



WELFARE
INDEX
PMI

10
ANNI



Rapporto 2026

Piemonte

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



WELFARE INDEX
PMI

10
ANNI

Indice

Prefazione	
di Massimo Monacelli	4
Rapporto 2026	
1. L'evoluzione del welfare aziendale in Piemonte	8
2. Profili di impresa e impatto sociale del welfare aziendale	40
3. Il welfare aziendale come fattore di successo economico per le imprese	60
4. Il contributo del welfare aziendale al welfare regionale e del Paese	72
Salute e assistenza	74
Conciliazione, diritti, pari opportunità	83
Istruzione e mobilità sociale	98
Previdenza	110
Filiera, territorio e comunità	117
Appendice metodologica	
Il progetto Welfare Index PMI	126
La ricerca: campione e metodo	127
Modello di misurazione	128
Servizi alle imprese	129
I migliori esempi di welfare aziendale del Piemonte	132

Massimo Monacelli
General Manager di Generali Italia

Prefazione

A un anno dalla prima edizione regionale, presentiamo il secondo Rapporto Welfare Index PMI Piemonte. Questo approfondimento è stato elaborato a partire dall'ultima edizione del Rapporto nazionale, presentato a Roma lo scorso luglio, e nasce dalla volontà di osservare da vicino come il welfare aziendale stia evolvendo nei territori e stia contribuendo alla crescita delle imprese e al benessere delle persone.

Abbiamo scelto di tornare sul Piemonte perché è una regione che rappresenta una delle realtà economiche più dinamiche del Paese, caratterizzata da un tessuto imprenditoriale articolato e da una forte capacità di innovazione. In questo contesto, il welfare aziendale si conferma uno strumento sempre più rilevante per accompagnare i cambiamenti del lavoro e rispondere ai bisogni emergenti di lavoratori e famiglie.

I risultati del Rapporto evidenziano un percorso di crescita significativo: oggi oltre il 30% delle imprese piemontesi raggiunge livelli elevati di welfare aziendale. Un dato che testimonia una crescente consapevolezza del valore che queste iniziative possono generare per le persone, per la competitività delle aziende e per le comunità di riferimento.

Il Piemonte è la terra di Adriano Olivetti e di una cultura d'impresa che ha saputo riconoscere, con largo anticipo, la centralità delle persone e l'importanza dell'impatto sociale dell'attività economica. Oggi il welfare aziendale raccoglie e aggiorna quella visione, diffondendola in modo sempre più ampio tra le imprese di dimensioni e settori differenti.

L'esperienza di Welfare Index PMI mostra come il welfare possa diventare un fattore strategico per lo sviluppo sostenibile delle imprese e dei territori: non solo, dunque, un insieme di strumenti e servizi, ma anche una leva capace di rafforzare il legame tra azienda e persone, generando valore condiviso e contribuendo a costruire un welfare di comunità sempre più solido e inclusivo.

Con questo spirito, invito alla lettura del Rapporto Welfare Index PMI Piemonte. E, da piemontese, non posso che guardare con particolare soddisfazione a un territorio che continua a coniugare intraprendenza, capacità di crescita e attenzione alle persone.

Rapporto 2026



L'evoluzione del welfare aziendale in Piemonte

Cosa dicono i dati

- ➔ **Dopo 10 anni, il welfare aziendale continua a crescere e si rafforza in profondità ed efficacia, in Italia e in Piemonte.**
Il Piemonte è una regione ad alta densità imprenditoriale, con una diffusione capillare sul territorio, nonostante alcuni divari strutturali.
- ➔ **Le imprese piemontesi esprimono un rilevante impegno sociale e contribuiscono al rafforzamento del sistema di welfare territoriale.**
Con un tasso di occupazione del 68,9% (vs 62,5% Italia), le imprese regionali possono garantire anche la mobilità sociale fra tutti gli strati della popolazione.
- ➔ **Anche il tasso di occupazione giovanile in Piemonte è superiore alla media del Paese con il 38,6% dei 15-29enni lavorativamente attivi contro il 33,1% nazionale.**
In regione si registra un elevato tasso (52,2%) di giovani (15-29 anni) impegnati in percorsi di istruzione e formazione che rimandano l'entrata nel mondo del lavoro per la carenza di opportunità adeguate.
- ➔ **In regione oltre 7 imprese su 10 (73,3%) raggiungono un livello di welfare almeno medio mostrando una maturità come nel resto del Paese.**
In Piemonte il 32,4% delle imprese raggiunge un livello elevato (alto e molto alto) di welfare aziendale, in linea con la media nazionale ma leggermente inferiore rispetto al Nord Ovest.
- ➔ **L'evoluzione del welfare aziendale in Piemonte non è episodica ma strutturale, sostenuta da interventi mirati.**
Sono salute e assistenza, sostegno per educazione e cultura, diritti e inclusione, condizioni lavorative e sicurezza a trainare la costante crescita del welfare, con un incremento rilevante nell'ultimo anno.

Da dieci anni Welfare Index PMI analizza l'evoluzione del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese italiane. La progressiva crescita della partecipazione al progetto e l'ampia rappresentatività del campione, distribuito in tutte le aree del Paese e in tutti i settori produttivi, ci hanno indotto, dal 2024, ad estendere l'analisi per dimensioni territoriali. Il presente documento costituisce il secondo rapporto regionale di Welfare Index PMI dedicato al Piemonte¹.

Le imprese piemontesi esprimono forme significative di impegno sociale, contribuendo in modo articolato al rafforzamento del sistema di welfare territoriale — pubblico e privato. Un impegno testimoniato, ancor prima che dai dati statistici, dalle storie aziendali che il progetto raccoglie e pubblica ogni anno. 530 imprese di questa regione hanno partecipato all'ultima edizione dell'indagine e 3.696 dall'inizio del progetto nel 2016 a oggi.

Prima di introdurre i dati principali del rapporto è utile inquadrare il contesto del sistema economico e produttivo del Piemonte, una regione ad alta densità imprenditoriale, che tuttavia presenta alcuni divari strutturali rispetto alle medie nazionali ed europee.

Secondo il registro Unioncamere sono presenti in regione 374 mila imprese attive, pari al 7,4% del totale nazionale, di cui 77 mila società di capitale (5,2% del totale italiano) (**FIGURA 1**). Torino concentra 196 mila imprese, con una densità di 88,7 imprese ogni mille abitanti nella Città Metropolitana. Cuneo, Asti e Alessandria insieme raggiungono 115 mila imprese. Vercelli, Biella, Novara, Verbanio-Cusio-Ossola 64 mila. Questa diffusione nel territorio è un valore sociale oltre che economico, poiché determina la capacità di impatto del welfare aziendale nelle comunità locali. Se consideriamo che le imprese raggiungono

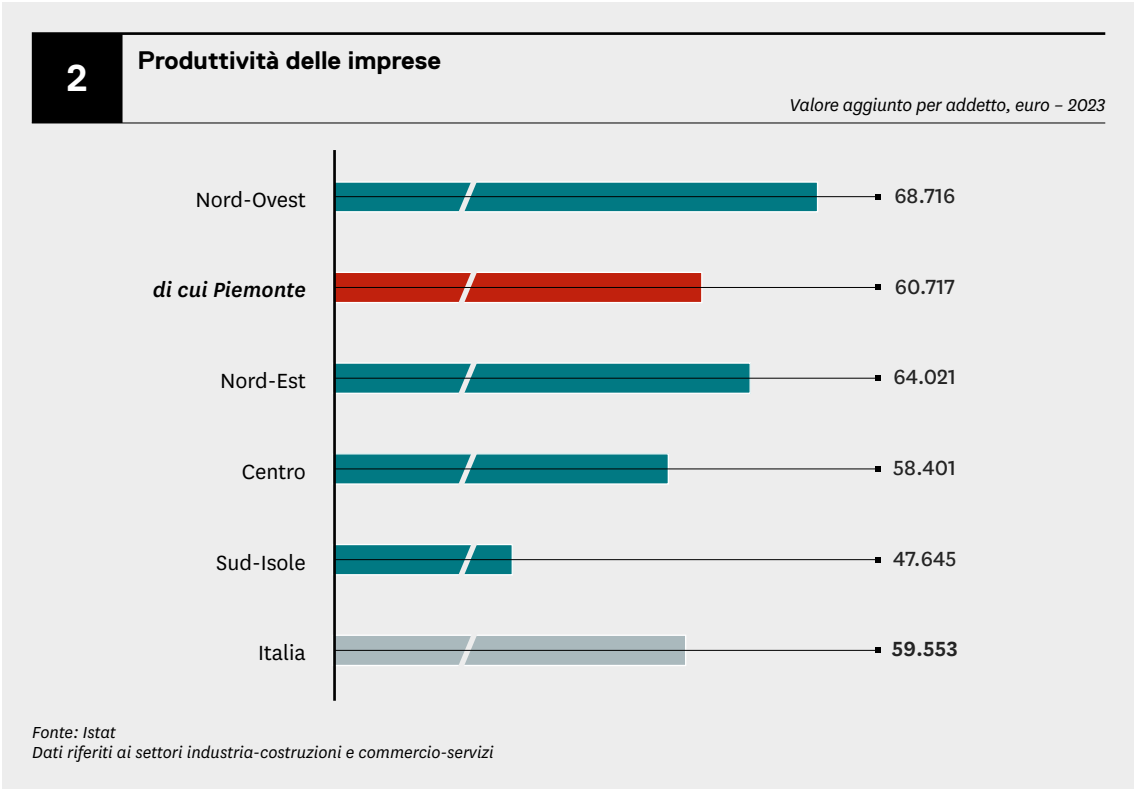
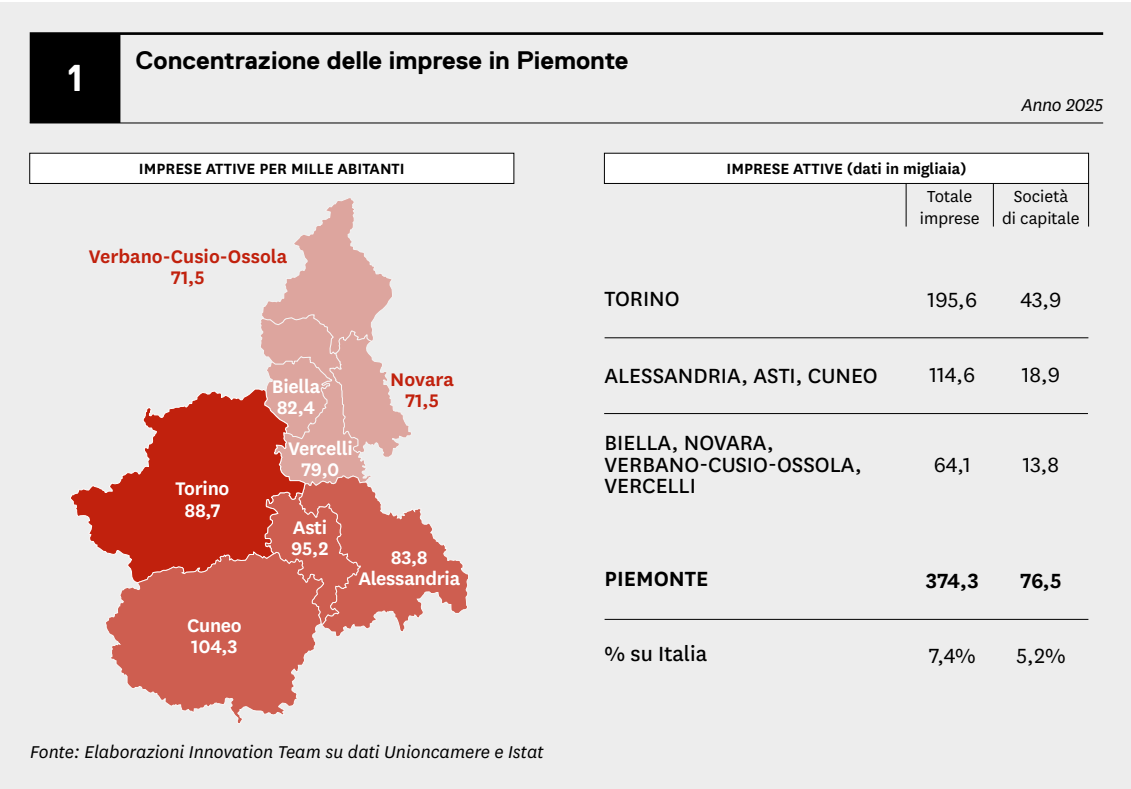
con i loro programmi di welfare una quota significativa di famiglie di tutti i livelli sociali, compresi i segmenti più vulnerabili, emerge con chiarezza perché il ruolo sociale delle PMI piemontesi sia particolarmente rilevante.

Per quanto riguarda gli indicatori di produttività, il Piemonte si posiziona al di sopra della media nazionale (**FIGURA 2**): il valore aggiunto per addetto è pari a 60.717 euro, contro una media italiana di 59.553 euro, tuttavia inferiore rispetto alla media del Nord-Ovest (68.716 euro). La regione produce il 7,5% del valore aggiunto italiano (**FIGURA 3**), con apporti significativi nei

settori dell'attività estrattiva, manifatturiera, fornitura di energia elettrica, gas, acqua (9,4%), delle costruzioni (7,6%), delle attività finanziarie e assicurative, immobiliari, professionali (7,5%) e del commercio e servizi (6,8%).

Con 374 mila imprese attive, il Piemonte è una regione in grado di determinare un impatto economico e sociale sul territorio di primaria importanza

1. Gli obiettivi del progetto, il metodo d'indagine e il modello di misurazione dell'indice Welfare Index PMI sono più estesamente descritti nell'Appendice metodologica. Nello stesso capitolo sono illustrati i servizi offerti alle imprese partecipanti.

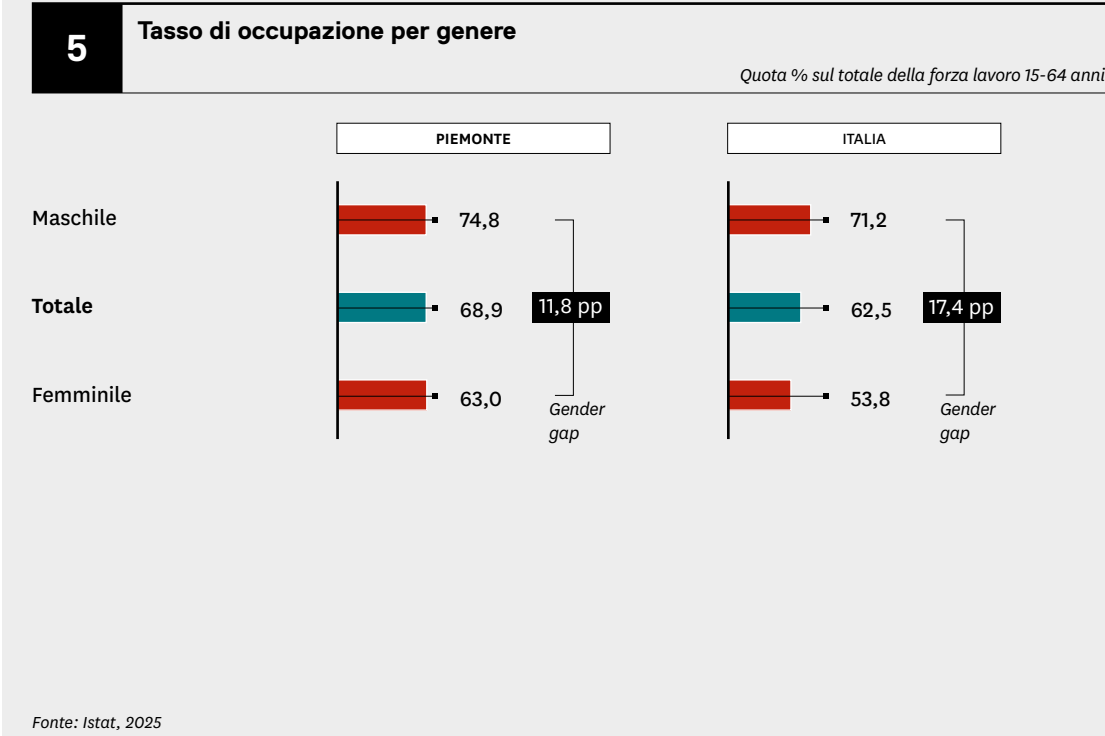
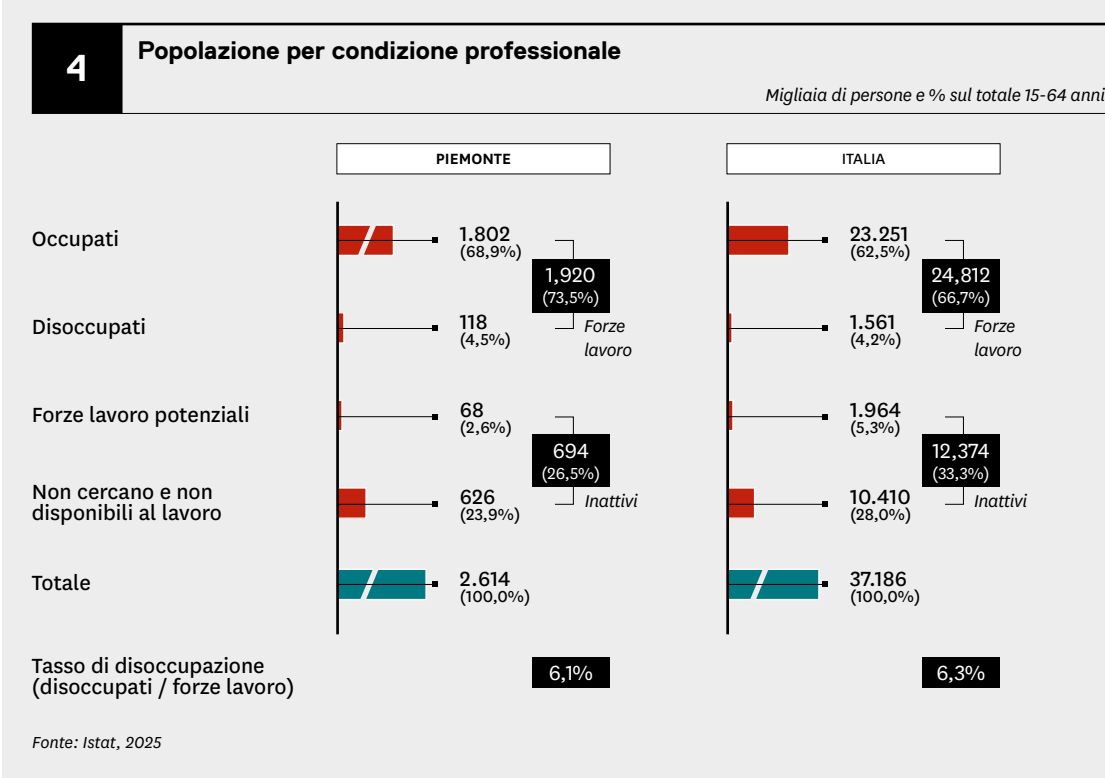
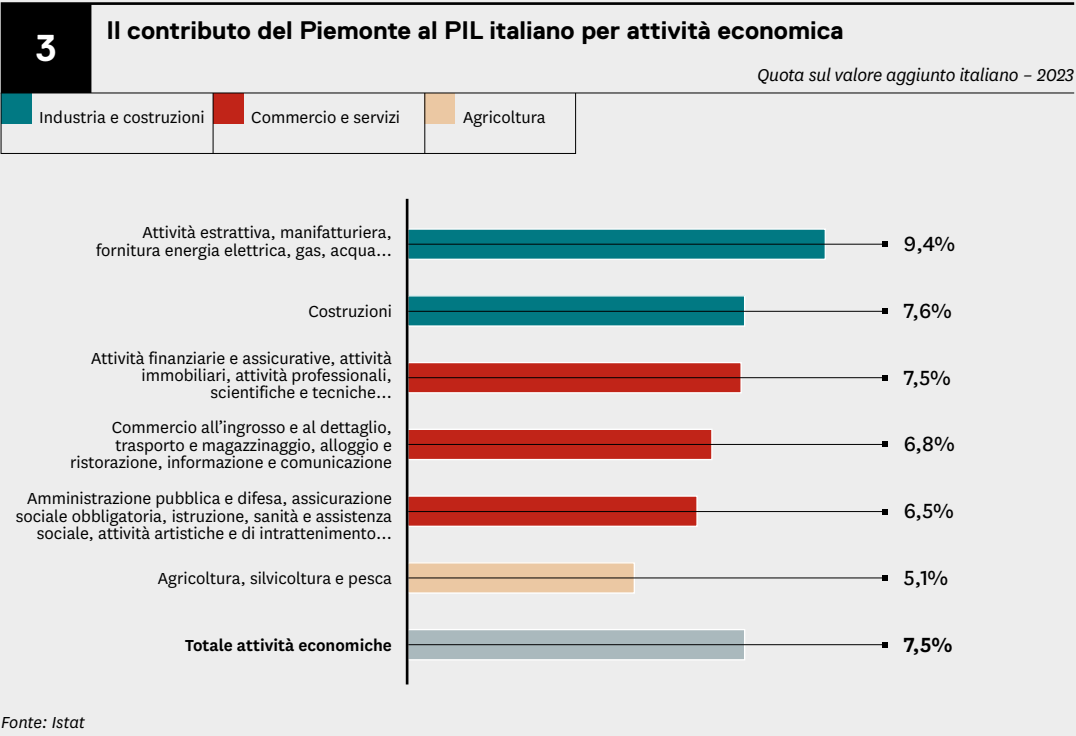


Il fondamento del ruolo sociale delle imprese è la capacità di garantire alti livelli occupazionali e di promuovere la mobilità sociale fra tutti gli strati della popolazione, che in Piemonte è sostenuta da un mercato del lavoro solido. Il tasso di occupazione piemontese è del 68,9% (**FIGURE 4 e 5**), superiore di 6,4 punti percentuali alla media nazionale del 62,5%. Il tasso di disoccupazione è del 6,1% mentre le forze di lavoro potenziali — le persone che non cercano attivamente lavoro ma sarebbero disponibili — rappresentano il 2,6% della popolazione in età lavorativa (15-64 anni), la metà della media nazionale del 5,3%. Il quadro conferma un mercato del lavoro piemontese con andamento positivo, sia sul fronte occupazionale sia su quello della partecipazione attiva.

Il divario di genere nell’occupazione, illustrato nella **FIGURA 5**, è pronunciato: il tasso di occupazione femminile è del 63,0%, contro il 74,8%

maschile, con un gap di 11,8 punti percentuali — ma molto al di sotto della media nazionale, dove il divario medio è di 17,4 punti. Come approfondiremo nel capitolo quattro², questo dato non è solo un indicatore di disuguaglianza ma esprime un potenziale produttivo e sociale non valorizzato che politiche efficaci di welfare aziendale possono contribuire a liberare.

2. Cap. 4.3 Istruzione e mobilità sociale pag. 98



L'occupazione giovanile in Piemonte è il 38,6% nei 15-29enni, contro il 33,1% della media italiana, mentre il 9,2% sono NEET, giovani che non studiano e non lavorano, una quota inferiore alla media italiana del 13,3% (FIGURA 6). L'evidenza è confermata dalla maggiore presenza di giovani impegnati in percorsi di istruzione e formazione (52,2% della fascia d'età 15-29 anni): molti rinviando l'ingresso nel mercato del lavoro proprio in assenza di opportunità adeguate. Evitare l'emarginazione strutturale di questa generazione è una delle sfide prioritarie per il Piemonte, e le imprese possono svolgere un ruolo attivo attraverso stage, alternanza scuola-lavoro e percorsi di inserimento.

I dati sin qui esposti mostrano anche come sia illusorio pensare di affrontare le grandi questioni del nostro tempo prescindendo dalla crescita del sistema produttivo. Le imprese hanno un ruolo sociale duplice: da un lato, offrendo occupazione

e opportunità di crescita professionale, determinano i livelli di inclusione e di mobilità sociale; dall'altro, con le politiche di welfare aziendale, offrono prestazioni necessarie per il benessere delle famiglie e promuovono la coesione sociale.

La FIGURA 7 presenta la composizione del sistema produttivo piemontese per settori e classi dimensionali. Hanno sede in Piemonte il 9,7% delle grandi imprese italiane e il 15,0% delle imprese da 50 a 1.000 addetti.

La stessa figura presenta l'universo della nostra indagine, costituito dalle PMI tra 6 e 1.000 addetti: 43.754 in Piemonte.

La rilevazione su cui si basa il rapporto Welfare Index PMI è stata condotta su un campione rappresentativo stratificato per settori produttivi, classi dimensionali e aree territoriali. Nell'edizione 2026 hanno partecipato all'indagi-

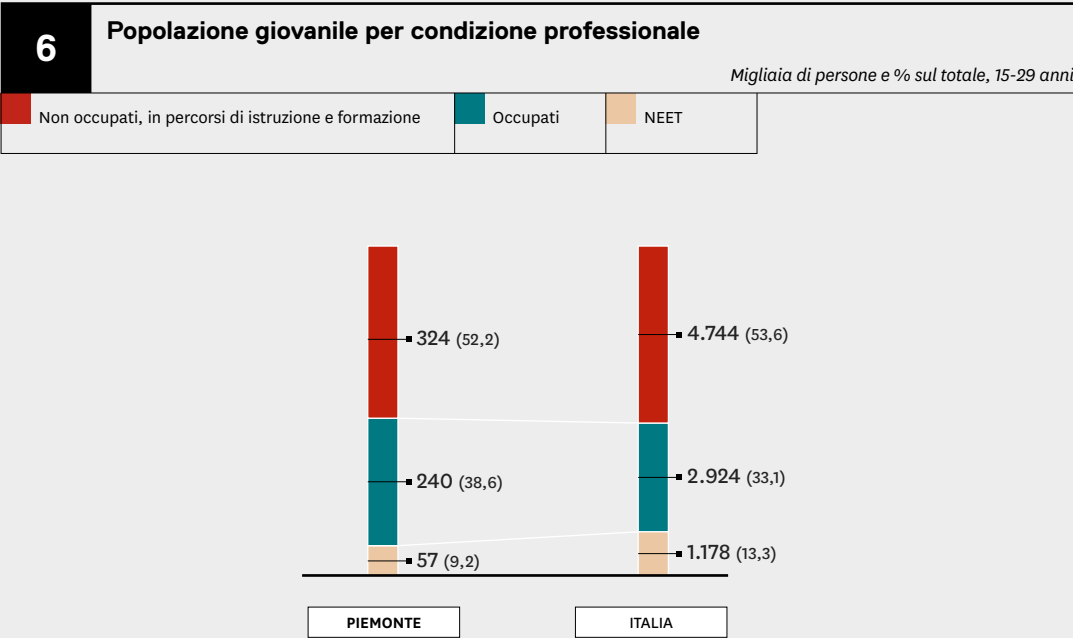
ne 7.087 imprese italiane, di cui 530 piemontesi, con una crescita continua dalla prima edizione del 2016, quando parteciparono 2.140 imprese italiane (FIGURE 8 e 9). La distribuzione delle imprese piemontesi partecipanti rispecchia la geografia produttiva regionale: 208 nella Città Metropolitana di Torino, 187 nelle province di Cuneo, Asti e Alessandria e 135 nelle province di Vercelli, Biella, Novara, Verbano-Cusio-Ossola.

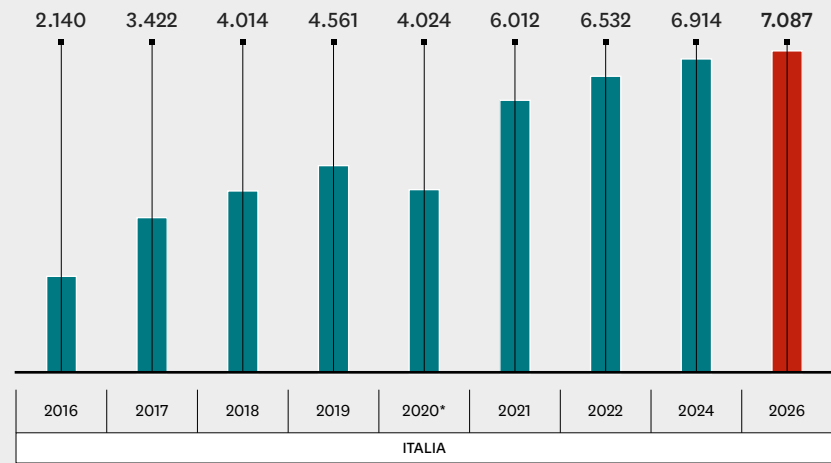
Il risultato più generale dell'indagine è l'Indice Welfare Index PMI: basato su 162 variabili, esso costituisce una misura sintetica del livello di welfare di ogni azienda. Sulla base dell'Indice le imprese sono classificate in quattro fasce: livello molto alto, alto, medio e iniziale.

Come appare nella FIGURA 10, le imprese che raggiungono un livello elevato — ovvero alto e molto alto — di welfare aziendale sono in Piemonte il 32,4% del totale (livello molto alto

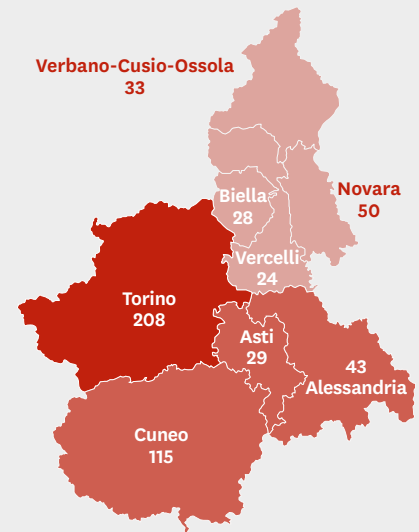
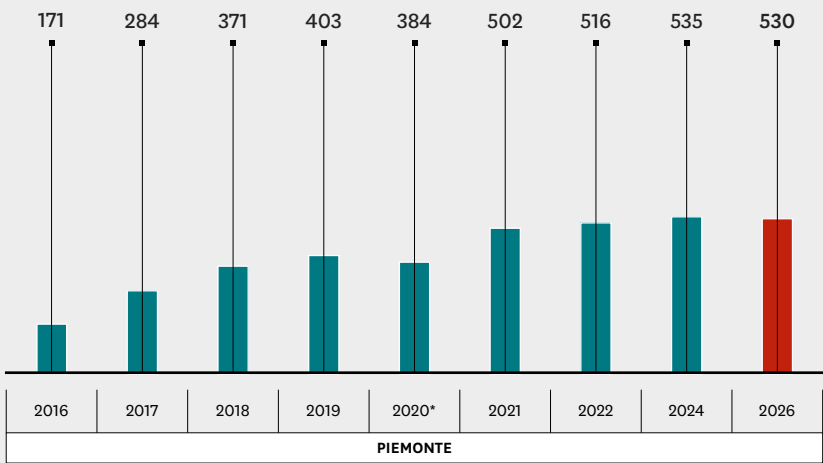
8,2%, livello alto 24,2%): una quota inferiore alla media del Nord-Ovest (36,1%), ma sostanzialmente in linea con la media nazionale (33,9%). Il dato conferma una maturità del welfare aziendale piemontese coerente con il resto del Paese. In Piemonte oltre sette imprese su dieci (73,3%) hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio.

Una delle sfide prioritarie del Piemonte è evitare l'emarginazione strutturale delle nuove generazioni (15-29 anni) penalizzate dalla carenza di opportunità lavorative adeguate

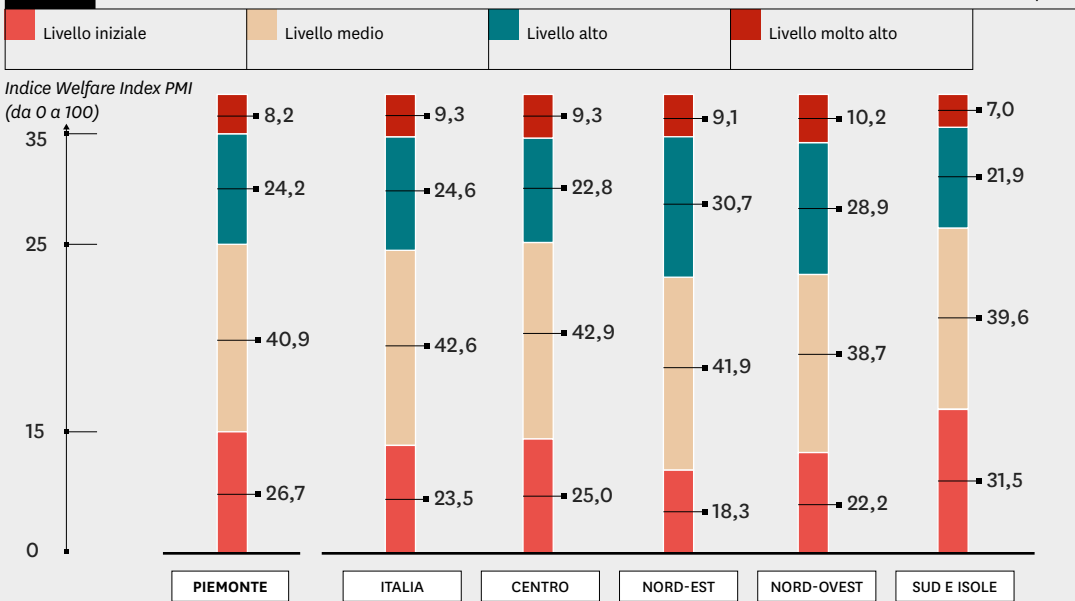




*Nota all'edizione 2020 - 6.535 interviste in due rilevazioni: 4.024 questionario di base, 2.511 questionario sulla crisi Covid



TORINO	208
ALESSANDRIA, ASTI, CUNEO	187
BIELLA, NOVARA, VERBANO-CUSIO-OSSOLA, VERCELLI	135
TOTALE	530



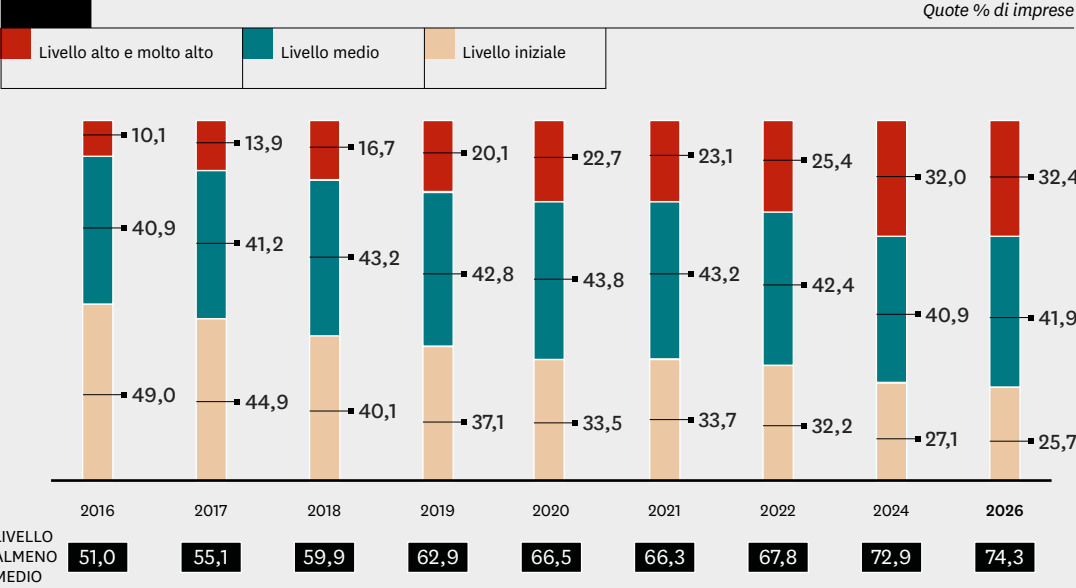
Negli ultimi anni l'evoluzione è stata veloce e continua (FIGURA 11). Le imprese piemontesi con livello di welfare elevato sono più che triplicate in dieci anni, passando dal 10,1% del 2016 all'attuale 32,4%, mentre quelle al livello iniziale si sono dimezzate, dal 49,0% del 2016 all'attuale 25,7%. Il ritmo di crescita è stato particolarmente sostenuto nel periodo 2019-2024. Vale la pena sottolineare come questa trasformazione sia avvenuta in parallelo con due shock di portata eccezionale — la pandemia e la crisi energetica e inflattiva — a riprova che la cultura del welfare aziendale, una volta radicata, tende a reggere anche in contesti avversi.

Il grafico della FIGURA 12 rappresenta la distribuzione dei livelli di welfare aziendale nelle aree provinciali del Piemonte. Torino raggiunge una quota di imprese con livello di welfare alto o molto alto del 36,8%, mentre le province di Cuneo, Asti e Alessandria raggiungono il 28,9% e

Vercelli, Biella, Novara e Verbano-Cusio-Ossola si attestano al 29,2%. Il divario riflette la diversa struttura produttiva delle varie aree, ma non è trascurabile, con uno scarto di quasi 8 punti percentuali tra Torino e le altre aree.

La FIGURA 13 esamina la diffusione del welfare aziendale in Piemonte per settori produttivi e per classi dimensionali. Tutti i settori hanno maturato esperienze significative, con differenze motivate dalle dimensioni organizzative e dalla vocazione delle imprese. Gli studi e servizi professionali presentano il livello di welfare più elevato (49,8% di imprese ad alti livelli), seguiti dal Terzo Settore (48,7%) e dall'industria (41,1%). Più contenuta la quota dell'agricoltura (32,0%), del commercio e servizi (25,8%) e dell'artigianato (25,2%).

11 Evoluzione dei livelli di welfare aziendale in Piemonte

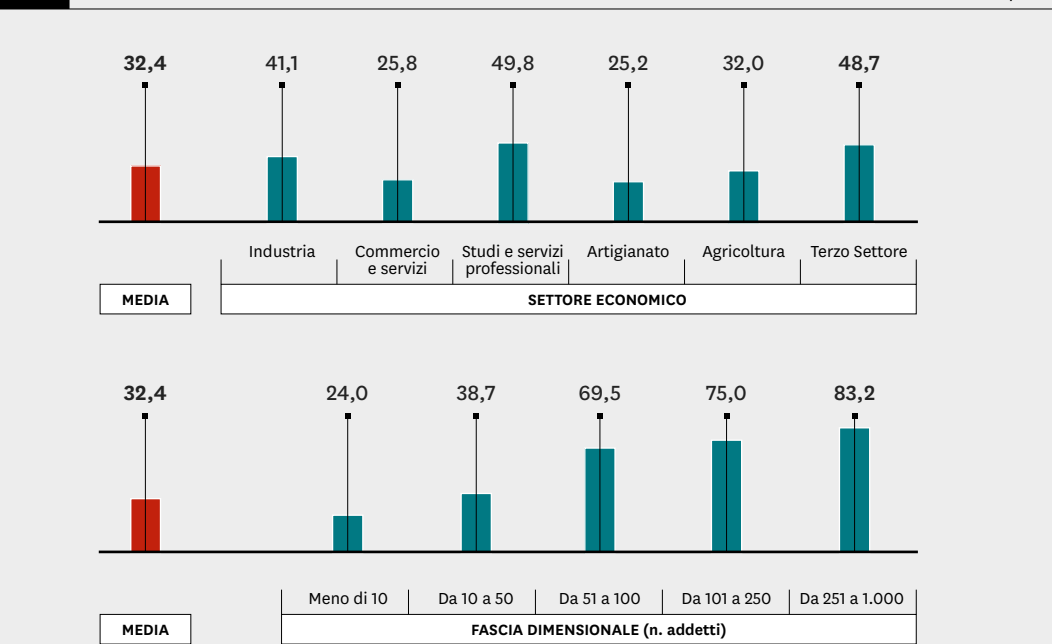


Nota: i dati 2016-2021 sono stati stimati applicando i criteri adottati nell'indagine 2022 e 2024 sulla base del set di dati comuni a tutte le indagini

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



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



La dimensione aziendale è fortemente correlata al livello di welfare: le imprese che raggiungono un livello elevato sono l'83,2% tra quelle con oltre 250 addetti, il 75,0% tra quelle da 101 a 250 addetti. Tra le imprese con meno di 10 addetti il 24,0% raggiunge un livello elevato — una quota che non va sottovalutata, perché dà un'idea della consapevolezza acquisita, anche nelle realtà minori, del ruolo sociale dell'impresa e dell'importanza del welfare come leva di gestione del business.

