sicurezza dei dati, riduce le emissioni di CO₂ ampliando gli impianti fotovoltaici, applica l'economia circolare ai rifiuti e offre veicoli elettrici per la mobilità dei dipendenti.



"Per noi il welfare aziendale è un'espressione concreta della responsabilità che sentiamo verso le nostre persone e la comunità. Crediamo che il benessere, in tutte le sue dimensioni, sia un fattore chiave per costruire un'azienda solida, sostenibile e capace di generare valore nel tempo"

Luigi Panzetti
Chief Executive Officer



System Logistic Spa
Via Ghiarola Vecchia 50
41042 Fiorano Modenese (MO)
+39 0536 916111
www.systemlogistics.com
info@systemlogistics.com



Tacchificio Villa Cortese

Settore
Industria



Dipendenti
Da 31 a 50

Provincia
Milano



Il welfare che modella futuro, competenze e economia circolare

Tacchificio Villa Cortese è un'azienda manifatturiera specializzata nella produzione di tacchi e accessori per calzature di lusso, integra artigianalità e innovazione tecnologica con progettazione, fresatura, stampaggio a iniezione e lavorazioni meccaniche di finitura.

L'impresa opera attraverso una cabina di regia che unisce risorse umane, sostenibilità e compliance con un modello di welfare che genera valore condiviso.

La tutela della **salute e del benessere dei dipendenti** include polizze assicurative per famiglie, check-up dedicati, supporto psicologico e coperture Long Term Care. La sicurezza è garantita da investimenti in automazione industriale ed ergonomia per ridurre il carico fisico delle mansioni. Sono previsti corsi facoltativi di primo soccorso e disostruzione pediatrica BLS, pensati per trasferire competenze salvavita utili anche nella quotidianità familiare.

Con un'età media di 38 anni, i **giovani e il capitale umano** sono valorizzati mediante collaborazioni con scuole e università, stage retribuiti, docenze specialistiche e visite guidate nei reparti produttivi. Il pilastro di questa visione è il progetto "Skills & Grill", un percorso in cui i dipendenti stessi salgono in cattedra per condividere saperi trasversali e passioni, cementando lo spirito di squadra e l'apprendimento continuo.

Le pari opportunità e la conciliazione vita-lavoro sono favoriti da una serie di iniziative mirate: orari flessibili e smart working, sostegno alla genitorialità con servizi per l'infanzia e partnership con società sportive per l'accesso a centri estivi e attività post-scolastiche a prezzi calmierati. L'equità di genere si riflette in una forte presenza femminile nei ruoli di vertice con un differenziale retributivo orario del -5% a favore delle donne.

La **responsabilità sociale** incontra la **sostenibilità ambientale** in progetti di economia circolare rigenerando scarti di plastica post-stampaggio e collaborando con centri di riciclo creativo. Questo processo consente di donare materiali plastici a oltre 300 scuole ed enti socioculturali per scopi didattici. L'inclusione delle fragilità si esprime anche negli arredi aziendali, curati acquistando piante da cooperative sociali attive nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Il forte radicamento territoriale si manifesta con un **welfare di comunità** a sostegno di enti benefici e associazioni sportive, con un'attenzione specifica alle attività motorie per bambini con disabilità. Sul fronte della transizione ecologica, l'azienda ha mappato il proprio corporate footprint e condotto studi LCA (Life Cycle Assessment) sui materiali plastici brevettati a minor impatto. L'indipendenza energetica è garantita al 70% da impianti fotovoltaici e geotermici proprietari.



“Il nome Villa Cortese racconta da sempre il nostro legame con la comunità e il territorio. Sin dalle radici dell'azienda, la cura delle persone e l'attenzione al contesto in cui operiamo sono stati valori fondamentali, e oggi, alla terza generazione, il nostro impegno continua con la stessa convinzione: **valorizzare le persone, accompagnarne la crescita e sostenere iniziative che generino benessere sia all'interno dell'azienda sia nella comunità che ci circonda**”

Valeria Paganini
HR Manager



Tacchificio Villa Cortese Srl
Via Andrea Doria 18
20035 Villa Cortese (MI)
+39 0331 431153
www.tvcgroup.it
tvc@tvcgroup.it

**tacchificio
VILLA CORTESE**

TEHA Group

Settore
Commercio
e servizi



Dipendenti
Da 251 a 500

Provincia
Milano



Le nuove generazioni che definiscono le strategie aziendali

TEHA Group è una realtà internazionale di consulenza strategica e direzionale per imprese, istituzioni e organizzazioni. Opera nella ricerca economica e nello sviluppo di scenari strategici promuovendo progetti di innovazione, formazione e aggiornamento professionale.

L'azienda ha sviluppato un sistema di welfare costruito sull'ascolto continuo delle persone attraverso survey annuali, focus group e momenti di confronto.

Di particolare rilievo sono state le iniziative realizzate in ambito **giovani e ascensore sociale** perché l'età media in TEHA Group è 40 anni e il ruolo delle nuove generazioni è essenziale per lo sviluppo aziendale. Con il progetto Key People sono stati introdotti percorsi strutturati per i collaboratori under 35 di mentoring con un partner e di coaching individuale differenziato, in base ai livelli. Con il progetto Nuove Generazioni Genzy invece si sono raccontati ai giovani, attraverso 24 podcast dedicati, i mestieri del futuro per orientarli in un mondo del lavoro in continua evoluzione.

Sono inoltre presenti programmi di formazione continua, stage finalizzati all'assunzione e collaborazioni con università e campus.

Centrale è lo Young Advisory Board, composto da collaboratori under 30 coinvolti direttamente nella definizione delle strategie future del Gruppo

attraverso un percorso di confronto con il Leadership Team. Un progetto che punta a valorizzare talento, merito e partecipazione attiva dei giovani nei processi decisionali e di innovazione aziendale.

Sono molte anche le iniziative a tutela di **salute e benessere dei dipendenti**, con campagne di prevenzione, coperture sanitarie integrative, percorsi di supporto al benessere mentale, webinar e corsi dedicati alla mindfulness e alla gestione dell'equilibrio personale.

Grande attenzione è dedicata **alla conciliazione vita-lavoro e alla valorizzazione delle persone** con smart working, flessibilità oraria, estensione del lavoro agile per i neogenitori, bonus nido e bonus bebè. Le donne rappresentano il 55% della popolazione aziendale e ricoprono il 46% dei ruoli di responsabilità.

TEHA Group promuove iniziative di **welfare di comunità e inclusione sociale** e sostiene progetti di volontariato, raccolte solidali, percorsi di integrazione lavorativa e partnership con realtà del terzo settore. Tra le iniziative più significative figurano il sostegno a PizzAut, i percorsi di reinserimento lavorativo con il carcere di Bollate e le borse di studio dedicate ai giovani nelle discipline STEM.



“I nostri traguardi non sarebbero stati possibili senza una squadra di persone competenti e capaci di immaginare il futuro. Le persone sono il fattore produttivo, strategico e culturale indispensabile per il successo del piano industriale e del complessivo rilancio della nostra azienda”



Valerio De Molli
Amministratore Delegato



Teha Group Spa
Via F. Albani 21
20149 Milano
+39 02 467531
www.ambrosetti.eu
ambrosetti@ambrosetti.eu



Termoimpianti

Settore
Artigianato



Dipendenti
Da 10 a 15

Provincia
Padova



Il welfare partecipato e di prossimità a tutela delle persone e del territorio

Termoimpianti è un'azienda specializzata nell'installazione, manutenzione e progettazione di impianti idraulici, di riscaldamento, climatizzazione, solari e antincendio per edifici civili e industriali.

Il sistema di welfare, date anche le dimensioni dell'azienda, è partecipato grazie all'ascolto diretto e continuativo delle esigenze dei lavoratori.

Come risultato di questo dialogo continuo sono state attuate misure a **sostegno del carovita** soprattutto nel periodo natalizio, considerato dalla popolazione aziendale particolarmente difficile da gestire economicamente, durante il quale vengono erogati buoni spesa, buoni carburante e bonus natalizi dedicati.