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

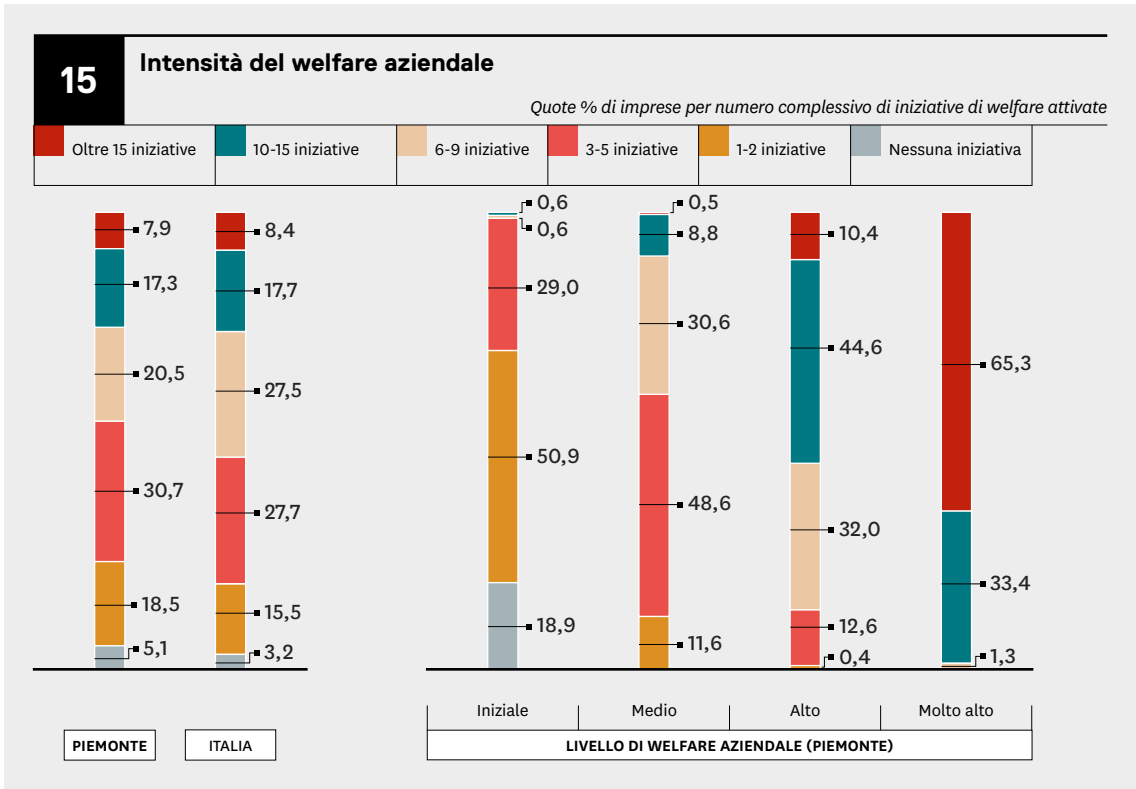
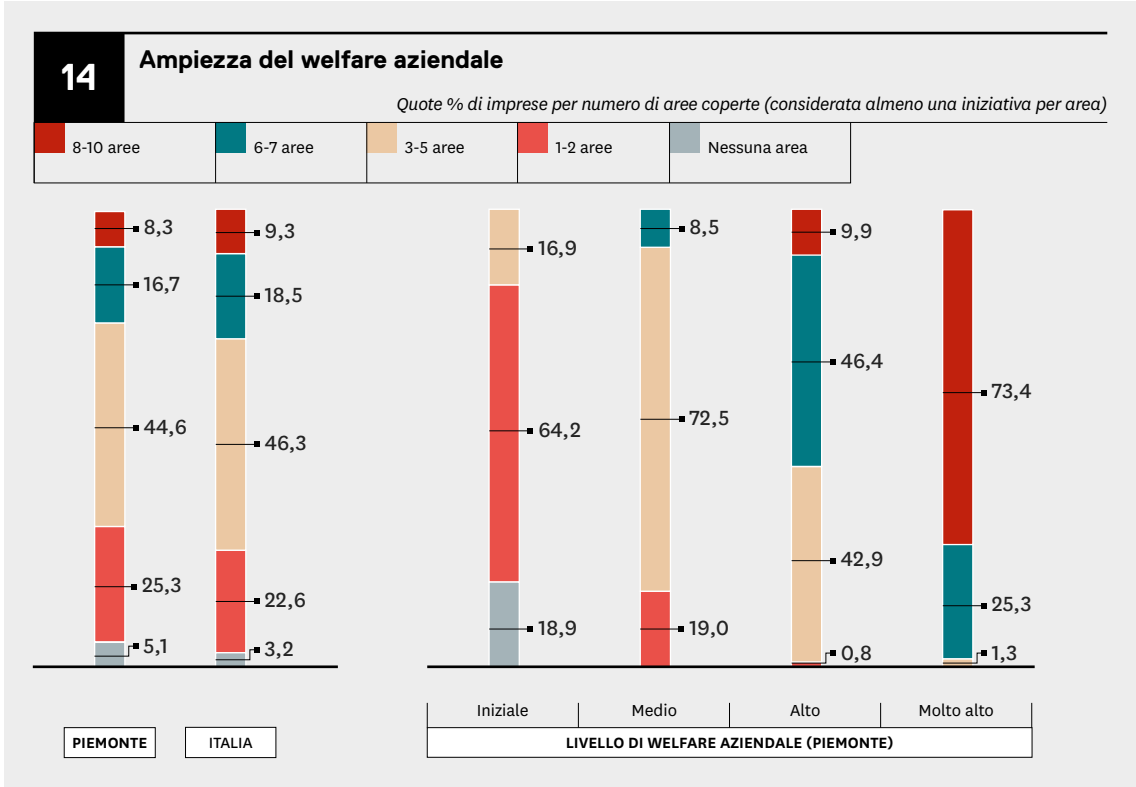
L'ampiezza è calcolata come numero di aree del welfare aziendale in cui l'impresa è attiva con almeno una iniziativa. Come si può osservare nella **FIGURA 14**, la correlazione tra l'ampiezza del welfare aziendale e il livello di welfare espresso dall'Indice è molto forte: l' 8,3% delle imprese piemontesi copre 8-10 aree (contro il 9,3% della media italiana), il 44,6% copre 3-5 aree e solo il 5,1% non ha alcuna area coperta. Tra le imprese con livello molto alto, il 73,4% copre almeno 8 aree su 10.

L'evoluzione delle imprese piemontesi è stata veloce e continuativa: quelle con livello di welfare elevato sono più che triplicate in dieci anni, mentre quelle al livello iniziale si sono più che dimezzate

Similmente possiamo esaminare l'intensità del welfare aziendale, misurata come numero totale di iniziative attuate dall'impresa (**FIGURA 15**). Anche in questo caso la correlazione tra gli indicatori è evidente: tra le imprese con il più alto livello di welfare il 65,3% appartiene al segmento della massima intensità, con più di 15 iniziative. La media piemontese mostra il 7,9% delle imprese con oltre 15 iniziative attivate in linea con l'8,2% della media nazionale.

La **FIGURA 16** illustra la struttura del modello di misurazione Welfare Index PMI, articolato nelle 10 aree che comprendono i 162 indicatori di cui si compone l'indice.

- 1. Previdenza e protezione**
Fondi di previdenza complementare, assicurazioni per la protezione personale dei dipendenti e delle loro famiglie.
- 2. Salute e assistenza**
Fondi e assicurazioni sanitarie. Prestazioni sanitarie quali programmi di prevenzione, convenzioni con centri sanitari, sportelli sanitari aziendali, consulti medici, telemedicina. Servizi di assistenza per familiari anziani e non autosufficienti.
- 3. Conciliazione vita-lavoro**
Misure di flessibilità nell'organizzazione del lavoro per favorire la conciliazione con le esigenze familiari: flessibilità di orario oltre quanto previsto dai contratti, smart working, integrazione del congedo e permessi retribuiti aggiuntivi per maternità e paternità. Inoltre servizi e convenzioni per il trasporto, per la cura dei figli (asili, centri giochi, baby sitter), per la facilitazione nelle pratiche burocratiche e nelle esigenze quotidiane.
- 4. Sostegno economico ai lavoratori**
Fringe benefit, buoni pasto, mense, buoni spesa e benzina, facilitazioni di acquisto, agevolazioni per l'alloggio, sostegno alle spese di trasporto, prestiti personali e sostegni al credito.
- 5. Sviluppo del capitale umano**
Attività di formazione professionale e avanzata, linguistica; partecipazione a seminari e corsi esterni; percorsi di valorizzazione del talento.



6. **Sostegno alle famiglie per educazione e cultura**
Collaborazione con scuole e università per stage, alternanza scuola-lavoro, orientamento professionale. Sostegno alle famiglie per lo studio dei figli e riconoscimento del merito (borse di studio).
7. **Diritti, diversità e inclusione**
Programmi per la valorizzazione delle pari opportunità e della leadership femminile. Carta dei valori e codice etico, iniziative per la segnalazione di condotte illecite. Iniziative di inclusione per disabili e soggetti deboli. Sostegno per gli extracomunitari: formazione linguistica, mediazione culturale, assistenza amministrativa, sostegno per l'abitazione.
8. **Condizioni lavorative e sicurezza**
Norme aziendali, certificazioni, formazione per la sicurezza nel lavoro.
9. **Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori**
Offerta di servizi a impatto sociale positivo (salute, assistenza, sicurezza, inclusione, educazione e cultura, tutela ambientale) per i consumatori, gli utenti dell'azienda, i fornitori. Certificazioni richieste ai fornitori per la sicurezza nel lavoro e il rispetto dei diritti.
10. **Welfare di comunità**
Iniziative aziendali a beneficio della comunità, donazioni e servizi nelle aree della sanità, assistenza, ricerca, pari opportunità, inclusione sociale, istruzione, cultura, sport, tutela ambientale, abitazione.

Il Piemonte si distingue positivamente per le iniziative di welfare attivate in ambito salute e assistenza, con 6,4 punti di distacco dalla media nazionale, e sostegno per educazione e cultura, con 2,8 punti in più

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

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

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

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

16 Le dieci aree e i criteri di misurazione di Welfare Index PMI		162 variabili	
		CRITERI DI MISURAZIONE	
1	Previdenza e protezione	Iniziativa	
2	Salute e assistenza		
3	Conciliazione vita-lavoro		
4	Sostegno economico ai lavoratori	Capacità gestionale	
5	Sviluppo del capitale umano		
6	Sostegno per educazione e cultura	Impatto sociale	
7	Diritti, diversità e inclusione		
8	Condizioni lavorative e sicurezza		
9	Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori		
10	Welfare di comunità		

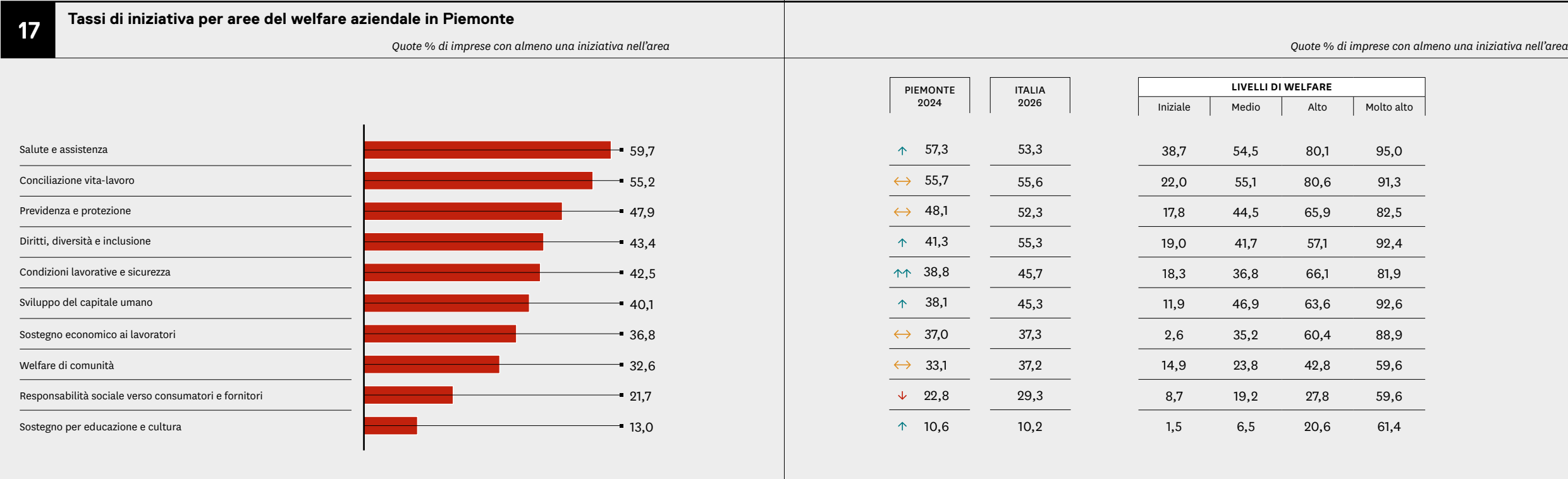
In quali aree del welfare aziendale le imprese piemontesi sono più attive?

La **FIGURA 17** mostra il tasso di iniziativa, ovvero la quota di imprese che in ogni area attuano almeno una misura di welfare. Due aree si distinguono per tassi superiori al 50%: salute e assistenza (59,7%) e conciliazione vita-lavoro (55,2%). Seguono previdenza e protezione (47,9%), diritti, diversità e inclusione (43,4%), condizioni lavorative e sicurezza (42,5%), sviluppo del capitale umano (40,1%), welfare di comunità (32,6%), responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (21,7%) e sostegno per educazione e cultura (13,0%).

Rispetto al 2024 la crescita più marcata si registra nelle condizioni lavorative e sicurezza (+3,7 punti), seguite da salute e assistenza e sostegno per educazione e cultura (entrambe +2,4 punti) e diritti, diversità e inclusione (+2,1 punti).

Nel confronto con l'Italia, il Piemonte guida su due fronti — salute e assistenza (+6,4 punti sulla media nazionale) e sostegno per educazione e cultura (+2,8 punti) — mentre nelle restanti aree il tasso di iniziativa resta sotto la media, con il divario più ampio nei diritti, diversità e inclusione (-11,9 punti).

Le prime due aree sono ad alto contenuto di responsabilità sociale verso i lavoratori e le loro famiglie — non semplici benefit economici — e il fatto che le imprese piemontesi le presidino con intensità segnala una consapevolezza che va oltre il solo adempimento contrattuale. L'area meno matura, invece, in cui le aziende stanno muovendo i primi passi, è quella del sostegno alle famiglie per la cultura e l'istruzione dei figli (13,0%), sebbene sia proprio una delle aree con la crescita più significativa nell'ultimo anno.



La **FIGURA 18** illustra il trend storico della quota di imprese con livello alto e molto alto per area di welfare. In quasi tutte le aree la traiettoria è di crescita costante nel lungo periodo, con alcune aree — in particolare salute e assistenza, sostegno per educazione e cultura, diritti e inclusione e condizioni lavorative e sicurezza — che mostrano una crescita più marcata nell'ultimo anno. Questo conferma che l'evoluzione del welfare aziendale in Piemonte non è episodica ma strutturale.

Possiamo integrare gli indicatori di orientamento culturale delle aziende con le misure quantitative esaminate nel primo capitolo. L'esito di questa analisi è la segmentazione delle imprese in quattro profili di welfare aziendale, rappresentati nella **FIGURA 19**.

In Piemonte il Welfare strategico comprende il 17,4% delle imprese, caratterizzate da un welfare evoluto, ai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, e che considerano centrali gli obiettivi di impatto sociale e di reputazione. In Italia la quota è del 19,0%. Il Welfare premiante — imprese che gestiscono il welfare come componente del sistema retributivo, con livelli di iniziativa e capacità gestionale almeno medi — rappresenta il 26,8% delle imprese piemontesi (31,1% in Italia). Il Welfare in evoluzione è il profilo più numeroso, con il 33,2% delle imprese piemontesi (31,7% in Italia): il loro orientamento non è ancora definito, a metà strada tra la valorizzazione del ruolo sociale e l'approccio retributivo. Il Welfare di conformità infine, costituito dal 22,6% delle imprese piemontesi (18,2% in Italia), è il segmento in cui le imprese muovono i primi passi attuando principalmente le disposizioni dei contratti collettivi.

Nel lungo periodo le imprese piemontesi hanno mostrato una traiettoria di crescita costante, con un incremento rilevante in alcune aree nell'ultimo anno

L'evoluzione storica dei quattro profili mostra una redistribuzione delle aziende con uno spostamento verso il Welfare strategico e il Welfare premiante: le imprese del Welfare strategico sono più che raddoppiate in dieci anni, passando dal 7,5% del 2016 al 17,4%, e quelle del Welfare premiante sono a loro volta aumentate dal 14,3% al 26,8%. Il profilo del Welfare di conformità nello stesso periodo è diminuito dal 41,9% al 22,6%. Il profilo del Welfare in evoluzione nello stesso periodo è diminuito dal 41,9% al 22,6%, con un calo particolarmente rapido negli ultimi anni. La crescita del welfare aziendale è dunque trainata dai profili più consapevoli, mentre le imprese che praticano un welfare di mera conformità si riducono velocemente: è una trasformazione culturale prima ancora che organizzativa.

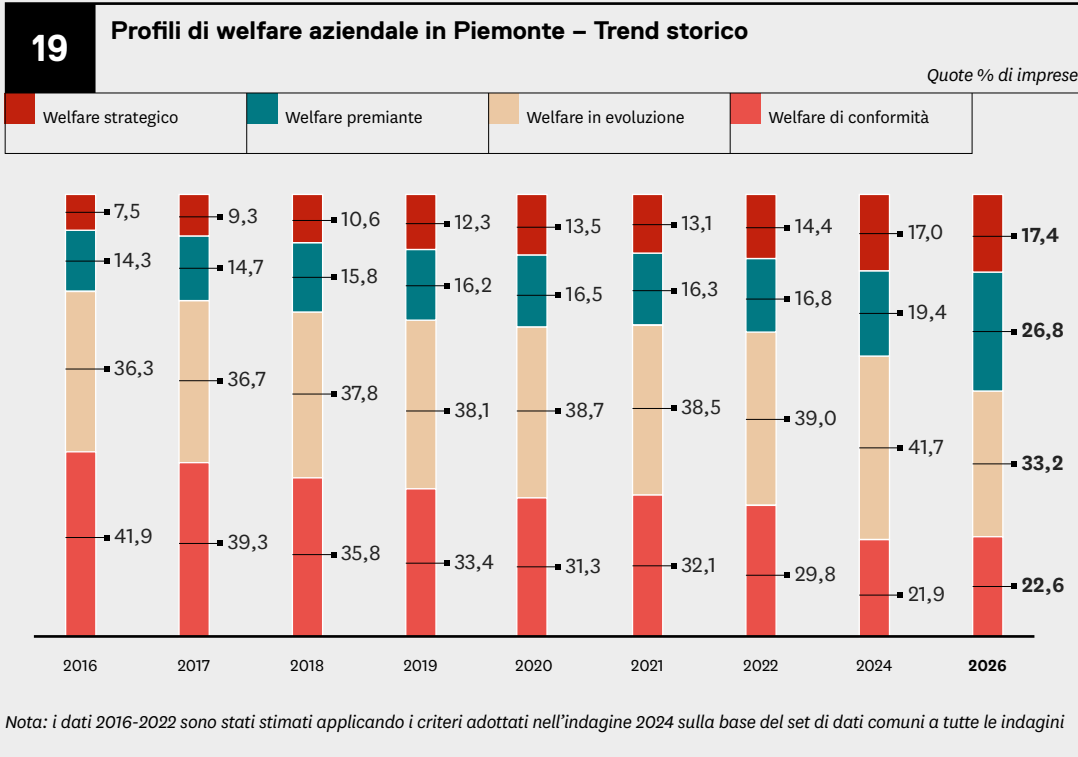
18

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

Quote % di imprese

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2024	2026	TREND 2026 VS 2024
Previdenza e protezione	31,4	31,8	33,2	37,1	37,3	39,6	40,3	40,2	↔
Salute e assistenza	20,3	21,4	22,8	30,1	33,5	32,0	33,5	34,8	↑
Conciliazione vita-lavoro	19,6	20,7	21,0	30,4	32,8	37,4	53,2	52,8	↔
Sostegno economico ai lavoratori	21,2	20,0	20,5	21,8	21,2	20,5	36,4	36,3	↔
Sviluppo del capitale umano	34,5	39,2	39,3	38,3	38,2	38,3	46,7	43,3	↔
Sostegno per educazione e cultura	2,4	2,6	3,4	3,9	5,8	7,4	8,6	9,9	↑
Diritti, diversità e inclusione	50,2	54,6	55,6	56,0	54,7	55,0	60,2	61,4	↑
Condizioni lavorative e sicurezza	69,6	70,1	70,8	71,1	70,0	68,9	71,3	72,2	↑
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	-	-	-	-	29,1	28,6	30,5	29,7	↔
Welfare di comunità	60,5	61,4	61,0	60,5	61,6	64,7	65,6	65,4	↔

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



Le imprese piemontesi si mostrano capaci di gestire professionalmente le politiche di welfare. La conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali sul welfare aziendale (**FIGURA 20**) è precisa e dettagliata per il 41,0% delle imprese piemontesi (il 28,4% dichiara una conoscenza abbastanza precisa), quasi 8 punti in più rispetto alla media italiana. La conoscenza cresce sensibilmente con la dimensione aziendale e con il livello di welfare: raggiunge l'84,7% nelle imprese con livello molto alto.

Per informarsi sul welfare aziendale (**FIGURA 21**), le imprese piemontesi si rivolgono principalmente a consulenti aziendali (61,6%), ad attività di ricerca autonoma (23,9%) e ad associazioni datoriali/di categoria (22,0%). I fornitori di servizi di welfare sono utilizzati dall'8,1% delle imprese, segnalando uno spazio di crescita per questi enti.

Coinvolgere i lavoratori, rilevare i loro bisogni, misurarne la soddisfazione, gestire una chiara ed efficace comunicazione sono tra i principali fattori di successo nel welfare aziendale. Il coinvolgimento dei lavoratori (**FIGURA 22**) vede il 39,3% delle imprese piemontesi attivare iniziative di partecipazione con indagini, incontri individuali o collettivi – quota di poco inferiore alla media italiana del 40,6% – valore che sale significativamente nelle imprese con livello di welfare molto alto (84,7%). La rilevazione dei bisogni e della soddisfazione (**FIGURA 23**) avviene nel 31,6% delle imprese piemontesi, quota in forte crescita nell'ultimo anno: nell'11,0% dei casi con sistemi formalizzati (questionari, colloqui periodici) e il 20,6% in modo informale. Infine, la comunicazione sistematica e completa sulle misure di welfare previste dai contratti riguarda il 39,2% delle imprese piemontesi, era 36,1% nella precedente rilevazione (**FIGURA 24**).

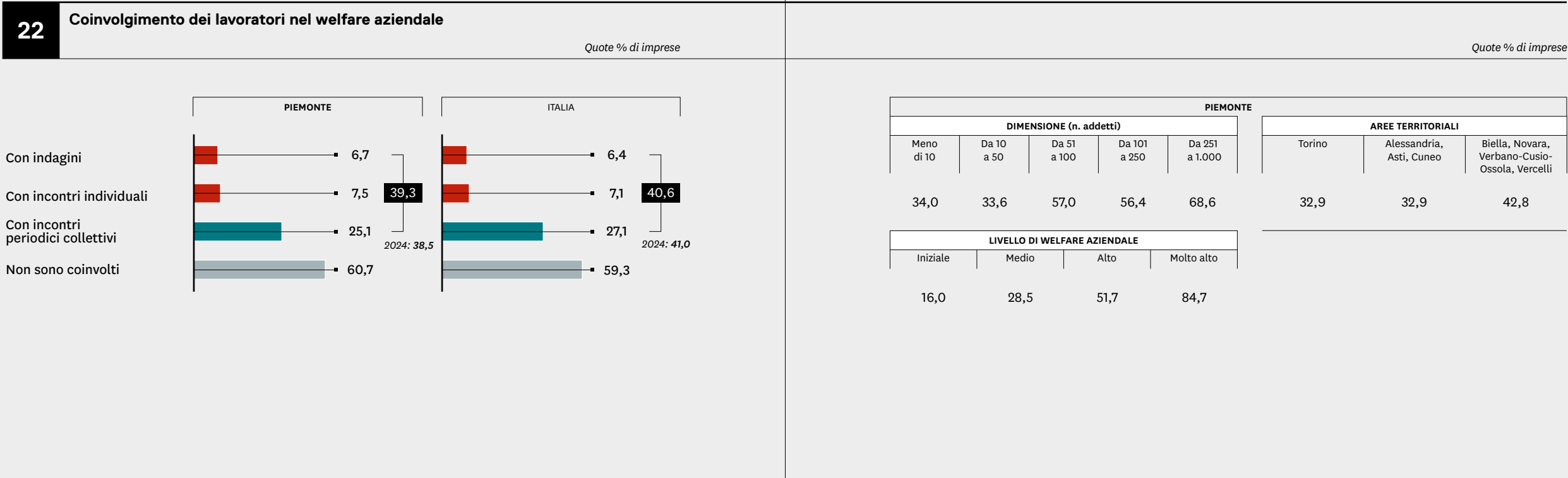
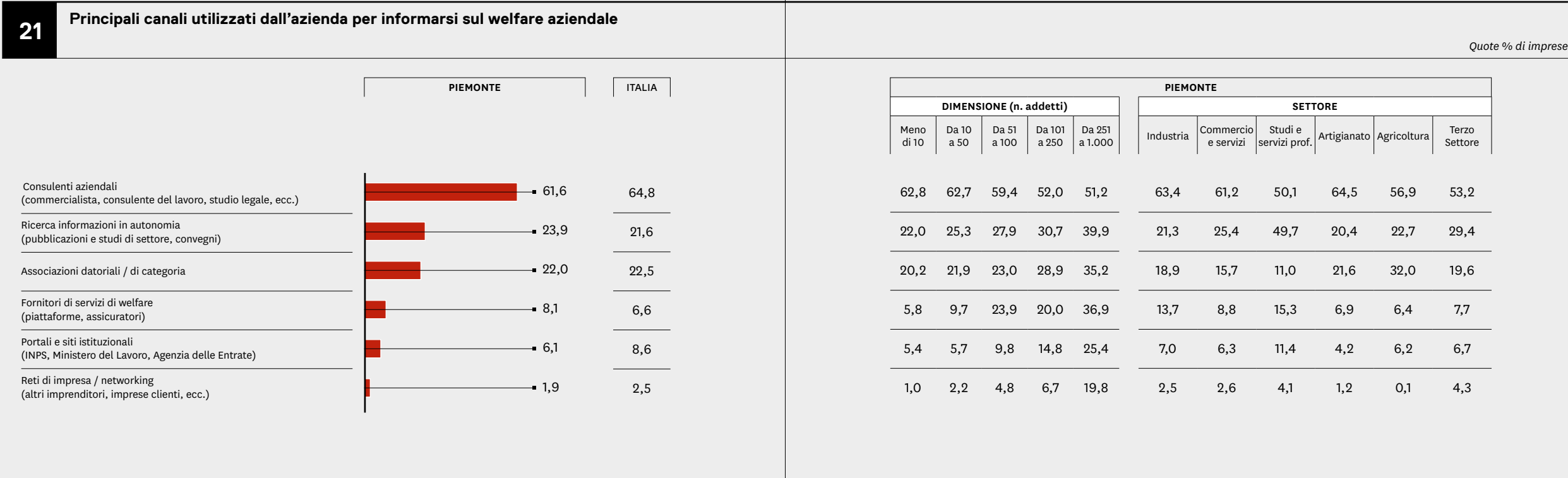
I principali canali di comunicazione (**FIGURA 25**) sono il passaparola (41,9%), e le riunioni dirette con i dipendenti, che in Piemonte raggiungono il 38,4%, superando la media nazionale (36,4%), evidenziando un approccio centrato sulla prossimità relazionale. I canali strutturati – circolari aziendali, social aziendali, intranet – rimangono marginali, con valori che crescono significativamente solo nelle imprese di maggiori dimensioni.

Coinvolgere i lavoratori, rilevare i loro bisogni, misurarne la soddisfazione e gestire una comunicazione chiara ed efficace sono tra i principali fattori di successo del welfare aziendale: i dati piemontesi mostrano che le imprese più evolute hanno già interiorizzato questa lezione.

Le imprese con livello di welfare elevato attivano autonomamente iniziative di partecipazione e coinvolgimento diretto dei dipendenti

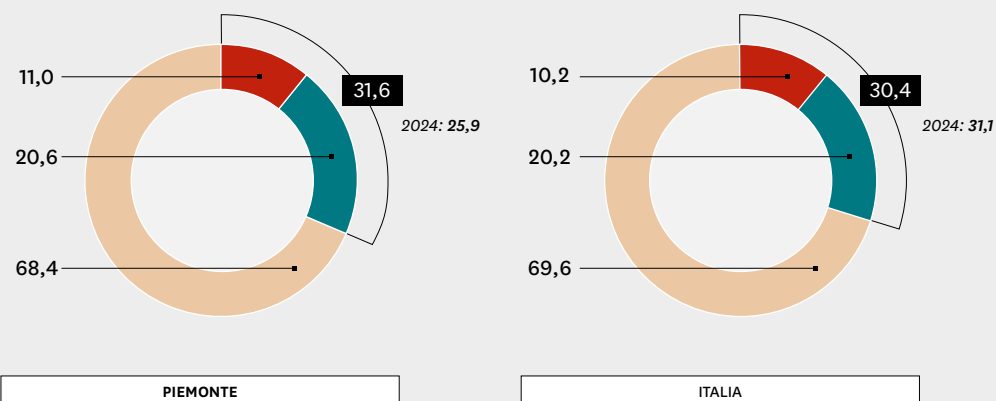
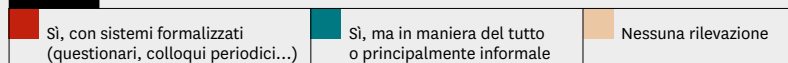


Quote % di imprese



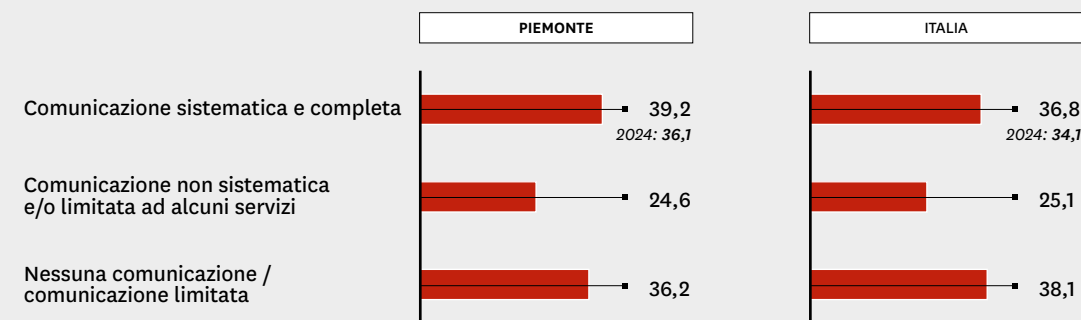
Rilevazione dei bisogni di welfare e della soddisfazione dei lavoratori

Quote % di imprese



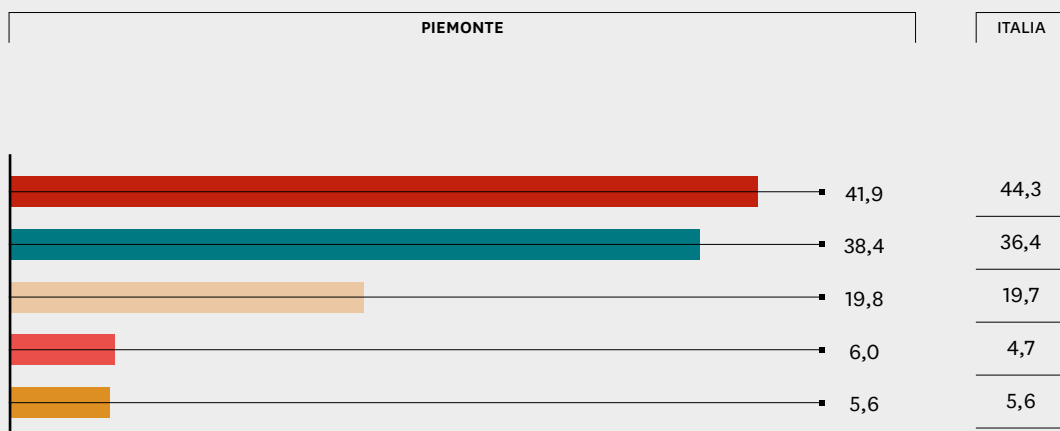
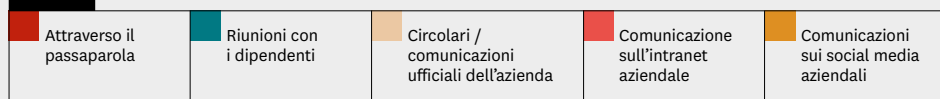
Intensità della comunicazione svolta dall'impresa sulle misure di welfare aziendale previste dal CCNL

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



Comunicazione ai dipendenti delle iniziative di welfare

Quote % di imprese



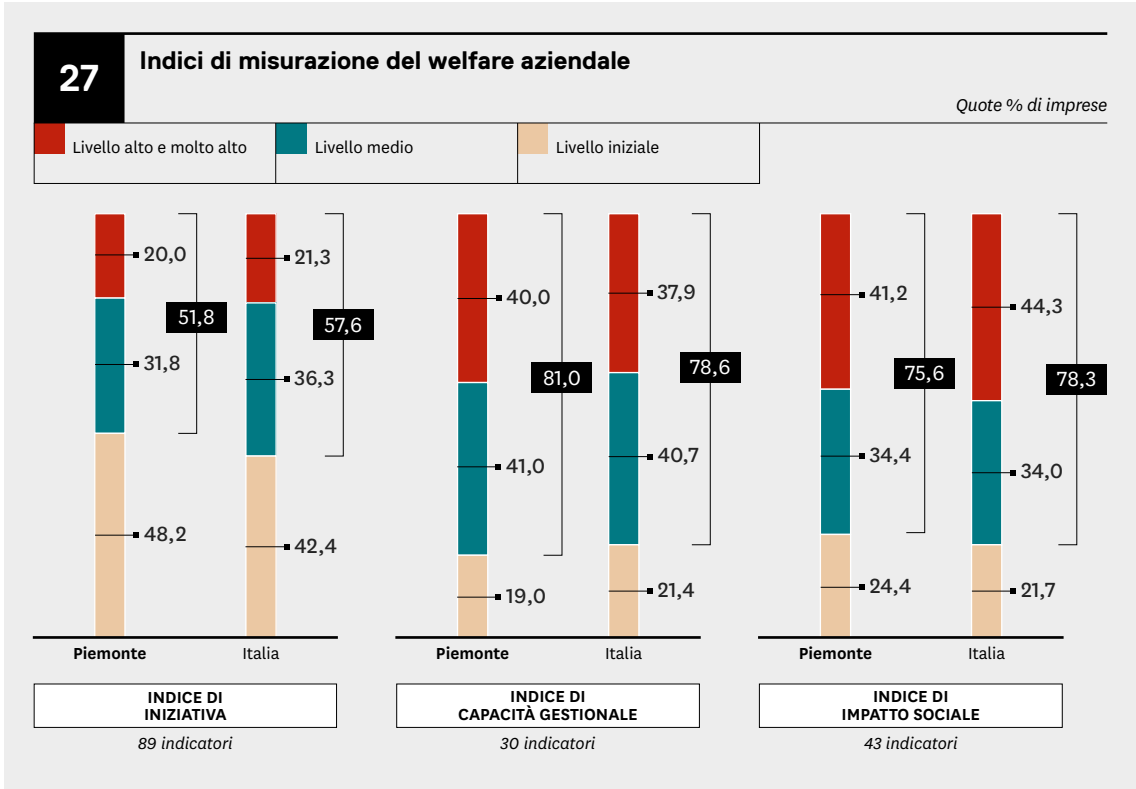
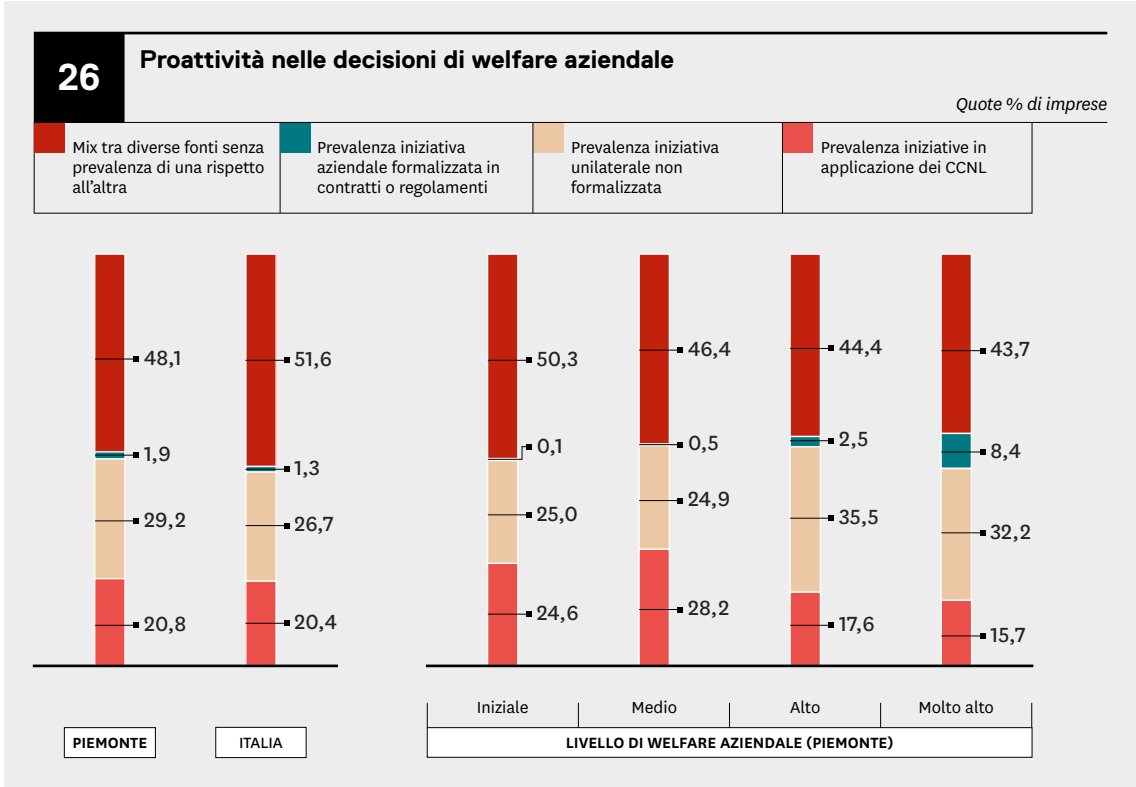
					PIEMONTE					
DIMENSIONE (n. addetti)					SETTORE					
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi prof.	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore
46,8	36,7	20,1	18,5	20,4	39,4	46,8	33,7	45,7	42,2	30,7
37,6	38,1	42,4	42,7	38,4	40,4	31,1	52,6	31,1	38,0	55,8
11,3	26,6	44,6	38,3	46,3	26,1	15,8	21,1	20,9	12,1	24,2
2,8	8,2	15,3	24,8	54,2	6,9	6,5	9,7	2,3	7,2	8,1
4,2	6,4	8,5	16,5	18,9	5,2	7,5	5,7	4,0	2,5	7,6

La proattività nelle decisioni di welfare aziendale (**FIGURA 26**) vede le imprese piemontesi caratterizzate per il 48,1% da un mix tra diverse fonti, per il 29,2% dalla prevalenza di iniziativa unilaterale non formalizzata, superiore alla media nazionale (26,7%) e per il 20,8% dalla prevalenza di iniziative in applicazione dei CCNL. Le iniziative unilaterali non formalizzate crescono significativamente nelle imprese con livello molto alto di welfare (32,2%), le imprese più evolute non si limitano dunque ad applicare quanto previsto dai contratti, ma costruiscono autonomamente un sistema di welfare che riflette i valori e le priorità dell'organizzazione.

L'Indice Welfare Index PMI si articola in tre componenti: l'indice di iniziativa (89 indicatori), l'indice di capacità gestionale (30 indicatori) e l'indice di impatto sociale (43 indicatori) (**FIGURA 27**).

Nell'indice di iniziativa il 20,0% delle imprese piemontesi raggiunge un livello elevato (sono il 21,3% in media in Italia). Nell'indice di capacità gestionale il 40,0% (contro il 37,9% di media). Nell'indice di impatto sociale il 41,2%, un dato un dato di poco inferiore alle altre regioni. Il quadro complessivo indica che le imprese piemontesi si collocano su livelli leggermente inferiori alla media nel tasso di iniziativa e nell'impatto sociale, mentre mostrano un livello di capacità gestionale superiore alla media nazionale.