La tutela di **salute e benessere dei dipendenti** è garantita dall'iscrizione dell'azienda a un fondo di assistenza sanitaria integrativa regionale dedicato al comparto dell'artigianato veneto che copre le spese per visite specialistiche, ricoveri e interventi chirurgici. È consolidata un'iniziativa a tutela della salute delle donne con un camper allestito con ecografo e strumento per mammografia.

A tutti i dipendenti viene fornito un abbigliamento adeguato, in base alle stagioni, per assicurare il massimo comfort durante l'orario lavorativo.

Termoimpianti è fortemente legata al territorio e le misure di **welfare di comunità** sono continuative e in costante sviluppo. Tra queste c'è il supporto alle attività sportive locali, con colla-

borazioni e sponsorizzazioni per squadre di pallavolo, basket e pesca, la partecipazione attiva alle feste parrocchiali e ai momenti di feste paesane. L'azienda ha aderito al progetto per l'acquisto di un pulmino per il trasporto di persone disabili, azione che rientra in più ampi progetti a sostegno del volontariato locale.

In ambito **conciliazione vita-lavoro e valorizzazione delle persone** sono attive flessibilità oraria e programmi di formazione continua che permettono lo sviluppo delle competenze, con manager preparati capaci di ascolto e di dare feedback costruttivi, strumenti efficienti e digitalizzati. Attraverso un ente bilaterale, invece, è garantita una gamma di contributi economici e servizi come sostegno al reddito in caso di difficoltà o sospensione lavorativa, contributi per spese scolastiche, di assistenza ai familiari.

A **supporto dei giovani** sono previsti stage retribuiti, contratti di apprendistato, progetti di alternanza scuola/lavoro, sono attive collaborazioni con le scuole superiori del territorio.

Per quanto riguarda la **sostenibilità ambientale** l'azienda è impegnata a ridurre l'uso della carta e a digitalizzare i processi, sceglie fornitori della zona per ridurre al minimo l'impatto ambientale nel trasporto del materiale e ha investito sull'installazione della pompa di calore.



“Un ambiente lavorativo sano e attento alle esigenze dei propri dipendenti è alla base per crescere insieme e raggiungere risultati duraturi”

Stefano Tessarolo
Titolare



Termoimpianti Srl
Via Roma 100
35015 Galliera Veneta (PD)
www.termoimpiantisas.it
info@termoimpiantisas.it



Comitato Guida

Istituzioni

Elena Lorenzini

Vice Capo di Gabinetto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy

Romolo de Camillis

Direttore della Direzione Generale per lo sviluppo sociale e gli aiuti alle povertà del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Università e altre organizzazioni