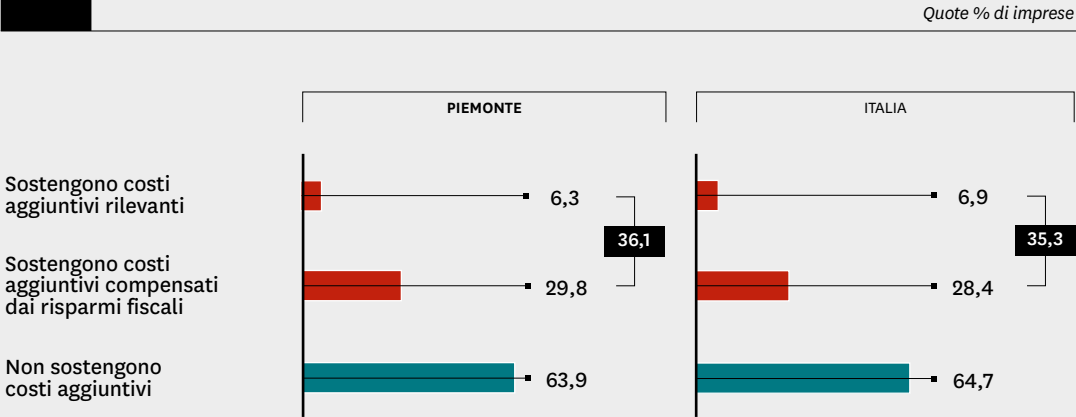
Le imprese piemontesi mostrano un livello di capacità gestionale superiore alla media nazionale accanto al costante dialogo diretto con i dipendenti



La **FIGURA 28** illustra il costo del welfare aziendale: il 36,1% delle imprese piemontesi sostiene costi aggiuntivi (35,3% in Italia), di cui il 29,8% con costi compensati dai risparmi fiscali e il 6,3% con costi rilevanti non compensati. La prospettiva a medio termine è incoraggiante (**FIGURA 29**): il 18,0% delle imprese piemontesi prevede che le iniziative di welfare cresceranno sia nelle prestazioni che nell'impegno economico, e un ulteriore 32,6% ritiene che si svilupperanno senza aggravii rilevanti sui costi. Solo il 3,4% pensa che le iniziative potrebbero ridursi. Sono dunque le aziende più attive, quelle che hanno consolidato le politiche di welfare come strumento di gestione e che più delle altre ne hanno sperimentato i benefici, le più propense a investire ulteriormente. Tra le imprese con livello molto alto di welfare questa quota sale notevolmente, confermando che l'esperienza concreta del welfare rafforza la motivazione a investire.

La varietà delle iniziative e le previsioni di spesa delle imprese piemontesi in ambito welfare sono in costante crescita: i risultati positivi rafforzano la motivazione a investire

28 Il costo del welfare aziendale



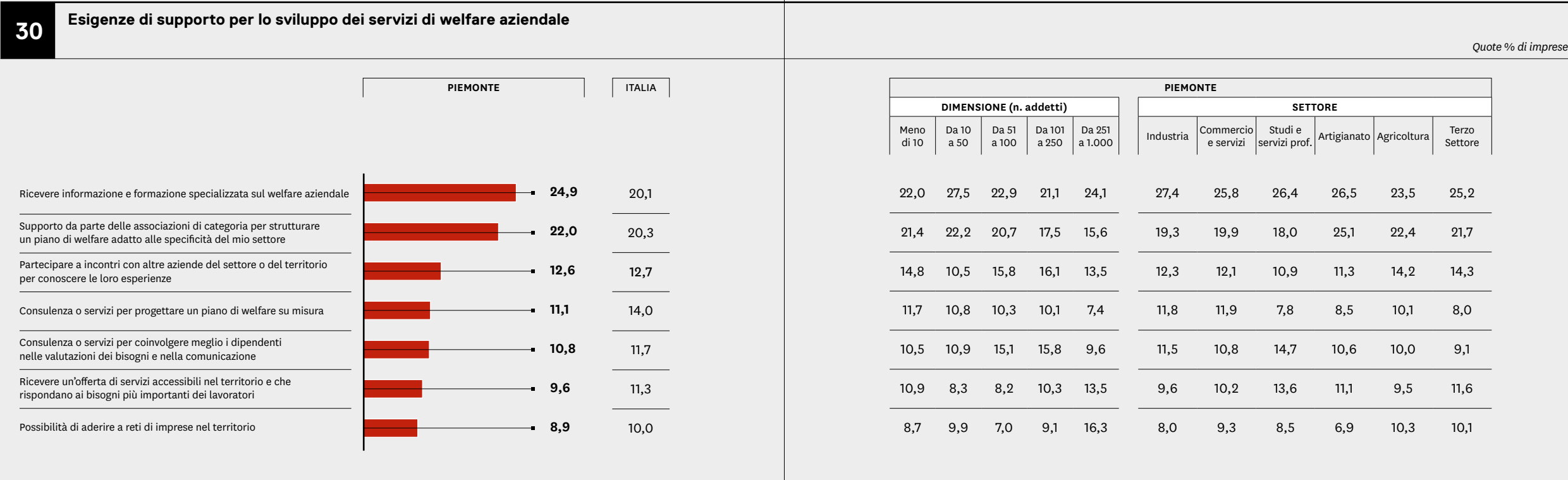
29 Prospettive del welfare aziendale a medio termine (prossimi 3-5 anni) in Piemonte

Quote % di imprese

	MEDIA	DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Sicuramente cresceranno, sia come prestazioni erogate sia come impegno economico	18,0	13,4	21,0	32,6	40,1	49,1	3,5	15,5	33,3	61,6
Probabilmente si svilupperanno ma senza un aggravio rilevante sui costi	32,6	31,4	35,1	31,9	37,5	39,1	28,8	31,3	32,9	20,4
Resteranno sostanzialmente immutati	46,0	52,2	39,4	34,0	20,9	11,2	63,6	50,1	29,8	15,3
Potrebbero ridursi per diverse ragioni	3,4	3,0	4,5	1,5	1,6	0,6	4,1	3,1	4,0	2,7

SOSTENGONO COSTI AGGIUNTIVI - % IMPRESE PIEMONTESI								
DIMENSIONE (n. addetti)					AREE TERRITORIALI			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Torino	Alessandria, Asti, Cuneo	Biella, Novara, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli	
26,7	47,3	52,6	67,6	77,1	38,7	34,2	34,5	
LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE								
Iniziale	Medio	Alto	Molto alto					
13,9	26,0	44,6	67,6					

Quanto al supporto richiesto per sviluppare ulteriormente il welfare aziendale (**FIGURA 30**), la principale esigenza espressa dalle imprese piemontesi riguarda la ricezione di informazioni e formazione specializzata sul welfare aziendale (24,9%), seguita da supporto delle associazioni di categoria per strutturare un piano adatto alle specificità del settore (22,0%), partecipazione a incontri con altre aziende del territorio (12,6%) e consulenze per progettare un piano di welfare su misura (11,1%). Seguono consulenze per coinvolgere meglio i dipendenti nella valutazione dei bisogni (10,8%), la ricezione di un’offerta di servizi accessibili nel territorio (9,6%) e la possibilità di aderire a reti di imprese (8,9%). Queste risposte configurano una chiara opportunità per le associazioni di categoria e per gli enti pubblici che intendano promuovere il welfare aziendale come strumento di sviluppo territoriale: le imprese piemontesi non chiedono risorse aggiuntive, ma competenze, accompagnamento e reti.





Profili di impresa e impatto sociale del welfare aziendale

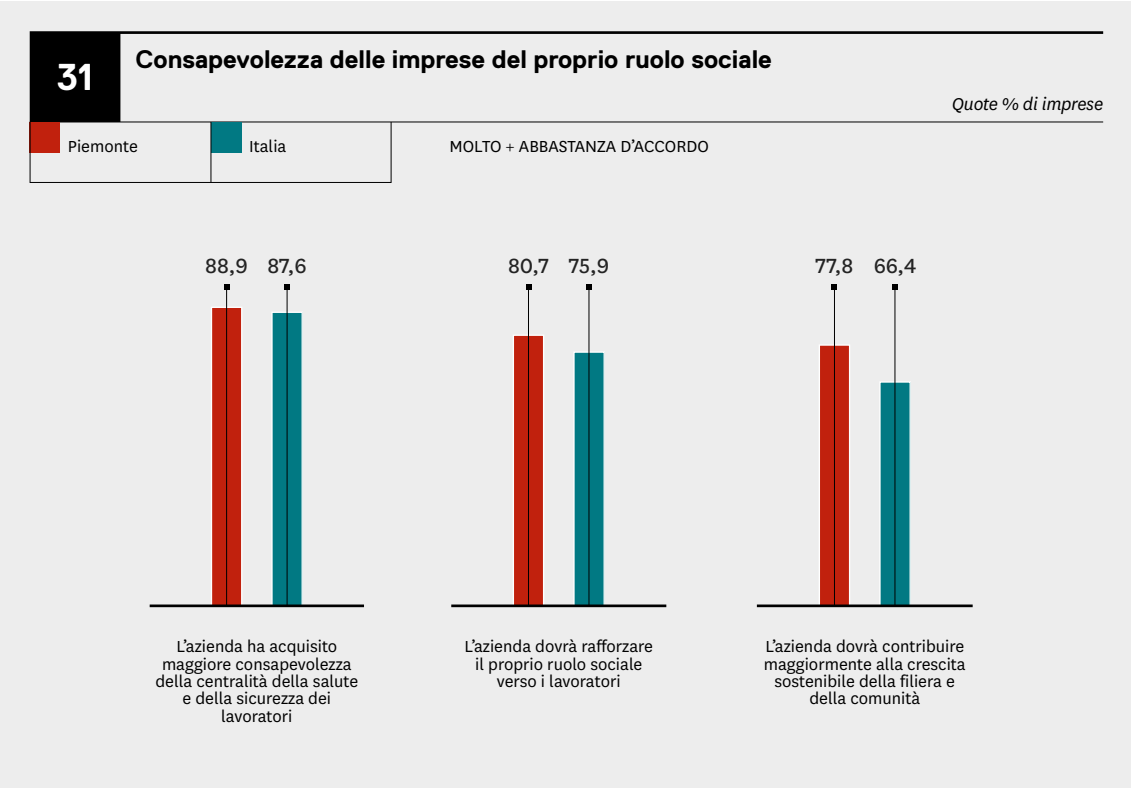
Cosa dicono i dati

- ➔ **La consapevolezza del ruolo sociale delle imprese piemontesi è molto elevata e supera la media italiana.**
Sicurezza dei lavoratori e sostegno alla comunità rendono il solido tessuto imprenditoriale regionale patrimonio condiviso.
- ➔ **Gli obiettivi principali delle PMI piemontesi sono la soddisfazione dei lavoratori e il miglioramento del clima aziendale.**
Per le imprese con un welfare elevato la soddisfazione e la fidelizzazione dei dipendenti hanno la priorità rispetto agli obiettivi economici.
- ➔ **Il livello di impatto sociale delle PMI piemontesi non è proporzionale al numero di misure attivate o al volume di risorse destinate al welfare.**
Si registrano risultati significativi quando le imprese attuano un sistema strutturato e coerente di welfare con presidio manageriale, ascolto dei lavoratori e comunicazione continua.
- ➔ **Anche in Piemonte il welfare aziendale si consolida come espressione della responsabilità sociale delle imprese.**
In regione è molto marcata la distanza tra le quote di imprese con obiettivi ambientali (45,0%) e quelle con obiettivi sociali (18,5%).

Nella prima parte di questo capitolo esamineremo i valori e gli obiettivi che orientano le politiche di welfare delle imprese in Piemonte, per identificare 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 piemontesi 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, evidenziando un tessuto imprenditoriale in cui la consapevolezza del ruolo sociale sta diventando patrimonio condiviso, pur con significative differenze tra profili e dimensioni aziendali.

La consapevolezza del ruolo sociale delle imprese piemontesi è molto elevata (**FIGURA 31**): l’88,9% degli intervistati dichiara che la propria azienda ha acquisito una maggiore consapevolezza della centralità della salute e della sicurezza dei lavoratori, l’80,7% ritiene che l’azienda dovrà rafforzare il proprio ruolo sociale verso i lavoratori (75,9% in Italia), il 77,8% che dovrà contribuire maggiormente alla crescita sostenibile della filiera e della comunità (66,4% in Italia). Sugli ultimi due indicatori le imprese piemontesi superano la media nazionale, segnalando una sensibilità sociale in parte più acuta. Questo quadro di consapevolezza diffusa e crescente costituisce il presupposto culturale entro cui si sviluppano le politiche di welfare in Piemonte.



La maturazione del welfare aziendale non si manifesta in modo uniforme. L’approccio che le imprese piemontesi dichiarano di avere verso il welfare (**FIGURA 32**) vede il 48,8% ricondurlo principalmente alle relazioni sindacali e all’applicazione del CCNL – un’idea che prevale nelle imprese con livello di welfare iniziale (63,4%) e si riduce al 29,5% in quelle al livello più evoluto. Il 27,9% considera il welfare una componente del sistema retributivo e premiante, l’11,7% lo intende come parte della politica di CSR e sostenibilità mentre l’11,6% gli attribuisce un valore strategico pari agli obiettivi di business. Sommando questi due ultimi orientamenti si raggiunge il 23,3% delle imprese, una quota in crescita rispetto alle edizioni precedenti (21,4%)³. La progressione con il livello di welfare è netta: al livello iniziale solo l’8,4% ha un approccio strategico, al livello molto alto è il 17,1%.

La **FIGURA 33** rappresenta la distribuzione delle imprese in relazione agli obiettivi del welfare aziendale. L’obiettivo principale nell’implementazione di sistemi di welfare è migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale per il 59,1% delle imprese piemontesi, seguito dall’incentivo alla produttività del lavoro (18,5%) e dalla fidelizzazione dei lavoratori (9,3%). Il contenimento del costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (9,6%), la riduzione dell’assenteismo (1,5%) e il miglioramento dell’immagine (0,9%) sono obiettivi secondari.

Gli obiettivi della soddisfazione e della fidelizzazione prevalgono tra le aziende con welfare molto alto, mentre quelli economici, la produttività e il contenimento dei costi raggiungono quote più elevate nelle aziende a livello iniziale.

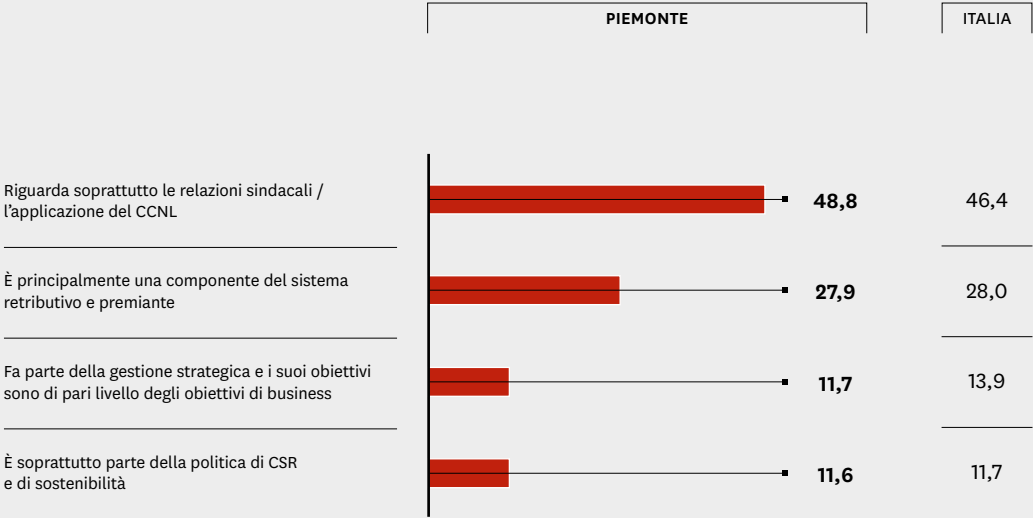
3. Fonte: Welfare Index PMI – Rapporto Piemonte 2025.

Le imprese piemontesi sono sempre più consapevoli del proprio ruolo sociale e lo esercitano attraverso gli strumenti di welfare aziendale, in particolare salute e sicurezza dei lavoratori

32

Approccio dell'impresa al welfare aziendale

Quote % di imprese

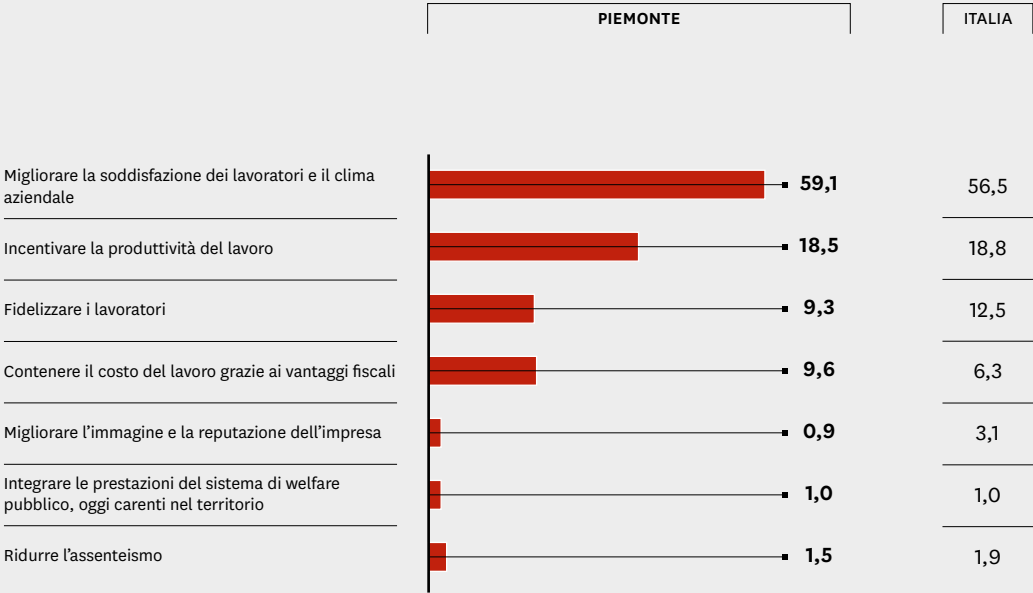


PIEMONTE									
DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE				
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto	
54,1	41,4	38,3	48,5	14,2	63,4	51,7	34,2	29,5	
25,0	33,4	40,5	27,3	30,5	18,8	26,8	42,1	27,2	
9,9	13,1	5,2	18,3	15,5	8,4	11,0	12,6	17,1	
11,0	12,1	16,0	5,9	39,8	9,4	10,5	11,1	26,2	

33

Principale obiettivo del welfare aziendale

Quote % di imprese



PIEMONTE									
DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE				
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto	
54,8	60,6	54,5	57,7	86,6	47,4	60,3	62,5	56,6	
21,1	14,2	21,4	17,3	0,2	16,0	21,3	18,8	21,2	
9,3	10,9	6,8	5,2	9,4	10,6	8,2	9,1	10,3	
13,2	7,9	9,6	13,8	2,1	19,5	7,2	5,4	8,4	
0,2	2,4	0,1	0,1	0,1	2,3	0,7	0,6	1,3	
0,2	2,6	4,4	1,8	0,1	1,7	1,8	1,3	0,9	
1,1	1,4	3,2	4,1	1,5	2,5	0,5	2,3	1,3	

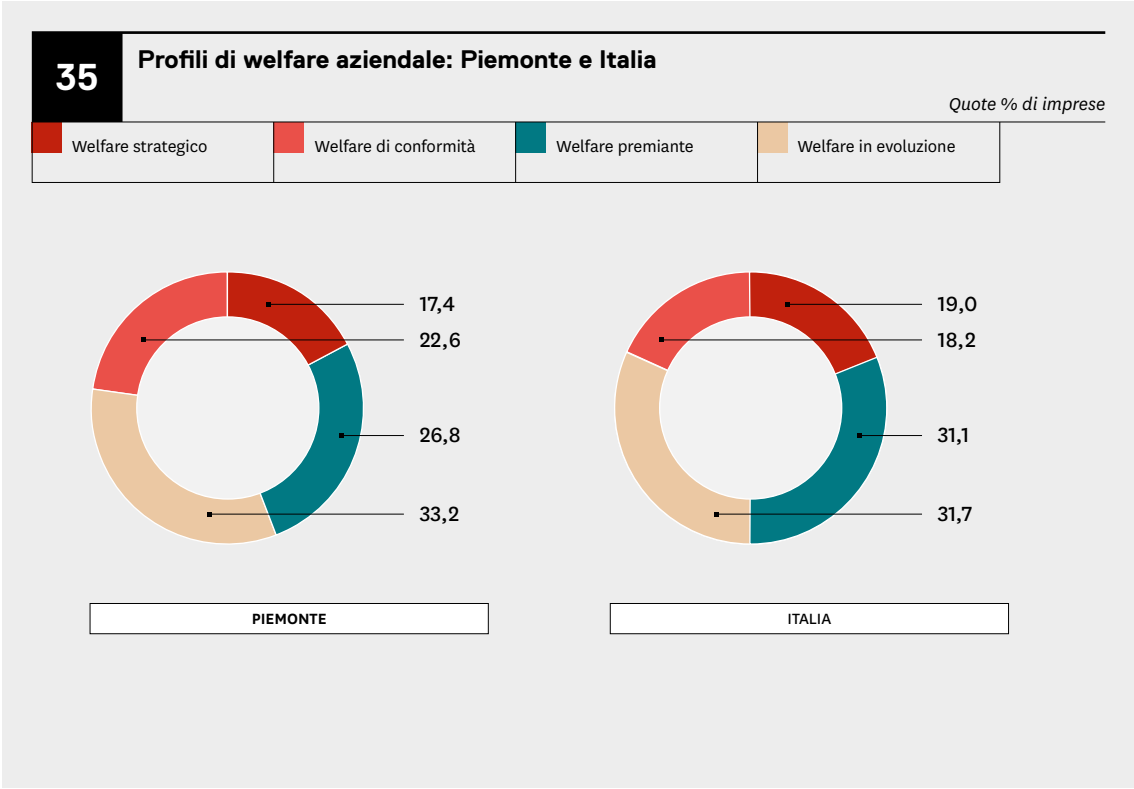
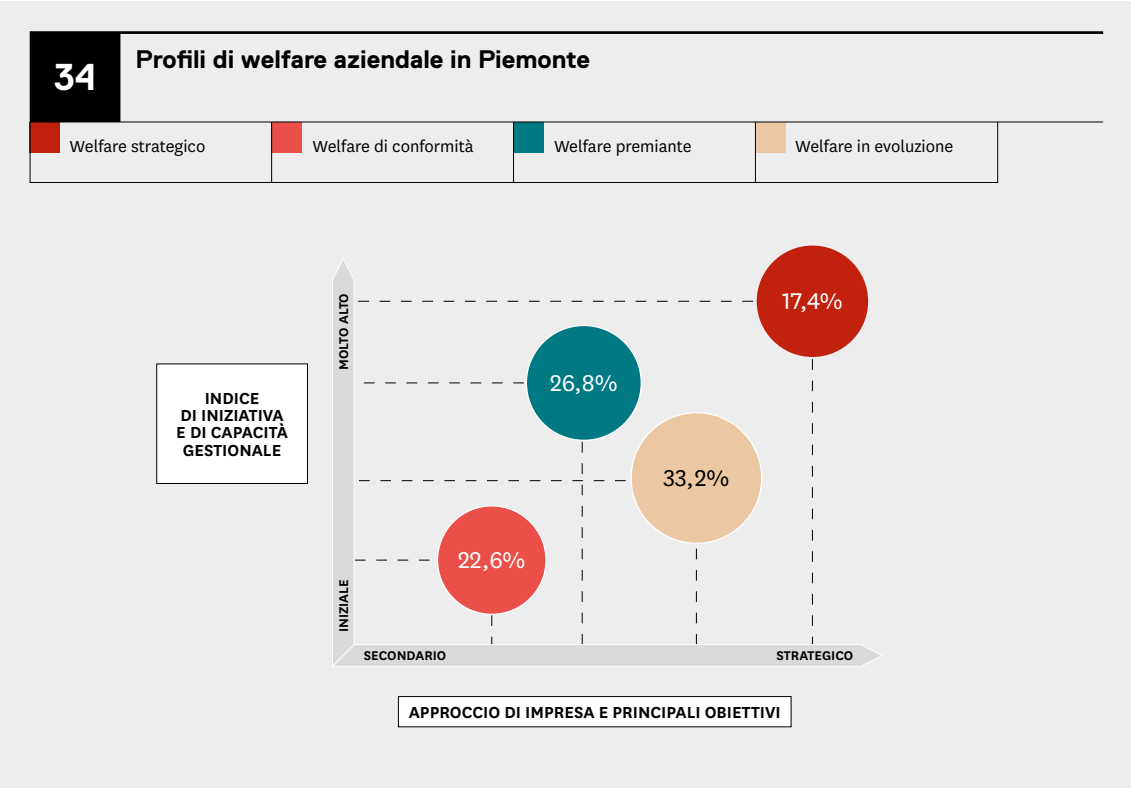
L'analisi congiunta degli orientamenti di approccio, degli obiettivi dichiarati e degli indici di iniziativa e capacità gestionale consente di classificare le imprese in quattro profili (**FIGURE 34 e 35**). In Piemonte il Welfare strategico comprende il 17,4% delle imprese, caratterizzate da un welfare evoluto, ai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, e 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. In Italia la quota di imprese appartenenti a questo profilo è del 19%. Il Welfare premiante — imprese che gestiscono il welfare come componente evoluta del sistema retributivo, con elevati indici di iniziativa e capacità gestionale e attenzione ai risultati economici del business — rappresenta il 26,8% delle imprese piemontesi e il 31,1% sul piano nazionale. Il Welfare in evoluzione, profilo più numeroso, comprende il 33,2% delle imprese piemontesi e 31,7% di quel-

le italiane, in cerca di un orientamento definito tra valorizzazione del ruolo sociale e focalizzazione sulle politiche retributive. Alimentato dal progressivo svuotamento del welfare di conformità, rappresenta il bacino di transizione verso i profili più strutturati. Il Welfare di conformità (22,6% delle imprese piemontesi e 18,2% di quelle nazionali) riguarda le imprese nelle prime fasi di sviluppo, che si limitano sostanzialmente a recepire le disposizioni contrattuali. Le imprese del profilo Welfare strategico si distinguono su tutti gli indicatori di capacità gestionale (**FIGURA 36**). La conoscenza delle norme raggiunge il 62,7% (contro il 41,0% della media), il coinvolgimento dei lavoratori tocca il 68,3% (contro il 39,3%), la comunicazione sistematica è del 59,2% (contro il 39,2%). L'analisi dei bisogni avviene nel 69,8% dei casi (contro il 31,6%). La disponibilità a sostenere costi aggiuntivi raggiunge il 67,6% (contro il 36,1%).

La proattività — almeno una iniziativa aggiuntiva rispetto ai CCNL — è del 79,2%. Questi dati confermano che non è il volume delle risorse a fare la differenza, ma la qualità della gestione. Nella maggior parte delle aziende di tutti i profili e di tutte le dimensioni non esistono figure specialistiche dedicate al welfare (**FIGURA 37**). Il 79,8%, infatti, non dispone di una figura specifica. Tuttavia la quota di aziende che hanno una figura specifica è pari al 40,9% nelle aziende con welfare strategico e 79,3% nelle aziende con oltre 250 addetti. Il capo resta il principale decisore delle politiche di welfare dell'azienda nel 76,3% dei casi (**FIGURA 38**), quota che scende al 63,4% nel Welfare strategico e al 36,4% nelle imprese con oltre 250 addetti. Il welfare aziendale, nell'accezione molto ampia del modello Welfare Index PMI, costituisce la gran parte delle politiche sociali d'impresa.

Se consideriamo le dieci aree in cui abbiamo classificato il welfare aziendale, accanto a quelle che comprendono i classici benefit per i dipendenti troviamo ambiti di responsabilità sociale allargata quali il sostegno alle famiglie per la cultura e l'educazione dei figli, la tutela dei diritti, delle diversità e dell'inclusione sociale, la responsabilità sociale verso i consumatori e i fornitori, il welfare di comunità⁴. Dobbiamo quindi chiederci fino a che punto le imprese piemontesi abbiano sviluppato chiare ed esplicite politiche sociali.

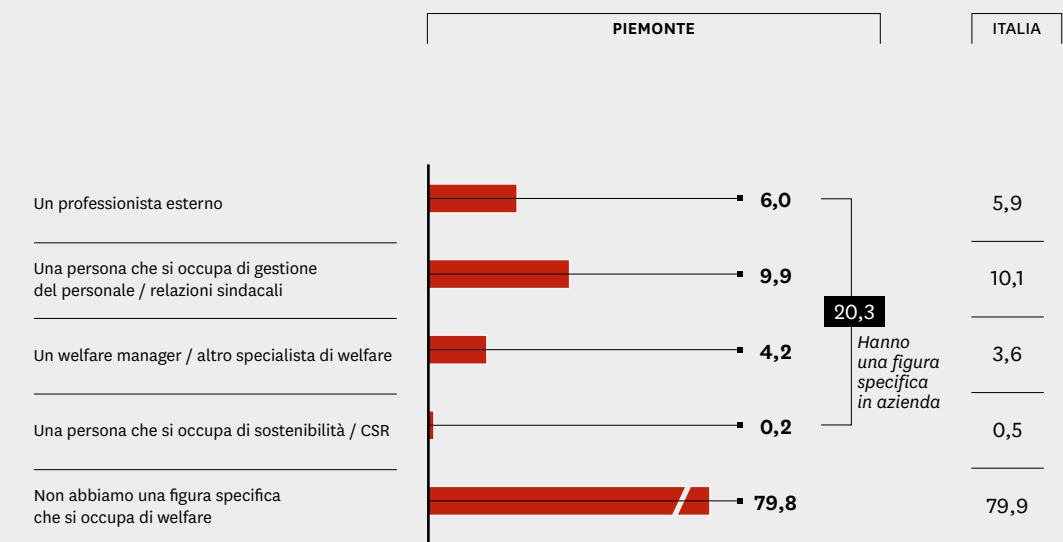
4. Le dieci aree di Welfare Index PMI sono rappresentate alla figura 16 del primo capitolo



	PIEMONTE	ITALIA
Conoscenza precisa e dettagliata di norme e incentivi fiscali	41,0	33,2
Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale	39,3	40,6
Comunicazione sistematica e completa delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori	39,2	36,8
Analisi dei bisogni e/o misurazioni della soddisfazione dei dipendenti (anche informale)	31,6	30,4
Costi aggiuntivi per il welfare aziendale	36,1	35,3
Proattività: almeno una iniziativa aggiuntiva ai CCNL	79,2	73,0

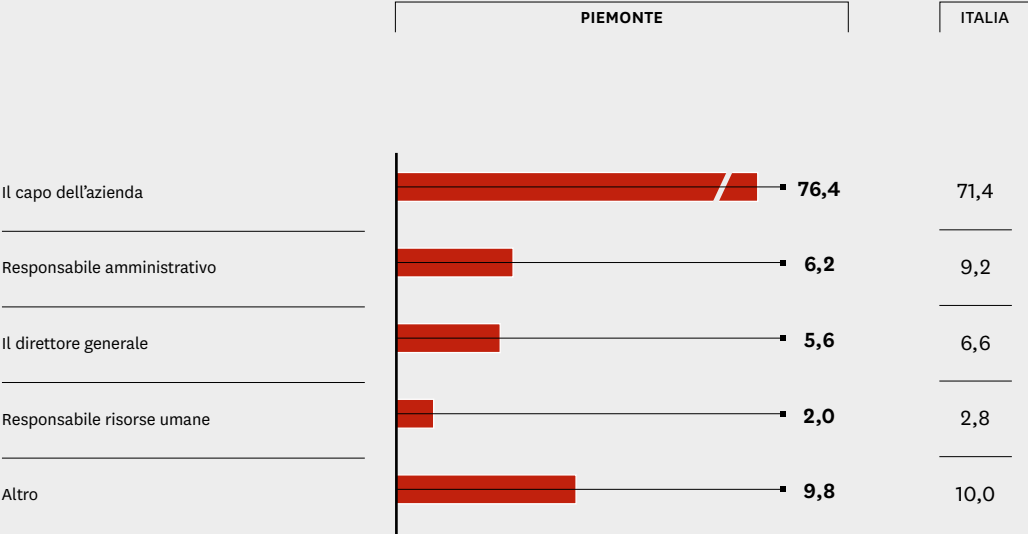
Quote % di imprese

PROFILI DI WELFARE AZIENDALE (PIEMONTE)			
Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
11,6	42,4	50,8	62,7
17,0	34,1	45,3	68,3
13,0	44,9	42,9	59,2
10,3	27,5	32,4	69,8
13,9	26,0	44,6	67,6
68,1	79,5	82,0	84,3

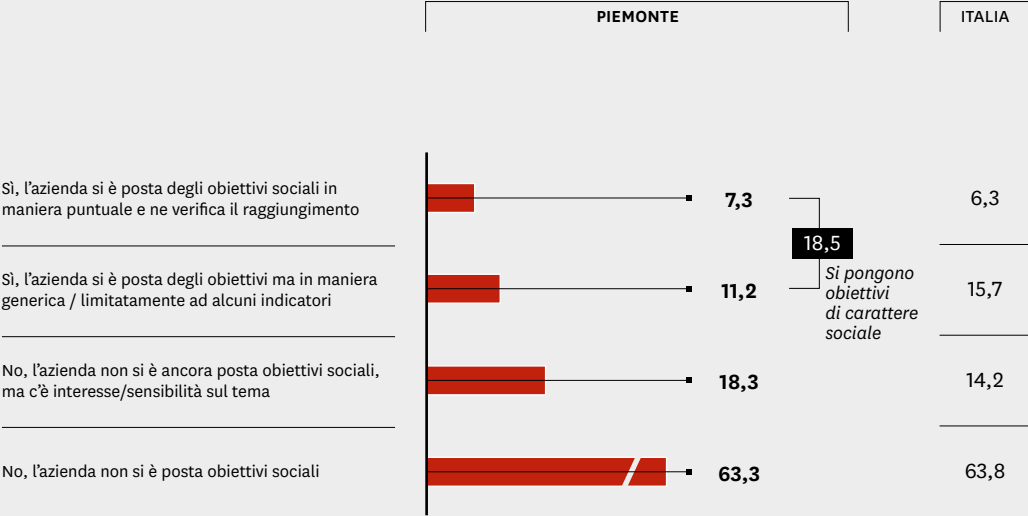


Quote % di imprese

PIEMONTE					PROFILI DI WELFARE AZIENDALE			
DIMENSIONE (n. addetti)					Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000				
6,1	6,6	6,1	8,0	12,2	4,3	5,5	7,3	6,6
2,6	16,9	26,6	36,4	53,3	1,1	8,7	10,1	24,5
3,8	3,9	11,4	13,1	13,2	6,0	2,8	1,3	8,6
0,1	0,1	0,1	0,2	0,6	0,1	0,1	0,2	1,2
87,5	72,5	55,8	42,3	20,7	88,6	82,9	81,1	59,2



PIEMONTE									
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 in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico	
84,4	68,4	33,8	34,0	36,4	81,5	75,0	80,2	63,4	
4,2	9,8	4,6	12,9	3,1	6,8	3,5	7,0	7,2	
1,7	10,2	18,1	24,6	7,1	1,7	6,4	4,3	12,7	
0,2	2,5	23,3	18,1	51,3	0,6	3,0	1,0	5,2	
9,6	9,2	20,2	10,4	2,1	9,5	12,1	7,4	11,6	



PIEMONTE									
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 in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico	
4,6	7,7	28,0	30,3	36,2	4,0	2,2	8,3	17,1	
7,8	14,2	18,0	23,6	32,9	0,7	11,5	20,4	27,0	
20,6	14,7	17,0	19,2	14,0	11,8	24,2	19,9	25,7	
67,0	63,4	37,0	26,9	16,9	83,5	62,1	51,4	30,2	

La **FIGURA 39** mostra che il 7,3% delle imprese piemontesi si è posta obiettivi in maniera puntuale e ne verifica il raggiungimento, l'11,2% lo ha fatto in maniera generica, il 18,3% dichiara interesse ma non ha ancora formalizzato obiettivi. Il 18,5% delle imprese piemontesi, dunque, si pone obiettivi di carattere sociale in qualche forma, un dato che riflette la fase ancora iniziale di questo processo di rendicontazione ma anche una quota non trascurabile di imprese che hanno già avviato un percorso strutturato. Nelle aziende di maggiore dimensione (251-1.000 addetti) il 69,1% si pone obiettivi sociali, il 36,2% in modo puntuale, in quelle appartenenti dal profilo Welfare strategico il 44,1% si pone obiettivi sociali e il 17,1% in modo puntuale, mentre nelle aziende con un Welfare di conformità questa quota scende al 4,7%.

La presenza in azienda di figure dedicate alla sostenibilità (**FIGURA 40**) mostra che solo il 16,8%

delle imprese piemontesi dispone di almeno una figura incaricata (sia essa con ruolo formalizzato o informale), contro il 53,1% che dichiara che il tema non è attualmente seguito. Tuttavia il 7,7% ha una figura con ruoli formalizzati, il 5,8% ha figure dedicate alla sostenibilità senza ruoli formalizzati, il 3,3% ha una figura incaricata della responsabilità sociale e il 30,1% affronta i temi in modo informale. La dimensione aziendale incide fortemente: nelle imprese con oltre 250 addetti la quota supera il 50%.

Sul fronte degli obiettivi ambientali (**FIGURA 41**), il quadro è significativamente diverso: il 45,0% delle imprese piemontesi si pone obiettivi ambientali in qualche forma. Il 18,0% lo fa in maniera puntuale verificandone il raggiungimento, il 27,0% in maniera generica, il 13,4% è in fase esplorativa e il 41,6% non ha ancora affrontato il tema. La distanza tra la quota di imprese con obiettivi ambientali (45,0%) e quella

con obiettivi sociali (16,8%) è molto marcata. In Piemonte come nel resto del Paese, la sensibilità verso gli obiettivi ambientali ha preceduto quella verso gli obiettivi sociali, probabilmente per effetto di pressioni normative e obblighi di rendicontazione sempre più diffusi. Il dato piemontese si colloca tuttavia sotto la media italiana (55,2%), segnalando uno spazio di crescita ancora ampio anche sul fronte ambientale.

La dimensione aziendale incide nell'attuazione degli obiettivi sociali delle imprese e nella presenza di figure dedicate alla sostenibilità

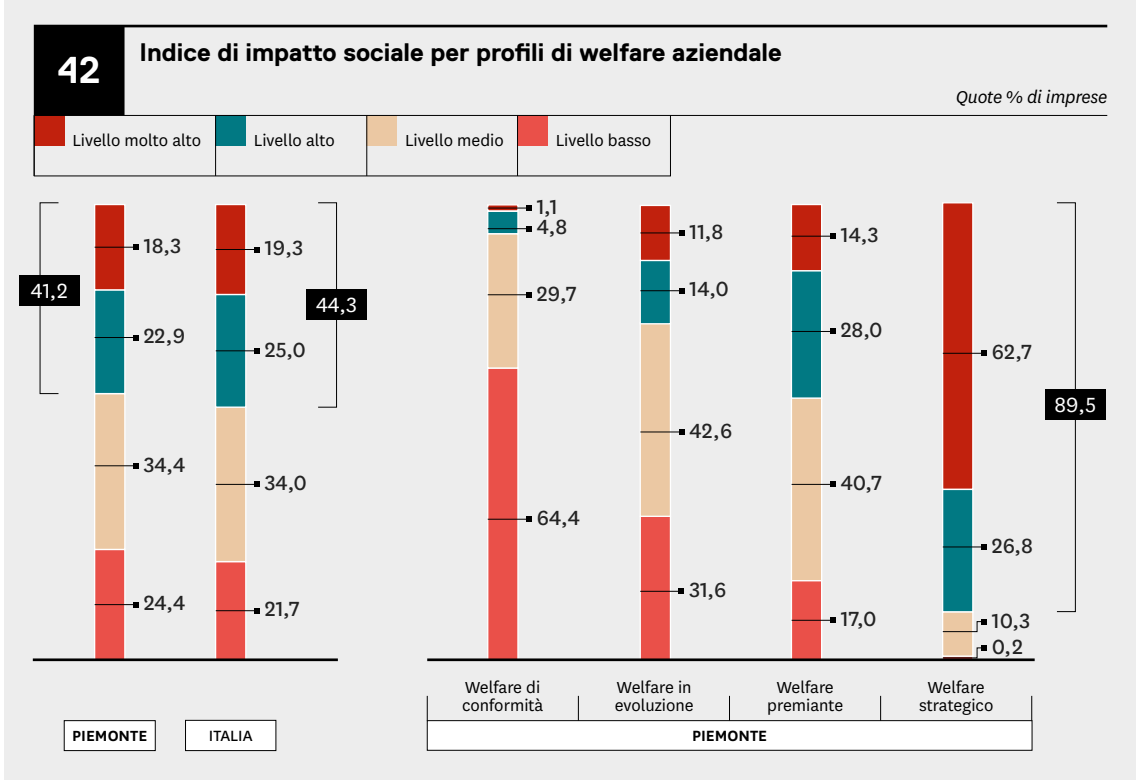


La profilazione delle imprese consente di esaminare i risultati concreti delle politiche di welfare. La **FIGURA 42** mostra la stratificazione dell'indice di impatto sociale nei quattro profili. L'indice sintetizza 43 indicatori di risultato relativi a tutte le aree del welfare: per ciascuna area considera 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.

Il differenziale tra profili è molto marcato: il 41,2% delle imprese piemontesi ottiene in media un indice elevato, ma nel profilo Welfare strategico questa quota sale all'89,5% — con il

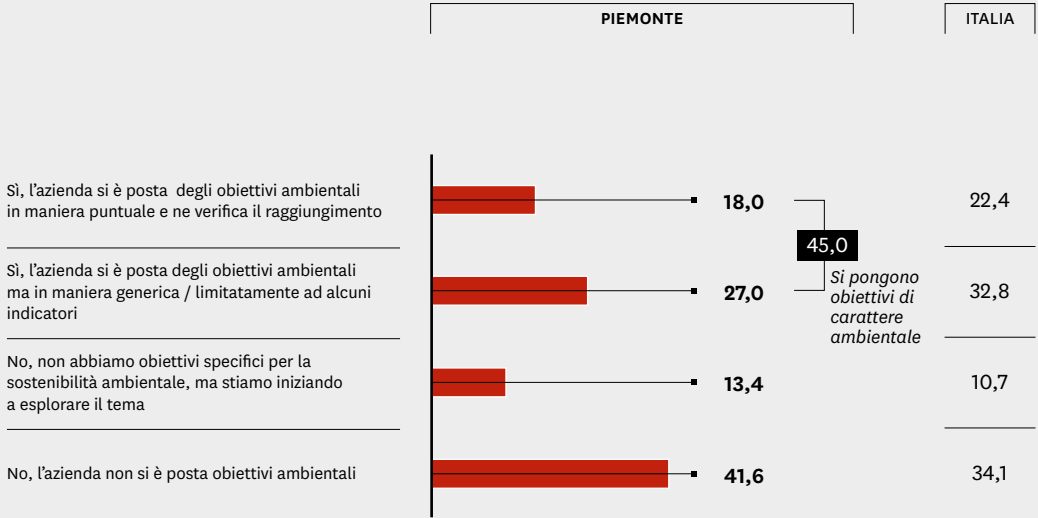
62,7% al livello molto alto — mentre nel Welfare di conformità si ferma al 5,9%. Il livello di impatto sociale non è proporzionale al numero di misure attivate né al volume di risorse destinate al welfare: la soglia oltre la quale i risultati diventano significativi viene superata solo quando l'impresa costruisce attorno al welfare un sistema coerente di presidio manageriale, ascolto dei lavoratori e comunicazione strutturata.

Nelle imprese con un Welfare strategico l'indice di impatto sociale è molto alto grazie al presidio manageriale e una comunicazione che tiene in considerazione i lavoratori



41

Obiettivi aziendali di carattere ambientale



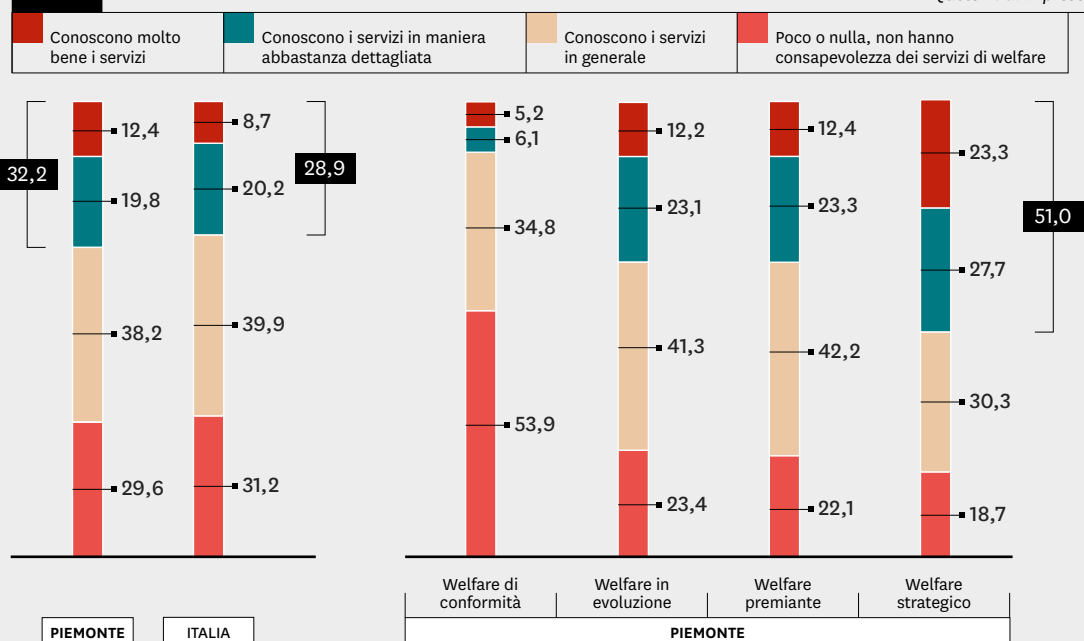
Quote % di imprese

PIEMONTE					PROFILI DI WELFARE AZIENDALE			
DIMENSIONE (n. addetti)					Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000				
11,6	24,6	33,8	34,9	37,8	14,9	13,7	16,2	33,6
22,2	23,2	26,5	29,1	32,4	13,8	26,9	31,4	37,6
16,2	19,5	20,4	19,6	11,6	18,8	19,0	9,4	13,3
50,0	32,7	19,3	16,4	18,2	52,5	40,4	43,0	15,5

43

Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori per profili di welfare aziendale

Quote % di imprese



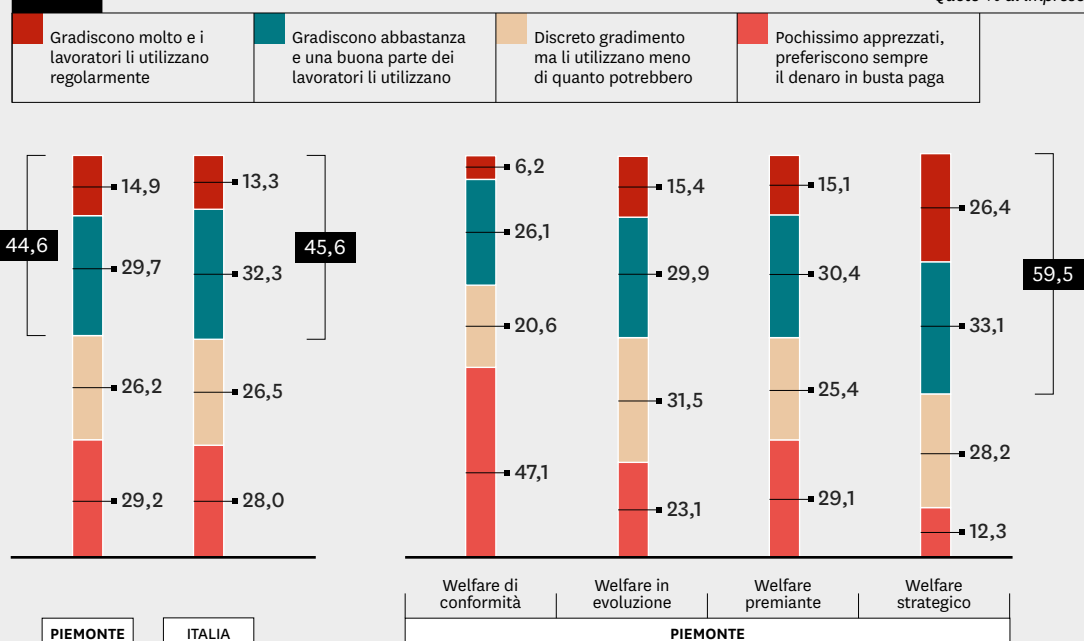
La conoscenza dei servizi di welfare da parte dei lavoratori (**FIGURA 43**) è buona o molto buona nel 32,2% delle imprese piemontesi (28,9% in Italia): nei profili più evoluti questa quota sale al 51,0% nel Welfare strategico, contro l'11,3% nel profilo di conformità. Il gradimento e l'uso del welfare aziendale (**FIGURA 44**) vede il 44,6% delle imprese piemontesi registrare livelli ottimi o buoni di apprezzamento (45,6% in Italia), con il Welfare strategico al 59,5%. Il livello di interesse dei lavoratori a ricevere servizi di welfare (**FIGURA 45**) è in crescita per il 34,9% delle imprese piemontesi (36,9% in Italia) e stabile per il 58,6%, con solo il 6,5% che registra un interesse in diminuzione. Il welfare produce riconoscimento laddove risponde a bisogni reali, è comunicato con chiarezza e costruito con il coinvolgimento dei destinatari.

Cresce l'interesse dei lavoratori nel ricevere servizi di welfare in una regione dove i livelli di conoscenza da parte della popolazione aziendale è già molto buona

44

Gradimento dei servizi di welfare aziendale da parte dei lavoratori per profili di welfare aziendale

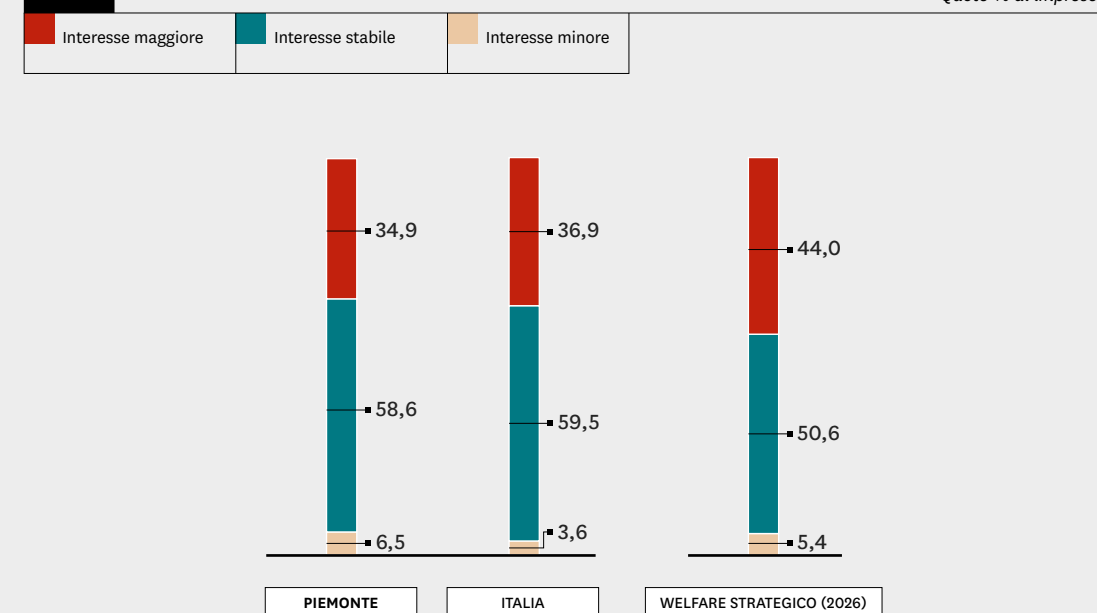
Quote % di imprese



45

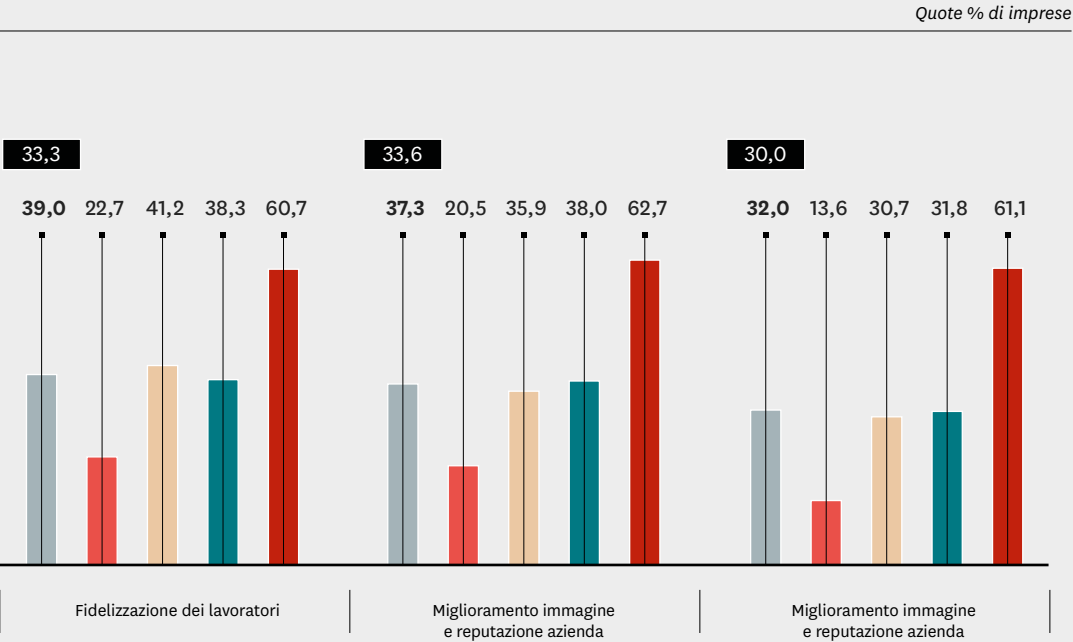
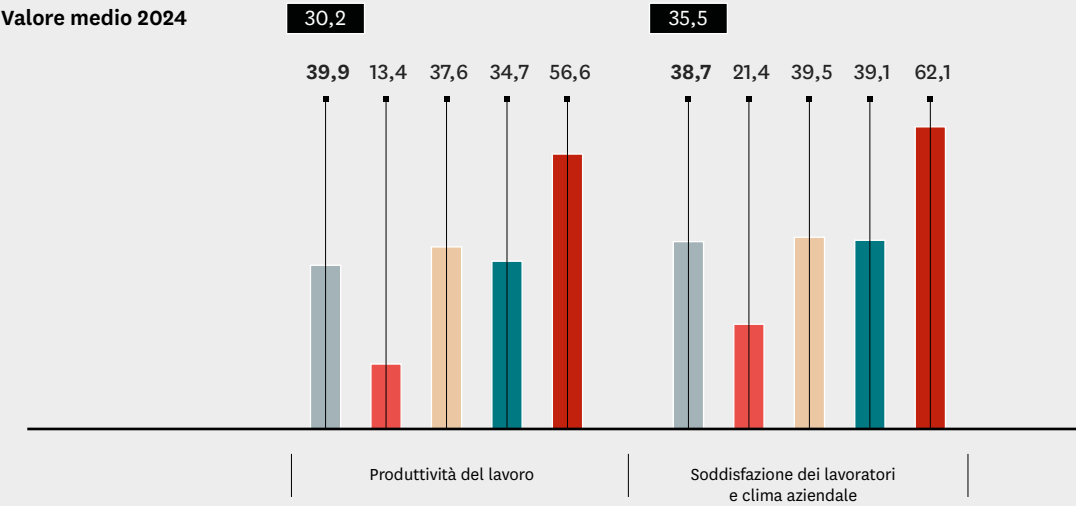
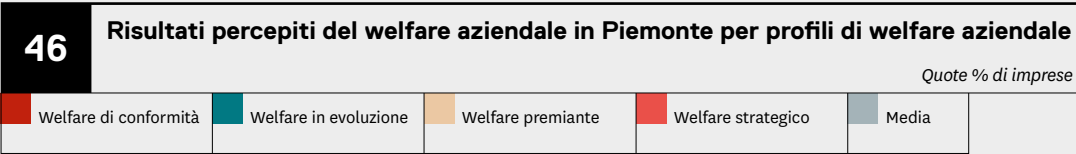
Livello di interesse dei lavoratori a ricevere servizi di welfare

Quote % di imprese



La **FIGURA 46** espone i risultati percepiti del welfare aziendale nei quattro profili per cinque dimensioni di impatto: produttività del lavoro, soddisfazione dei lavoratori e clima aziendale, fidelizzazione dei lavoratori, miglioramento dell'immagine e della reputazione, capacità di attrarre capitale umano. La media piemontese mostra che tra il 32,0% e il 39,0% delle imprese ha verificato miglioramenti o percepisce segnali positivi in ciascuna di queste dimensioni. I risultati positivi crescono coerentemente in relazione ai diversi livelli di welfare, con le imprese del Welfare strategico che registrano miglioramenti nel 56,6%-62,7% dei casi. Questi dati non devono essere interpretati in modo semplicistico come relazioni di causa-effetto: 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.

Il quadro suggerisce che la distanza tra un welfare efficace e uno di mera conformità non dipende dalle risorse investite, ma dal modo in cui l'impresa lo gestisce e lo integra nella propria cultura organizzativa. Dove il welfare è progettato con cura, comunicato e verificato, i lavoratori lo riconoscono e lo utilizzano. È questo salto qualitativo — dalla quantità delle misure all'efficacia con cui vengono gestite — la sfida aperta per le imprese piemontesi, e al tempo stesso la direzione in cui già si muovono le realtà più avanzate della regione.





Il welfare aziendale come fattore di successo economico per le imprese

Cosa dicono i dati

- ➔ **Il welfare aziendale contribuisce a creare un circolo virtuoso di solidità e crescita ed eleva le prospettive di fatturato delle PMI.**
C'è una forte correlazione tra cluster economici e livelli di welfare: politiche di welfare evolute ottengono performance superiori in produttività e redditività.
- ➔ **Il welfare aziendale accelera l'inserimento dei lavoratori e la stabilità occupazionale in Piemonte.**
Il 57,7% delle aziende piemontesi ha effettuato nuove assunzioni. La propensione all'inserimento professionale cresce tra le aziende con livello alto e molto alto di welfare raggiungendo il 69,6%.
- ➔ **A un welfare aziendale più maturo corrispondono risultati economici più significativi e dinamiche occupazionali più espansive.**
Nelle PMI piemontesi con elevati livelli di welfare si registrano fatturato e utile per addetto più alti della media e un saldo positivo tra assunzioni e uscite di lavoratori.

In questo capitolo analizziamo la relazione tra livelli di welfare aziendale e risultati economici delle imprese piemontesi, avvalendoci della collaborazione di Cerved per analizzare i bilanci di un sottocampione di 300 società di capitale partecipanti all'indagine. 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 mostrino differenze sistematiche in termini di produttività, redditività e capacità di crescita occupazionale. Ricordiamo che il sottocampione considerato comprende le sole società di capitale residenti in Piemonte che avevano partecipato all'ultima edizione dell'indagine Welfare Index PMI, quindi i dati esposti in questo capitolo — quali gli indici di produttività, di redditività e gli andamenti occupazionali — non corrispondono ai dati regionali delle statistiche ufficiali.

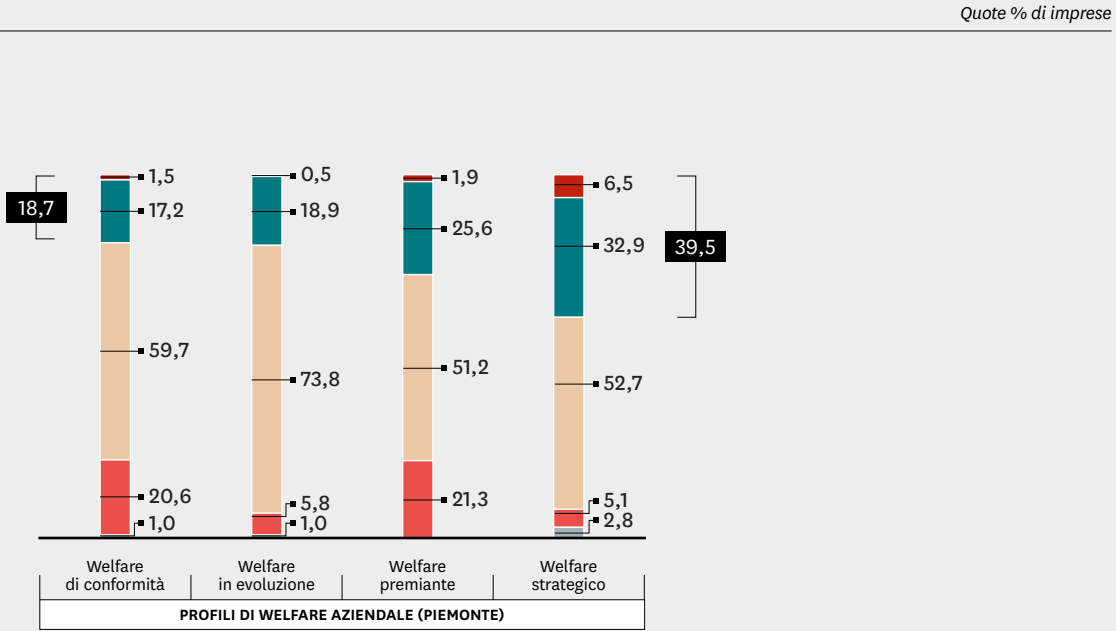
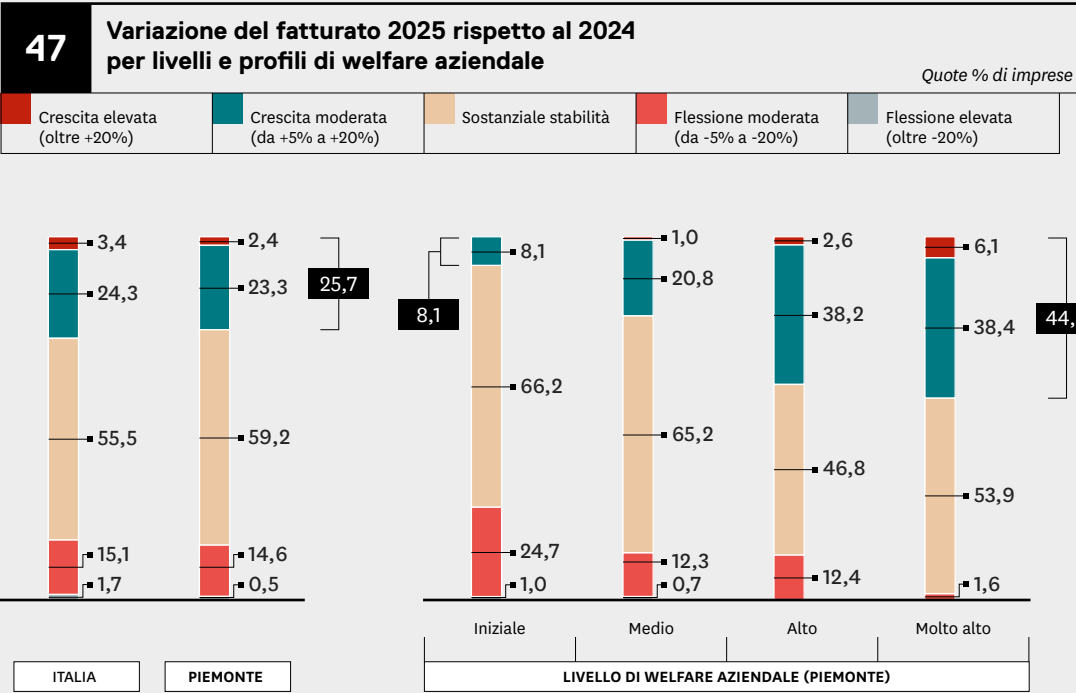
Prima di esaminare i dati di bilancio storici, è utile osservare le aspettative delle imprese sull'andamento del fatturato nel 2025 rispetto al 2024 (FIGURA 47). La media piemontese mostra che il 23,3% delle imprese prevede una crescita moderata (tra +5% e +20%), il 59,2% prevede sostanziale stabilità, il 14,6% una flessione moderata e lo 0,5% una flessione elevata. Il 2,4% delle imprese piemontesi prevede una crescita elevata (oltre +20%), valore inferiore alla media nazionale (3,4%). La relazione con il livello di welfare è evidente: tra le imprese a livello molto alto il 44,5% è ottimista, contro l'8,1% ottimista tra le imprese al livello iniziale. Analogamente, le imprese del Welfare strategico mostrano le aspettative più positive (39,5% prevede crescita elevata o moderata tra le più ottimiste), confermando la correlazione tra maturità del welfare e solidità prospettica.

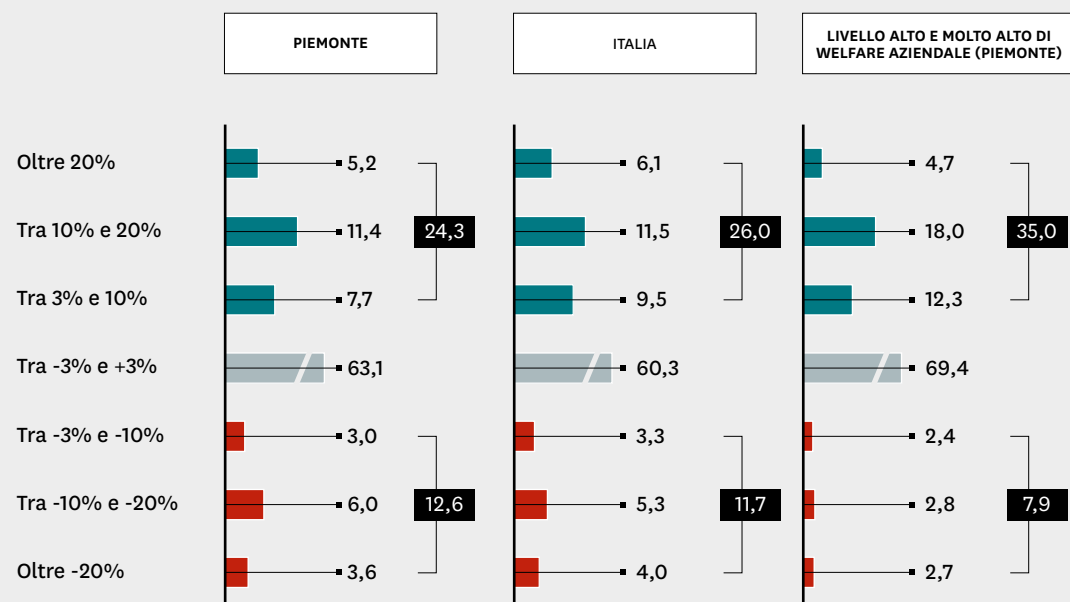
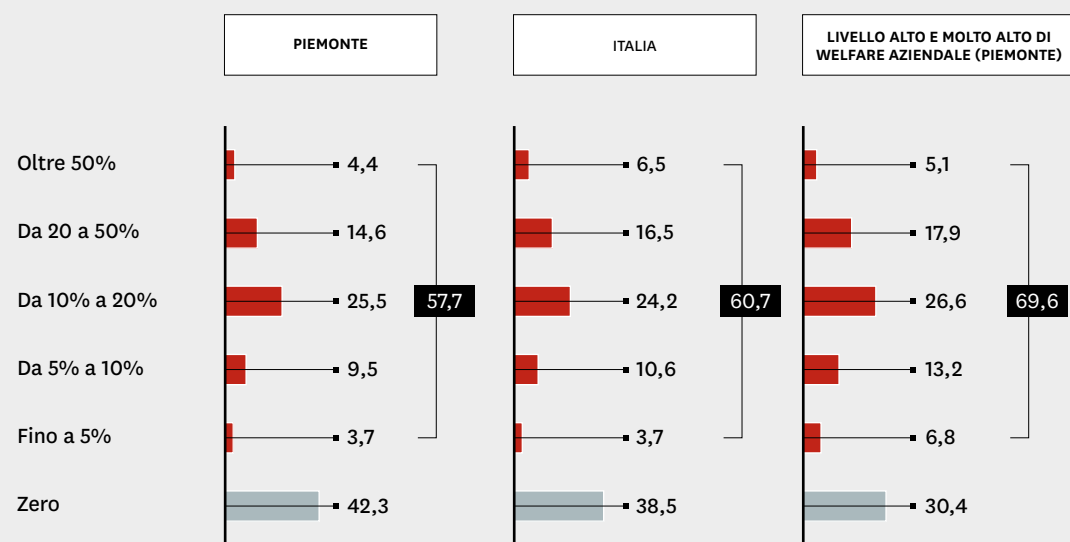
La FIGURA 48 mostra la distribuzione delle imprese piemontesi per intensità delle nuove assunzioni nell'ultimo anno. Più della metà delle aziende piemontesi (57,7%) hanno effettuato nuove assunzioni. La propensione all'inserimento professionale cresce significativamente all'aumentare del livello di welfare aziendale: tra le aziende con livello alto e molto alto di welfare la quota di aziende che hanno assunto risulta superiore alla media piemontese (69,6%).

Il saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori (FIGURA 49) offre un quadro più preciso dell'andamento occupazionale netto. Il 63,1% delle imprese piemontesi ha mantenuto una sostanziale stabilità (variazione tra -3% e +3%), il 24,3% ha registrato un saldo positivo superiore al 3% e il 12,6% un saldo negativo. Tra le imprese a livello di welfare alto e molto alto la quota con saldo positivo oltre il 3% sale al 35,0%; specularmente, la quota con saldo negativo scende al 7,9% tra le imprese ad alto welfare.

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.

Le aspettative di crescita economica delle PMI piemontesi risultano strettamente correlate alla maturità dei piani di welfare attuati





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 imprese che hanno preso parte all'indagine.

Abbiamo considerato come indicatori di produttività il fatturato per addetto e il MOL (margine operativo lordo) per addetto (**FIGURE 50 e 51**). I grafici mostrano l'andamento positivo delle produttività in Piemonte nel periodo 2021-2024, in un contesto di recupero post-pandemico e di successiva normalizzazione.

La **FIGURA 50** illustra il fatturato per addetto nel 2024 in relazione al livello di welfare aziendale. Le imprese a livello di welfare iniziale registrano un fatturato per addetto di 230 mila euro, contro i 285 mila euro del livello medio e i 356 mila euro del livello alto e molto alto: un divario di 126 mila euro, pari a oltre il 50% in più per le imprese più mature sul fronte del welfare. La media piemontese si attesta a 287 mila euro, superiore al livello iniziale e in linea con quello medio. Rispetto al 2021, la crescita cumulata è stata sostanzialmente omogenea tra i livelli — dal 7,9% del livello iniziale al 9,4% del livello alto e molto alto (indice 2024, base 2021=100) — a conferma che il divario tra i profili di welfare è strutturale e non si è ampliato negli ultimi anni.

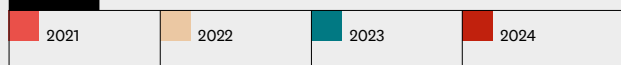
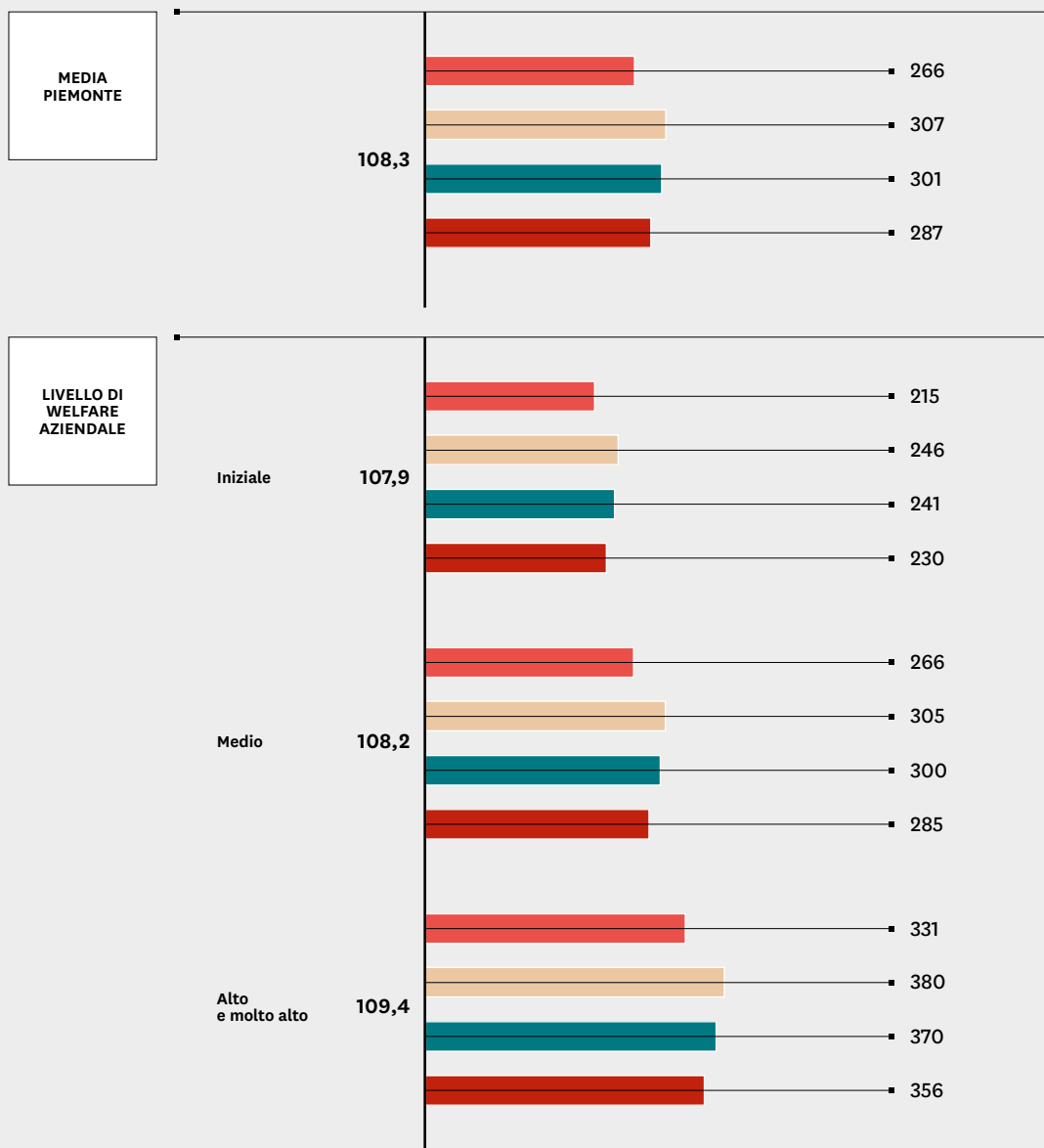
Ancora più marcata è la differenza nel MOL per addetto (**FIGURA 51**). Nel 2024 le imprese a livello di welfare iniziale registrano un MOL per addetto di 14 mila euro, contro i 25 mila euro del livello medio e i 36 mila euro del livello alto e molto alto: un divario di 22 mila euro, pari a più del doppio (+157%) tra i due estremi. La media piemontese si attesta a 24 mila euro, sostanzialmente allineata al livello medio. Il divario risulta ancora più ampio, in proporzione, di quello osservato sul fatturato per addetto, a conferma che il legame tra maturità del welfare aziendale e redditività operativa è particolarmente forte.

La **FIGURA 52** mostra la redditività per addetto (utile netto per addetto). Nel 2024 le imprese a livello di welfare iniziale registrano un utile per addetto di 10,4 mila euro, contro i 14,3 mila euro del livello medio e i 20,3 mila euro del livello alto e molto alto: un divario di quasi il doppio (+95%) tra il livello più maturo e quello iniziale. La media piemontese si attesta a 15,2 mila euro. Rispetto al 2021, la crescita relativa è stata più sostenuta per il livello medio (indice 114,4) che per il livello alto e molto alto (indice 109,7), segnalando una fase di consolidamento interessante nella fascia intermedia.

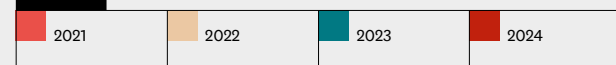
L'andamento dell'occupazione (**FIGURA 53**) conferma un divario marcato tra i livelli di welfare. Nel quadriennio 2021-2024 le imprese a livello di welfare alto e molto alto hanno accresciuto l'occupazione del 10,5%, più del triplo rispetto al +3,3% (indice 103,3) del livello iniziale; il livello medio si colloca in posizione intermedia, con un +5,6% (indice 105,6). La media piemontese è del +6,5% (indice 106,5). Anche nella variazione più recente (2024/2023) il divario si conferma: +3,2% per il livello alto e molto alto, contro +1,3% per il livello iniziale e +1,8% per il livello medio. Le imprese con welfare più maturo mostrano dunque una capacità di assorbimento di lavoro nettamente superiore rispetto a quelle con welfare meno sviluppato.

In regione l'andamento dell'occupazione e la capacità di assorbimento di lavoro crescono nelle imprese con un welfare più maturo

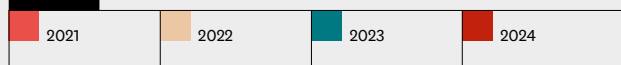
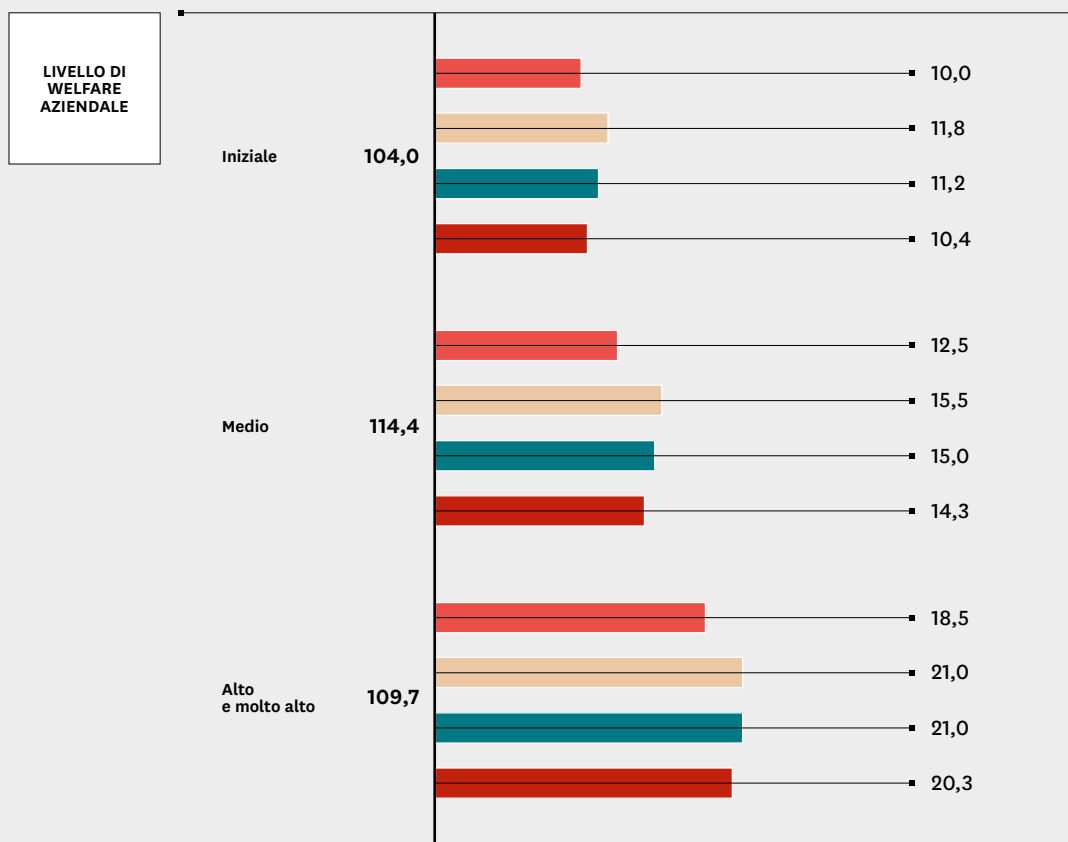
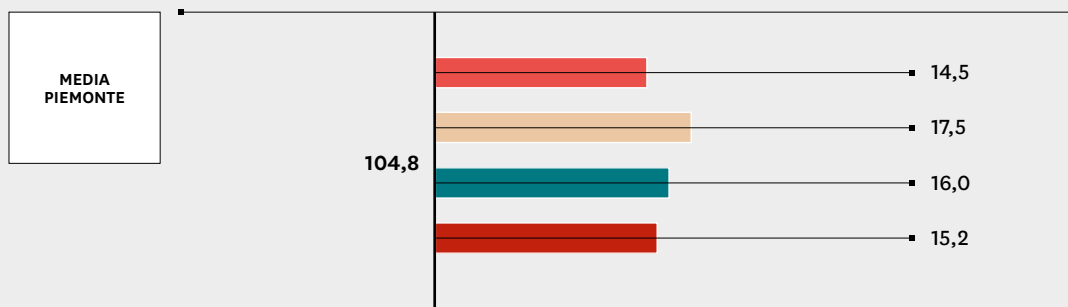
Fatturato per addetto (migliaia di euro)

2024
(100=2021)

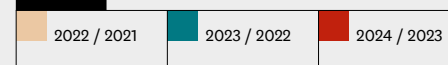
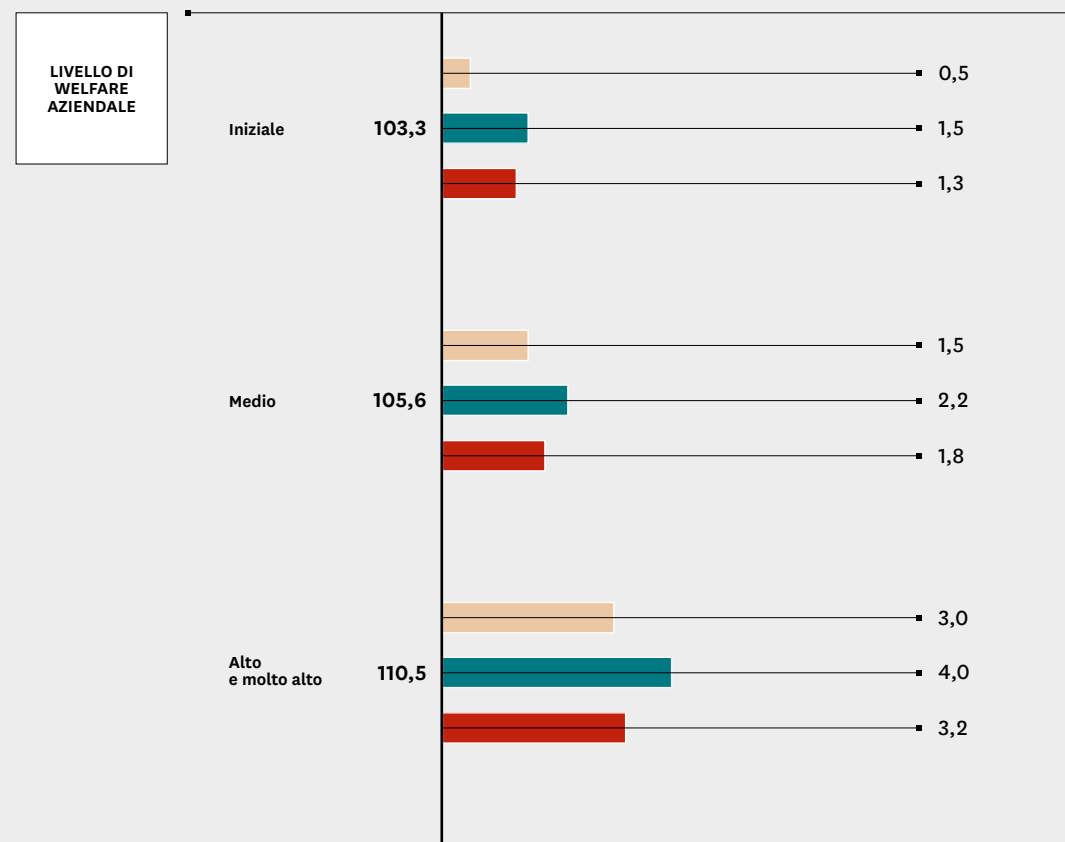
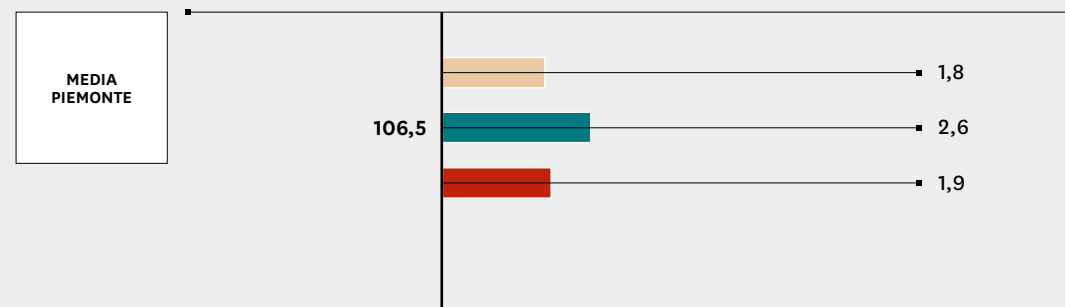
Margine operativo lordo per addetto (migliaia di euro)

2024
(100=2021)

Utile per addetto (migliaia di Euro)

2024
(100=2021)

Variazione % annuale del numero di addetti

2024
(100=2021)

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 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.

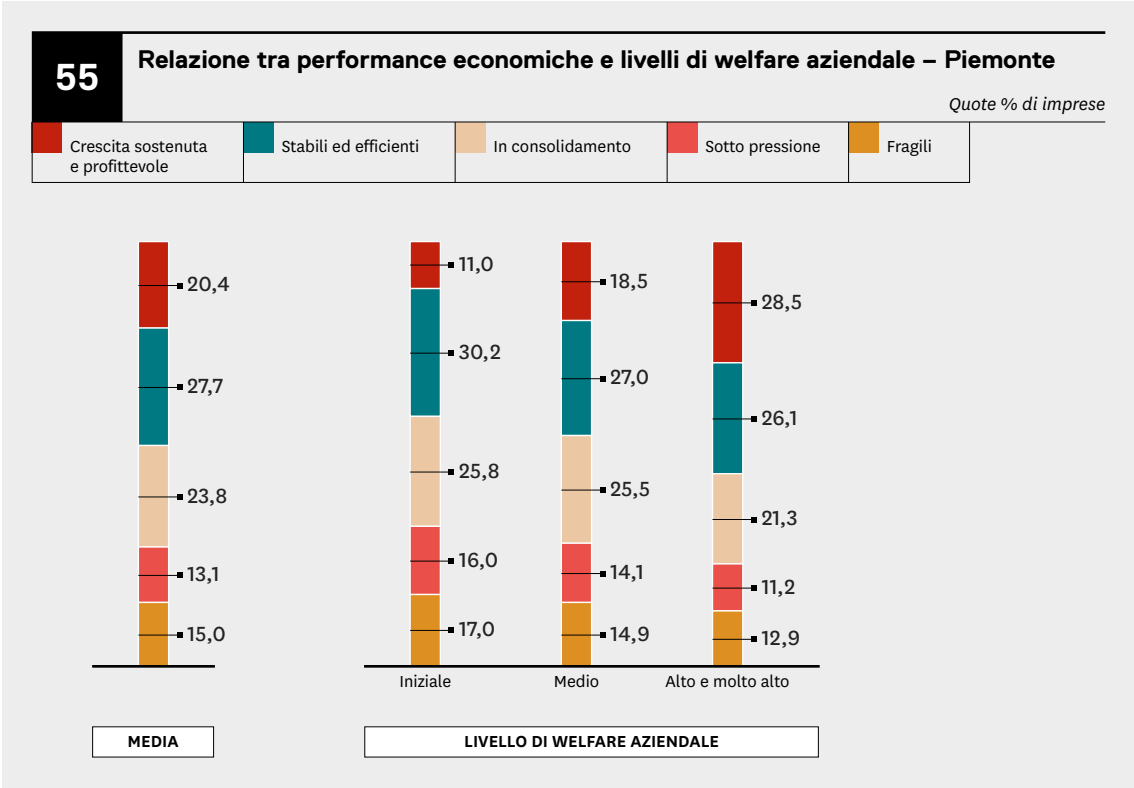
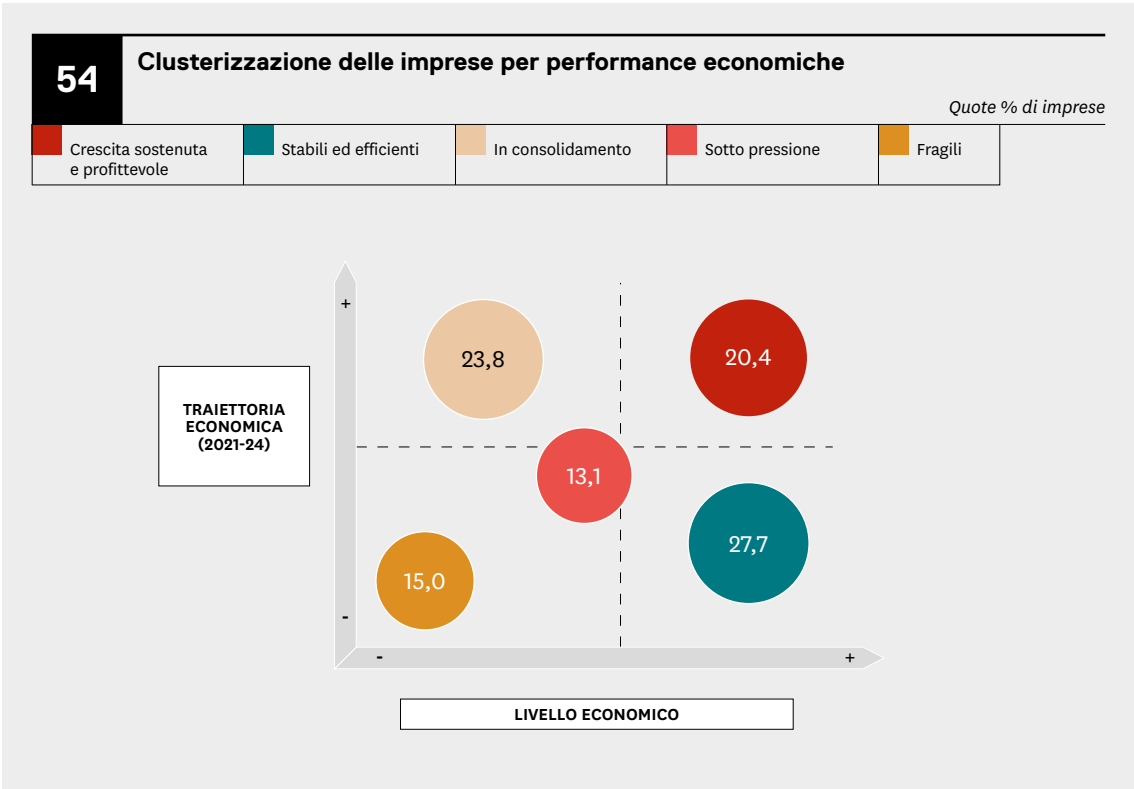
Combinando questi due indici, le imprese sono state ricondotte a cinque profili, illustrati alla **FIGURA 54**. Il 20,4% delle imprese piemontesi appartiene al cluster "Crescita sostenuta e profittevole", caratterizzato da livelli elevati di produttività e redditività, accompagnate da traiettorie di crescita positive. Il cluster "Stabili ed efficienti" riguarda 27,7% delle aziende, realtà con buoni livelli di produttività e marginalità ma crescita scarsa. Il 23,8% appartiene al cluster "In consolidamento", realtà che partendo da livelli economici più contenuti mostrano traiettorie di miglioramento. Il profilo delle imprese sotto pressione, pari al 13,1%, include imprese

con livelli economici medi ma con traiettorie negative o stabili. Infine, l'15,0% appartiene al cluster "Fragili", caratterizzato da bassi livelli di produttività e redditività e da traiettorie economiche persistentemente negative. Complessivamente il 48,1% delle imprese piemontesi ha un profilo economico positivo o stabile, il 23,8% è in una fase di transizione e il 28,1% mostra segnali di difficoltà.

La relazione tra cluster economici e livello di welfare è evidente nella **FIGURA 55**: tra le imprese a livello di welfare alto e molto alto il 28,5% si trova nel cluster di crescita sostenuta e profittevole (contro il 20,4% della media piemontese e l'11,0% del livello iniziale), e il 26,1% è stabile ed efficiente. Specularmente, le imprese fragili o sotto pressione rappresentano il 24,1% tra quelle ad alto welfare, contro il 28,1% della media e il 33,0% nel livello iniziale. La distribuzione nei cluster intermedi conferma la tendenza: tra le imprese con livello iniziale di welfare il 25,8% è "in consolidamento" e il 16,0% "sotto pressione".

In sintesi, le imprese piemontesi con politiche di welfare evolute ottengono performance superiori di produttività e redditività, e contribuiscono più della media alla crescita dell'occupazione. La relazione va letta come bidirezionale: imprese economicamente più robuste dispongono di maggiori risorse per investire nel welfare, e politiche di welfare più mature favoriscono a loro volta 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 delle PMI piemontesi. Le evidenze non sono nuove: il monitoraggio condotto da Welfare Index PMI in questi anni non fa che confermare e rafforzare questa lettura, anno dopo anno, in tutte le regioni analizzate.

Le PMI piemontesi che hanno un welfare maturo mostrano maggiori performance di produttività, redditività e di crescita dell'occupazione





Il contributo del welfare aziendale al welfare regionale e del Paese

Cosa dicono i dati

- ➔ **Salute e assistenza:** il Piemonte dispone di un solido sistema sanitario grazie a investimenti privati e il welfare aziendale. I posti letto procapite sono superiori alla media italiana e si registra un miglioramento nelle liste di attesa.
- ➔ **Conciliazione e pari opportunità:** sostenere le famiglie significa rafforzare anche la competitività delle imprese regionali. Le PMI più attente alla famiglia raggiungono il 78,9% di impatto sociale elevato, maggiore soddisfazione, produttività e attrattività.
- ➔ **Istruzione e mobilità sociale:** in Piemonte il ruolo delle PMI è particolarmente attivo nella valorizzazione dei giovani. In regione il mercato del lavoro giovanile mostra segnali di miglioramento ma le PMI devono coniugare domanda e offerta di competenze e cooperazione tra imprese, scuole e università.
- ➔ **Previdenza:** è necessario rilanciare la previdenza complementare per evitare un futuro di anziani poveri e il ruolo del welfare aziendale è centrale. È ruolo sociale delle PMI diffondere la previdenza complementare e la cultura previdenziale è una priorità per il Paese e il territorio.
- ➔ **Filiera, territorio, comunità:** il welfare più evoluto genera valore oltre i confini dell'impresa. La cura delle relazioni esterne genera un impatto positivo anche clima interno, fidelizzazione e attrattività dell'azienda.

Questo capitolo esamina il contesto sociale in Piemonte e il contributo che le imprese già danno — e possono dare — in cinque aree chiave: salute e assistenza, pari opportunità e conciliazione, istruzione e mobilità sociale, previdenza, relazioni con territorio e comunità. Per ogni area presentiamo i bisogni delle famiglie piemontesi sulla base di dati pubblici, e misuriamo le iniziative di welfare aziendale.

Il filo conduttore è quello indicato nel position paper “Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano”, pubblicato con il Rapporto Welfare Index PMI 2022. In esso si sostiene che l’iniziativa sociale delle imprese, per la vicinanza che queste hanno ai lavoratori, alle famiglie e al territorio, permette di generare soluzioni efficienti perché focalizzate sui bisogni locali, creando le condizioni per un nuovo welfare di comunità. È dunque possibile puntare sulla partnership tra istituzioni pubbliche, imprese private e organizzazioni del terzo settore per innovare i modelli di servizio e rafforzare la coesione sociale. In Piemonte, dove questi bisogni sono più acuti e i servizi pubblici più rarefatti, questo ruolo di integrazione è particolarmente prezioso.

4.1 Salute e assistenza

La salute e l’assistenza rappresenta, sotto il profilo dell’impatto sociale, l’area più rilevante del welfare aziendale.

Il Piemonte dispone di un solido sistema sanitario. Secondo i dati del Ministero della Salute, la regione ha 3,3 posti letto ogni 1.000 abitanti (per acuti e in regime ordinario), superiore alla media nazionale di 3,1⁵ ma ancora distante dalla media europea. Negli ultimi vent’anni il processo di deospedalizzazione ha comportato una forte riduzione della quota di posti letto, in linea con le tendenze europee ma senza un adeguato sviluppo dei servizi di prossimità. Permane in ogni caso, in questo indice, un notevole gap tra l’Italia e i principali paesi europei⁶.

Il sistema sanitario piemontese vede una consistente presenza del settore pubblico. In questa regione i servizi privati incidono per il 15,3% sulla spesa totale del SSN, contro una media nazionale del 17,1% nel 2024. Per quanto riguarda le capacità di ricovero, le strutture private accreditate offrono in regione quasi il 28% dei posti letto totali, mentre la media italiana è del 31%. È significativo anche il contributo dei servizi privati alla medicina di prossimità: il 67% delle 2.389 strutture sanitarie territoriali del Piemonte sono strutture private accreditate (la media italiana è del 57%), quota raddoppiata negli ultimi 25 anni (era del 31% nel 1998). In Piemonte sono privati il 21% degli ambulatori e laboratori, il 94% delle strutture di cura residenziali e l’81% di quelle semiresidenziali⁷.

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

6. Il Rapporto OASI 2025 (CERGAS Bocconi) pubblica una comparazione internazionale, basata su dati OCSE, sul numero dei posti letto per acuti in regime ordinario ogni 1.000 abitanti (sono esclusi i posti letto in day hospital). Il primo dato si riferisce al 2022, quello tra parentesi al 2000: Italia 3,1 (4,7), Francia 5,5 (8,0), Germania 7,6 (9,1), Spagna 2,9 (3,7), UK 2,4 (4,1), USA 2,8 (3,5)

7. Fonte: CERGAS Bocconi, Rapporto OASI 2025, dati 2023 del Ministero della Salute

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

Da molti anni la spesa sanitaria italiana è inferiore a quella europea e dei paesi più sviluppati⁸. Le difficoltà della finanza pubblica e la concentrazione della spesa sociale sulla previdenza hanno provocato una riduzione della spesa sanitaria pubblica come quota sul PIL, dal 6,9% nel 2010 al 6,3% nel 2025⁹, mentre per i prossimi anni il DEF pubblicato ad aprile 2026 pianifica una stabilizzazione al 6,4%.

Le comparazioni internazionali mostrano l’insufficienza di personale sanitario nel nostro Paese: mentre negli ultimi anni il numero di medici ogni 1.000 abitanti è aumentato, attestandosi a quota 5,4 (sopra la media UE di 3,9), la dotazione di professionisti sanitari in Italia rimane ancora sottodimensionata: 6,9 infermieri ogni 1.000 abitanti, contro una media europea di 9,4¹⁰. In Piemonte gli indici sono tuttavia superiori ai dati italiani, con un totale di addetti sanitari per 1.000 abitanti pari a 13,4 contro una media italiana di 11,9¹¹.

8. Quota della spesa sanitaria pubblica sul PIL, 2024: Italia 6,3%, Germania 10,6%, Francia 11,5%, media UE 6,9%. Fonte: OCSE, Health Statistics 2025

9. Fonte: DEF, aprile 2026

10. Fonte: OCSE, Health at a glance, 2025. Dati relativi al 2023

11. Fonte: Bes 2024

12. Elaborazioni Innovation Team sui Tempi di attesi delle prestazioni specialistiche pubblicati dalla Regione Piemonte.

Un dato significativo riguarda la durata delle liste d’attesa. I dati più recenti della Regione Piemonte mostrano un miglioramento complessivo della capacità di presa in carico. Permangono tuttavia criticità rilevanti su alcune prestazioni: tra le visite programmabili, i tempi medi raggiungono 37 giorni per una visita otorinolaringoiatrica, 38 per una gastroenterologica, 36 per una ortopedica e 37 per una neurologica¹². Questi dati suggeriscono un ruolo complementare per gli investimenti privati e per il welfare aziendale nello sviluppo di nuovi servizi di prossimità.

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

Il Piemonte dispone di un solido sistema sanitario con posti letto superiori alla media e un miglioramento delle liste di attesa

Il divario tra domanda e offerta si riflette anzitutto sulla spesa sanitaria privata delle famiglie (FIGURA 56). In Italia la spesa media annua per famiglia ha raggiunto 1.528 euro nel 2024, per un totale di 40,3 miliardi di euro a carico dei bilanci familiari. In Piemonte la spesa media è inferiore, attestandosi a 1.415 euro in media per famiglia.

La spesa sanitaria si distribuisce in modo sperequato in relazione al reddito familiare, gravando maggiormente sulle famiglie vulnerabili: in Piemonte le famiglie in condizione di debolezza economica destinano il 6,3% del reddito netto alla salute contro il 3,4% di quelle affluenti (FIGURA 57).

Completiamo queste considerazioni esaminando il fenomeno della rinuncia alle prestazioni sanitarie, con i dati della FIGURA 58. In Piemonte il 50,5% delle famiglie rinuncia annual-

mente ad almeno una prestazione sanitaria, una quota sostanzialmente in linea alla media nazionale del 52,0%, e tra questi il 15,4% effettua rinunce rilevanti, con possibili conseguenze sulla salute.

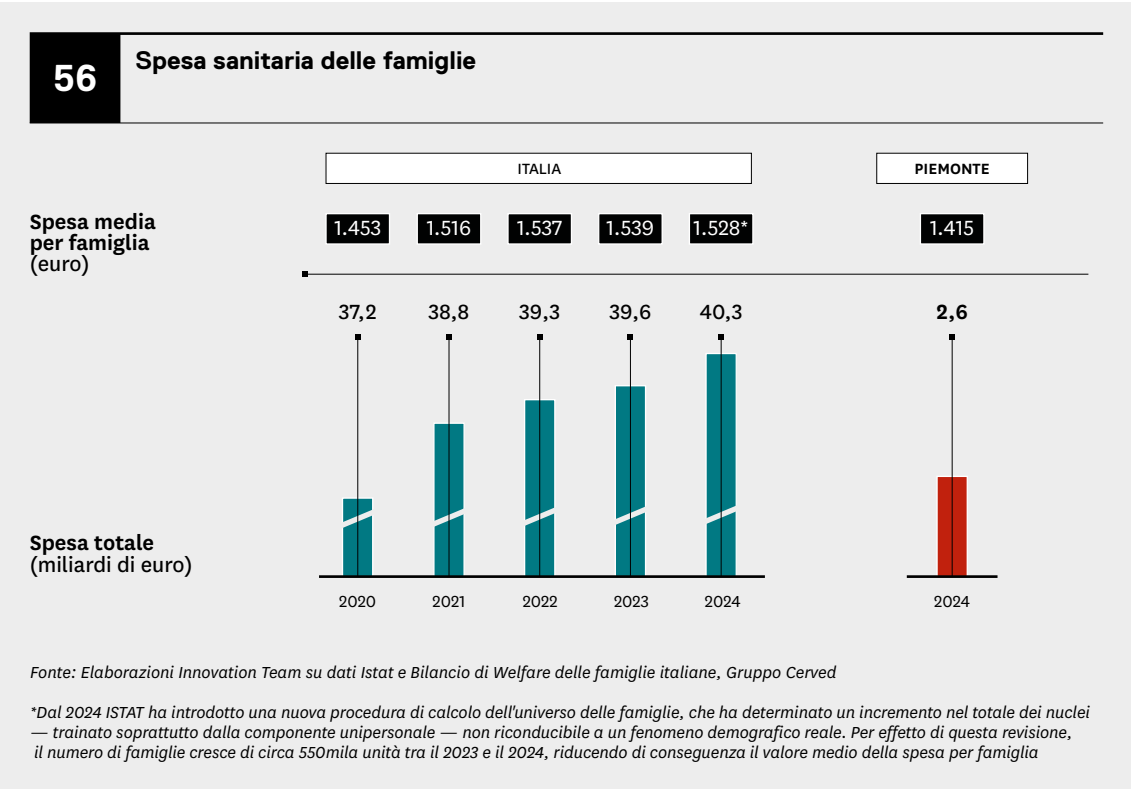
È interessante osservare le motivazioni della rinuncia. Per il 48,1% delle famiglie sono di carattere economico (47,9% in Italia): le prestazioni sanitarie hanno un costo sempre più difficile da sostenere, tanto più in un contesto, come quello degli ultimi anni, di stagnazione dei redditi e alta inflazione. Per il 32,6% le motivazioni riguardano le difficoltà di accesso — liste d’attesa, agende bloccate, impossibilità di prenotare — che riguardano il 32,6% delle famiglie. A queste si aggiungono l’inadeguatezza o indisponibilità dei servizi, indicata dal 17,6% della famiglie piemontesi: le famiglie non trovano i servizi che cercano, o non li considerano di qualità adeguata alle attese.

Emergono inoltre nuovi bisogni legati alla longevità. Risiedono in Piemonte circa 1,12 milioni di persone con più di 65 anni, di cui 256 mila di non autosufficienti¹³.

Il Rapporto OASI fornisce una stima della copertura del fabbisogno da parte dei servizi sociali e sociosanitari, con dati relativi al 2023¹⁴. Le strutture residenziali (RSA) piemontesi ospitano circa 34 mila persone, pari al 13% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti, ponendo la regione al settimo posto in Italia per indice di copertura. La media in Italia è del 10%. L’assistenza sociosanitaria domiciliare (ADI) raggiunge in Piemonte 58 mila pazienti, pari al 23% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti (31% a livello medio italiano). Si tratta di prestazioni a prevalente orientamento sanitario, perlopiù erogate in conseguenza di cure mediche. Le strutture semiresidenziali hanno una diffusione minima. Il quadro complessivo

In Piemonte la spesa media in salute delle famiglie è inferiore alla media italiana, ma registra un tasso di rinuncia alle cure come nel resto del Paese

13. Fonte: CERGAS Bocconi, Rapporto OASI 2025, su dati 2023 Istat
14. Fonte: CERGAS Bocconi, Rapporto OASI 2025, su dati 2023 Istat e Ministero della Salute



è disomogeneo: il Piemonte si colloca sopra la media nazionale nella copertura residenziale (RSA), ma sotto media nell'assistenza domiciliare (ADI), lasciando un margine di intervento significativo su quest'ultimo fronte.

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

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

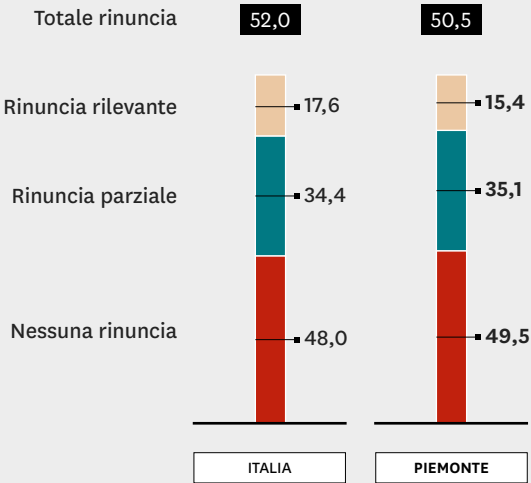
Le imprese del Piemonte, grazie al livello di maturità raggiunto dal welfare aziendale, possono offrire un importante contributo a questo sforzo di innovazione e sviluppo dei servizi, che risulterà determinante se le istituzioni pubbliche le coinvolgeranno attivando partnership nel territorio.

In regione emerge un elevato bisogno di assistenza agli anziani, in particolare quella domiciliare: il ruolo delle aziende può essere determinante per colmare questo deficit

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

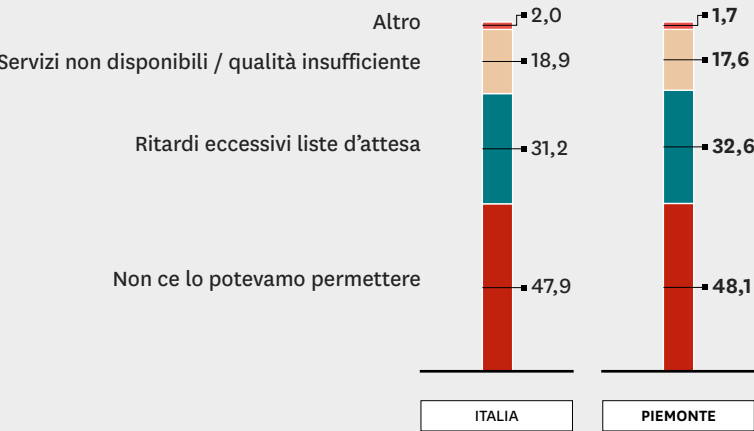
- la presenza capillare delle imprese nel territorio permette di organizzare e diffondere servizi accessibili tanto dalle famiglie dei lavoratori quanto dalle comunità esterne;
- le imprese sono in grado di promuovere equità sociale, da un lato trasformando la spesa individuale delle famiglie in spesa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

Base: famiglie che hanno sostenuto spese per la salute, quote percentuali – 2025



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

Base: famiglie che hanno fatto rinunce in ambito sanitario, quote percentuali – 2025



Le imprese piemontesi sono già avviate in questa direzione, con un tasso di attività nella sanità integrativa superiore alla media nazionale e significativo in termini assoluti: quasi tre imprese su cinque hanno già almeno un’iniziativa attiva in quest’area (**FIGURA 59**). La predominanza dei fondi chiusi di categoria (43,1%) e delle polizze sanitarie aziendali (10,6%) segnala un impegno che, pur prevalentemente contrattuale, raggiunge una quota rilevante di lavoratori e delle loro famiglie.

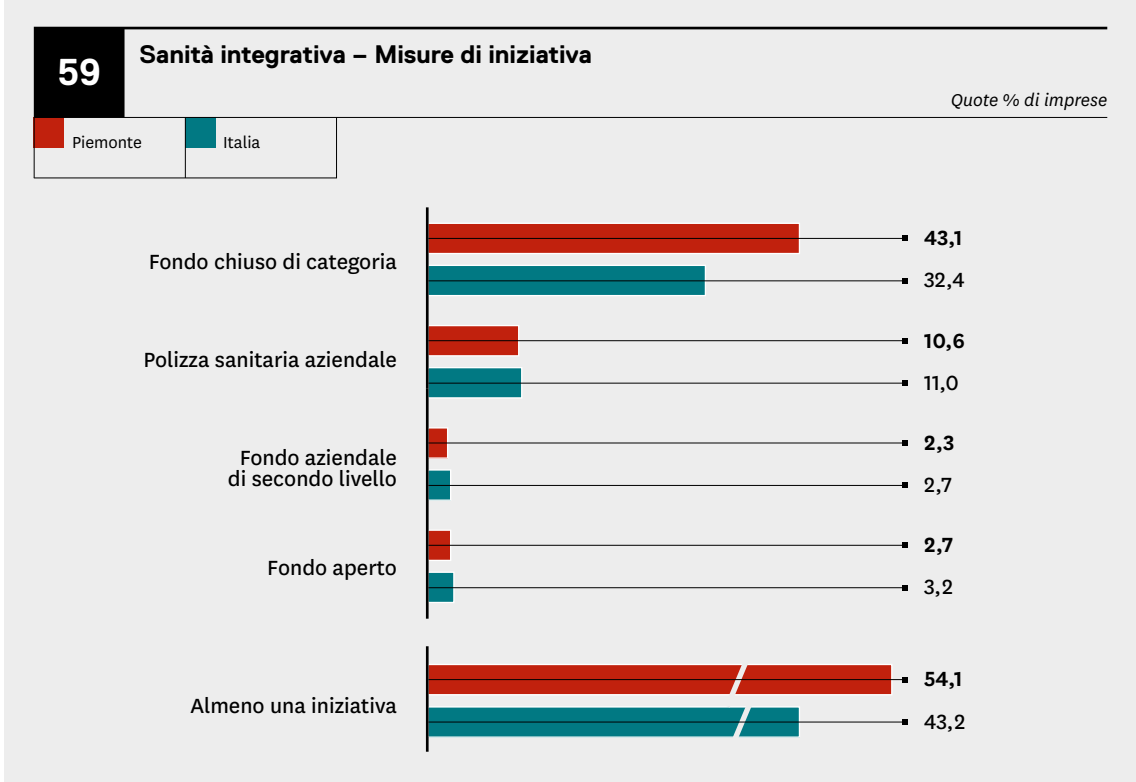
La **FIGURA 60** descrive le modalità di gestione delle iniziative di sanità integrativa e il loro impatto. Le coperture sanitarie sono utilizzate in modo sistematico dalla maggioranza o da una buona parte dei lavoratori. La sfida per le imprese piemontesi non è più solo attivare iniziative di sanità integrativa, ma farle conoscere e utilizzare appieno da chi ne beneficia.

Un secondo insieme di iniziative, accanto alla sanità integrativa, comprende i servizi di assistenza sanitaria e sociosanitaria, presenti nel 21,5% delle aziende piemontesi (**FIGURA 61**). Si tratta di prestazioni aziendali di carattere innovativo. Le più diffuse sono i check-up medici (11,7%), le convenzioni con ambulatori e studi dentistici (11,5%), servizi di prevenzione (9,0%), campagne per la salute e la prevenzione (5,4%), lo sportello medico interno (3,9%). Ma anche consulti medici a distanza, servizi sociosanitari come assistenza psicologica e riabilitazione, le vaccinazioni antinfluenzali, l’assistenza a familiari anziani o non autosufficienti e le visite domiciliari su richiesta.

Le PMI piemontesi hanno un tasso di attività nella sanità integrativa superiore alla media nazionale, ma la sfida è sopperire alla mancanza di servizi di prossimità

La **FIGURA 62** illustra le modalità di gestione dei servizi sanitari e sociosanitari. In Piemonte le iniziative nascono prevalentemente in applicazione ai CCNL (58,9%): un profilo in linea con la media nazionale. L’utilizzo da parte dei lavoratori è buono nel 60,0% delle aziende, ma nel restante 40,0% rimane scarso: il coinvolgimento dei dipendenti resta la principale leva di miglioramento.

Le imprese piemontesi, grazie alla loro capillare presenza nel territorio e alla vicinanza alle famiglie, possono offrire un importante contributo allo sviluppo dei servizi sanitari di prossimità – che rappresenta la criticità primaria del sistema sanitario piemontese. Pensiamo a quanto più efficaci potrebbero risultare i programmi di prevenzione e le campagne vaccinali grazie al welfare aziendale, o come la medicina territoriale possa essere potenziata facendo leva sull’iniziativa delle imprese.

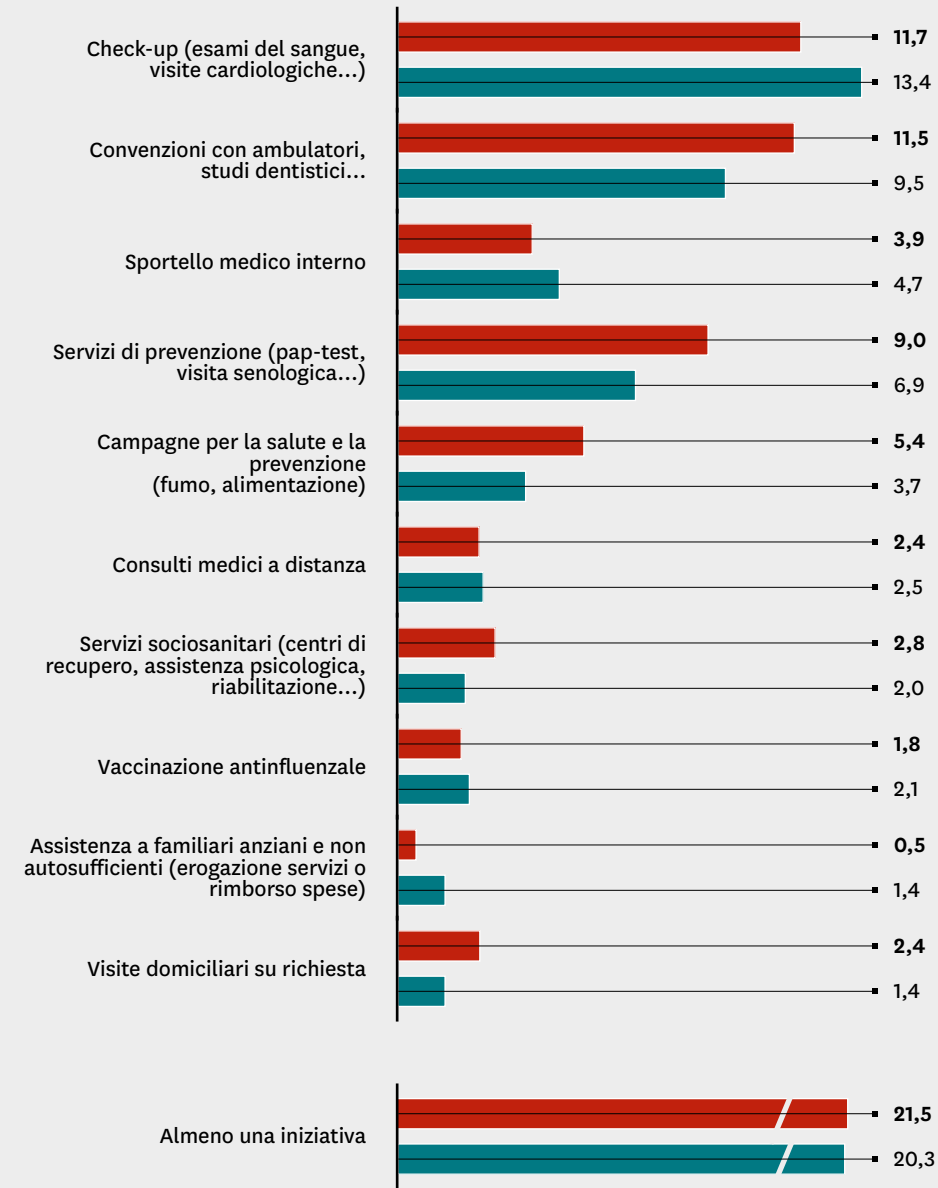
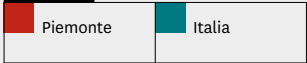


60

Sanità integrativa – Misure di capacità gestionale e di impatto sociale

Quote % di imprese

		PIEMONTE	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sanità integrativa</i>	In applicazione ai CCNL	78,6	75,1
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	6,1	4,6
	Unilateralmente dall'azienda	15,3	20,3
POPOLAZIONE BENEFICIARIA DEI FONDI SANITARI <i>Base: imprese con fondi sanitari</i>	Tutti i lavoratori	96,7	90,8
	Alcune categorie	3,3	9,2
POPOLAZIONE BENEFICIARIA DELLE POLIZZE SANITARIE <i>Base: imprese con polizza sanitaria</i>	Tutti i lavoratori	96,1	90,5
	Solo alcune categorie	3,9	9,5
ESTENSIONE DELLA POLIZZA SANITARIA <i>Base: imprese con polizza sanitaria</i>	Copre solo il lavoratore	64,1	67,1
	Copre anche i membri della famiglia	35,9	32,9
UTILIZZO DELLE COPERTURE SANITARIE DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con iniziative di sanità integrativa (fondi, polizze sanitarie...)</i>	Utilizzate dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	51,8	52,8
	Poco utilizzati	48,2	47,2



		PIEMONTE	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza</i>	In applicazione ai CCNL	58,9	51,3
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	8,0	10,4
	Unilateralmente dall'azienda	33,1	38,3
MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLE PRESTAZIONI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	26,9	21,0
	Tramite polizza sanitaria / fondo sanitario	23,2	24,4
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	32,8	44,2
	In diverse modalità	17,1	10,3
DISPONIBILITÀ DELLO SPORTELLO MEDICO INTERNO <i>Base: imprese con sportello medico</i>	Almeno mensile	49,8	57,0
	Qualche volta all'anno	50,2	43,0
UTILIZZO DEI SERVIZI DI ASSISTENZA DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza</i>	Utilizzate dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	60,0	58,8
	Poco utilizzati	40,0	41,2

4.2
Conciliazione,
diritti, pari
opportunità

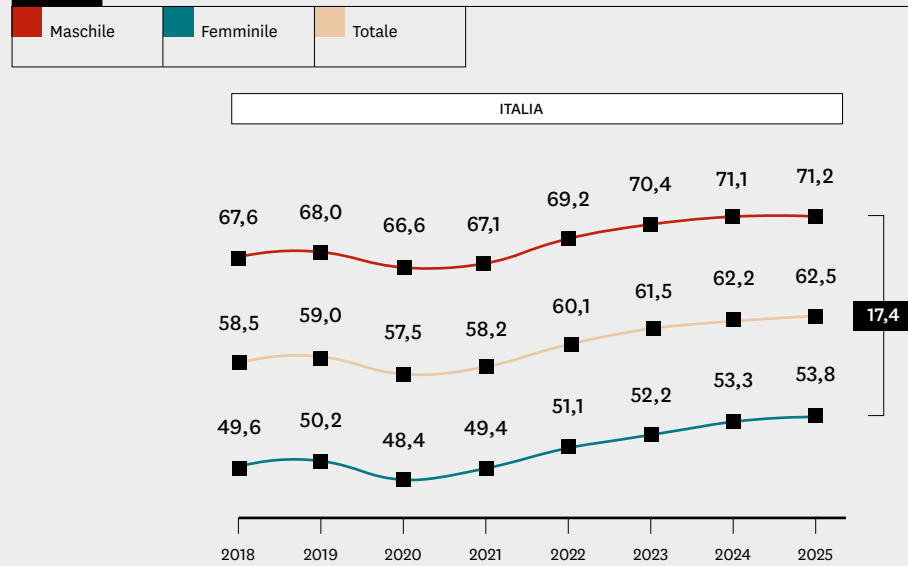
Il divario di genere nel mercato del lavoro è una delle criticità strutturali più marcate del Piemonte. I dati dell'indagine Welfare Index PMI mostrano che le imprese con un livello di welfare più evoluto tendono ad avere una maggiore partecipazione femminile nei ruoli di responsabilità: è uno degli effetti più significativi – e meno discussi – delle politiche di welfare aziendale.