Mario Calderini

Professore Ordinario Politecnico di Milano

Marco Magnani

Economista Harvard e LUISS

Confederazioni

Roberto Caponi

Direttore Generale Confagricoltura

Vincenzo Mamoli

Segretario Generale Confartigianato

Marco Barbieri

Segretario Generale Confcommercio

Marco Natali

Presidente Confprofessioni

Maurizio Tarquini

Direttore Generale Confindustria

Generali Italia

Riccardo Acquaviva

Responsabile Country Communication

Francesco Bardelli

Chief Health & Welfare and Broker Management Officer

Tommaso Ceccon

Chief Property & Casualty Officer

Barbara Lucini

Responsabile Country Sustainability & Social Responsibility

Massimo Monacelli

General Manager

Anna Nozza

Chief People & Organization Officer

Marco Oddone

Chief Marketing & Distribution Officer

Lista delle figure

Num.	Titolo	Pagina
1	Imprese partecipanti a Welfare Index PMI	P. 11
2	Le dieci aree del welfare aziendale	P. 12
3	Livelli di welfare aziendale	P. 13
4	Evoluzione dei livelli di welfare aziendale – Trend storico	P. 14
5	Imprese con livello di welfare alto e molto alto per settore, classe dimensionale, area geografica	P. 16
6	Ampiezza del welfare aziendale	P. 17
7	Intensità del welfare aziendale	P. 18
8	Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale	P. 18
9	Imprese con livello di welfare alto e molto alto per aree del welfare aziendale – Trend storico	P. 20
10	Profili di welfare aziendale – Trend storico	P. 21
11	Conoscenza di norme e incentivi fiscali	P. 23
12	Conoscenza molto o abbastanza dettagliata di norme e incentivi – Trend storico	P. 24
13	Principali canali utilizzati dall'azienda per informarsi sul welfare aziendale	P. 24
14	Conoscenza dei premi di produttività convertiti in welfare	P. 26
15	Utilizzo dei premi di produttività convertiti in welfare	P. 26
16	Conoscenza dei flexible benefit	P. 27
17	Utilizzo dei flexible benefit	P. 27
18	Coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale	P. 28
19	Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori	P. 29
20	Comunicazione ai dipendenti delle iniziative di welfare	P. 30
21	Intensità della comunicazione svolta dall'impresa sulle misure di welfare aziendale previste dal CCNL	P. 30
22	Proattività nelle decisioni di welfare aziendale	P. 31
23	Evoluzione degli indici di misurazione	P. 32
24	Il costo del welfare aziendale	P. 33
25	Risultati percepiti del welfare aziendale – 2026 vs 2024	P. 34
26	Prospettive del welfare aziendale a medio termine (prossimi 3-5 anni)	P. 34
27	Esigenze di supporto per lo sviluppo dei servizi di welfare aziendale	P. 36
28	Consapevolezza delle imprese del proprio ruolo sociale	P. 40
29	Approccio dell'impresa al welfare aziendale	P. 41
30	Principali obiettivi del welfare aziendale – Confronto 2026, 2024 e 2018	P. 42
31	Profili di welfare aziendale	P. 43
32	Indicatori di capacità gestionale per profili di welfare aziendale	P. 45
33	Presenza in azienda di figure specialistiche dedicate al welfare aziendale	P. 46
34	Decisore delle politiche di welfare aziendale	P. 47

Num.	Titolo	Pagina
35	Presenza in azienda di figure specialistiche dedicate alla sostenibilità	P. 47
36	Obiettivi aziendali di carattere sociale	P. 48
37	Obiettivi aziendali di carattere ambientale	P. 49
38	Indice di impatto sociale per profili di welfare aziendale	P. 50
39	Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori per profili	P. 51
40	Gradimento e utilizzo del welfare aziendale da parte dei lavoratori	P. 52
41	Livello di interesse dei lavoratori a ricevere servizi di welfare	P. 53
42	Risultati percepiti per profili di welfare aziendale	P. 54
43	Variazione del fatturato 2025 rispetto al 2024 per livelli e profili di welfare aziendale	P. 59
44	Variazione del fatturato 2025 rispetto al 2024 per dimensioni, settori e aree geografiche	P. 60
45	Nuove assunzioni sul totale lavoratori nell'ultimo anno	P. 62
46	Saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori nell'ultimo anno	P. 62
47	Produttività per livelli di welfare aziendale (<i>fatturato per addetto</i>)	P. 63
48	Produttività per livelli di welfare aziendale (<i>marginale operativo lordo per addetto</i>)	P. 64
49	Redditività per livelli di welfare aziendale	P. 65
50	Trend dell'occupazione per livelli e profili di welfare aziendale	P. 67
51	Evoluzione recente del fatturato per livelli di welfare aziendale	P. 68
52	Evoluzione recente dell'utile per livelli di welfare aziendale	P. 68
53	Evoluzione recente dell'occupazione per livelli di welfare aziendale	P. 69
54	Clusterizzazione delle imprese per performance economiche	P. 70
55	Performance economiche delle imprese per dimensioni, settori e aree geografiche	P. 70
56	Evoluzione di produttività e redditività per cluster di imprese	P. 72
57	Relazione tra performance economiche e livelli di welfare aziendale	P. 73
58	Relazione tra performance economiche e profili di imprese	P. 73
59	Peso della sanità privata territoriale	P. 80
60	Emigrazione sanitaria verso altra regione	P. 81
61	Spesa sanitaria delle famiglie	P. 82
62	Rinuncia alle prestazioni sanitarie	P. 83
63	Motivazioni di rinuncia alle prestazioni sanitarie	P. 83
64	Salute e assistenza – Misure di iniziativa	P. 85
65	Salute e assistenza – Misure di capacità gestionale	P. 86
66	Salute e assistenza – Misure di impatto sociale	P. 87
67	Tassi di occupazione per genere	P. 88
68	Tassi di occupazione per numero di figli – Italia vs Europa	P. 89