Il grafico nella FIGURA 63 evidenzia la perdurante difficoltà a ridurre il divario tra i generi nell'occupazione in Piemonte. Il tasso di occupazione femminile è del 63,0%, con un gap di ge-

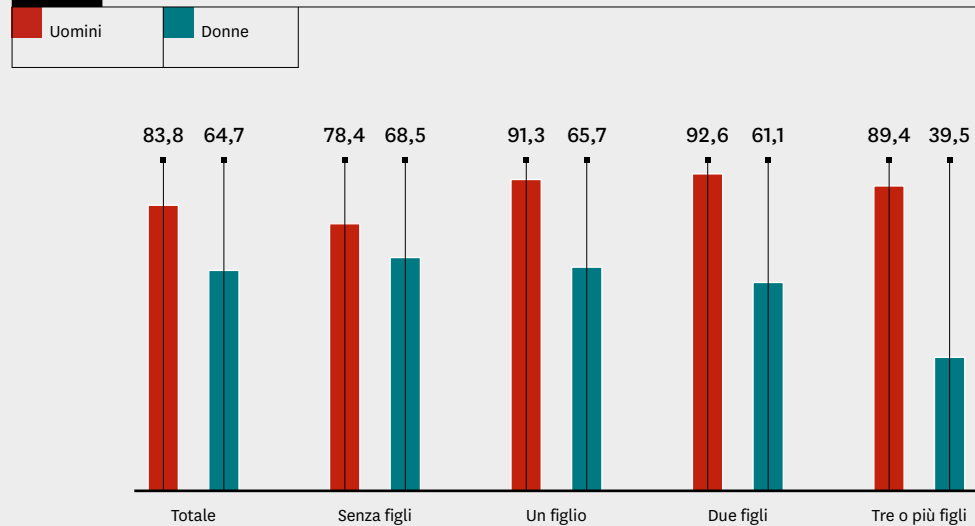
nere di 11,8 punti percentuali – molto più basso del divario nazionale di 17,4 punti. L'evoluzione temporale mostra un miglioramento progressivo, con il tasso di occupazione femminile che è salito dal 58,9% nel 2018 all'attuale 63,0%, ma il divario assoluto resta elevato.

Un'interessante comparazione fornita da Eurostat mostra l'impatto della maternità sul lavoro delle donne (FIGURA 64). I tassi di occupazione maschile non risentono della paternità, anzi sono maggiori tra chi ha più figli rispetto a chi non ne ha; tra le donne, invece, l'occupazione diminuisce con la maternità e con l'aumentare del numero dei figli. Il divario di genere tra uomini e donne senza figli è di circa 10 punti percentuali, sale a circa 25 punti con un figlio, e raggiunge quasi 50 punti con tre o più figli (89,4% per gli uomini contro 39,5% per le donne).

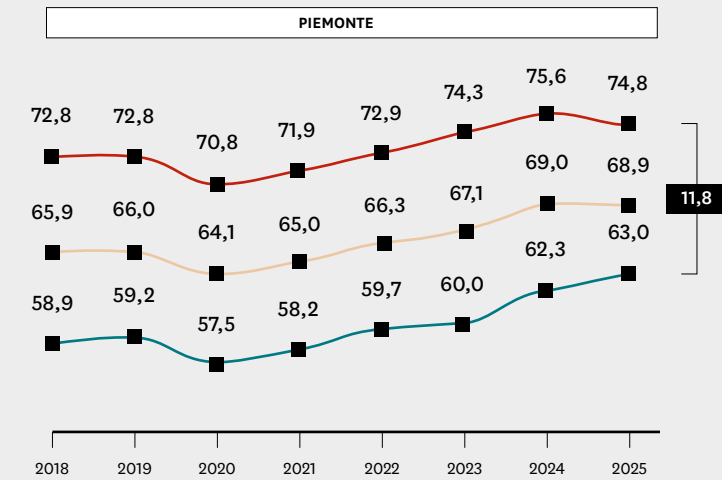
Questi dati ci portano ad affrontare un tema centrale per la sostenibilità non solo delle imprese ma del nostro equilibrio sociale: la difficoltà a conciliare lavoro, carriera e impegni



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat



familiari che da un lato ostacola l'affermazione professionale delle donne, dall'altro costituisce un deterrente per la maternità, contribuendo a deprimere la natalità.

In Piemonte i posti disponibili negli asili nido coprono il 29,7% dei bambini fino a due anni (anno scolastico 2022-2023), in linea con la media nazionale del 29,5% e in crescita dal 13,5% del 2009-2010¹⁵.

La presenza di dipendenti con carichi di cura verso figli minori (**FIGURA 65**) è molto rilevante o abbastanza rilevante per il 27,0% delle imprese piemontesi; quello verso anziani o familiari con disabilità (**FIGURA 66**) è invece molto rilevante o abbastanza rilevante per il 19,1% delle imprese piemontesi. Questi dati confermano che il bisogno di conciliazione non è un tema marginale ma una condizione strutturale del lavoro.

Questo squilibrio nei carichi di cura si traduce in un impoverimento del patrimonio umano e professionale delle aziende, oltre a incidere sulle scelte di maternità delle lavoratrici. Il welfare aziendale può dunque assumere un ruolo di straordinaria importanza sia nel sostenere le pari opportunità sia nel generare contesti più favorevoli alla libertà delle scelte familiari e alla ripresa della natalità. Le politiche aziendali orientate a questi scopi possono agire su molte leve: dai progetti formativi per valorizzare il capitale umano e la diversità di genere, all'introduzione di culture gestionali e modelli di organizzazione del lavoro flessibili, all'offerta di servizi per le famiglie.

Le politiche e le iniziative di conciliazione non sono universalmente praticate dalle aziende ma si stanno diffondendo velocemente. La **FIGURA 67** mostra che il 55,2% delle imprese piemontesi ha attuato almeno una iniziativa nell'area della conciliazione vita-lavoro. Anzitutto quelle che incidono sull'organizzazione del lavoro: il 40,3% delle imprese concedono flessibilità di orario oltre i livelli stabiliti dal contratto collettivo e

15. Fonte: Elaborazione Innovation team su dati Istat, Offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia





il 18,4% utilizzano smart working o modalità di lavoro a distanza. Meno diffusi i servizi di facilitazione quali il trasporto aziendale (2,1%), il disbrigo di pratiche burocratiche (1,6%) e il convenzionamento con servizi di trasporto locale (0,5%).

Per quanto riguarda il sostegno alla genitorialità, il 22,2% delle imprese piemontesi offre l'integrazione completa del congedo di maternità/paternità, un dato che supera la media nazionale del 20,9%; il 15,0% concede permessi aggiuntivi retribuiti, leggermente sotto la media nazionale del 16,4%. I servizi aziendali per i figli (asili nido, scuole materne, centri gioco) raggiungono l'1,3%, e quelli convenzionati nel territorio il 1,5%.

La **FIGURA 68** indica il modo in cui sono gestite le iniziative di conciliazione e di sostegno alla genitorialità e il loro impatto sociale. In buona parte si tratta di politiche decise unilateralmente dall'azienda (55,1%), indipendentemente dalle disposizioni contrattuali, quota superiore sia alle iniziative in applicazione al CCNL (39,2%) sia alla media italiana (54,6%). Le norme sulla flessibilità oraria sono utilizzate dalla maggioranza o da una buona parte dei lavoratori nel 39,1% delle aziende, mentre nel 33,4% dei casi

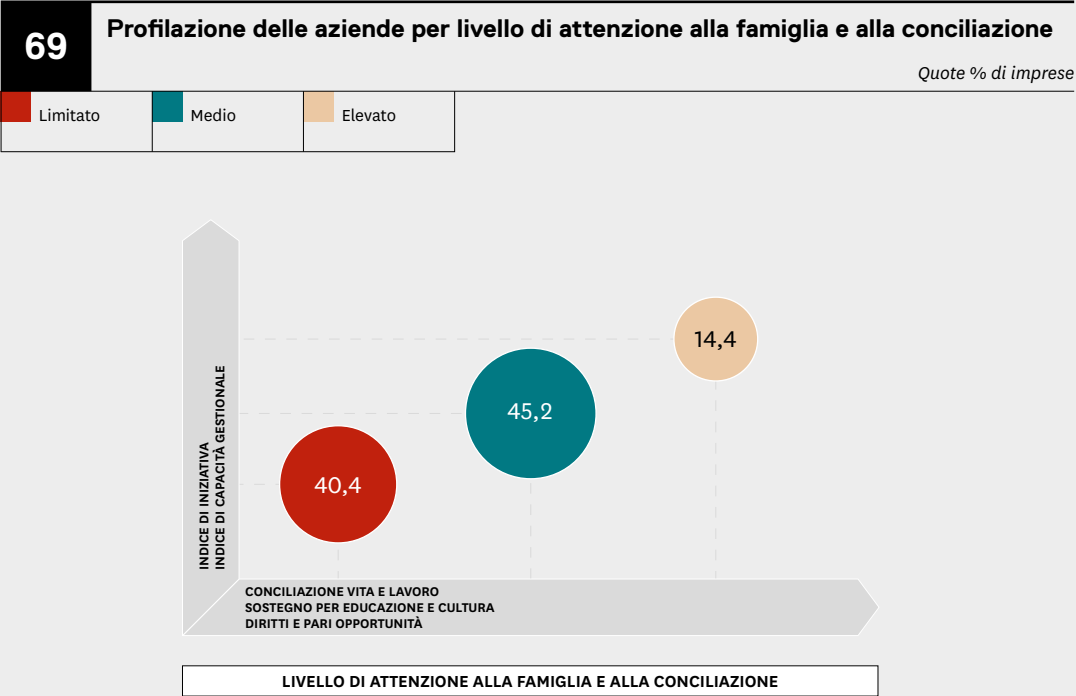
		PIEMONTE	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di conciliazione vita-lavoro</i>	In applicazione ai CCNL	39,2	38,7
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	5,7	6,7
	Unilateralmente dall'azienda	55,1	54,6
UTILIZZO DELLA FLESSIBILITÀ ORARIA ACCORDATA DALL'IMPRESA <i>Base: imprese con iniziative di flessibilità oraria</i>	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	39,1	39,7
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	12,0	15,9
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	15,5	18,4
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	33,4	26,0
UTILIZZO DELLO SMART WORKING / LAVORO A DISTANZA <i>Base: imprese con smart working / lavoro a distanza</i>	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	22,5	16,5
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	10,8	9,6
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	14,7	18,3
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	52,0	55,6
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno alla genitorialità</i>	Utilizzate dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori con figli	40,0	47,7
	Poco utilizzati	60,0	52,3

il loro utilizzo è limitato a meno del 20% dei dipendenti. Lo smart working è adottato in modo esteso, da oltre il 50% dei lavoratori, solo nel 33,3% delle aziende piemontesi; nella grande maggioranza dei casi (52,0%) è invece limitato a meno del 20% dei dipendenti. I servizi di sostegno alla genitorialità risultano poco utilizzati nel 60,0% delle aziende, una quota sensibilmente superiore alla media italiana (52,3%), che riflette la minore strutturazione di questi servizi nel contesto piemontese.

Incrociando indicatori di iniziativa e di capacità gestionale in tre aree di welfare (conciliazione vita-lavoro, diritti e pari opportunità, sostegno per educazione e cultura), la **FIGURA 69** classifica le imprese piemontesi in tre profili di attenzione alla famiglia: il 40,4% presenta un'attenzione limitata verso questi temi, il 45,2% un'attenzione media, il 14,4% un'attenzione elevata. La **FIGURA 70** 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 nel 78,9% delle imprese con attenzione elevata, contro il 20,5% di quelle con attenzione limitata. L'apprezzamento delle iniziative di welfare da parte dei lavoratori sale al 68,3% nelle prime, contro il 38,0% 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 (59,7% contro 29,4%), fidelizzazione dei lavoratori (57,7% contro 30,8%), attrattività delle risorse umane (54,1% contro 21,5%) e produttività del lavoro (55,7% contro 24,4%).

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



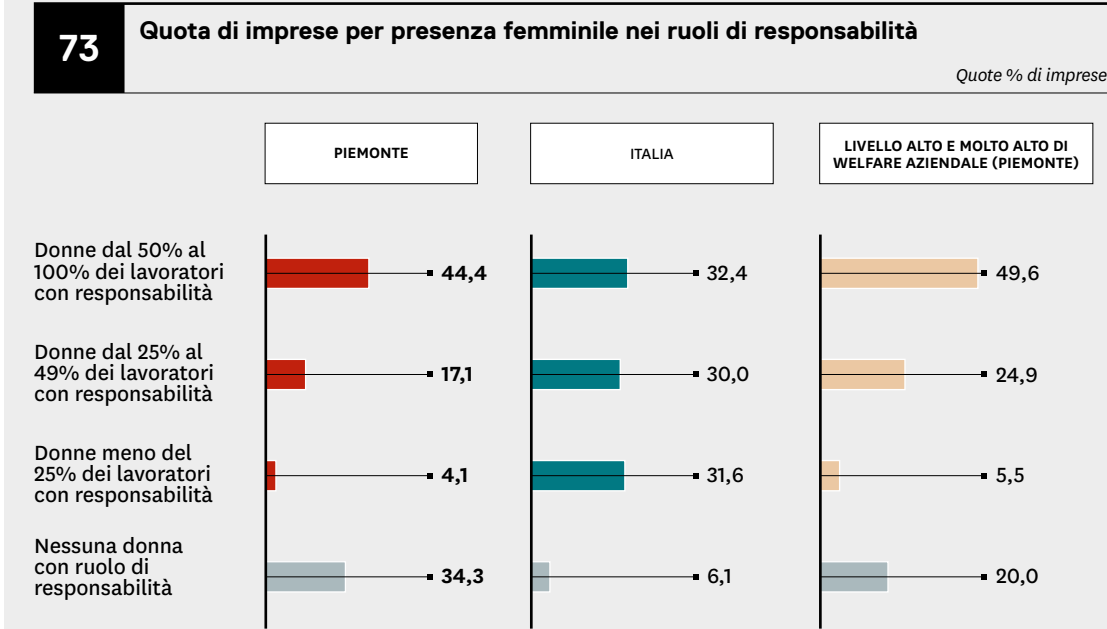
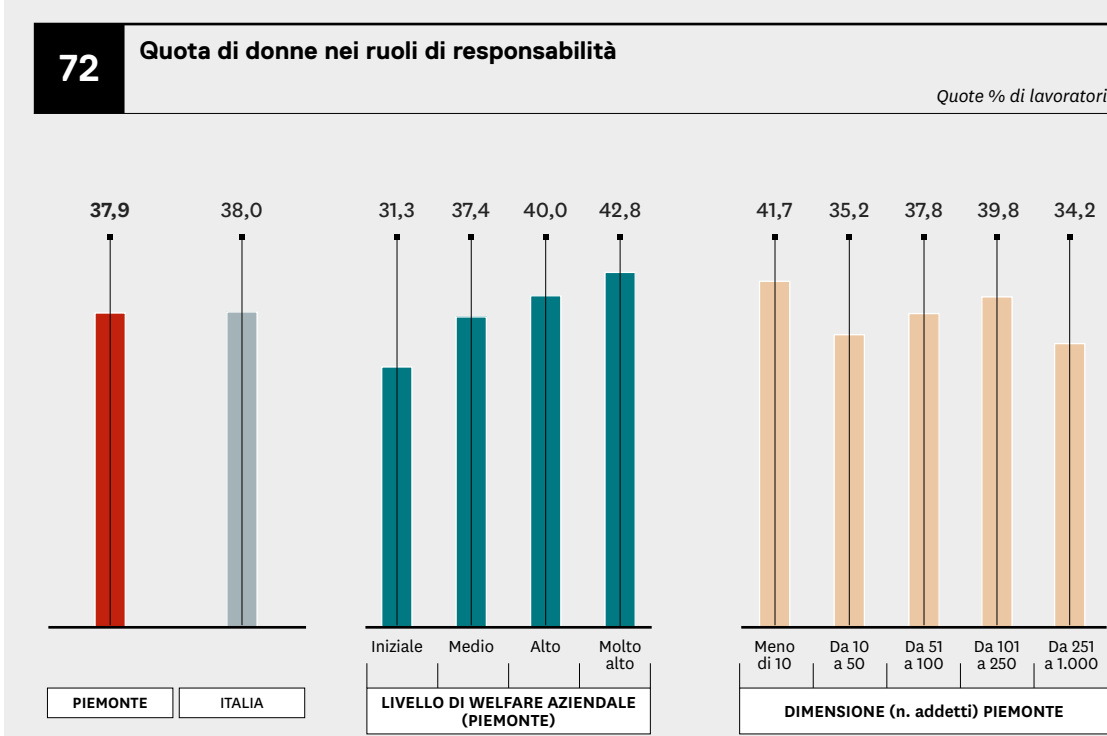
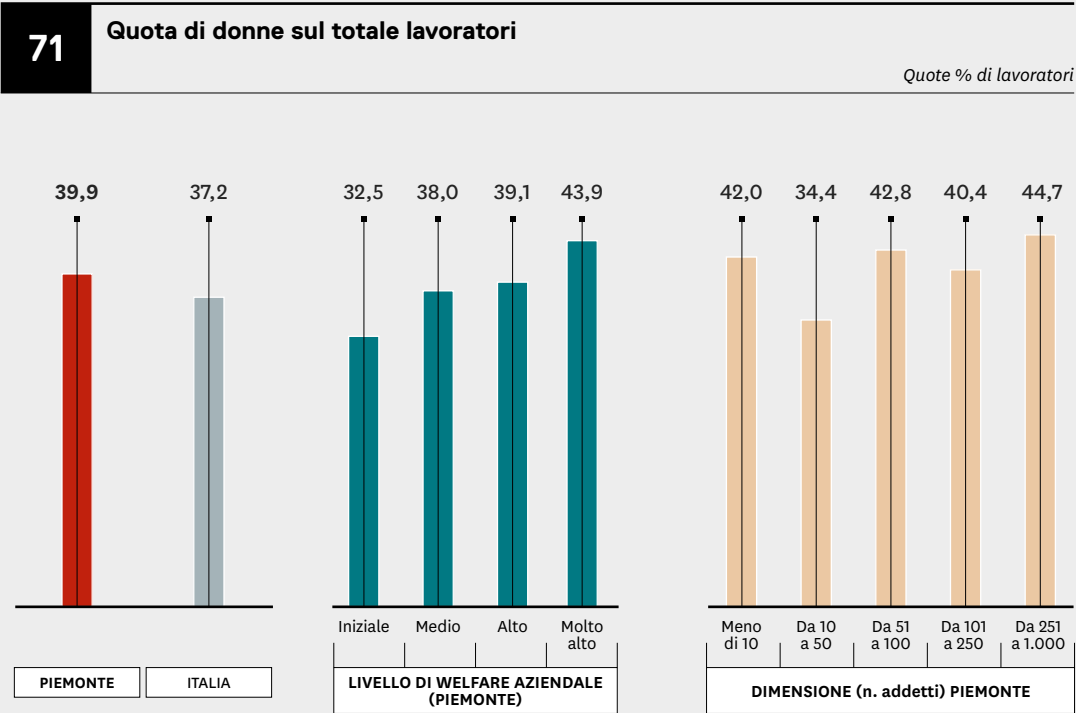
concessione episodica — i lavoratori la riconoscono, la utilizzano e la ricambiano in termini di coinvolgimento e produttività. I dati piemontesi confermano questa lettura: le imprese che hanno fatto questa scelta ottengono risultati superiori non solo nel benessere dei lavoratori, ma nelle performance aziendali complessive.

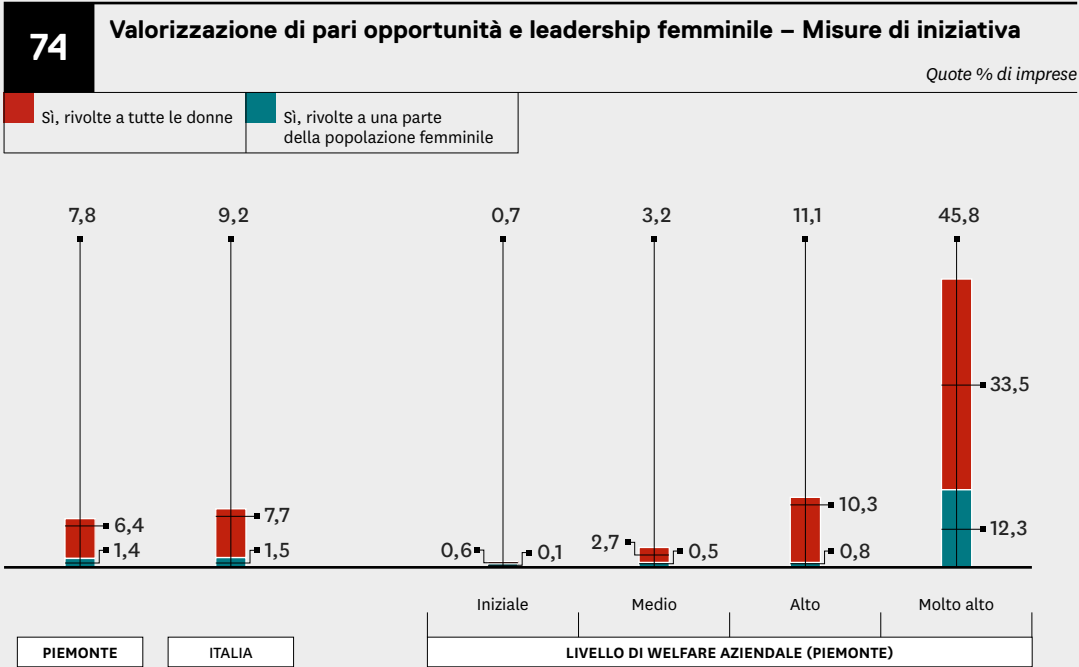
Prendiamo ora in esame le azioni che le PMI piemontesi hanno adottato per valorizzare le pari opportunità e la leadership femminile. Nel modello Welfare Index PMI queste iniziative sono classificate nell'area Diritti, diversità e inclusione.

La quota di donne sul totale dei lavoratori nelle imprese piemontesi è del 39,9% (FIGURA 71), superiore alla media nazionale del 37,2%. La correlazione con il livello di welfare aziendale è positiva: dal 32,5% nelle imprese a livello iniziale al 43,9% nelle imprese a livello molto alto.

Ancora più significativa è la quota di donne nei ruoli di responsabilità (FIGURA 72): il 37,9% nella media piemontese (38,0% in Italia), con una progressione dal 31,3% nel livello iniziale al 42,8% nel livello molto alto. La FIGURA 73 mostra la distribuzione delle imprese piemontesi: il 44,4% ha una quota di donne tra il 50% e il 100% nei ruoli di responsabilità, il 17,1% tra il 25% e il 49%. Il 34,3% non ha alcuna donna in ruoli di responsabilità — dato che riflette ancora strutture gerarchiche dominate dalla componente maschile, ma che migliora significativamente nelle imprese ad alto welfare (20,0%).

La FIGURA 74 mostra che una politica consapevole di welfare è indicatrice di un forte cambio di passo nella cultura manageriale. Se tra le imprese con livello di welfare iniziale sono pochissime (0,7%) quelle che attuano iniziative per le pari opportunità e la leadership femminile, tale percentuale sale al 45,8% tra quelle con livello molto alto.





La **FIGURA 75** descrive in dettaglio le misure di iniziativa nell’area diritti, diversità e inclusione — che comprende iniziative per persone diversamente abili, per lavoratori extracomunitari, per le pari opportunità e per l’adozione di codici etici. La nostra ricerca evidenzia come le più diffuse siano le iniziative per l’inclusione di persone diversamente abili (65,9%), l’adozione di codici etici (24,4%) e di processi di segnalazione di condotte illecite sul luogo di lavoro (21,4%). Meno estesi i sostegni ai lavoratori extracomunitari — assistenza burocratica (13,6%), abitazione (13,0%) e formazione linguistica per extracomunitari (8,4%). La quasi totalità di queste iniziative nasce per decisione unilaterale dell’azienda (67,8%), a conferma di un impegno che va oltre l’adempimento contrattuale.

Queste iniziative segnalano orientamenti aziendali finalizzati all’inclusione. Ne è espressione l’estesa adozione di carte dei valori, codici etici

e di condotta, che riguarda il 24,4% delle imprese piemontesi (30,2% in Italia), con una forte progressione con il livello di welfare: dal 7,1% al livello iniziale al 71,5% al livello molto alto (**FIGURA 76**). Fra le aziende con livello molto alto di welfare, inoltre, il 63,9% hanno adottato processi di segnalazione di condotte illecite, otto volte superiore rispetto alla quota di imprese con livello di welfare iniziale (**FIGURA 77**).

In Piemonte la quota di donne sul totale dei lavoratori nelle imprese piemontesi è superiore alla media nazionale, anche in ruoli di responsabilità

75

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

Quota % di imprese per modalità di attuazione

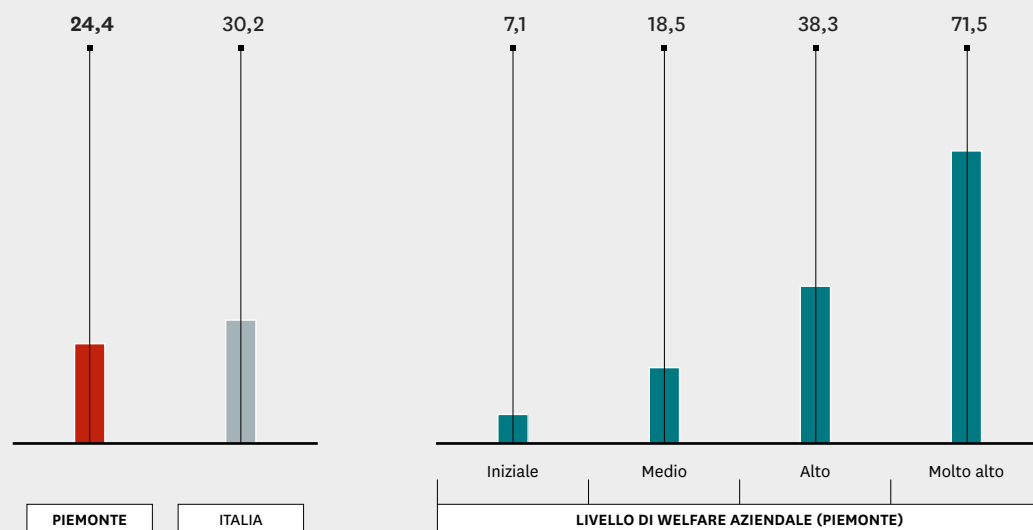
		PIEMONTE	ITALIA
DISABILITÀ E FRAGILITÀ	Iniziative per persone diversamente abili*	65,9	62,9
	Iniziative per altri soggetti deboli (ex detenuti, tossicodipendenti...)	10,6	14,8
	Sostegni per l'abitazione per extracomunitari	13,0	13,6
INIZIATIVE DI SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI**	Assistenza pratiche burocratiche per extracomunitari	13,6	13,7
	Mediazione culturale per extracomunitari	6,9	5,1
	Formazione linguistica per extracomunitari	8,4	8,9
DIRITTI E PARI OPPORTUNITÀ	Possesso di carta dei valori / codice etico / di condotta	24,4	30,2
	Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite sul luogo di lavoro	21,4	25,6
	Programmi per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile	7,8	9,2

Note:
(*) Base: imprese con almeno una persona diversamente abile
(**) Base: imprese con almeno un lavoratore extracomunitario

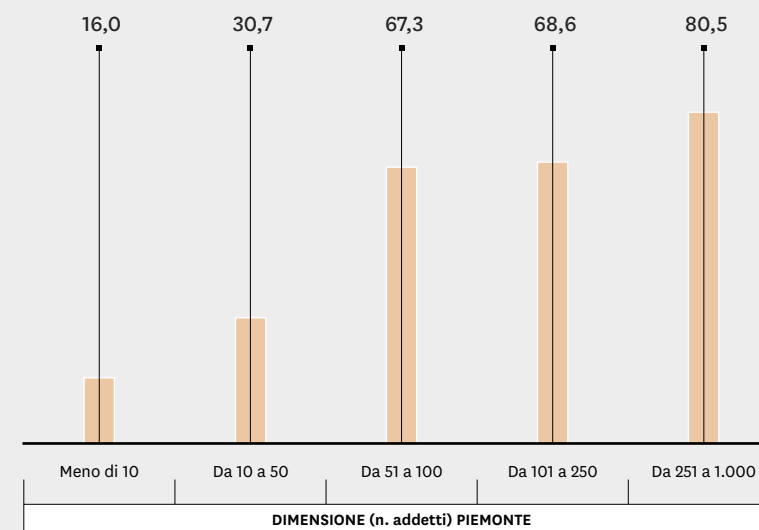
Quota % di imprese per modalità di attuazione

		PIEMONTE	ITALIA
DISABILITÀ, FRAGILITÀ E SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI – APPLICAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	18,3	18,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	14,0	4,9
	Unilateralmente dall'azienda	67,8	76,6

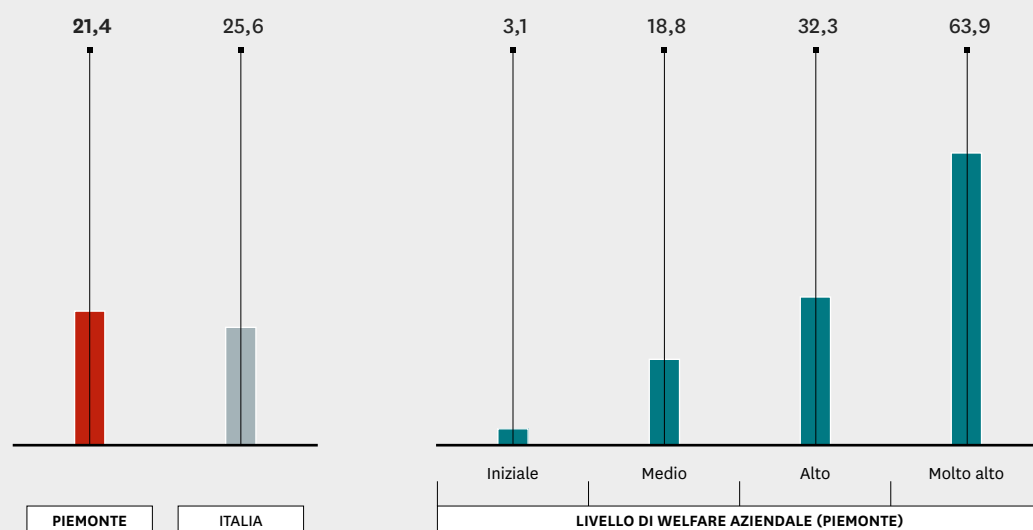
Quote % di imprese



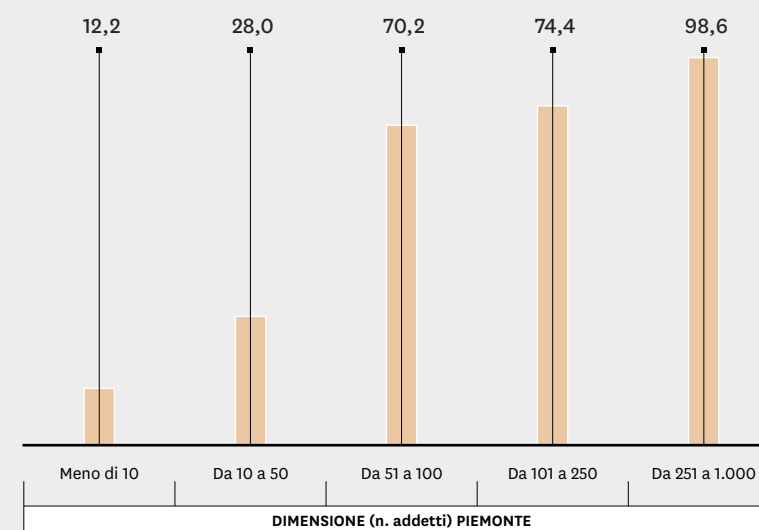
Quote % di imprese



Quote % di imprese



Quote % di imprese

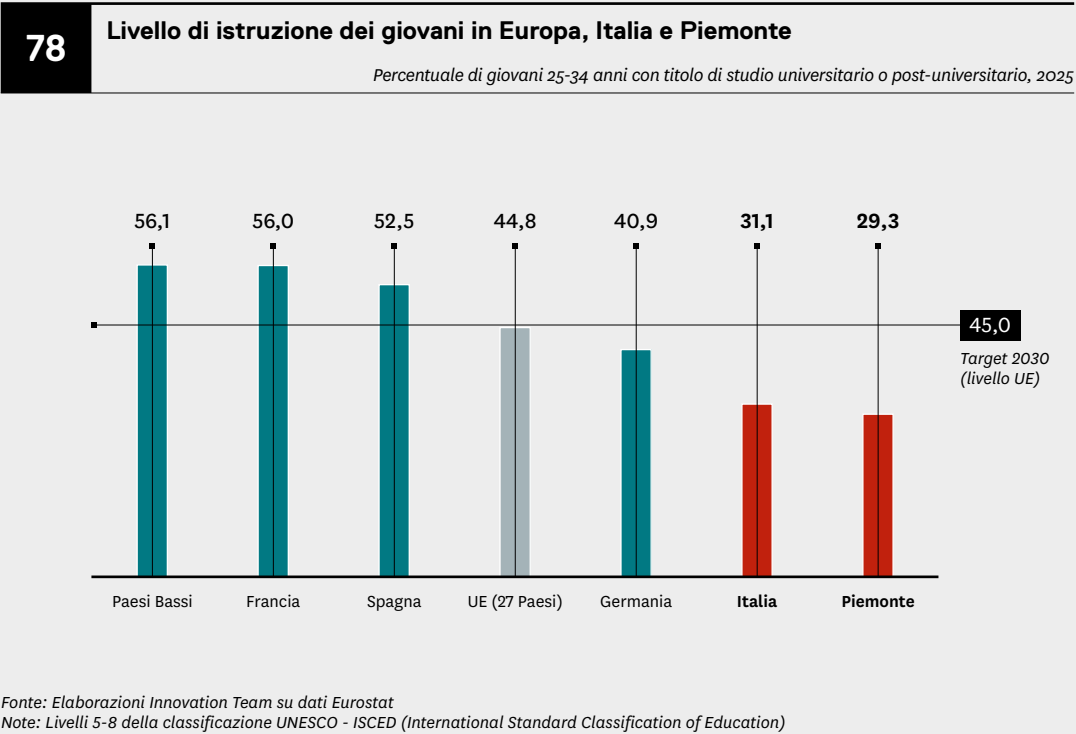


4.3 Istruzione e mobilità sociale

La formazione delle giovani generazioni e il dinamismo della domanda di lavoro sono fattori determinanti per il futuro del Piemonte. 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 rispetto a quella di partenza. In Piemonte il quadro è disomogeneo: il mercato del lavoro giovanile mostra segnali di miglioramento, mentre sul fronte dell'istruzione permane un divario con i livelli europei, su cui le imprese possono contribuire ad attenuare la distanza.

L'Italia soffre di un grave divario nei livelli di istruzione rispetto alle grandi nazioni europee, e il Piemonte si colloca al di sotto della stessa media italiana. Un indicatore significativo è la quota di laureati tra i giovani (FIGURA 78): in Piemonte è del 29,3%, contro il 31,1% dell'Italia, il 44,8% della media UE e l'obiettivo di 45,0% di laureati fissato dall'Unione al 2030 per garantire crescita ed equilibrio sociale. Paesi come Paesi Bassi (56,1%), Francia (56,0%) e Spagna (52,5%) mostrano quanto ampio sia il divario da colmare.

In Piemonte la quota di laureati è sotto la media nazionale, mentre il mercato del lavoro giovanile mostra segnali di miglioramento

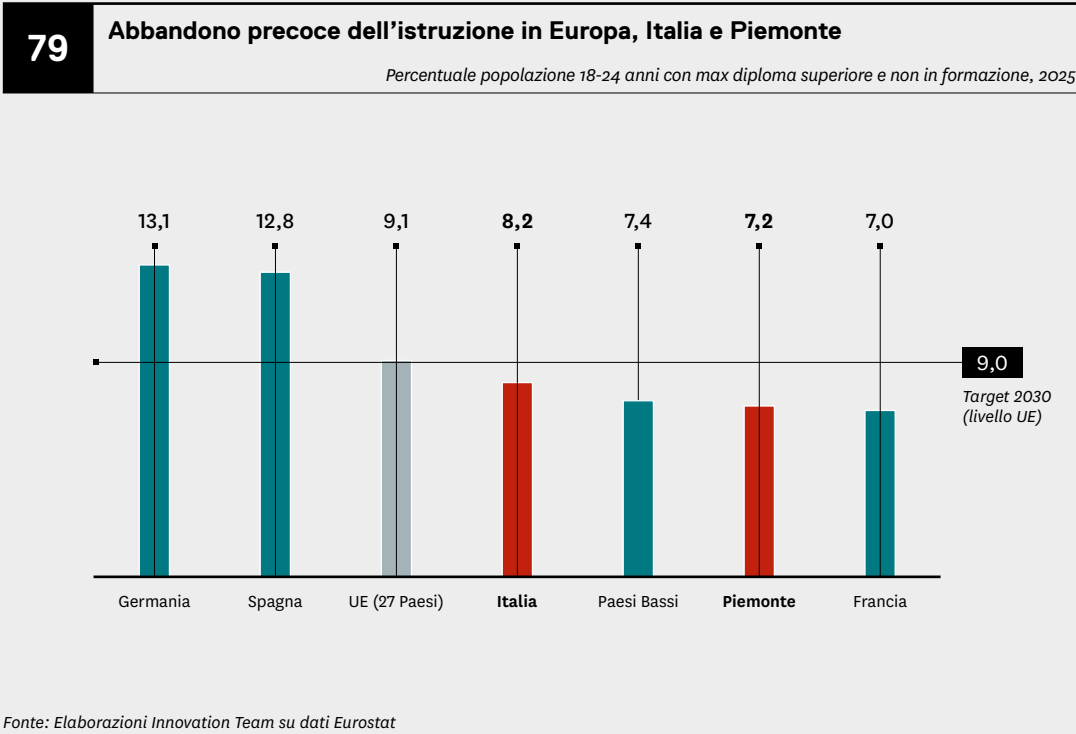


Un'ulteriore segnalatore del livello di istruzione è l'abbandono precoce della scuola (FIGURA 79), indicatore che in Piemonte restituisce, invece, un quadro positivo: solo il 7,2% dei giovani fra 18 e 24 anni non sono andati oltre l'istruzione secondaria inferiore, un livello al di sotto della media nazionale (8,2%) e all'obiettivo europeo (9,0%).

I fattori che concorrono a promuovere l'istruzione e la mobilità sociale sono molto complessi. Certamente conta la disponibilità di buone scuole e buone università, la loro effettiva accessibilità così come la qualità dei programmi di formazione. Conta inoltre la dinamica del lavoro e delle retribuzioni nelle imprese, da cui dipende la fiducia nelle opportunità di affermazione professionale. Ma conta anche la capacità delle famiglie di sostenere il percorso formativo e l'orientamento professionale dei figli.

Il welfare aziendale è in grado di contribuire soprattutto a quest'ultimo fattore, grazie alla vicinanza delle imprese alle famiglie. Una ricerca di Cerved - Innovation Team¹⁶ misura le motivazioni di abbandono dell'istruzione universitaria da parte di ragazzi appartenenti a famiglie di differenti livelli di reddito. In pochi casi, meno del 10%, l'ostacolo è costituito dalle difficoltà economiche. Molto più frequenti sono motivazioni come la ricerca di indipendenza economica a breve, la scelta di un indirizzo professionale che non richiede la laurea, una considerazione delle attitudini personali che induce a interrompere gli studi. Sono motivazioni che almeno in parte riflettono limitata conoscenza delle prospettive del mercato del lavoro e scarsa fiducia nelle proprie possibilità.

16. Fonte: Cerved, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane, 2024



Le imprese possono fare molto agendo in cooperazione con la scuola e l'università per diffondere la conoscenza del mondo del lavoro e delle competenze richieste, offrendo iniziative e strumenti di valutazione delle attitudini e di orientamento educativo e professionale, e sostenendo le famiglie nelle spese scolastiche e universitarie con sussidi, premi al merito, borse di studio.

Evitare l'emarginazione a lungo termine di un largo strato di giovani è un obiettivo strategico per l'Italia. La **FIGURA 80** mostra segnali di miglioramento negli ultimi 10 anni, ma i dati restano preoccupanti. Il Piemonte presenta un miglioramento dei tassi di disoccupazione giovanile e di NEET: 2025 il tasso di NEET si attesta al 9,2% della popolazione 15-29 anni – 11,5% nel 2024 – contro il 13,3% della media italiana e l'11,0% della media UE.

Il Piemonte si colloca tra le regioni italiane con il saldo migratorio interno di laureati 25-34 anni più favorevole: +7,6 mila unità nel periodo 2013-2022, il quarto valore più alto in Italia dopo Lombardia, Emilia-Romagna e Lazio. La regione si conferma un polo di attrazione per capitale umano qualificato, più che un'area di emigrazione¹⁷.

17. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

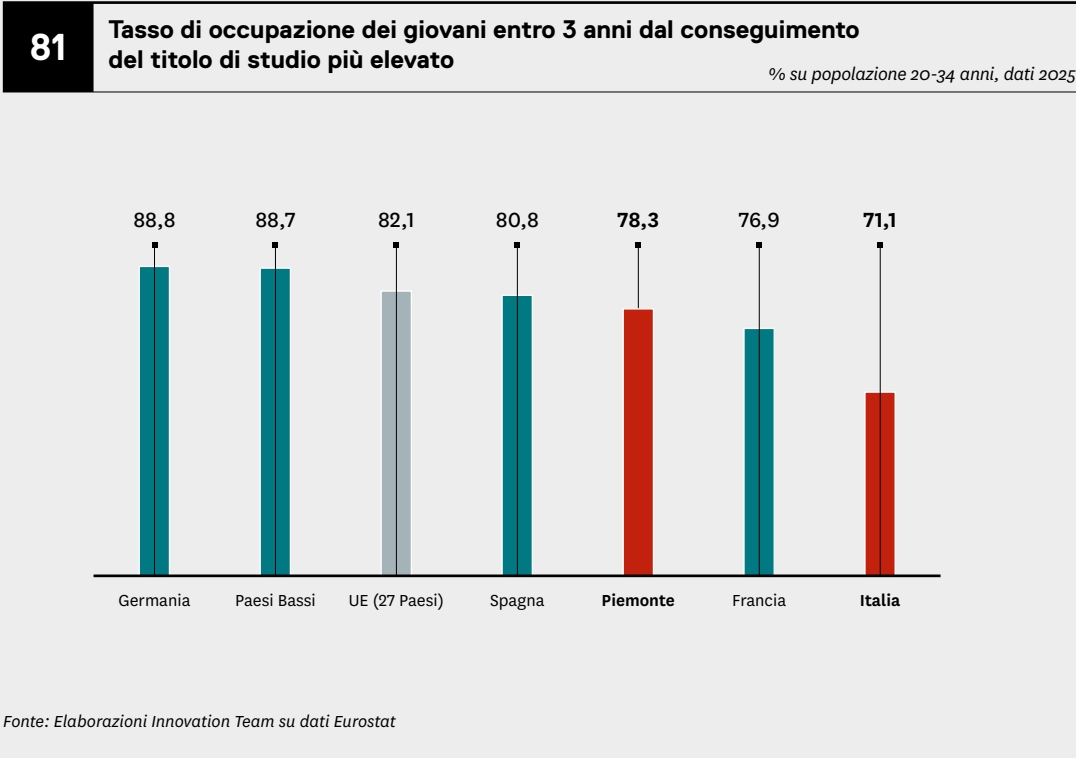
Coniugare domanda e offerta di competenze e sviluppare cooperazione tra PMI, scuole e università è la vera sfida delle PMI piemontesi

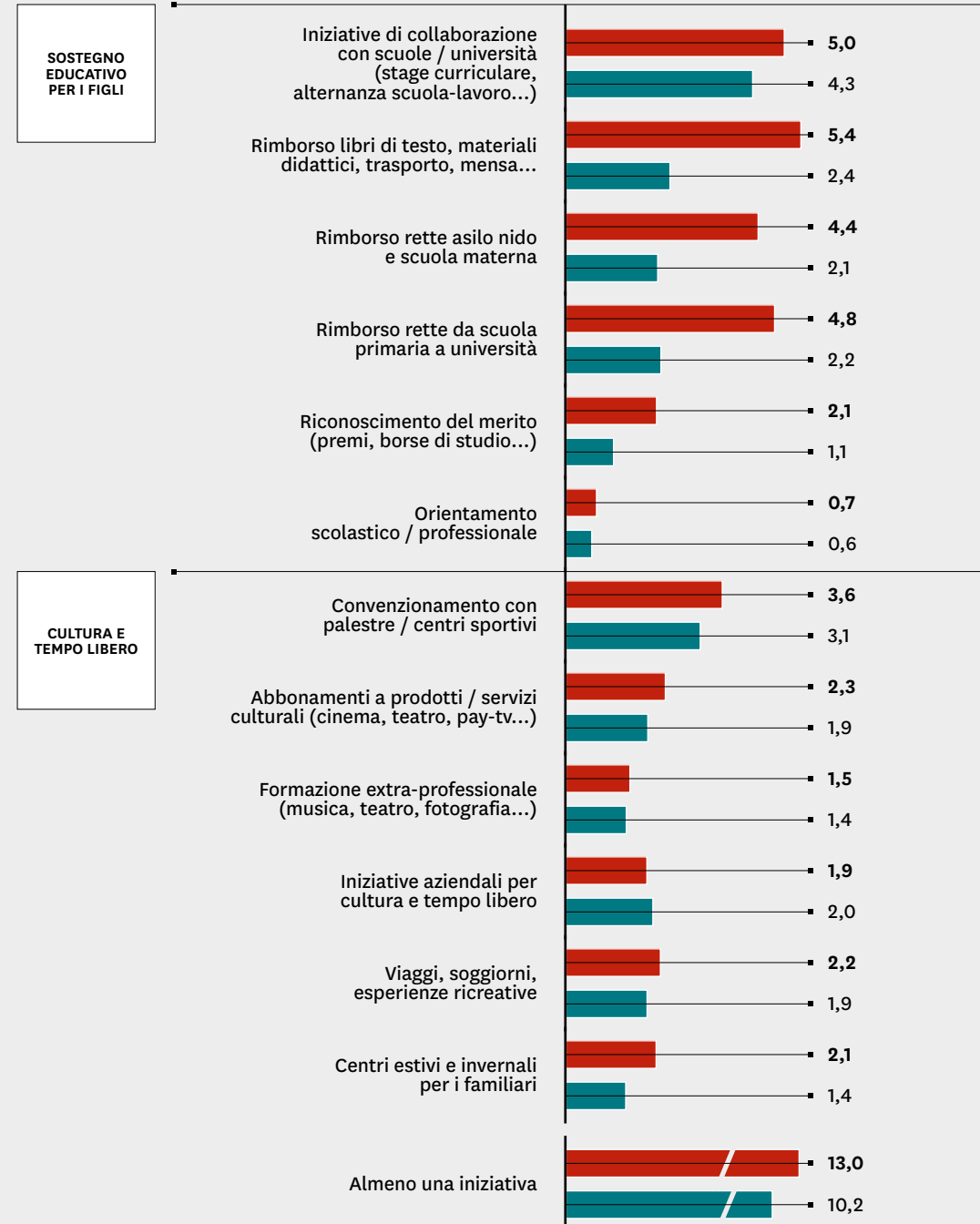
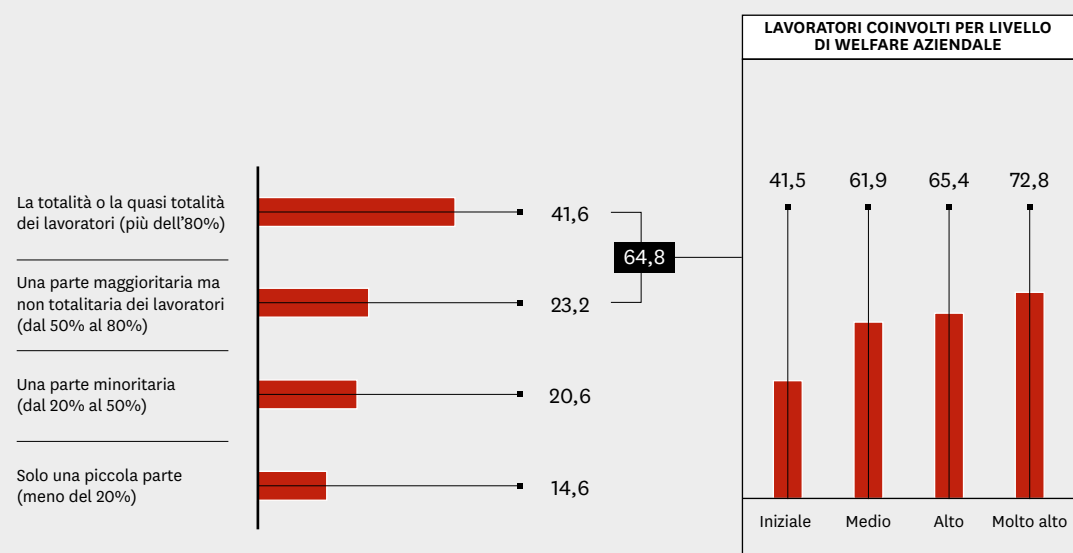
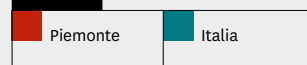
Restiamo distanti dai livelli europei per quanto riguarda la capacità di impiegare i giovani laureati (**FIGURA 81**). Il tasso di occupazione entro tre anni dalla laurea è del 78,3% in Piemonte, contro l'82,1% della media UE, l'88,7% dei Paesi Bassi e l'88,8% della Germania. Il divario non è solo di quantità ma di qualità: la domanda di profili qualificati nelle discipline tecnico-scientifiche ed economiche supera l'offerta disponibile. Avvicinare la domanda e l'offerta di competenze, rafforzando la cooperazione tra le imprese, la scuola e l'università, è una missione del welfare aziendale.

Le iniziative di sviluppo del capitale umano (**FIGURA 82**) coinvolgono il 40,1% delle imprese piemontesi (45,3% in Italia). Le iniziative più diffuse sono la formazione professionale specialistica o avanzata (34,9% contro 37,5%), la partecipazione a convegni e giornate di studio (16,5%), la formazione linguistica (6,7%) e le iniziative di valorizzazione del talento – borse di studio, master, viaggi di studio all'estero – (1,7% contro 2,6%).

La (**FIGURA 83**) mostra la maturità delle PMI piemontesi nell'area della formazione: il 64,8% delle imprese coinvolge la totalità o una parte maggioritaria dei propri lavoratori in percorsi di formazione. Questa percentuale cresce all'aumentare del livello di welfare aziendale: dal 41,5% al livello iniziale al 72,8% al livello molto alto, otto punti più della media.

Il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura (**FIGURA 84**) è ancora in fase iniziale: il 13,0% delle imprese piemontesi ha almeno una iniziativa (contro il 10,2% nazionale). Si tratta tuttavia dell'area con il maggiore potenziale inespresso per chi vuole fare del welfare una leva autentica di mobilità sociale. Le iniziative più diffuse nel sostegno educativo sono le collaborazioni con scuole e università per stage e alternanza scuola-lavoro (5,0%), il rimborso di libri e materiali didattici (5,4%), il rimborso rette scuola primaria e università (4,8%), rimborso rette asilo nido e scuola materna (4,4%) e riconoscimento del merito (2,1%).



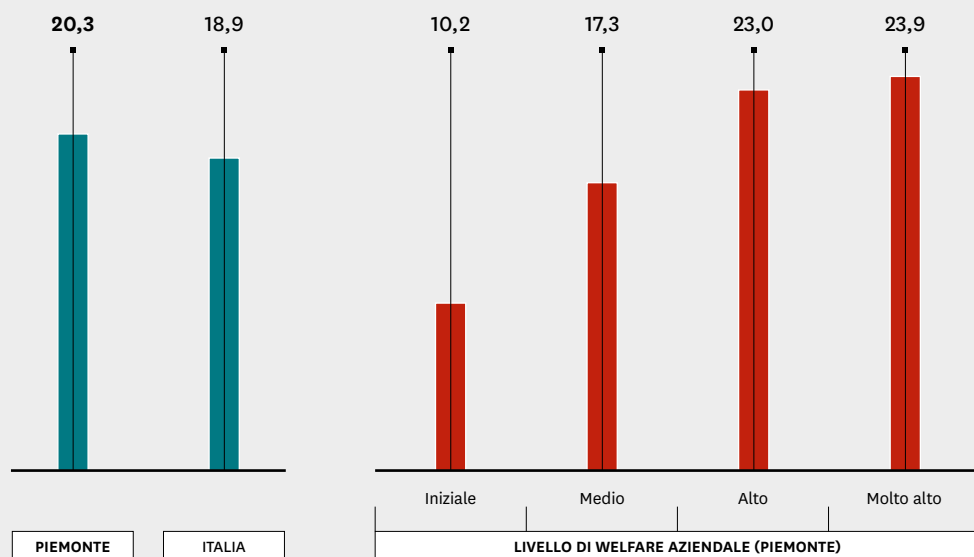


		PIEMONTE	ITALIA
SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO / ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sviluppo del capitale umano</i>	In applicazione ai CCNL	24,0	21,2
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	9,1	6,6
	Unilateralmente dall'azienda	66,9	72,2
ESTENSIONE DEI CORSI DI FORMAZIONE NELL'ULTIMO ANNO <i>Base: imprese che offrono corsi di formazione</i>	La totalità o la quasi totalità dei lavoratori (più dell'80%)	41,6	44,7
	Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (dal 50% al 80%)	23,2	23,0
	Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)	20,6	19,6
	Solo una piccola parte (meno del 20%)	14,6	12,8
SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI / ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno educativo per i figli</i>	In applicazione ai CCNL	35,9	25,6
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	21,6	14,4
	Unilateralmente dall'azienda	42,4	60,0
SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI / MODALITÀ DI EROGAZIONE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno educativo per i figli</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / voucher	52,3	29,1
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	40,0	61,5
	In entrambe le modalità	7,8	9,4
CULTURA E TEMPO LIBERO / ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di cultura e tempo libero</i>	In applicazione ai CCNL	31,7	14,9
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	25,7	13,7
	Unilateralmente dall'azienda	42,6	71,3
CULTURA E TEMPO LIBERO / MODALITÀ DI EROGAZIONE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di cultura e tempo libero</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / voucher	39,8	34,5
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	48,6	51,0
	In entrambe le modalità	11,7	14,5

		PIEMONTE	ITALIA
UTILIZZO DEI SERVIZI DI FORMAZIONE DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese che offrono corsi di formazione</i>	Utilizzati dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	52,8	50,5
	Poco utilizzati	47,2	49,5
PRESENZA DI STAGISTI E CONVERSIONE IN RAPPORTI DI LAVORO STABILI <i>Base: tutte le imprese</i>	Quota % di stagisti sulla popolazione aziendale (media, ultimo anno)	6,6	7,5
	Quota % di rapporti di stage convertiti in assunzioni (media, ultimo anno)	40,8	31,8
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno educativo per i figli</i>	Utilizzati dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori con figli in età scolastica	55,7	50,4
	Poco utilizzati	44,3	49,6
UTILIZZO DEI SERVIZI DI CULTURA E TEMPO LIBERO DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di cultura e tempo libero</i>	Utilizzati dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	60,9	62,7
	Poco utilizzati	39,1	37,3

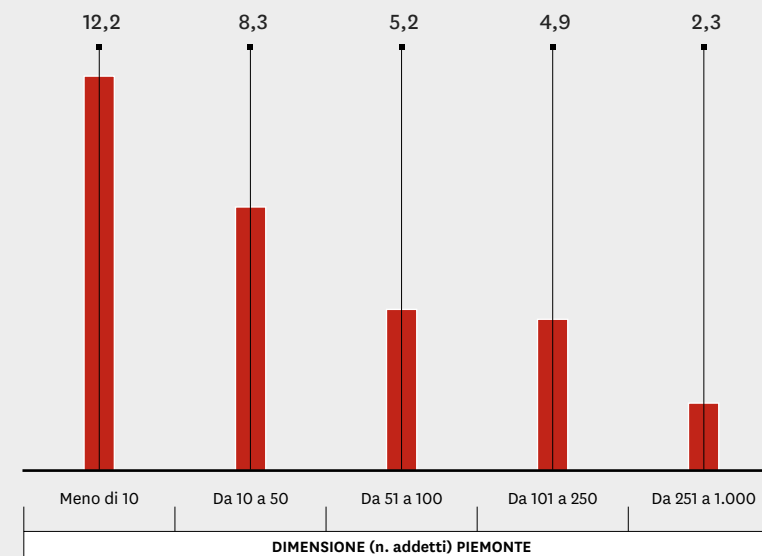
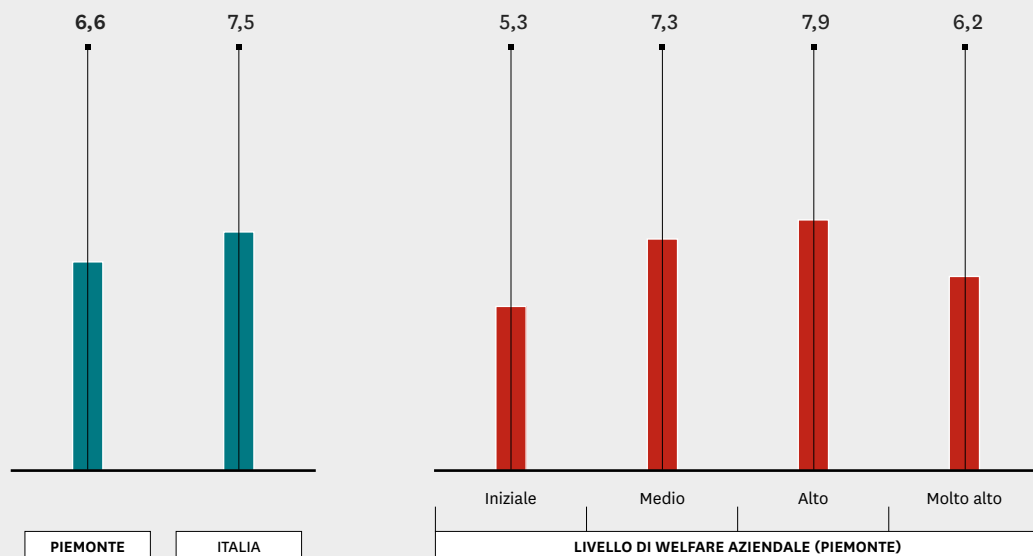
Le **FIGURA 85** e **86** indicano le modalità di gestione e i risultati delle iniziative. La gran parte delle attività di formazione e sviluppo del capitale umano sono attuate per decisione unilaterale dell’impresa (66,9%). L’offerta è piuttosto ampia: nel 41,6% delle aziende è rivolta alla totalità o alla quasi totalità dei lavoratori. La partecipazione effettiva è superiore alla media nazionale: nel 52,8% dei casi le iniziative di formazione sono utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori, contro il 50,5% in Italia. Il 40,8% delle aziende piemontesi converte i contratti di stage in rapporti di lavoro stabili, dato superiore alla media italiana (31,8%). Le iniziative di sostegno educativo alle famiglie sono utilizzate dalla maggior parte dei lavoratori nel 60,9% delle aziende che le attuano – dato inferiore alla media italiana (50,4%). Le iniziative culturali e per il tempo libero, infine, sono utilizzate dalla maggior parte dei lavoratori nel 60,9% delle imprese.

In Piemonte le attività di formazione sviluppo del capitale umano sono ampie e superiori alla media nazionale e la conversione di stage in contratti stabili supera il dato medio italiano



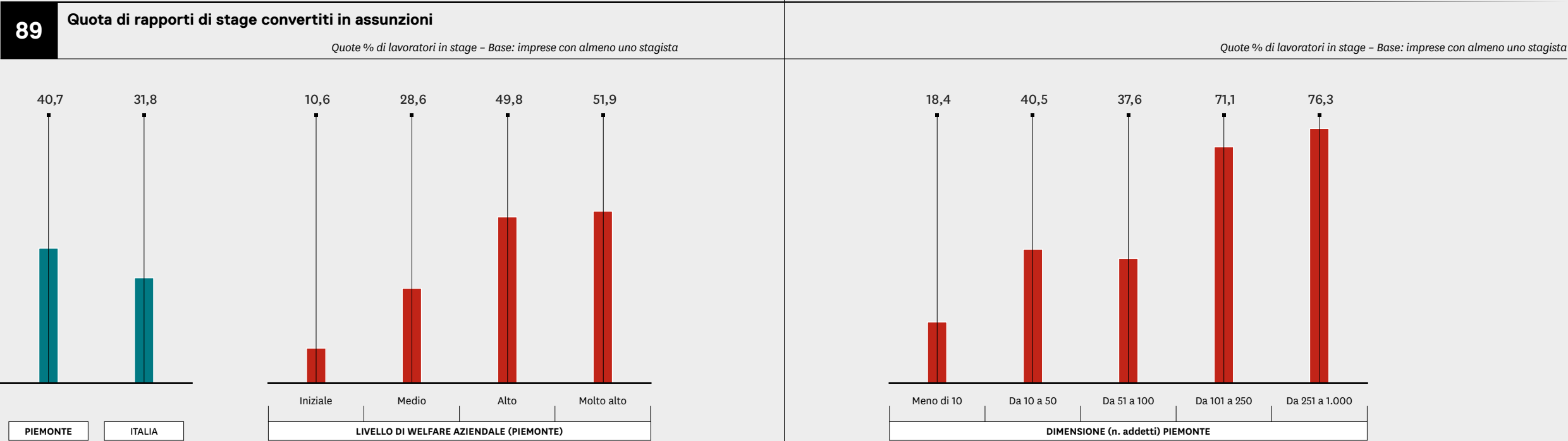
Completano l'analisi le seguenti tavole, che illustrano l'attenzione verso i giovani delle imprese piemontesi. La quota di giovani sotto i 30 anni nelle imprese piemontesi è del 20,3%, superiore alla media italiana del 18,9% (**FIGURA 87**). La quota di stagisti sulla popolazione aziendale (**FIGURA 88**) è del 6,6% in Piemonte (7,5% in Italia), valore che aumenta in relazione al livello di welfare: le imprese con welfare più evoluto accolgono una quota di stagisti significativamente superiore, mostrando una maggiore apertura verso i percorsi di ingresso nel lavoro.

Nelle PMI piemontesi si registra una quota di giovani under 30 superiore alla media italiana



Il dato più rilevante per comprendere la qualità dell'orientamento delle imprese piemontesi verso i giovani è tuttavia quello sulle conversioni degli stage in assunzioni (**FIGURA 89**): il 40,7% degli stage si traduce in un contratto di lavoro, superiore al 31,8% della media nazionale, quota che cresce con il livello di welfare: dal 18,4% al livello iniziale al 76,3% al livello alto. Questo risultato testimonia un impegno concreto nell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro.

In regione si registra un impegno concreto delle imprese nell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, in particolare nelle PMI con un livello alto o molto alto di welfare

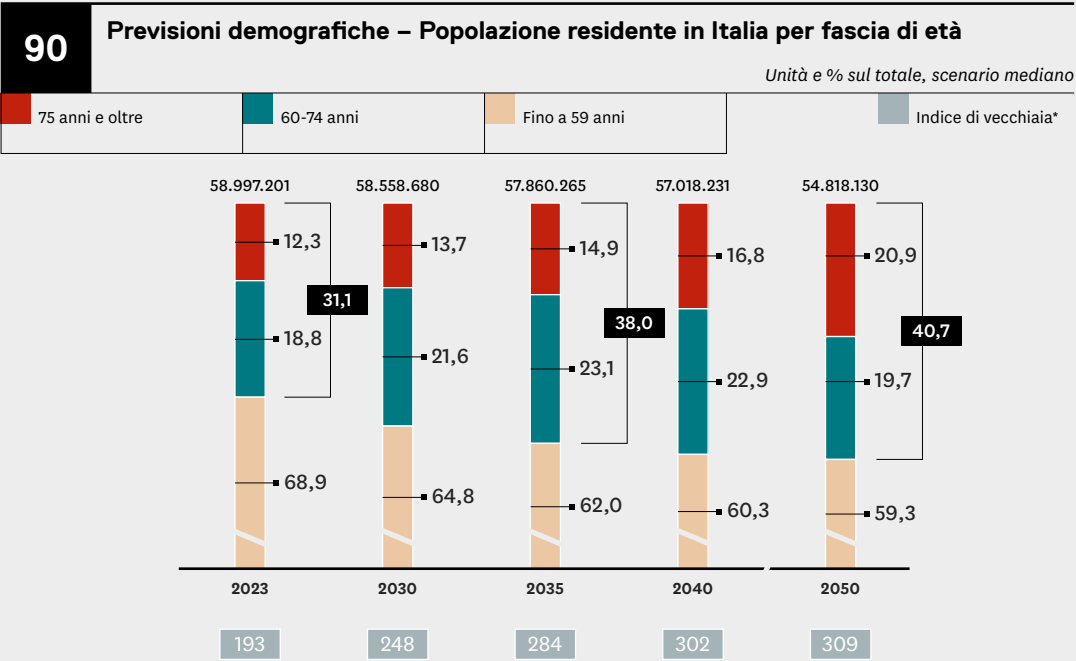


4.4 Previdenza

È necessario rilanciare la previdenza complementare per evitare un futuro di anziani poveri. Il cambiamento di struttura demografica del nostro Paese è all'origine di squilibri che stanno minando la tenuta del sistema previdenziale.

Le previsioni demografiche mostrano che la popolazione italiana ultrasessantacinquenne raggiungerà il 40,7% del totale nel 2050 (contro il 31,1% del 2023), con l'indice di vecchiaia che salirà da 193 a 309 nello stesso periodo (FIGURA 90). Questi cambiamenti strutturali rendono insostenibile nel lungo periodo l'attuale configurazione del sistema pensionistico.

È diventata fondamentale la previdenza complementare per prevenire un futuro di anziani poveri, in Italia e in Piemonte



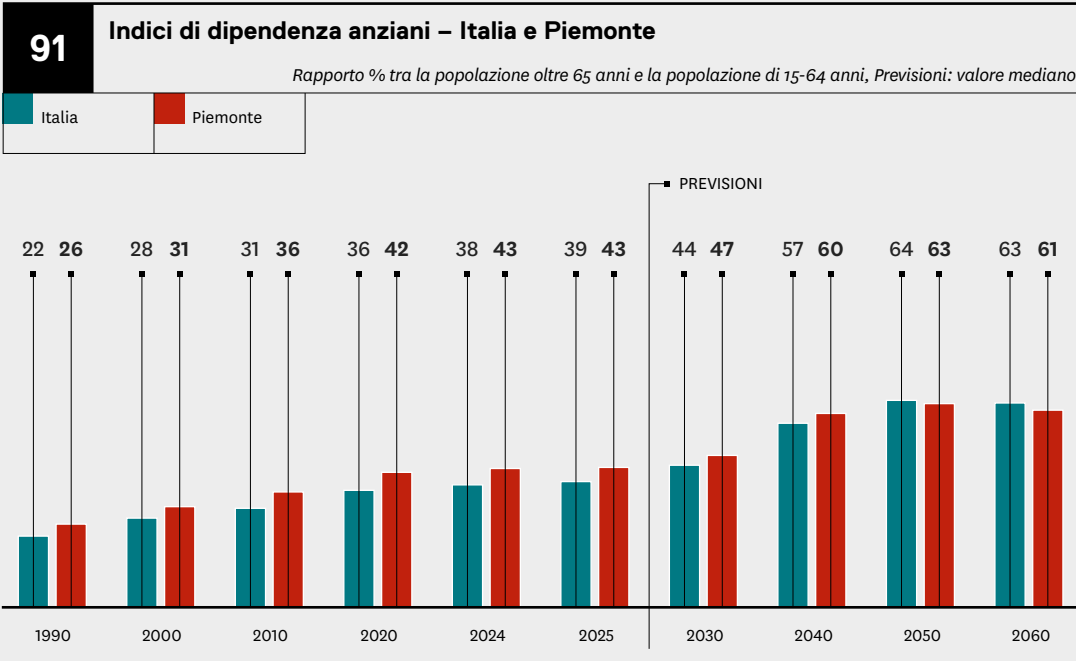
Fonte: ISTAT
*Indice di vecchiaia: rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100

L'indice di dipendenza dagli anziani, misurato come rapporto tra la popolazione oltre 65 anni e quella in età attiva (15-64 anni), è in crescita costante (FIGURA 91). In Piemonte l'indice si è attestato intorno al 43% nel 2025, superiore alla media nazionale, coerentemente con una struttura demografica più anziana rispetto al resto del Paese. Le previsioni Istat indicano un ulteriore aumento verso il 60% nel 2040 e il 63% nel 2050.

Queste tendenze producono pesanti effetti sul sistema pensionistico e sui livelli di vita degli anziani. Anzitutto l'aumento della spesa previdenziale, dal 14,7% del PIL nel 2010 al 15,2% nel 2025¹⁸ e una previsione del 17,1 nel 2040¹⁹.

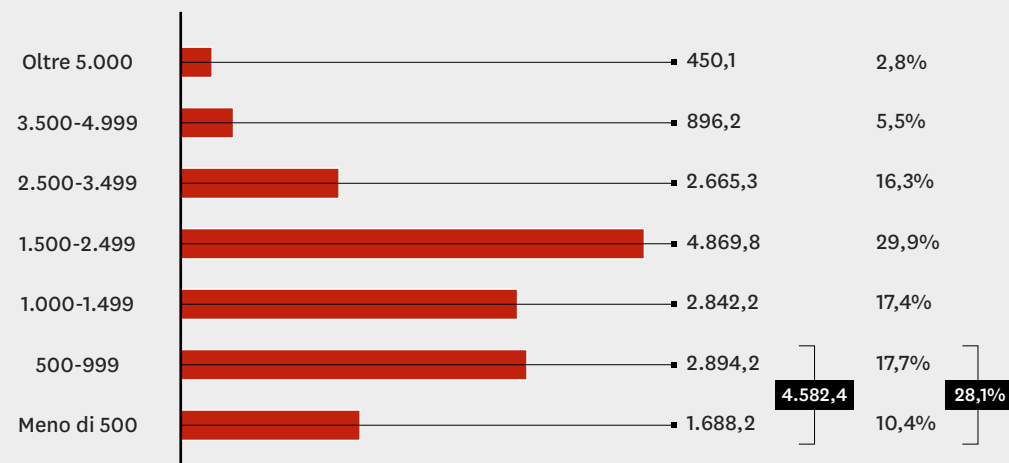
18. Fonte: DEF, aprile 2026
19. Fonte: MEF – Ragioneria Generale dello Stato, 2025

Il Piemonte ha una struttura demografica più anziana rispetto al resto del Paese e questo incide sulla spesa previdenziale, già in fase critica

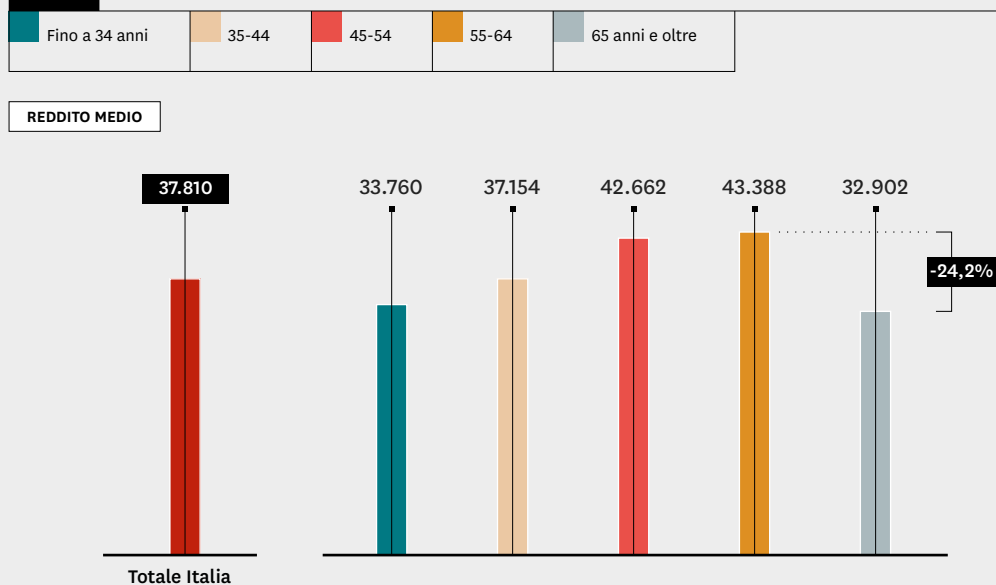


Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

Reddito pensionistico mensile



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati INPS



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

Ancor più rilevanti sono gli impatti sociali. L'Italia soffre da tempo di difficoltà a sostenere il valore delle pensioni. Il reddito pensionistico medio in Italia nel 2024 è di 22.330 euro²⁰. Secondo i dati INPS indicati in **FIGURA 92**, quasi il 28% dei pensionati italiani (circa 4,6 milioni) riceve un importo inferiore a 1.000 euro netti al mese, e il 10,4% meno di 500 euro al mese.

Molti anziani sono poveri, e il Piemonte non è esente da questo problema: il 6% dei pensionati nella regione ricevono un importo mensile pari o inferiore a 500 euro²¹. I trattamenti pensionistici integrati al minimo sono circa 150 mila in Piemonte, 2,2 milioni in Italia²².

Il reddito netto familiare per età del principale percettore (FIGURA 93) mostra, a livello nazionale, che i nuclei con percettore principale di 65 anni e oltre hanno un reddito medio di 32.902 euro, il 24,2% inferiore al picco di 43.388 euro della fascia 55-64 anni, e inferiore anche alla media nazionale complessiva di 37.810 euro. Si tratta di un fenomeno rilevante anche per il Piemonte, data la struttura demografica più anziana della regione già evidenziata in precedenza: il passaggio dal reddito da lavoro alla sola pensione comporta un rischio di impoverimento in età avanzata, con possibili ricadute sull'onere assistenziale a carico delle famiglie e della finanza pubblica.

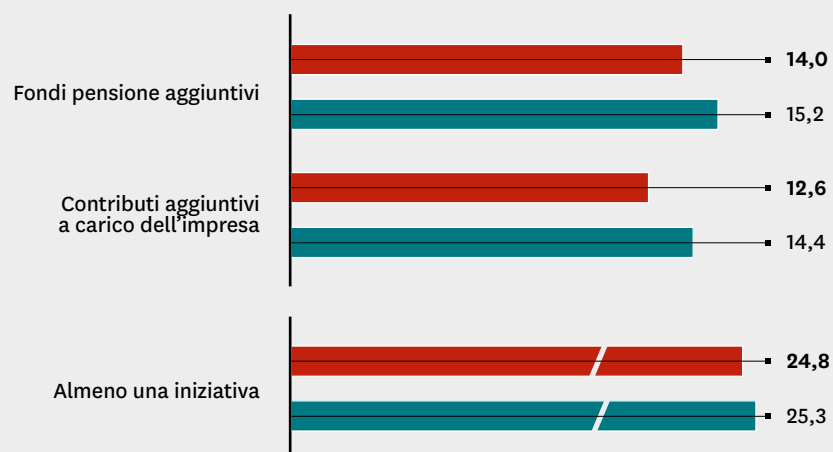
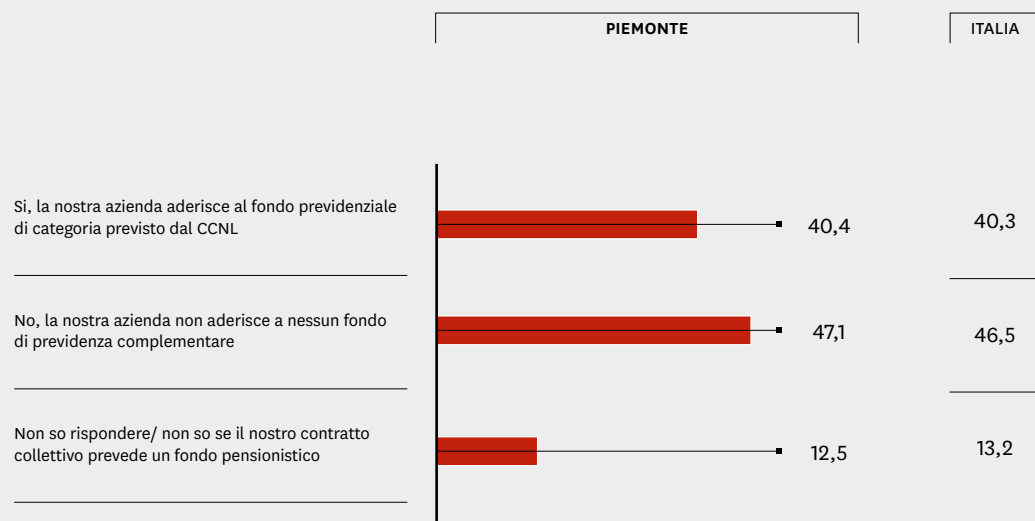
La previdenza complementare ha lo scopo di mitigare questo rischio. Dopo l'impulso iniziale avviato nel 2007 con il conferimento del TFR ai fondi pensione, la partecipazione dei lavoratori ha continuato a crescere ma perdendo progressivamente slancio.

20. Fonte: INPS, dati relativi al 2024

21. Fonte: INPS, dati relativi al 2024

22. Fonte: INPS, dati relativi al 2026

Il welfare aziendale è un fattore chiave per tutelare futura qualità della vita e potere d'acquisto in una regione con un elevato numero di pensionati



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 in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
31,8	47,0	63,3	69,7	86,2	29,2	35,7	40,8	62,4
53,7	42,0	35,0	25,6	11,5	56,7	49,3	50,1	24,5
14,5	11,1	1,6	4,6	2,3	14,1	15,0	13,1	9,1

La **FIGURA 94** illustra il grado di partecipazione delle imprese piemontesi ai fondi pensionistici di categoria. Il 40,4% delle imprese dichiara di aderire al fondo di categoria previsto dal CCNL – quota in linea al 40,3% nazionale – con una progressione significativa per dimensione aziendale e per profilo di welfare. Il 47,1% dichiara di non aderire ad alcun fondo, il 12,5% non è in grado di rispondere: quest'ultima quota, concentrata nelle microimprese, segnala un deficit di conoscenza che potrebbe tradursi in una mancata fruizione di prestazioni a cui i lavoratori avrebbero diritto.

Il welfare aziendale negli ultimi anni ha contribuito a estendere la partecipazione dei dipendenti agli istituti della previdenza complementare, versando contributi aggiuntivi o aderendo a fondi integrativi.

Le iniziative di previdenza complementare aggiuntive rispetto al CCNL (**FIGURA 95**) riguardano il 24,8% delle imprese piemontesi, contro il 25,3% nazionale. I fondi pensione aggiuntivi sono presenti nel 14,0% delle imprese (15,2% in Italia) e i contributi aggiuntivi a carico dell'impresa nel 12,6% (14,4% in Italia).

Le modalità di attuazione delle misure previdenziali sono analizzate nella **FIGURA 96**. Il 52,5% delle aziende piemontesi si attiene all'applicazione del CCNL, mentre il 37,1% agisce per decisione unilaterale e il 10,4% tramite contratto integrativo — quota di iniziativa autonoma superiore alla media italiana (30,2%). Le misure sono offerte a tutti i dipendenti nell'89,2% dei casi, nel restante 10,8% solo ad alcune categorie (14,2% in Italia).

Le imprese piemontesi, grazie alla loro capillare presenza nel territorio e alla vicinanza alle famiglie, possono svolgere un ruolo determinante nel diffondere consapevolezza e cultura previdenziale tra i lavoratori. Il welfare aziendale può agire come agente di sensibilizzazione, facilitando l'accesso agli strumenti di previdenza complementare soprattutto tra i lavoratori più giovani, che tendono a sottovalutare i rischi previdenziali del lungo periodo. Evitare l'im-

poverimento degli anziani è fondamentale per la stabilità sociale ed economica del Piemonte: avviare percorsi di pianificazione previdenziale nelle imprese, in modo particolare tra i lavoratori con carriere più discontinue e retribuzioni più basse, è una priorità che nessun attore può affrontare da solo.

È necessario che le PMI piemontesi si impegnino a diffondere e valorizzare il ruolo centrale della previdenza complementare soprattutto tra i giovani lavoratori

96 Previdenza complementare – Misure di capacità gestionale			
		PIEMONTE	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare</i>	In applicazione ai CCNL	52,5	58,0
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	10,4	11,8
	Unilateralmente dall'azienda	37,1	30,2
POPOLAZIONE BENEFICIARIA <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare</i>	Tutti i lavoratori	89,2	85,2
	Alcune categorie	10,8	14,2

4.5 Filiera, territorio e comunità

Il welfare aziendale più maturo non si ferma ai confini dell'impresa. 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, trasformando il welfare da strumento interno di gestione delle risorse umane a elemento costitutivo di un ecosistema sociale territoriale.

La capacità di definire obiettivi sociali misurabili e verificarne il raggiungimento rappresenta uno degli indicatori più affidabili del grado di maturità raggiunto da un sistema di welfare aziendale. In Piemonte il 18,5% delle imprese si è posto obiettivi di carattere sociale, una quota inferiore al dato nazionale del 22,0%. Tra queste, tuttavia, il 7,3% verifica puntualmente il raggiungimento degli obiettivi, un valore superiore alla media nazionale (6,3%): le imprese piemontesi che si impegnano su questo fronte lo fanno con maggior rigore, anche se la platea complessiva resta più contenuta²³.

Gli obiettivi di sostenibilità ambientale mostrano una penetrazione maggiore rispetto a quelli sociali: il 45,0% delle imprese dichiara di averne fissati, valore tuttavia inferiore rispetto alla media nazionale (55,2%).²⁴

Le iniziative di responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (**FIGURA 97**) mostrano livelli di impegno ancora sotto la media nazionale su tutti gli indicatori rilevati: possesso di certificazioni di qualità (37,0% contro 38,0% in Italia), verifica delle certificazioni dei fornitori su salute e sicurezza (25,3% contro 31,2%) e verifica del rispetto dei diritti umani e degli standard lavorativi nella filiera (23,0% contro 27,9%). Nel profilo Welfare strategico questi valori salgono sensibilmente — fino al 53,1% per le certificazioni di qualità e al 36,4% per la comunicazione sulla sostenibilità — confermando che le imprese con welfare più maturo estendono la propria responsabilità ben oltre i confini aziendali.

Le iniziative di welfare di comunità descrivono l'impegno delle imprese piemontesi verso il territorio: il 60,2% ricorre a fornitori locali, il 30,6% sostiene la comunità locale e il 25,7% collabora con imprese non profit (**FIGURA 98**). Nel profilo Welfare strategico l'81,5% sostiene la comunità locale e il 66,3% ricorre a fornitori locali. Le imprese più avanzate hanno integrato il territorio nella propria identità come soggetto attivo, non come destinatario passivo di donazioni occasionali.

Per comprendere 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.

23. Cfr. figura 39 a pagg. 50-51

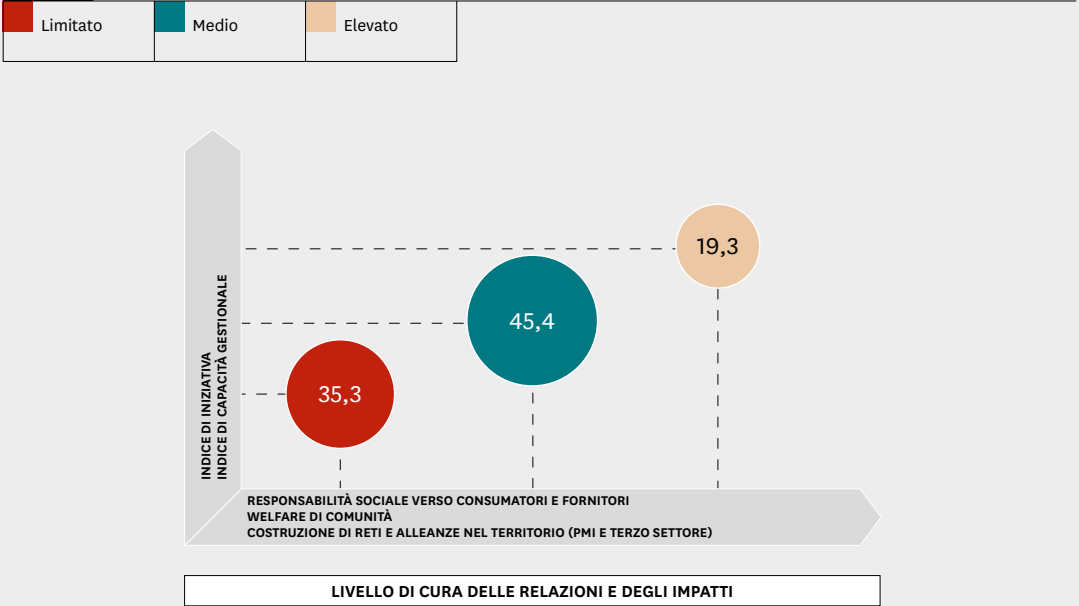
24. Cfr. figura 41 pagg. 54-55

	ITALIA	PIEMONTE	WELFARE STRATEGICO	LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
				Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Possesso certificazioni qualità	38,0	37,0	53,1	21,5	38,9	46,9	51,0
Verifica certificazioni salute e sicurezza fornitori	31,2	25,3	31,2	8,8	25,7	38,5	39,2
Verifica rispetto diritti umani e standard lavorativi fornitori	27,9	23,0	35,9	4,8	23,5	36,2	42,2
Comunicazione sulla sostenibilità	21,2	19,9	36,4	8,8	18,9	23,5	51,7

	ITALIA	PIEMONTE	WELFARE STRATEGICO	LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
				Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Ricorso a fornitori locali	61,7	60,2	64,6	58,7	60,4	59,4	66,3
Sostegno comunità locale	37,3	30,6	66,8	14,9	23,8	42,8	81,5
Collaborazioni con imprese non profit	25,8	25,7	55,5	11,8	22,6	35,8	57,6

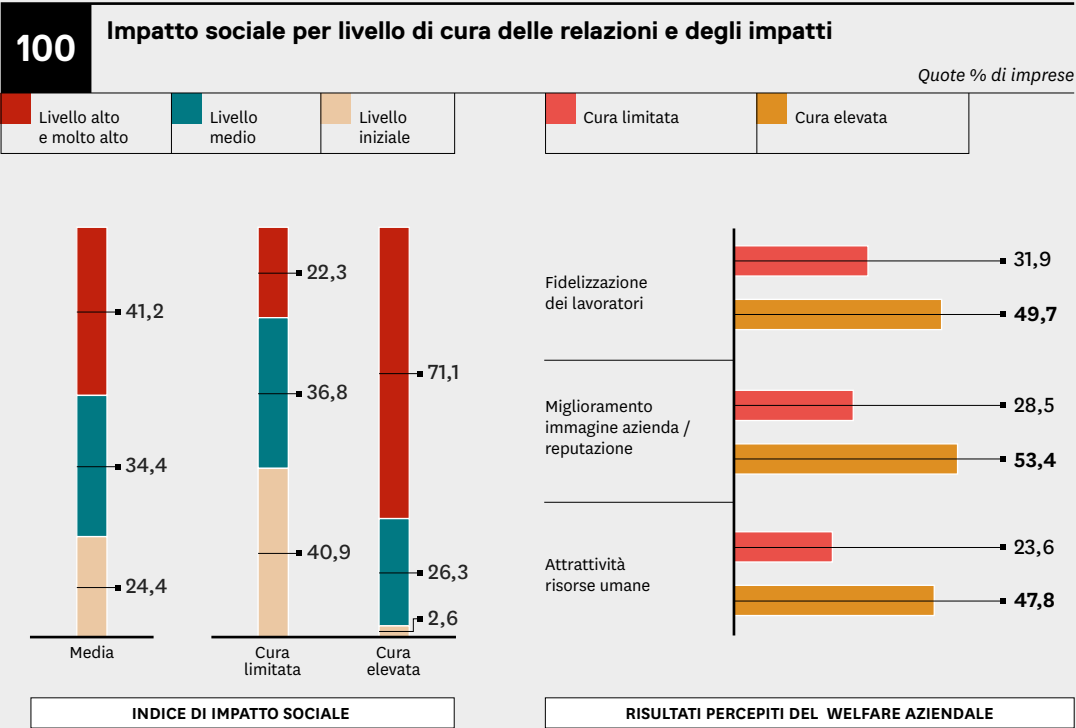
Incrociando le iniziative attivate nelle aree della responsabilità verso consumatori e fornitori, del welfare di comunità e della costruzione di reti territoriali con la relativa capacità gestionale, emergono tre profili distinti (**FIGURA 99**): imprese con una limitata cura delle relazioni (35,3%), imprese con attenzione parziale al territorio (45,4%), e infine le imprese con una cura strutturata delle relazioni sociali esterne (19,3%). Come mostra la **FIGURA 100**, le imprese con cura elevata ottengono un indice di impatto sociale elevato nel 71,1% dei casi, con risultati percepiti sistematicamente superiori anche sul piano interno. È importante sottolineare che le aziende con profilo elevato non sono necessariamente le più grandi o quelle con più risorse. Sono quelle che hanno sviluppato una cultura della relazione.

Cresce l'impatto sociale delle aziende che sono state in grado di sviluppare un sistema strutturato di relazioni con il territorio



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 96,5% delle imprese piemontesi non ha alcun tipo di alleanza, solo l'1,2% ha costituito una rete di imprese, l'1,0% partecipa a consorzi o alleanze, l'1,3% aderisce a servizi comuni sul territorio (FIGURA 101). Come mostra la FIGURA 102, tra le imprese a livello di welfare molto alto la quota con almeno una forma di alleanza sale significativamente, a conferma del potenziale che la cooperazione tra imprese può liberare per ampliare la scala e l'impatto delle iniziative.



INDICE DI IMPATTO SOCIALE

31,9

49,7

Fidelizzazione dei lavoratori

28,5

53,4

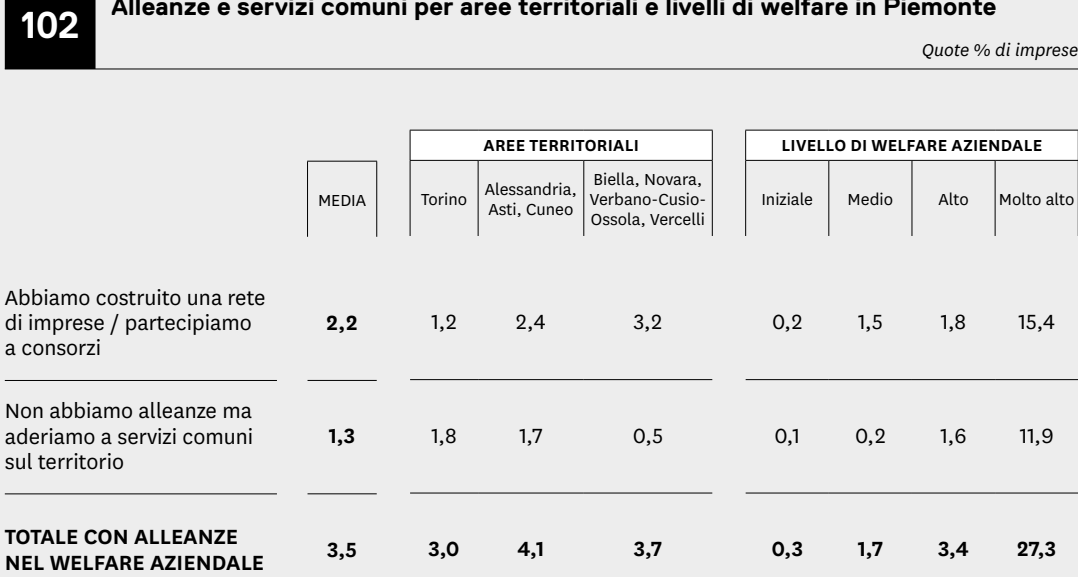
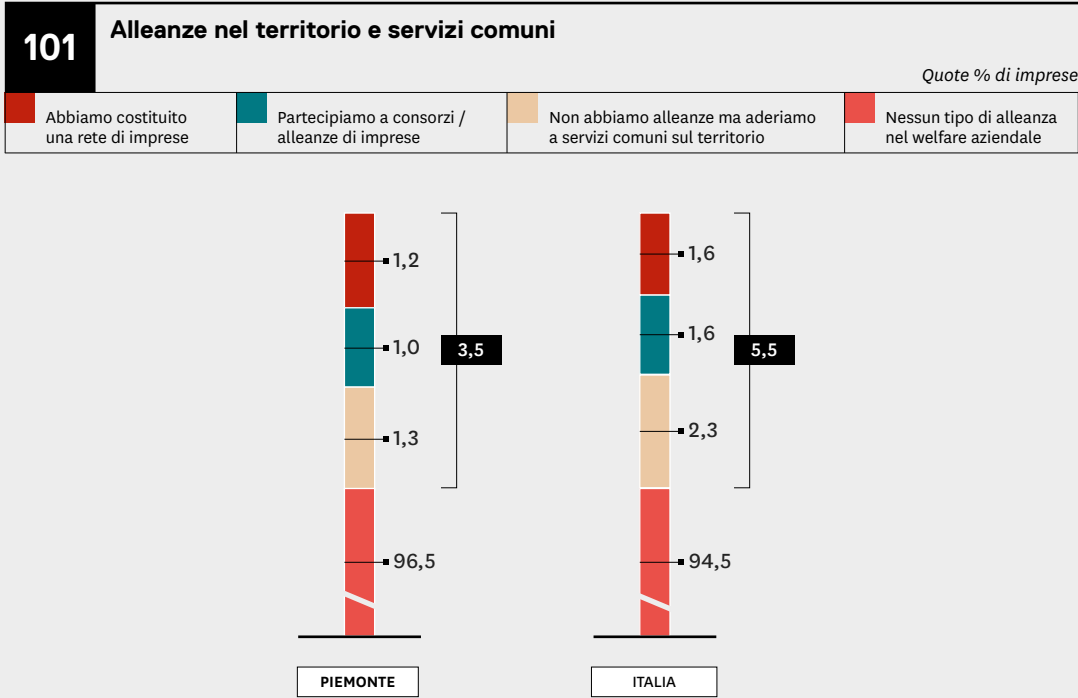
Miglioramento immagine azienda / reputazione

23,6

47,8

Attrattività risorse umane

RISULTATI PERCEPITI DEL WELFARE AZIENDALE



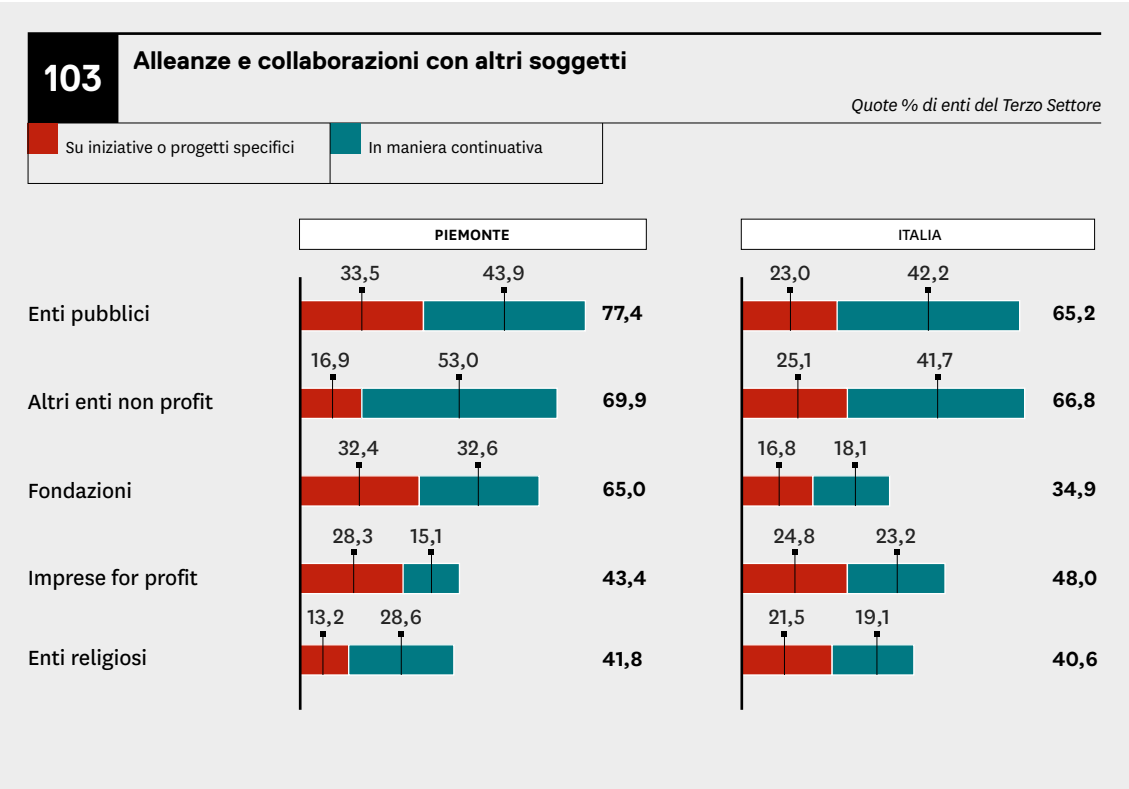
Si delinea un quadro differente per gli enti del Terzo Settore, che per loro natura operano in modo più reticolare (**FIGURA 103**). Il 77,4% degli enti del Terzo Settore piemontesi collabora con enti pubblici (43,9% in modo continuativo), il 69,9% con altri enti non profit (53,0% in modo continuativo). Il dato più interessante riguarda il 15,1% degli enti del Terzo Settore piemontesi che collaborano stabilmente con imprese private, 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.

Un elemento di particolare interesse è la presenza, nel tessuto piemontese, di una rete di soggetti del Terzo Settore già orientati a supportare le imprese for profit nello sviluppo del proprio welfare: il 47,5% degli enti del Terzo Settore

piemontesi fornisce infatti servizi di welfare alle imprese per i loro lavoratori²⁵. Si tratta di una struttura esistente, ancora parziale ma significativa, che potrebbe svolgere un ruolo chiave nel supportare le PMI nello sviluppo del proprio welfare territoriale. La sfida è di ampliare progressivamente questa rete, rendendola un punto di riferimento stabile per il territorio.

25. Fonte: Elaborazione dati innovation Team

Il ruolo del Terzo Settore può essere determinante nell’offrire alle imprese del territorio supporto nella creazione di servizi di welfare efficaci

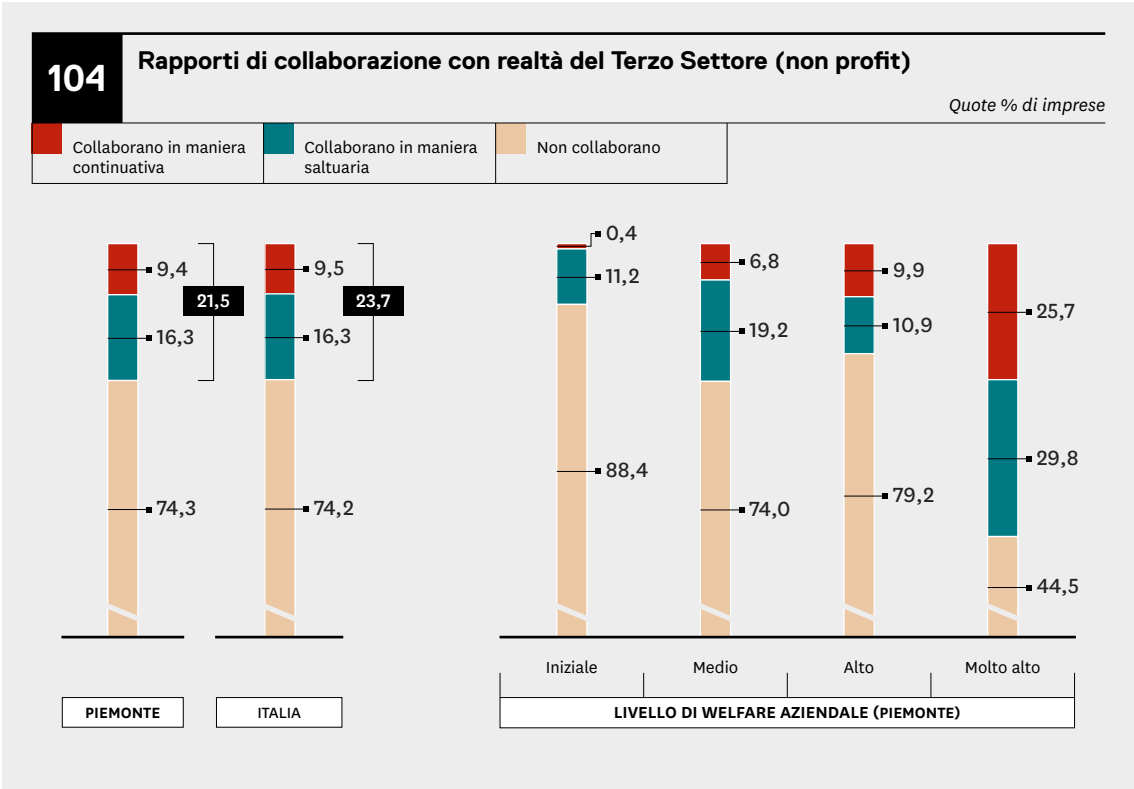


I rapporti di collaborazione con il Terzo Settore coinvolgono il 21,5% delle imprese piemontesi (23,7% in Italia), con il 9,4% in modo continuativo (**FIGURA 104**). Nelle imprese a livello iniziale la collaborazione è minima (11,6%), ma cresce significativamente con il livello di welfare: al livello molto alto il 55,5% delle imprese collabora con il Terzo Settore, il 25,7% in modo continuativo. È una conferma che il rafforzamento della rete territoriale tra imprese e Terzo Settore non è solo auspicabile ma costituisce già oggi uno degli elementi distintivi delle realtà aziendali più avanzate.

In sintesi, le imprese piemontesi con politiche di welfare evolute già oggi svolgono un ruolo sociale che va oltre la loro funzione produttiva. Contribuendo al benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, alla coesione delle comunità locali e alla qualità della filiera, esse rappresentano un pilastro del sistema di welfare regionale.

La sfida che si apre per il Piemonte — come per il Paese — è una sfida di qualità: non basta ampliare il numero delle iniziative, occorre progettare misure coerenti con i bisogni, rafforzare le capacità gestionali, coinvolgere i lavoratori e misurarne l’impatto. Quando questo avviene, il welfare aziendale produce risultati riconoscibili: migliora il benessere dei lavoratori, rafforza la coesione interna, accresce la capacità attrattiva delle imprese e contribuisce alla qualità delle relazioni con il territorio.

Progettare misure coerenti con i bisogni del territorio incide positivamente nei processi di sviluppo locale



Appendice metodologica

Il progetto Welfare Index PMI

Welfare Index PMI è un progetto poliennale, avviato nel 2016, che si propone lo scopo di diffondere la cultura del welfare aziendale e monitorare l'evoluzione delle pratiche di welfare nelle PMI italiane. È promosso da Generali Italia con la partecipazione delle principali confederazioni imprenditoriali italiane: Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confindustria, Confprofessioni, Confcommercio.

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

A partire dal 2023 il progetto assume cadenza biennale, alternando al rapporto annuale rapporti di analisi e iniziative territoriali. Questo, dedicato al Piemonte, è l'ottavo rapporto regionale di Welfare Index PMI, dopo quelli su Lombardia, Veneto, Toscana, Emilia-Romagna, Piemonte, Lazio e Campania, disponibili nel sito www.welfareindexpmi.it.

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.

Hanno partecipato alla nona edizione di Welfare Index PMI 7.087 imprese. 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.

Target dell'indagine sono le imprese di tutti i settori produttivi, con un numero di addetti compreso tra 6 e 1.000. La rilevazione estensiva si è svolta tra dicembre 2025 e marzo 2026. Le imprese hanno partecipato in due modi: rispondendo a un'intervista telefonica (CATI) oppure compilando il questionario online (CAWI), accedendovi dal sito welfareindexpmi.it spontaneamente o dietro invito delle associazioni di categoria che partecipano all'iniziativa.

La **FIGURA 105** mostra la composizione del campione delle imprese piemontesi, stratificate per settore produttivo e classe dimensionale. 534 imprese hanno partecipato all'ultima edizione. I risultati dell'indagine sono stati espansi in relazione all'universo di riferimento, costituito da 43.754 imprese piemontesi classificate per provincia, classe dimensionale e settore produttivo.

105

Le imprese piemontesi partecipanti all'indagine

Edizione 2026

	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore	Totale
Oltre 1.000	3	-	1	-	-	-	4
Da 251 a 1.000	3	7	-	-	-	5	15
Da 101 a 250	21	6	2	-	6	7	42
Da 51 a 100	25	4	2	-	-	15	46
Da 10 a 50	65	89	24	46	8	31	263
Da 6 a 9	13	21	25	28	7	8	102
Meno di 6	3	19	22	7	5	6	62
Totale	133	146	76	81	26	72	534

Modello di misurazione

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 è stato sviluppato congiuntamente da Innovation Team e Cerved Rating Agency, società di rating del Gruppo Cerved. Esso utilizza 162 indicatori rilevati con l'indagine estensiva. Come illustrato nella **FIGURA 106**, il modello è suddiviso in tre parti.

La prima componente (A) riguarda l'attività, la capacità gestionale e l'impatto sociale per aree di welfare. Welfare Index PMI classifica dieci aree del welfare aziendale e per ognuna elabora tre tipi di

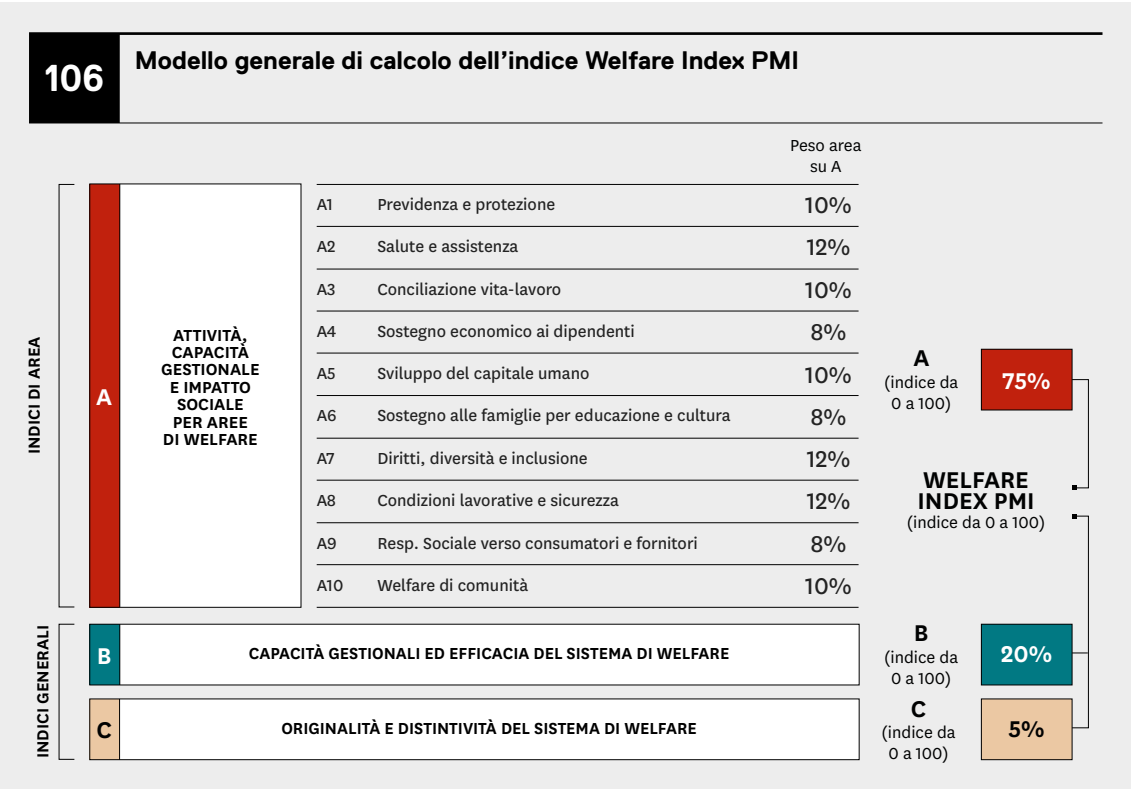
indicatori: misure di iniziativa (ampiezza e intensità delle iniziative adottate), misure di capacità gestionale (fonte istitutiva, modalità di erogazione, livello di formalizzazione) e misure di risultato e di impatto sociale. I punteggi di ogni area si sommano dopo essere stati pesati con un coefficiente. Il punteggio complessivo in questo modo ottenuto determina il 75% dell'Indice Welfare Index PMI.

La seconda componente (B) riguarda la capacità ed efficacia del sistema di welfare, con 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. La terza componente (C) riguarda l'originalità e distintività, che contribuisce per il 5% restante.

Servizi alle imprese

Welfare Index PMI offre alle imprese partecipanti i seguenti servizi: l'Indice Welfare Index PMI, misura più sintetica del livello di welfare aziendale raggiunto dall'impresa; il Welfare Assessment, 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 e nelle dieci aree del welfare aziendale; il Rating Welfare Index PMI, espressione simbolica dell'Indice su una scala a cinque livelli (Welfare Champion, Welfare Leader, Welfare Promoter, Welfare Supporter, Welfare Accredited).

La **FIGURA 107** mostra la distribuzione delle imprese piemontesi per classi di rating nelle diverse edizioni.



Classe rating	Motivazione	2026
W W W W W 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.	8 (1,5%)
W W W W 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.	83 (15,7%)
W W W 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.	158 (29,8%)
W W 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.	178 (33,6%)
W WELFARE ACCREDITER	Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Indice Welfare Index PMI inferiore a 15/100.	103 (19,4%)

2024	2022	2021	2020	2019	2018
14 (2,6%)	9 (1,7%)	7 (1,4%)	4 (1,0%)	4 (1,0%)	3 (0,8%)
74 (13,7%)	56 (10,4%)	42 (8,2%)	26 (6,8%)	22 (5,5%)	19 (5,1%)
149 (27,6%)	113 (21,1%)	107 (20,9%)	75 (19,5%)	79 (19,6%)	68 (18,3%)
182 (33,7%)	202 (37,7%)	206 (40,2%)	169 (44,0%)	178 (44,2%)	169 (45,6%)
121 (22,4%)	156 (29,1%)	150 (29,3%)	110 (28,6%)	120 (29,8%)	112 (30,2%)

I migliori esempi di welfare aziendale del Piemonte





Un welfare che cresce insieme alle persone

L'Agenzia Generali Borgomanero San Marco opera nel territorio di Borgomanero e dei comuni limitrofi offrendo consulenza assicurativa e finanziaria. Il welfare aziendale si sviluppa attraverso articolate misure dedicate a salute, famiglia, crescita delle persone. I dipendenti hanno accesso a una polizza sanitaria estendibile al nucleo familiare, con rimborsi, check-up e convenzioni con strutture mediche. Sono attivi contributi per spese scolastiche e universitarie dei figli, utenze domestiche e attività sportive e culturali. La conciliazione vita-lavoro è tutelata con contributi alla nascita, flessibilità oraria per genitori e caregiver e smart working. Il

piano di formazione, con incontri mensili, rafforza competenze e collaborazione tra i team. L'Agenzia investe sui giovani attraverso stage, tirocini, percorsi di formazione e affiancamento. L'impegno verso la comunità si traduce in sostegno ad associazioni benefiche, come l'incontro con Fondazione Telethon dedicato alla sensibilizzazione sulla ricerca per le malattie genetiche rare.

Agenzia Generali Borgomanero San Marco
www.agenzie.generali.it
/borgomanerosanmarco



I pilastri del benessere per un equilibrio personale e professionale

aizoOn, società indipendente di consulenza tecnologica, opera a livello globale nei settori dell'innovazione, AI, cyber security. Le iniziative di welfare si basano su quattro pilastri del benessere: fisico, emotivo, sociale e professionale. Il programma aizoOn Wellbeing si occupa di tutelare salute e benessere con attività di formazione e spazi di supporto: "Brain Health", funzionamento cerebrale, strategie per preservare benessere cognitivo, migliorare concentrazione e memoria; "Oltre", sensibilizzazione su infertilità e tecniche di procreazione medicalmente assistita; "Bias cognitivi", riconoscere e comprendere le distorsioni inconsce

che influenzano giudizi e decisioni; "Listen and Care Rooms", spazi di ascolto online, sicuri e riservati per affrontare situazioni di difficoltà personali o professionali. Accanto a queste, iniziative di supporto alla conciliazione vita-lavoro, inclusione sociale, welfare di comunità, sostenibilità ambientale e l'attenzione alla valorizzazione dei giovani con il progetto "aizoon4youngtalent".

aizoOn Consulting Srl
www.aizoongroup.com

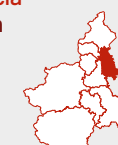


Un welfare costruito sui bisogni delle persone, dentro e fuori l'azienda

Il Gruppo AMAG è una multiutility che gestisce il sistema idrico integrato, la distribuzione del gas e la raccolta dei rifiuti. Il welfare aziendale nasce dall'ascolto dei bisogni delle persone e punta a sostenere concretamente il benessere dei lavoratori e la conciliazione tra vita privata e lavoro. In questa direzione, risultano particolarmente significativi e apprezzati alcuni servizi: il maggiordomo aziendale che supporta i dipendenti nella gestione di piccole incombenze quotidiane (pagamento bollette, ritiro di indumenti in lavanderia, etc), lo sportello di supporto psicologico gestito da un professionista qualificato e un progetto di prevenzione con visite

specialistiche, ecografie mammarie e controlli alla prostata, oltre a polizze per infortuni professionali ed extraprofessionali e convenzioni con strutture sanitarie. Completano il sistema, il sostegno alle spese scolastiche e universitarie, le assicurazioni estese a tutta la popolazione aziendale, flessibilità oraria e smart working.

AMAG Spa
www.gruppoamag.it



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

L'Azienda Vitivinicola e Agriturismo Enrico Crola unisce produzione sostenibile ed enoturismo. È una realtà giovane e dinamica con 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 sono tutelati da supporto psicologico, monitoraggio del clima e sanità integrativa. Per attrarre e valorizzare i giovani, l'azienda collabora con scuole e università locali, adottando selezioni meritocratiche mirate a competenze e soft skills. L'inclusione passa da una gestione trasparente delle carriere

con feedback bilaterali, oltre alla parità salariale e un protocollo di re-onboarding per il rientro dai congedi parentali. Grazie a un welfare di comunità proattivo e costruttivo il legame con il territorio si rafforza sostenendo sport giovanili, enti filantropici, tutela degli animali. La tutela dell'ambiente unisce agrivoltaico e partnership con 3Bee per il monitoraggio della biodiversità.

Azienda Vitivinicola e Agriturismo
Enrico Crola
www.cantinecrola.it



Confartigianato Imprese Cuneo

Settore
Studi e servizi
professionali



Provincia
Cuneo



Dipendenti
Da 16 a 30

WELFARE CHAMPION 2026

Crescita, conciliazione e sviluppo: un welfare per persone e territorio

Confartigianato Imprese Cuneo è l'organizzazione di rappresentanza datoriale per l'artigianato e le PMI. Offre servizi agli imprenditori e accompagna le aziende in percorsi di sviluppo e certificazione. Il sistema di welfare aziendale nasce dalla naturale estensione dei valori fondanti di Confartigianato: impresa, territorio, famiglia e persona. Particolare attenzione è rivolta alla salute con polizze assicurative, sanità integrativa, attività di prevenzione e convenzioni con strutture mediche. Formazione continua, opportunità di crescita e percorsi dedicati alle donne sostengono la valorizzazione delle persone e le pari opportunità. Per i giovani sono

attive collaborazioni con scuole e università, stage e tirocini retribuiti orientati alla stabilizzazione. Settimana corta e flessibilità oraria tutelano la conciliazione vita-lavoro. Accanto a ciò sviluppa attività in ambito sociale e culturale come "Scuola per Genitori", appuntamenti con specialisti per riflettere e confrontarsi sulle sfide emergenti per le famiglie.

Confartigianato Imprese
- Associazione Artigiani
della Provincia di Cuneo
www.cuneo.confartigianato.it



Eicon

Settore
Studi e servizi
professionali



Provincia
Torino



Dipendenti
Da 51 a 100

WELFARE CHAMPION 2026

Flessibilità e crescita per un welfare a misura di persona

Eicon, Società Benefit, è specializzata in formazione tradizionale e digitale, comunicazione visiva e grafica, soluzioni web ed editoria. Il welfare aziendale punta a favorire equilibrio tra vita e lavoro, crescita e benessere. Tutti i dipendenti possono usufruire di flessibilità oraria e smart working per meglio adattare il lavoro alle proprie esigenze. La valorizzazione delle persone passa attraverso formazione continua, training on the job, premi legati al raggiungimento di obiettivi individuali e di team. Per favorire la socializzazione le attività di team building prevedono laboratori teatrali e giochi di squadra. Particolare attenzione è riservata ai gio-

vani, attraverso programmi di onboarding, formazione sul campo e collaborazioni con Università di Torino, SAA e Scuola Holden per stage e tirocini. Il welfare è gestito attraverso l'ascolto diretto, con colloqui individuali e raccolta dei feedback. L'impegno si estende alla sostenibilità: Eicon ha adottato 50 ulivi supportando l'associazione OlivaMI e reso gli uffici plastic free.

Eicon Srl Società Benefit
www.eiconweb.com



IDA Servizi per le Imprese

Settore
Studi e servizi
professionali



Provincia
Cuneo



Dipendenti
Da 101 a 250

WELFARE CHAMPION 2026

Il welfare che sostiene le donne e il territorio

IDA Servizi per le Imprese, società strumentale di Confartigianato Imprese Cuneo, offre servizi e consulenza alle imprese del territorio in diversi ambiti: fiscalità, sicurezza, formazione, certificazioni. Il sistema di welfare aziendale nasce da una visione con al centro le persone, il benessere della comunità, la valorizzazione del legame lavoro-vita, che connotano Confartigianato Cuneo. Tra le misure adottate figurano la settimana corta, con orario ridotto il venerdì, la flessibilità, la sanità integrativa e le convenzioni con strutture mediche, insieme a formazione continua e percorsi di crescita. Di particolare rilievo il percorso che ha portato alla certificazione

della parità di genere, tramite l'analisi dei processi interni e l'introduzione di politiche orientate alle pari opportunità, alla valorizzazione delle donne e alla conciliazione tra vita professionale e personale. L'attenzione al capitale umano si estende ai giovani, con collaborazioni con scuole e università e tirocini retribuiti finalizzati alla stabilizzazione.

IDA Servizi per le Imprese
srl società benefit
www.idaservizi.it/



Synesthesia

Settore
Industria



Provincia
Torino



Dipendenti
Da 51 a 100

WELFARE CHAMPION 2026

Salute e prevenzione per un benessere condiviso

Synesthesia è una digital experience company che unisce tecnologia, innovazione, creatività e marketing. Il welfare pone particolare attenzione alla salute con un percorso nato dalla crescente difficoltà di accesso alle cure che, grazie alla collaborazione con LILT, ha portato all'organizzazione di screening gratuiti per il controllo dei seni e per la prevenzione del tumore al seno, rivolto alle donne. In un'ottica di benessere generale ci sono inoltre: supporto psicologico, percorsi per la prevenzione e l'alimentazione, convenzioni sportive e polizza sanitaria integrativa. Il welfare comprende anche strumenti per la genitorialità come lo smart working illimi-

tato, orari flessibili, estensione del congedo di paternità e bonus per nascita e spese scolastiche. Il piano di welfare viene monitorato attraverso survey periodiche, colloqui one-to-one e confronto con ambassador aziendali. L'impegno si estende al territorio grazie alla collaborazione con la Fondazione SYX per progetti sociali ed educativi, come "TuttiConnessi" e "Girl Tech".

Synesthesia srl SB
www.synesthesia.it



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

promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