Num.	Titolo	Pagina
69	Tassi di natalità, fecondità ed età media della donna al parto – Italia	P. 89
70	Presenza di dipendenti con carichi di cura verso figli minori	P. 90
71	Presenza di dipendenti con carichi di cura verso anziani o familiari con disabilità	P. 91
72	Pari opportunità e conciliazione – Misure di iniziativa e capacità gestionale	P. 92
73	Smart working: livello di iniziativa per settore e dimensione	P. 93
74	Adozione e gestione del lavoro a distanza	P. 94
75	Profilazione delle aziende per livello di attenzione alla famiglia e alla conciliazione	P. 94
76	Impatto sociale per livello di attenzione alla famiglia e alla conciliazione	P. 96
77	Quota di donne sul totale lavoratori	P. 97
78	Quota di imprese per presenza femminile	P. 98
79	Quota di donne nei ruoli di responsabilità	P. 98
80	Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità	P. 99
81	Organizzazione di programmi / iniziative per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile	P. 100
82	Diritti, diversità e inclusione – Misure di iniziativa e capacità gestionale	P. 100
83	Adozione carta dei valori / codice etico / codice di condotta	P. 102
84	Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite	P. 102
85	Livello di istruzione dei giovani in Europa e Italia	P. 103
86	Abbandono precoce dell'istruzione in Europa e Italia	P. 104
87	Emarginazione dei giovani dal lavoro	P. 105
88	Tasso di occupazione dei giovani entro 3 anni dal conseguimento del titolo di studio più elevato	P. 106
89	Occupati per classe di età, posizione e regime orario	P. 107
90	Sviluppo del capitale umano – Misure di iniziativa e capacità gestionale	P. 108
91	Sviluppo del capitale umano – Misure di impatto sociale	P. 109
92	Lavoratori coinvolti nella formazione	P. 109
93	Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di iniziativa	P. 110
94	Quota di giovani (under 30) per livello di welfare aziendale	P. 111
95	Quota di imprese per presenza di giovani (under 30)	P. 111
96	Quota di stagisti sulla popolazione aziendale	P. 112
97	Quota di rapporti di stage convertiti in assunzioni	P. 113
98	Previsioni demografiche – Popolazione residente in Italia per fascia di età	P. 114
99	Indice di dipendenza anziani	P. 115
100	Rapporto pensionati / occupati in Italia	P. 116
101	Pensionati per classi di reddito pensionistico – Italia	P. 116
102	Reddito netto familiare per età del principale percettore di reddito	P. 117

Num.	Titolo	Pagina
103	Partecipazione a fondi pensionistici di categoria	P. 118
104	Previdenza – Misure di iniziativa e capacità gestionale	P. 119
105	Iniziative di responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	P. 121
106	Iniziative di welfare di comunità	P. 122
107	Profilazione delle aziende per livello di cura delle relazioni e degli impatti	P. 123
108	Impatto sociale per livello di cura delle relazioni e degli impatti	P. 124
109	Alleanze nel territorio e servizi comuni	P. 125
110	Alleanze e collaborazioni con altri soggetti	P. 126
111	Fornitura a terzi di servizi di welfare	P. 127
112	Imprese partecipanti per settore e dimensioni	P. 132
113	Modello generale di calcolo dell'indice Welfare Index PMI	P. 134
114	Classi di rating e numerosità delle imprese	P. 136
115	Classi di rating per dimensioni, settori e aree geografiche	P. 138

Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM
Research & Analytics MBS

www.innovationteam.eu

 **Cerved**
RATING AGENCY

ratingagency.cerved.com

acrobatik[®]

www.acrobatik.it

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



www.welfareindexpmi.it

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:

