

d'Impresa

Casi e Studi

LE BEST PRACTICE DEL GLOBAL WELFARE IN ITALIA

a cura di
Stefano Castrignanò



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

LE BEST PRACTICE DEL GLOBAL WELFARE IN ITALIA

a cura di
Stefano Castrignanò

FrancoAngeli

Isbn: 9788835167969

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Premessa	pag.	7
1. L'Osservatorio Italian Welfare e il nuovo concetto di "Global Welfare": l'importanza dei 10 pilastri in un'ottica sostenibile, a cura di <i>Stefano Castrignanò</i>	»	9
1. Le sfide del Paese e i 10 pilastri	»	14
1.1. Fabbisogni previdenziali	»	14
1.2. Fabbisogni sanitari e socio-sanitari	»	16
1.3. Genitorialità	»	18
1.4. Caregiving	»	19
1.5. I "Grandi rischi": invalidità, inabilità e premorienza	»	20
1.6. Work life integration	»	20
1.7. Wellbeing fisico e psicologico	»	21
1.8. Sostegno al reddito ed altri benefit	»	23
1.9. Formazione e crescita personale	»	24
1.10. Educazione al welfare e comunicazione	»	25
2. Le risultanze dell'osservatorio e la direzione prospettica delle politiche di welfare	»	27
2. Contributi	»	31
1. MYWELFARE, il piano di welfare aziendale del Gruppo Acea, a cura di <i>Beatrice Lanciotti</i>	»	32
2. Il welfare all'Aeroporto G. Marconi di Bologna, a cura di <i>Marco Verga</i>	»	35
3. Il welfare aziendale: un valore imprescindibile per prendersi cura delle persone, a cura di <i>Marco Morbidelli</i>	»	39
4. Onboarding e il modello di welfare di Autostrada del Brennero, a cura di <i>Luca Grazioli</i>	»	42
5. Autostrade per l'Italia, un nuovo modo di interpretare il "ben-essere", a cura di <i>Alessia Ruzzeddu</i>	»	47

6.	Welfare in Avio S.p.A.: evoluzione delle adesioni, a cura di <i>Stefano Bottaro, Claudio Marras</i>	pag. 52
7.	Gruppo Contship: azienda fatta di persone, a cura di <i>Luca Trevisan</i>	» 56
8.	CRIF: il sistema di welfare sostenibile come strumento di promozione del wellbeing all'interno della popolazione aziendale e della comunità, a cura di <i>Chiara D'Agnese</i>	» 61
9.	Il welfare in Danone: le persone al centro, a cura di <i>Pietro Paolo Origgi</i>	» 66
10.	Lo sportello intercultura: una nuova prospettiva aziendale, a cura di <i>Clara Rocca</i>	» 70
11.	Il sistema Enel di welfare aziendale, a cura di <i>Donatella Pugliese</i>	» 74
12.	Eni: una caring company, a cura di <i>Luca De Santis</i>	» 78
13.	Un wellbeing innovativo costruito sull'ascolto delle persone, a cura di <i>Francesca Fossi</i>	» 82
14.	Hitachi Energy, Salute e Benessere a 360°, a cura di <i>Alessandra Malta, Cristiana Polloni</i>	» 85
15.	Genitorialità e lavoro: come le aziende possono supportare i dipendenti genitori, a cura di <i>Enrico Martines</i>	» 89
16.	IGT – Un esempio virtuoso di cura dei dipendenti, a cura di <i>Alessandro D'Avolio</i>	» 93
17.	Il benessere delle persone al centro del racconto di IMCD Italia, a cura di <i>Giulia Bedini</i>	» 97
18.	Iren global welfare, a cura di <i>Alessandro Rusciano</i>	» 101
19.	Il welfare integrato di Intesa Sanpaolo, a cura di <i>Claudio Angelo Graziano</i>	» 104
20.	Wellgas: innovazione e benessere in Italgas, a cura di <i>Giulia Dalla Nora</i>	» 111
21.	La casa del welfare di Leonardo, a cura di <i>Carla Serafini</i>	» 115
22.	Da welfare a people care: un impegno continuo, a cura di <i>Raffaella Maderna</i>	» 118
23.	Il welfare di Nestlé in Italia, a cura di <i>Giacomo Piantoni</i>	» 122
24.	Sanofi Italia: la persona al centro con il suo percorso professionale e di vita, le sue forze ma anche le sue fragilità, a cura di <i>Laura Bruno</i>	» 126
25.	L'approccio di Terna al welfare dei lavoratori, a cura di <i>Daniele Amati, Daniel Thomas Seacombe</i>	» 129
26.	Il pacchetto di Total Rewarding "personalizzato", a cura di <i>Claudio Varani</i>	» 133
27.	Da people caring a benessere integrato: il welfare di Trenord, a cura di <i>Andrea Del Chicca</i>	» 136
28.	Il welfare per i lavoratori in somministrazione: molto di più di quanto si immagina, a cura di <i>Giuseppe Venier</i>	» 139
29.	Con Welfare Reconnect, un'offerta più inclusiva, che promuove il caring, a cura di <i>Claudia Chiaraluce</i>	» 144

Premessa

“Le *best practice* del Global Welfare in Italia” è un racconto che viene dalla voce di chi, ogni giorno, con metodo e visione, lavora per fare del welfare aziendale una leva decisiva per il benessere della persona che lavora.

Nel Volume, diverse sono le realtà coinvolte, tante le buone pratiche narrate, molteplici le notazioni e le suggestioni che vengono portate all’attenzione del lettore. Unico è, però, il fil rouge che le unisce, l’affermazione di un mutato sentire attorno ai temi del welfare.

Ed è così che la raccolta, che di certo non ha l’ambizione di essere esaustiva, né definitiva per la stessa natura dinamica delle iniziative, diviene occasione di riflessione per aziende, parti sociali e operatori del welfare stimolando l’idea dell’importanza di adottare un concetto di “benessere globale” del lavoratore-cittadino.

Tanto più che, ormai, lo sforzo richiesto ai protagonisti di questa partita travalica i limiti della mera dimensione aziendale.

In un Paese che registra un drastico calo delle nascite ed una popolazione tra le più anziane a livello mondiale, si è chiamati sempre più di frequente ad affrontare le difficoltà causate dalla sanità pubblica ed alla cura dei familiari fragili, tenendo in faticoso equilibrio le esigenze della vita privata con quelle lavorative.

La pandemia ha inoltre rivoluzionato probabilmente in modo irreversibile il mondo del lavoro, introducendo nuovi paradigmi che scaturiscono da una radicale ridefinizione delle priorità di vita degli individui e che vedono l’affermarsi della centralità del proprio tempo, del *wellbeing* e della crescita personale.

A fronte delle nuove sfide del nostro Paese, la molteplicità di attori in campo (pubblico, parti sociali, aziende, etc. etc.), ciascuno dalla propria prospettiva, dovrà adottare azioni coordinate e sinergiche per migliorare la qualità della vita di cittadine e cittadini e, allo stesso tempo, contribuire alla tenuta sociale ed economica dell’intero sistema.

In questa prospettiva si sta già facendo strada un'inedita sensibilità, nuovi modelli ispirati al concetto di *people caring* ed orientati all'inclusività, che si fondano anzitutto sull'ascolto dei fabbisogni concreti delle persone.

Ma è qui, nel legame indissolubile tra esigenze apparentemente diverse ed al contrario integrabili, che le politiche di welfare diventano un importantissimo vettore di sostenibilità e di coesione sociale.

L'Osservatorio Italian Welfare e il nuovo concetto di "Global Welfare": l'importanza dei 10 pilastri in un'ottica sostenibile

a cura di *Stefano Castrignanò**

Il welfare, per come comunemente inteso, è costituito da tutte le misure, messe in campo da vari attori (istituzionali, contrattuali e aziendali), per garantire a donne e uomini assistenza e benessere.

Il nostro impianto normativo ha, nel tempo, introdotto e stratificato numerosi strumenti di welfare, talvolta caratterizzati da alti livelli di eterogeneità e complessità, che portano con sé difficoltà connesse alla loro conoscenza e alle diverse modalità di fruizione.

In linea generale, ogni individuo ha la possibilità di intersecare quattro diversi livelli di welfare.

Il primo è rappresentato dal **welfare pubblico**, che può essere definito come l'insieme di interventi pubblici che forniscono protezione generalizzata sotto forma di assistenza, assicurazione e sicurezza sociale. Comprendendo, ad esempio, le pensioni erogate dagli istituti previdenziali a fronte dei contributi obbligatori e le prestazioni rese dal Servizio Sanitario Nazionale e finanziate con la fiscalità generale.

Il secondo livello si rivolge a coloro che abitano la dimensione lavorativa: è il **c.d. welfare "contrattuale-collettivo" settoriale**. Quest'ultimo è messo a disposizione dei lavoratori da organizzazioni datoriali e sindacali, prevalentemente attraverso enti di natura bilaterale, previsto nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, con forme di adesione obbligatorie o volontarie. Con il termine, oggi, sempre più diffusamente si ricomprendono anche quegli strumenti frutto di una contrattazione di secondo livello, soprattutto dopo che nel 2016 l'articolo 51 del Testo Unico delle Imposte sui redditi (TUIR) è stato modificato per incentivare la natura contrattuale del welfare. A titolo esemplificativo, tra i principali strumenti del welfare contrattuale-collettivo figurano fondi pensione, fondi sanitari integrativi e gli enti bilaterali.

* Direttore Osservatorio Italian Welfare.

Nella categoria di “welfare collettivo” occorre considerare anche l’importante ruolo svolto dalle Casse di Previdenza, che erogano servizi di welfare rivolti alle categorie dei liberi professionisti e ai loro familiari.

Proseguendo nella disamina dei vari livelli, troviamo il **welfare aziendale**: sempre più spesso, infatti, le aziende offrono coperture integrative e servizi aggiuntivi rispetto a quanto previsto dai livelli di cui sopra. Il welfare aziendale è quindi una articolazione di maggiore prossimità e può essere definito come l’insieme di somme, servizi, opere e prestazioni (principalmente riconducibili a quanto previsto nell’articolo 51 TUIR) che il datore di lavoro riconosce o per via di un obbligo negoziale o come frutto della contrattazione aziendale ovvero come scelta unilaterale.

Nel contesto attuale, trasformato dalla pandemia, soggetto ai mutevoli scenari geopolitici e alle inattese dinamiche delle c.d. “grandi dimissioni” e del *quiet quitting*, le aziende sono costrette ad investire in iniziative di welfare per essere più attrattive, per fidelizzare i lavoratori e per il ritorno in termini di *employer branding*.

Ma garantire il benessere è foriero di vantaggi in primis per l’azienda: da un’indagine di Generali Italia, il rapporto Welfare Index PMI Veneto, che ha analizzato i bilanci 2022 di 495 imprese partecipanti a Welfare Index PMI, le imprese con un welfare più evoluto raggiungono le migliori performance di produttività e di crescita dell’occupazione. Le imprese venete con livello di welfare elevato sono riuscite a incrementare la loro redditività del +2,2% dal 2020 al 2022, raggiungendo il 6,6%¹.

Secondo il Rapporto annuale di The European House – Ambrosetti², nell’ipotesi di offerta da parte di tutte le imprese di servizi *corporate well-being*, la spesa in welfare aziendale, stimata in 45,3 mld di euro, genererebbe valore per c.a. 204 mld di euro.

Ad ogni modo, il mondo del lavoro è cambiato e le aziende sono costrette a rispondere a **nuove sfide**. La **revisione delle priorità** non riguarda, come spesso viene affermato, solo i lavoratori più giovani. Oggi l’87,3% degli occupati sostiene che fare del lavoro il centro della propria vita sia un errore³. Certamente è fra i Millennials (i nati tra gli anni ’80 e il 1995) e la Gen Z (i nati dal 1996 in poi) che si registra il più drastico cambio di priorità, poiché naturalmente portatori di un nuovo modo di intendere il lavoro: tra i giovani di età compresa fra i 18 e i 34 anni, il 32% sostiene che l’occupazione è solo all’ottavo posto della propria scala valoriale⁴. Il lavoro non appare più l’obiettivo primario per sentirsi realizzati, non è più il fine ma il mezzo.

1. Welfare Index PMI — Rapporto Veneto edizione 2024, p. 58.

2. Rapporto annuale dell’“Osservatorio sulla Corporate Governance”, The European House – Ambrosetti, edizione 2023.

3. VII rapporto Censis-Eudaimon, “Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro”, p. 8, 21 febbraio 2024.

4. Dati Report “I giovani e il lavoro” di Area Studi Legacoop e Ipsos, 2024.

In questo contesto, un'azienda che trascuri un'ottica sostenibile, laddove per sostenibilità se ne intenda non solo la dimensione ambientale ma anche e soprattutto, per quel che qui interessa, sociale, sceglie di essere meno attrattiva. In generale, ben **il 67,7% degli occupati in futuro vorrebbe ridurre il tempo dedicato all'attività lavorativa**; e, segnatamente, il 65,5% dei giovani, quasi il 66,9 % tra gli adulti ed il 69,6% tra gli anziani⁵. Ciò dimostra che la riduzione dell'orario lavorativo, con il recupero di ore da dedicare agli interessi personali, segna un cambio di passo certamente da parte dalle generazioni più giovani ma che, del pari, investe l'intera platea di lavoratori.

Ma vi è più. Ad emergere è la necessità di un assetto del lavoro cucito ad arte, capace di prevenire lo scollamento dalle reali esigenze della popolazione di lavoratori. Da una recente indagine⁶, emerge come le aziende italiane ritengano che il 92% dei propri dipendenti sia soddisfatto della propria posizione lavorativa, contro, invece, il 31% dei lavoratori che si percepisce effettivamente così. Pare di tutta evidenza, insomma, che per rendere efficaci le misure del welfare non si debbano usare schemi precostituiti e storicizzati ma serva analizzare i reali bisogni dei singoli per creare un perimetro di welfare su misura.

In ultimo, venendo al quarto livello di welfare, ciascuno può decidere di dotarsi di ulteriori coperture, assicurative, previdenziali, sanitarie e di altra natura: il **c.d. "welfare individuale"**.

Allo stato attuale, il welfare individuale (inteso come la somma dei servizi individualmente acquistati dai cittadini per coprire spese sanitarie, spese per l'assistenza dei familiari fragili, spese per i supporti alla genitorialità e per il benessere fisico e psicologico) assorbe una grande parte del reddito residuo disponibile e la fruizione richiede una conoscenza ed un'educazione al welfare ancora poco diffusa, anche a causa della sopra citata molteplicità e complessità tecnica degli strumenti esistenti.

È ragionevole pensare, perciò, che il raggio di azione del welfare individuale abbia natura "residuale", diminuendo in maniera inversamente proporzionale all'aumento delle coperture fornite dai livelli pubblico, contrattuale e aziendale.

In base a quanto appena descritto, per favorire la diffusione di un maggior livello di benessere tra i cittadini e garantire al contempo una concreta capacità di risposta alle sfide del Paese, è necessario che i policy maker del welfare approccino il tema in una prospettiva trasversale e multidimensionale, avendo una chiara consapevolezza dell'efficacia di impatto delle politiche adottate sui vari livelli menzionati (specificamente pubblico, collettivo-contrattuale e aziendale).

5. VII rapporto Censis-Eudaimon, p. 7, cit.

6. Dati Osservatorio sul mercato del lavoro 2.0 dell'agenzia per il lavoro MAW, 2024.

In questo contesto, l'Osservatorio Italian Welfare nasce con l'obiettivo di analizzare ed elaborare i *trend* che caratterizzano le politiche ad ogni livello, restituendo una istantanea globale degli effetti di tali azioni.

Per misurare l'impatto concreto delle politiche di welfare, l'Osservatorio ha elaborato un innovativo modello algoritmico proprietario, denominato **"Global Welfare Score"**.

Lo Score si basa sul concetto di "Global Welfare", strutturato attraverso l'individuazione di **10 pilastri** in grado di garantire il benessere delle persone a 360°.

I pilastri, che nel prosieguo verranno analizzati nel dettaglio, costituiscono il perimetro del "Global Welfare" e rispondono ai seguenti bisogni: previdenziale, sanitario, della genitorialità, del *caregiving*, delle coperture per i c.d. grandi rischi (invalidità, inabilità e premorienza), della *work-life integration*, del *wellbeing* fisico e psicologico, di formazione e crescita personale, di misure di sostegno al reddito e educazione al welfare.

Rispondere, attraverso i vari livelli di welfare, a questi fabbisogni consente di migliorare le condizioni non solo della numerosa platea di soggetti in età da lavoro ma anche di buona parte delle famiglie e delle comunità.

Il "Global Welfare Score" misura tale livello di "benessere globale" del cittadino-lavoratore, inteso come la capacità di far fronte alle necessità individuate, grazie agli strumenti di welfare complessivamente a sua disposizione.

È stato altresì studiato un "Indice di Sostenibilità Sociale": nell'ambito di una valutazione della componente "S" dei fattori ESG, il suddetto indice misura l'impatto "sociale" delle iniziative di welfare a favore del lavoratore.

In questo senso, alcuni dei pilastri che compongono il "Global Welfare" possono ritenersi più "sostenibili", poiché il soddisfacimento individuale degli stessi produce effetti positivi sulla complessiva tenuta del sistema socio-economico.

Investire sulla **previdenza complementare**, ad esempio, considerando le stime prospettiche sulla diminuzione dei futuri tassi di sostituzione della pensione di primo pilastro, porterà benefici non solo sul tenore di vita del singolo pensionato ma anche nei confronti della società, potendo il lavoratore che abbia cessato la propria attività essere più autonomo dal punto di vista economico, disporre di una pensione più vicina alla sua ultima retribuzione e non dipendere dai propri familiari o rientrare nelle fasce vulnerabili della popolazione, a maggior ragione nella fase della vita di maggiore fragilità sanitaria e non solo.

Inoltre, non si può trascurare come lo sviluppo patrimoniale dei fondi pensione, alimentato da un maggior numero di adesioni, può contribuire, in maniera rilevante, alla crescita del nostro tessuto industriale e produttivo, attraverso l'investimento in strumenti di *private markets* in grado di supportare l'economia reale.

Per ciò che concerne il pilastro corrispondente al **fabbisogno sanitario**, una copertura integrativa a disposizione del lavoratore-cittadino fornisce un importante sostegno economico ed una maggiore fruibilità di accesso alle prestazioni sanitarie, consentendo al Servizio Sanitario Nazionale, di natura universalistica, di coprire in maniera appropriata le prestazioni per le fasce più vulnerabili della popolazione. Inoltre, effettuare check-up di prevenzione, siano essi inclusi nelle prestazioni dei fondi sanitari o offerti direttamente dall'azienda, contribuisce ad evitare numerose problematiche di salute nel medio-lungo periodo, riducendo la spesa sanitaria sia del singolo sia del pubblico.

Rilevante è anche l'impatto sociale delle misure in tema di **caregiving**: supportare i cittadini in questo ambito, infatti, si traduce in una maggiore capacità dei singoli nell'affrontare le circostanze di fragilità familiare e, a livello sistemico, nel creare le condizioni per fronteggiare efficacemente gli effetti connessi al progressivo invecchiamento della popolazione.

Non trascurabile, inoltre, l'impatto positivo sui temi del *gender gap*, tenuto conto che molto spesso sono ancora le donne ad occuparsi dell'assistenza dei familiari non autosufficienti.

Il pilastro che copre i **c.d. "grandi rischi"** (non autosufficienza, invalidità e premorienza) riguarda le misure e gli strumenti (assicurativi e sotto forma di servizi) finalizzati a supportare i cittadini e i loro familiari in caso di eventi "estremi". Occorre evidenziare che, in questo specifico pilastro, le misure adottate a livello "contrattuale-collettivo", ancor più che a livello aziendale e individuale, garantiscono la massima potenzialità ed efficacia, in termini di rapporto costi-benefici, principalmente grazie alle masse critiche e all'eliminazione dei rischi di selezione avversa.

In ultimo, le iniziative a sostegno della **genitorialità**, sia in termini di conciliazione vita-lavoro sia in termini economici e di servizi dedicati, favoriscono nell'immediato un maggior benessere nell'affrontare l'esperienza genitoriale, costituendo allo stesso tempo uno strumento per contrastare il fenomeno della denatalità.

Sulla scorta di tali premesse ontologiche e metodologiche, l'Osservatorio Italian Welfare si è proposto l'obiettivo di applicare gli strumenti approntati, il "Global Welfare Score" e l'Indice di Sostenibilità Sociale, ad una platea campione di circa 700.000 lavoratori appartenenti a più di 100 realtà aziendali italiane di varia dimensione.

Meglio si dirà nel prosieguo, ma il vantaggio è duplice. I risultati di tali elaborazioni consentono di inquadrare più nel dettaglio i *trend* delle politiche di welfare e di individuare, allo stesso tempo, le linee guida cui è auspicabile che le future iniziative pubbliche, contrattuali e aziendali s'ispirino, con l'obiettivo di coniugare il benessere dei lavoratori e la sostenibilità sociale delle iniziative.

1. Le sfide del Paese e i 10 pilastri

Già si è messo in luce come il nostro Paese abbia di fronte a sé sfide epocali: tra tutte, si sono rilevate quelle lanciate dal progressivo invecchiamento della popolazione, dalla diminuzione delle nascite, dalla grande trasformazione del mondo del lavoro e dall'emersione di un nuovo modo di intendere il rapporto tra quest'ultimo e la vita privata.

Avere contezza di tali fenomeni, però, non basta.

È necessario comprendere anche come farvi fronte, tenendo presente l'impatto che la scelta di un modello di intervento in luogo di un altro potrà avere su ciascuno degli attori in campo e sulla società civile nel suo complesso.

Un insieme di azioni efficaci, infatti, permetterà al Paese, alle parti sociali, alle aziende, di scegliere la "strada giusta" da percorrere e, allo stesso tempo, di diventare *driver* del cambiamento.

A soccorso di ciò, l'indagine dell'Osservatorio.

Ma, prima di dar conto delle evidenze emerse a fronte dell'attività di ricerca e analisi effettuata, nei paragrafi che seguono si cercherà di restituire un quadro sintetico ma allo stesso tempo esaustivo dei fenomeni socioeconomici attuali, evidenziandone, e di qui l'originale approccio dell'indagine, lo stretto collegamento con ognuno dei 10 pilastri che compongono l'innovativo concetto di "Global Welfare".

1.1. *Fabbisogni previdenziali*

L'Italia è tra i paesi più anziani d'Europa e del mondo. Secondo l'Istat la speranza di vita alla nascita nel 2023 è aumentata da 82,6 a 83,1 anni, sebbene con differenze sul territorio e per genere; il fattore negativo è che, una volta raggiunti i 65 anni di età, l'aspettativa di vita in buona salute è solo di una decina di anni, senza particolari differenze rispetto al genere⁷. In questo contesto, si registra una crisi del sistema sanitario e del primo pilastro pensionistico.

Le difficoltà evidenziate comporteranno, nei prossimi decenni, da un lato un inevitabile progressivo aumento dell'età pensionabile, dall'altro la riduzione del tasso di sostituzione, valore che misura il differenziale tra l'importo annuo dell'ultima retribuzione e quello della pensione.

L'Ocse stima che i giovani che iniziano a lavorare oggi, con le regole previdenziali vigenti, andranno in pensione ad una età anagrafica di 71 anni⁸. Il tasso di sostituzione attuale è pari all'81,5% per l'assegno previdenziale

7. Istat, *XI rapporto sul Benessere equo e sostenibile (Bes)*, p. 37, 2023.

8. OCSE, *X Rapporto "Pensions at a Glance 2023 and G20 Indicators"*, p. 43, 2023.

pubblico: la tentazione sarebbe quella di attribuire a mero disfattismo le previsioni che avanzano dubbi sulla tenuta del sistema nei prossimi anni. Purtroppo, però, le proiezioni più recenti mostrano che nel 2050 il tasso scenderà fino al 67,6%⁹, rendendo quanto mai necessario agire per far sì che la pensione garantita dal primo pilastro venga integrata con l'adesione alla previdenza complementare.

Le previsioni dell'Ocse, inoltre, mostrano come la spesa previdenziale in Italia potrebbe raggiungere il 17,9% del Pil entro il 2035. Questo crescente aumento, in relazione stretta con l'"inverno demografico" che si è abbattuto sul Paese, il quale comporterà una drastica riduzione del rapporto tra lavoratori e anziani, non potrà che destabilizzare l'attuale sistema.

Traspare, perciò, la necessità di rafforzare la previdenza complementare.

Le forme pensionistiche complementari operanti nel sistema alla fine del 2023 sono 302, così ripartite: 40 fondi pensione aperti, 68 piani individuali pensionistici di tipo assicurativo (PIP) cosiddetti "nuovi", 161 fondi pensione preesistenti e 33 fondi pensione negoziali¹⁰. Di questi ultimi, solo sette offrono prestazioni accessorie¹¹.

Alla fine del 2023, le 302 forme pensionistiche contavano 9,6 milioni di iscritti, il 3,7 % in più rispetto al 2022. A tale numero di iscritti corrisponde un numero di posizioni in essere pari a 10,7 milioni¹². Le risorse destinate alle prestazioni hanno totalizzato 224,4 mld di euro, anch'esse in crescita di un +9,1% rispetto all'anno precedente¹³.

Nel nostro Paese, la previdenza pubblica contribuisce per il 75% al reddito degli individui ultrasessantacinquenni, a fronte di un 5,3% di previdenza complementare. Una percentuale, quest'ultima, molto più bassa rispetto a Francia (15,4%), Germania (13,7%), Regno Unito (41,8%) e Paesi Bassi (44,9%)¹⁴. Anche il dato dell'adesione è nettamente divergente rispetto ad altre nazioni europee: il 36,9% (36,2% nel 2022) rispetto a Germania (84%) e Paesi Bassi (93%). I contributi previdenziali, nonostante un incremento delle iscrizioni, sono aumentati in maniera meno che proporzionale rispetto alle posizioni in essere: infatti gli individui che nel 2022 hanno versato i contributi nei fondi di previdenza ammontano solo al 26,7% (26,3 nel 2022)¹⁵.

9. "Il ruolo dei fondi pensione negoziali nel rinnovato contesto macroeconomico e sociale del sistema Paese", Position Paper realizzato da "The European House-Ambrosetti" in collaborazione con Fondo Perseo Sirio, aprile 2024.

10. COVIP, *Relazione per l'anno 2023*, p. 13 e segg.

11. COVIP, *Analisi dati statistici su iscritti e patrimonio forme pensionistiche e Casse di Previdenza*, 2021.

12. Per ogni 10 iscritti sono attive 11 posizioni, una proporzione che rimane stabile nel tempo.

13. COVIP, *Relazione per l'anno 2023*, cit.

14. "Dati dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico", rielaborati dall'Ufficio Studi di The European House-Ambrosetti.

15. COVIP, *Relazione per l'anno 2023*, cit.; "Il ruolo dei fondi pensione negoziali nel rinnovato contesto macroeconomico e sociale del sistema Paese", cit.

Il trend che vede una riduzione del tasso di sostituzione fino a 13,9 punti percentuali nel 2050 e un progressivo impoverimento della popolazione (già oggi il 35,9% dei pensionati percepisce meno di 1000 euro al mese e il 22,8% della popolazione italiana è a rischio di povertà o esclusione sociale¹⁶) non potrà essere invertito dalla copertura pubblica obbligatoria, ma soltanto da una maggiore e anticipata adesione¹⁷ alla previdenza complementare.

1.2. Fabbisogni sanitari e socio-sanitari

Sono 141 i giorni medi di attesa per una visita gastroenterologica, 137 quelli per una visita dermatologica, 132 per una visita oncologica, 129 per una visita diabetologica, 127 per una visita neurologica, 126 per una visita oculistica. Per gli accertamenti diagnostici si hanno 162 giorni di attesa per una mammografia, 145 per una risonanza magnetica, 143 per una colonscopia, 136 per una densitometria ossea, 134 per una gastroscopia.

I tempi si riducono per coloro i quali possono rivolgersi al privato, tanto che il 51,6% degli italiani ha scelto di fare una prestazione presso quest'ultimo, tra intramoenia e privato puro, senza nemmeno provare a prenotare nel pubblico. È una scelta con una precisa matrice socioeconomica, poiché ha riguardato il 40,6% delle persone a basso reddito, il 48,7% dei redditi medio-bassi, il 57% dei redditi medio-alti e il 63,3% dei redditi più alti¹⁸.

Dall'analisi di questi dati emerge una sfiducia generalizzata verso il funzionamento del Sistema Sanitario Nazionale, nonostante ancora per nove italiani su dieci il SSN sia un pilastro della nostra società. Uno spazio "sacro" dove ridimensionare le diseguglianze territoriali, socioeconomiche e culturali¹⁹.

Eppure, il crescente numero dei c.d. "migranti sanitari", in aggiunta al fatto che in molti, a prescindere dalle condizioni economiche in cui si trovino, decidano di rivolgersi al privato, dimostra che in realtà la tenuta del sistema sanitario è a rischio, se non già fortemente compromessa.

Difatti, ai dati menzionati, per offrire una panoramica di sistema risulta necessario aggiungere il numero impressionante di italiani che nell'anno trascorso hanno rinunciato alle cure: nel 2023 sono stati c.a. 4,5 mln i cittadini che hanno dovuto rinunciare a visite mediche o accertamenti diagnostici per problemi economici, di lista di attesa o per difficoltà di accesso²⁰.

16. Marco Lo Conte, "Pensioni, si sgretola il welfare: 14 milioni in grave difficoltà", *Pensioni24 – Il Sole24ore*, 8 maggio 2024.

17. Carlo Giuro, "Chi inizia prima potrà contare su un pilastro robusto", *Milano Finanza*, 3 febbraio 2024.

18. Censis e Aiop, *XXI rapporto "Ospedali&Salute"*, p. 15, presentato il 27 marzo 2024.

19. Id.

20. Istat, *XI rapporto sul Benessere equo e sostenibile (Bes)*, p. 279 e ss., cit.

I numeri della spesa pubblica, d'altro canto, non migliorano il quadro complessivo, essendo molto inferiori rispetto al quadro europeo. Il territorio nazionale si presenta molto frammentato quanto alla capacità di erogazione delle prestazioni sanitarie: sulla spesa pro capite in sanità destinata alla gestione corrente a fronte di una media nazionale di 2.140 euro, quella più contenuta si registra in Calabria (1.748 euro), seguita da Campania (1.818 euro), Basilicata (1.941 euro) e Puglia (1.978 euro).

Ulteriore nodo della sanità nel nostro Paese rimangono la prevenzione e la promozione, a tutti i livelli, di un corretto stile di vita: tali prassi potrebbero giocare un ruolo determinante, non solo nei confronti del singolo ma anche del sistema sanitario. L'Italia, sul punto, registra ancora numeri poco confortanti, soprattutto nella prevenzione femminile dove ci collochiamo al di sotto della media internazionale e, nella classifica europea, al penultimo posto davanti alla sola Lituania²¹.

Emerge in maniera lampante il ruolo che la sanità integrativa giocherà nei prossimi anni, sia come risposta/alternativa alla spesa *out of pocket* del cittadino in stato di bisogno sia come sostegno alla sanità pubblica.

In mancanza di dati ufficiali da parte dalle strutture pubbliche, Itinerari Previdenziali ha analizzato i principali 50 soggetti tra Fondi e Casse sanitarie, operanti per singola impresa o gruppo di aziende, per categoria di lavoratori o per comparti (a seguito della contrattazione) e le principali Società di Mutuo Soccorso: secondo le stime, essi rappresentano, in termini di prestazioni erogate, circa il 75% dell'intero sistema sanitario integrativo, composto dalle 321 forme di assistenza sanitaria integrativa. Sulla base dei dati forniti dall'Anagrafe del Ministero della Salute, si è stimato che queste ultime abbiano erogato per il 2021 c.a. 3,059 mld di euro²².

Più di un italiano su quattro è iscritto ad un fondo sanitario integrativo, c.a. 15 mln di individui. Troppo poco rispetto ai dati prodotti da paesi come Francia e Germania, che si attestano al 75-80% della popolazione²³. Gran parte dei beneficiari dei Fondi Sanitari Integrativi sono presenti nelle Regioni del Centro Nord, dove già è più forte la presenza del SSN, nelle quali si concentrano il maggior numero di imprese e il reddito è mediamente più alto²⁴. La regione con la spesa privata (*out of pocket* e intermediata) più alta è la Valle D'Aosta (919 Euro pro capite), mentre quella con la spesa più bassa è la Puglia (412 Euro pro capite)²⁵.

21. Hologic, *Global Women's Health Index*, rilasciato nel 2024.

22. Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, *X Report annuale "Investitori istituzionali italiani: iscritti, risorse e gestori per l'anno 2022*, anno 2023.

23. Dati Osservatorio Nazionale Welfare e Salute.

24. Elaborazione dati The European House – Ambrosetti su dati Unisalute, 2022.

25. Elaborazione dati The European House – Ambrosetti su dati Ragioneria Generale dello Stato, 2023.

1.3. Genitorialità

Il fenomeno della denatalità che interessa il nostro Paese è il frutto di una serie di contingenze: dall'aumento dell'occupazione femminile, con la conseguente volontà delle donne di non essere più percepite solo come madri, alla precarietà dell'offerta di lavoro per i giovani, passando per le poche e disomogenee misure che i vari livelli di welfare hanno introdotto, fino ad oggi, per incentivare la genitorialità. Il 2023 ha registrato un nuovo minimo storico delle nascite in Italia, ferme sotto le 400mila unità: un ulteriore calo del 3,6% rispetto all'anno precedente²⁶.

Questo “inverno demografico” avrà numerose conseguenze, non solo nel breve ma anche nel lungo periodo, soprattutto se associato al fenomeno del progressivo invecchiamento della popolazione italiana. La denatalità influirà sull'occupazione, sul sistema previdenziale ed in generale sullo sviluppo socioeconomico del nostro Paese. Secondo l'Istat, oggi il numero di figli per donna è pari a 1,25²⁷, con tendenza a decrescere ulteriormente, allontanandosi sempre di più dal numero minimo di due, necessario per garantire il ricambio generazionale.

L'attuale governo Meloni ha, di recente, varato alcune misure che nelle intenzioni dovrebbero supportare la natalità: la Legge di Bilancio dispone per i figli nati nel 2024, al ricorrere delle condizioni previste dalla legge, che i genitori potranno beneficiare di due mesi di congedo parentale (fruibile alternativamente) con indennità innalzata dal 30% precedente all'80% per entrambi i mesi (se richiesti nel 2024) o di 80% e 60% se goduti nel 2025, prescindendo dall'effettiva fruizione dei congedi obbligatori da parte di padre e madre.

Il cambiamento e la messa a punto di strategie per combattere la denatalità dovranno in ogni caso inevitabilmente riguardare entrambi i genitori. Infatti, sebbene sia ancora forte lo squilibrio di genere nella cura dei figli, i dati mostrano che la percentuale di padri che usufruisce del congedo di paternità si è più che triplicata fra il 2013 e il 2022: nel 2013, infatti, poco meno di 1 padre su 5 ne ha usufruito (pari al 19,25%), cioè 51.745 padri, mentre, nel 2022, sono stati più di 3 su 5 (pari al 64,02%), cioè 172.797 padri, con poche differenze a seconda che si tratti di genitori del primo (65,88%), secondo o successivo figlio (62,08%).

Permangono ancora forti le differenze di età, tipologia contrattuale, azienda, reddito e soprattutto area di residenza nella fruizione del congedo. Un re-

26. “Natalità, se diventa mamma, una su 5 perde il lavoro. Record di culle vuote: calo del 3,6% sul 2023”, Rainews.it, [<https://www.rainews.it/articoli/2024/05/natalita-se-diventa-mamma-una-su-5-perde-il-lavoro-record-di-culle-vuote-i-dati-allarmanti-7ed1f3d8-bef6-46be-92f9-838628755d34.html>].

27. Istat, Report “Natalità e fecondità della popolazione residente anno 2021, p.1, 19 dicembre 2022.

cente studio ha individuato il prototipo del padre che fa uso del congedo di paternità: ha più di 30 anni, vive al Nord, lavora in imprese di media-grande dimensione con un contratto di lavoro stabile e ha un reddito medio-alto²⁸. Per ridurre il *gender gap* e migliorare la natalità è importante che venga compresa l'importanza della costruzione di un nuovo equilibrio familiare, basato su una genitorialità condivisa.

1.4. Caregiving

Spesso ci si prende cura direttamente dei propri cari che necessitano di assistenza, sebbene siano presenti soggetti o strutture i quali, in maniera professionale, potrebbero occuparsi di coloro che sono avanti con l'età. Si tratta del fenomeno dei c.d. "caregiver informali".

Oggi in Italia ci sono oltre 7 milioni di caregiver e un dipendente su tre (il 38%) si occupa di un familiare non autosufficiente: il 77% dedica alla cura di quest'ultimo in media 20 ore settimanali. Nel 15% dei casi le persone sono state messe di fronte al dilemma delle dimissioni per far fronte ai carichi di cura. E il 38% non ha condiviso la propria situazione con i colleghi nel timore di compromettere il proprio lavoro, ma anche chi l'ha fatto (23%) non si è sentito compreso²⁹.

La mancanza di un quadro giuridico completo fa da cornice ad una situazione che, anche a livello psicologico, mina la serenità del lavoratore. Le nuove misure varate in favore dei soggetti ultraottantenni per il biennio 2025-2026, il c.d. "Bonus Anziani", che porterà alcune fasce della popolazione a poter usufruire di un importo di 1.380 euro, spendibile in prestazioni assistenziali, potrebbe non risultare efficace vista la platea di destinatari e le risorse stanziare. Un'offerta di servizi approssimativa, non oggetto di un complessivo ripensamento del sistema di assistenza, non aiuta in concreto coloro i quali si ritrovano a dover svolgere, nei loro momenti liberi, un "doppio lavoro", con ricadute fisiche e psicologiche sulla salute del soggetto caregiver.

Sul punto, un'analisi condotta dall'Agenzia di Tutela della Salute (Ats) di Bergamo all'interno del progetto "Caregiver Bergamo" su un campione di 793 persone che si prendono cura di parenti con disabilità, demenza o disagio psichico, ha evidenziato come l'80% ammetta di vivere un "sovraccarico". Parliamo per la maggior parte di donne (il 77,2%) e soggetti con un'età compresa tra i 45 e i 69 anni³⁰.

28. Analisi dei nuovi dati INPS [XXII Rapporto Annuale 2023] diffusa da Save the Children in occasione della Festa del Papà, 18 marzo 2024.

29. Studio "Care4giver", Jointly e Boston Consulting Group (BCG), su un campione di 12mila lavoratori dipendenti di aziende in diversi settori, 2023.

30. Benedetta Ravizza, "Caregiver, l'80% vive sotto stress «Pilastro del welfare da sostenere», *L'Eco di Bergamo*, 8 maggio 2024.

1.5. I “Grandi rischi”: invalidità, inabilità e premorienza

L’Inail, nella più recente Relazione Provvisoria sull’andamento degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali, ha registrato un calo delle denunce di infortunio presentate nel periodo gennaio-dicembre 2023 rispetto all’anno precedente: oltre 112 mila casi in meno. Il numero sembrerebbe confortante, in controtendenza rispetto alle notizie che spesso occupano le prime pagine dei giornali, ma non deve trarre in inganno: un’analisi più nel dettaglio rivela come la riduzione per i casi “tradizionali” sia solo pari all’1%, essendo il decremento dovuto quasi esclusivamente al minor peso dei casi di Covid-19.

Registra purtroppo segno positivo il dato in merito alle malattie professionali, che per lo stesso periodo del 2023 ha visto un incremento del 19,7% rispetto al 2022: anche in questo caso la fine del periodo pandemico ha giocato un ruolo determinante, perché la riapertura di molte attività ha fatto sì che aumentassero i lavoratori esposti a rischio³¹.

Tra le coperture per i c.d. “grandi rischi”, emerge l’importanza della polizza *Long Term Care* (LTC). Nella maggior parte dei casi quest’ultima, oggi, è prevista solo per coloro i quali sono ancora in età da lavoro. Il fenomeno dell’invecchiamento della popolazione, già più volte menzionato, e la conseguente tenuta del sistema sanitario pubblico, però, concorrono nel suggerire un ripensamento della copertura, estendendola nella forma della c.d. “proseguizione volontaria” anche ai pensionati.

È recente, sul punto, la volontà dell’Autorità di Vigilanza sulle assicurazioni (Ivass) di portare avanti uno studio con alcune Università italiane sulla possibilità di garantire una copertura universale dell’intera popolazione, calcolando l’esposizione al rischio di non autosufficienza degli italiani e stimarne il costo. L’ambizioso obiettivo sarebbe quello di formulare una proposta di legge a Governo e Parlamento³².

1.6. *Work life integration*

Secondo un recente studio, il 72,7% degli occupati è disposto a destinare un’ora in più al lavoro piuttosto che alle attività del tempo libero solo in cambio di una maggiore retribuzione rispetto al passato³³.

Sebbene Eurostat abbia evidenziato come gli italiani siano “stakanovisti” quanto a ore lavorate (non sempre coincidenti con un effettivo aumento della produttività) rispetto agli altri paesi europei, evidenziando come il 9,6% dei

31. INAIL, *Relazione Provvisoria sull’andamento degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali*, p. 3 e ss., gennaio 2024.

32. Gianfranco Ursino, “Long Term Care. L’Ivass propone una copertura per tutta la popolazione”, *Plus24 – Il Sole 24 ore*, 4 maggio 2024.

33. VII rapporto Censis-Eudaimon, p. 8, cit.

lavoratori fra i 20 e i 64 anni lo scorso anno sia stato impegnato in azienda o ufficio in media 49 ore a settimana, soprattutto se lavoratore autonomo³⁴, oggi il principale *driver* nella scelta di un datore di lavoro è proprio la sicurezza di un buon bilanciamento tra vita privata e lavoro³⁵.

È importante comprendere come con l'espressione "equilibrio vita-lavoro" si intenda un concetto più ampio del semplice "lavoro da casa". In ogni caso, quest'ultimo sembra ormai essere imprescindibile, anche per coloro i quali ricoprono posizioni dirigenziali: auto e smart working sono tra i benefit più apprezzati dai manager³⁶. Per questo, nonostante il ritorno alla gestione ordinaria da aprile 2024, sono molte le aziende che hanno deciso di proseguire con questa modalità di erogazione della prestazione in autonomia. Sul punto si alzano, però, anche voci dissidenti che evidenziano gli impatti dello smart working sulle capacità relazionali e sulle possibilità di crescita e sviluppo professionale³⁷.

A livello europeo, l'Italia si colloca tra le nazioni meno sensibili al tema equilibrio vita-lavoro, occupando il quart'ultimo posto in classifica tenendo in considerazione una serie di fattori: numero di giorni spendibili in ferie, assistenza sanitaria, presenza del salario minimo, orario di lavoro medio, congedi, livello di soddisfazione espresso dai lavoratori, etc. etc.³⁸.

Sul punto, giova ricordare gli esiti positivi delle sperimentazioni di alcune grandi aziende nel nostro Paese, nonché le proposte di legge sulla settimana corta in paesi come Islanda e Giappone, dove, a fronte di una riduzione delle ore lavorate, è aumentata la produttività.

1.7. Wellbeing fisico e psicologico

Promuovere la cultura del benessere è oggi quanto mai necessario. Il 95% dei lavoratori, in 9 paesi intervistati tra cui il nostro, ritiene che il benessere sul lavoro sia importante quanto il livello salariale; l'86% dei dipendenti è dell'idea che si debba lasciare un'azienda non attenta al benessere delle persone e il 63% degli intervistati usufruisce regolarmente dei benefit per il wellbeing messi a disposizione³⁹.

Lo stress provocato dall'attività lavorativa è infatti un problema reale ed urgente: la diffusione del fenomeno del *burnout* si attesta al 22% su scala

34. "EU workers: 7.1% worked 49 hours or more a week in 2023", <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240501-1>.

35. Randstad, *Employer Brand Research*, 2023.

36. Hays, *Salary Guide*, 2024.

37. Rosaria Amato, "Smart working, i giovani al bivio: «è comodo ma frena la carriera»", *Repubblica*, 1 aprile 2024, https://www.repubblica.it/economia/2024/04/01/news/smart_working_i_giovani_al_bivio_e_comodo_ma_frena_la_carriera-422405293/.

38. European Life-Work Balance Index, Remote, 2023.

39. Wellhub, "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2024".

mondiale e colpisce soprattutto le frange più giovani della popolazione, tanto che l'80% dei giovani dipendenti ha sintomi elevati da stress⁴⁰.

I dati specifici del nostro Paese confermano questa tendenza: il 76% dei dipendenti italiani intervistati ha sperimentato almeno uno dei principali sintomi del burnout, +14% rispetto allo scorso anno. Il più diffuso è la sensazione di sfinimento, mentre, per la Gen Z, nello specifico i c.d. "white collar", il sintomo più frequente risulta essere il calo dell'efficienza lavorativa (56%).

La ricerca ha indagato anche l'effettiva diagnosi di *burnout*: ad averla ricevuta 1 persona su 5.

Oltre 9 persone su 10 ritengono essenziale la promozione del benessere psicologico da parte dell'azienda (96%). Tuttavia, nel 67% delle organizzazioni italiane il servizio di supporto psicologico non è presente⁴¹.

L'accoglienza dei recenti interventi normativi sulla salute mentale della popolazione avvalorava ulteriormente quanto poc'anzi affermato: il boom di domande per il bonus psicologo arrivato in poche ore dimostra che di salute mentale si dovrebbe parlare di più, sin dalle scuole. Col fondato timore che, con i fondi messi a disposizione, saranno solo 1 su 50 coloro i quali ne potranno usufruire in futuro.

Il bonus psicologo, solo nel 2022, ha fatto risparmiare al sistema pubblico 312 mln di euro in termini di giorni di assenza lavorativa per malattia evitati, cui va sommato il conseguente indiretto aumento della produttività. Questo a fronte di un investimento pubblico per la misura pari a 25 mln di euro⁴². Una moltiplicazione di valore per oltre 12 volte.

Eppure, recenti studi dimostrano che il cammino per una strategia efficace di wellbeing aziendale è ancora lontano, soprattutto nei confronti dei livelli più bassi della scala occupazionale. Permane, nella popolazione aziendale, una disparità tra la percezione del wellbeing a livello apicale e fra coloro che svolgono un lavoro impiegatizio: il 61,7% dei lavoratori dichiara che l'azienda in cui lavora non è attenta al benessere psicofisico dei propri dipendenti. L'insoddisfazione per l'attenzione aziendale al benessere psicofisico dei lavoratori è espressa dal 62,3% degli impiegati, dal 68,4% degli operai, e dal 39,2% dei dirigenti⁴³.

40. Sondaggio McKinsey Health Institute.

41. Doxa, *Osservatorio annuale sul Benessere Psicologico nelle aziende italiane*, 15 novembre 2023, <https://www.bva-doxa.com/osservatorio-annuale-sul-benessere-psicologico-nelle-aziende-italiane/>.

42. ANSA, "Con il Bonus psicologo meno assenze sul lavoro, risparmi per 312 milioni di euro", 17 aprile 2024, https://www.ansa.it/canale_saluteebenessere/notizie/sanita/2024/04/16/con-bonus-psicologo-risparmi-per-312-milioni-sul-lavoro_b4d00cef-c25a-4617-84ed-6ae1df158cb8.html.

43. VII rapporto Censis-Eudaimon, p. 26, cit.

1.8. Sostegno al reddito ed altri benefit

Le misure a sostegno del reddito si concretizzano in un supporto economico a specifiche categorie di soggetti. A livello pubblico, la principale forma, spesso al centro dello scontro politico, è l'assegno di inclusione (ADI). Consiste in una misura nazionale di contrasto alla povertà, alla fragilità e all'esclusione sociale delle fasce deboli, attraverso percorsi di inserimento sociale, nonché di formazione, di lavoro e di politica attiva del lavoro, istituita a decorrere dal 1° gennaio 2024 dall'articolo 1 del decreto-legge 4 maggio 2023, n. 48, convertito con modificazioni dalla legge 3 luglio 2023, n. 85. L'assegno è condizionato alla prova dei mezzi e all'adesione ad un percorso personalizzato di attivazione e di inclusione sociale e lavorativa.

Nell'ambito aziendale, il sostegno al reddito in una logica di welfare viene attuato attraverso l'erogazione di due strumenti: il *welfare on top* e, dal 2016, la conversione del premio di risultato, se previsto dal contratto aziendale o territoriale. In alcuni casi, l'azienda premia coloro che scelgono la conversione del premio in welfare, offrendo un aumento del valore del premio in proporzione al *quantum* convertito.

Il welfare è preferito alla produttività dagli accordi di secondo livello: al 15 gennaio 2024 il valore annuo del premio destinato a misure di welfare è di 1.714 euro, a fronte dei 1.628 euro destinati ai premi di produttività⁴⁴.

Se convertiti in welfare, inoltre, i premi di risultato non sono soggetti a tassazione, a condizione che vengano rispettati i limiti previsti dal TUIR. Questi ultimi, nell'anno corrente, sono stati elevati dai 258,23 euro a 1.000 euro per tutti i dipendenti e 2.000 euro per i dipendenti con figli a carico (legge 213 del 30 dicembre 2023). Oltre alle utenze domestiche di energia elettrica, gas naturale e acqua, sono stati inseriti anche le spese per l'affitto o gli interessi sul mutuo della prima casa tra le spese che il datore di lavoro può rimborsare al lavoratore sotto forma di *fringe benefit*.

I *fringe benefit* sono prestazioni di natura economica che non hanno uno specifico obiettivo sociale, anche se ormai la loro diffusione li ha resi fonte di soddisfazione per i dipendenti e punto di forza delle aziende, sia per aumentare la produttività dei dipendenti che per attrarre figure professionali qualificate. Di fatto sono diventati la prima scelta dei lavoratori su come spendere il welfare a loro disposizione⁴⁵.

Tra le misure di sostegno al reddito attuate dalle aziende vi è anche l'erogazione di buoni pasto ai dipendenti, in alcune aziende garantiti anche per chi lavora in smart working. Anch'essi sono annoverati tra i benefit più apprezzati⁴⁶.

44. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Report deposito contratti ex art. 14 D.lgs. 151/2015*, 15 gennaio 2024.

45. Irene Maria Scalise, "Un sostegno al reddito dal welfare aziendale 910 euro a lavoratore", *La Repubblica*, 9 maggio 2024.

46. Id.

Non è stato confermato invece per il 2024 il c.d. bonus carburante: per far fronte al caro energia a causa delle contingenze geopolitiche degli anni passati, nel 2022 era stata prevista l'erogazione di un contributo di 200 euro, esclusivamente per l'acquisto di carburanti, esente da imposta.

1.9. Formazione e crescita personale

Nel 2022 in Italia poco più di un individuo su tre, in una fascia di età compresa tra i 25 e i 64 anni, ha partecipato ad attività di formazione ed istruzione. Il dato ci pone molto più in basso rispetto alla media europea, che si attesta al 35,7%⁴⁷.

La condizione di occupato e la qualifica ricoperta rivestono un ruolo importante sul tema della formazione. Coloro che avrebbero bisogno di maggiore formazione, perché ricoprono posizioni a livelli più bassi, sono paradossalmente quelli che si formano di meno (62,6% per dirigenti, imprenditori e liberi professionisti a fronte del 24,6% dei lavoratori a bassa qualifica). Addirittura, i disoccupati nella fascia di età compresa fra i 18 e i 74 anni accedono in maniera minore ad attività di formazione, attestandosi al 20,5%, mentre coloro che ricoprono una posizione lavorativa e si formano sono più del doppio (44,1%)⁴⁸.

Il divario territoriale emerge anche in tema di formazione: la partecipazione o meno ad attività specifiche contribuisce anch'essa ad aumentare il divario Nord-Sud, essendo ben 11 i punti percentuali che dividono le due zone (39,7% contro il 28,3%)⁴⁹.

Investire nella formazione continua dovrebbe essere una priorità sia a livello sociale che individuale. Il c.d. *lifelong learning*, infatti, non solo fa sì che il singolo possa vantare competenze che lo rendono più attrattivo sul mercato del lavoro, ma, più in generale, contribuisce ad accrescere il sistema economico del Paese, comportando un miglioramento generale del capitale umano. Gli obiettivi di *benchmark* della partecipazione all'*adult learning* fissati dalla Commissione Europea sono del 60% entro il 2030. Il nostro Paese, stando ai numeri, sembra ancora molto lontano dalla meta.

Diversi Stati europei hanno messo in campo misure di sostegno finanziario per sovvenzionare l'istruzione e le competenze di lavoratori poco qualificati e studenti: tra questi, Regno Unito, Svezia, Finlandia e Francia. Alcuni di essi, come la Francia e l'Inghilterra, hanno messo a punto anche delle misure a sostegno delle imprese che realizzano tali percorsi⁵⁰.

La formazione, per quanto qui più interessa, può essere divisa in formazione professionale ed extra professionale. La formazione professionale, di

47. Istat, *Report "La formazione degli adulti| anno 2022"*, p. 2, 8 aprile 2024.

48. Id.

49. Id.

50. Eurydice, *Adult education and training in Europe*, 2021.

solito obbligatoria e prevista nei contratti collettivi nazionali, è strettamente legata alle mansioni svolte dal lavoratore e può essere condotta sia internamente all'azienda (ad esempio tramite la creazione di Academy interne) che in collaborazione con altri enti.

La formazione extra professionale, riassumibile in tutte quelle attività che puntano al miglioramento delle c.d. *soft skills*, invece, non è direttamente correlata al lavoro svolto. Se implementata, però, impatta positivamente anche su quest'ultimo.

L'85% delle aziende considera la formazione fondamentale, ma, rispetto ai desideri formativi dei dipendenti, le imprese sono più orientate verso le competenze più specificamente tecniche, legate alla mansione e alla innovazione dei processi produttivi. I dipendenti, invece, valutano come prioritario l'investimento in competenze digitali e tecnologiche (83%), seguite dall'implementazione delle capacità comportamentali (54%). Oltre il 50% dei lavoratori, inoltre, ritiene che vi dovrebbe essere maggiore attenzione da parte dell'azienda verso il miglioramento della conoscenza delle lingue straniere; nonostante l'importanza ricoperta da queste ultime nel moderno contesto lavorativo, esse vengono inserite nei percorsi formativi solo per il 5% da parte delle aziende⁵¹.

In tema di partecipazione ai corsi di formazione aziendale, erogata spesso in doppia modalità, live e telematica, la quota di addetti che nel 2021 ha partecipato a corsi di formazione aziendale in Italia è pari al 43,4%, rimanendo sostanzialmente stabile rispetto agli anni precedenti (44,6% nel 2020; 44,1% nel 2019 e 43,2% nel 2018)⁵².

La propensione del sistema produttivo a realizzare interventi formativi è legata alla componente dimensionale: in media, l'11% degli adulti che lavorano in imprese con 10-49 dipendenti partecipano ad attività di istruzione e formazione non formale legate al lavoro. La quota sale al 13% tra quelle delle imprese con 50-249 addetti e al 15% per quelle con più di 249 addetti⁵³.

Dal punto di vista territoriale, le imprese che hanno realizzato più attività sono situate prevalentemente in Veneto (il 28,4%), a pari merito con il Friuli-Venezia Giulia (28,4%), e in Trentino-Alto Adige (27,2%)⁵⁴.

1.10. Educazione al welfare e comunicazione

La cultura del welfare è ancora oggi poco diffusa nel tessuto imprenditoriale del Paese. Nel contesto aziendale, possiamo suddividere la comunica-

51. Enzo Argante, "L'85% delle aziende considera la formazione aziendale fondamentale: l'investimento maggiore è rivolto verso le hard skill", *Forbes*, 7 marzo 2024.

52. Enzima12, *Rapporto "Formazione e lavoro: la situazione in Italia"*, p. 11 e ss., 2023.

53. Dati Education at a Glance, 2023.

54. Dati Unioncamere – ANPAL, Sistema informativo Excelsior, 2022.

zione delle misure di welfare in due macrocategorie: la comunicazione c.d. *on boarding*, ossia la comunicazione in fase di inserimento, e quella continuativa, rivolta a coloro che sono già dipendenti.

La prima ha come *focus* la presentazione delle misure di welfare che l'azienda attua nei confronti dei lavoratori, ad esempio attraverso la distribuzione di materiale informativo dettagliato sulle varie iniziative. La comunicazione in fase di inserimento rappresenta una importante leva motivazionale nei confronti di coloro che debbono scegliere, ad esempio a parità di retribuzione, se entrare a far parte di una realtà aziendale piuttosto che di un'altra.

La seconda può essere attuata attraverso l'utilizzo di comunicazioni tramite newsletter periodiche, l'accesso all'intranet aziendale, l'impiego di soggetti con lo specifico compito di divulgare e spiegare le varie iniziative, con l'organizzazione di eventi in presenza ovvero webinar informativi. Nell'epoca delle "grandi dimissioni" e del *quiet quitting*, essa riveste un importante ruolo in ottica di *talent attraction e retention*.

L'importanza della comunicazione si evince anche dalla lettura della Prassi UNI 103:2021 per il welfare aziendale, che statuisce: «Si dovrebbe altresì porre particolare attenzione al tema informativo e comunicativo. In particolare, per facilitare l'accesso a servizi propriamente connessi a bisogni ed obiettivi di protezione del corso di vita, si deve porre in essere una attività di orientamento, informativa ed educativa nei confronti dei destinatari delle erogazioni di welfare aziendale. La comunicazione dei progetti di welfare aziendale deve rivolgersi, con linguaggi coerenti, ai destinatari individuati ponendo particolare attenzione alle seguenti funzioni: motivare, rendere consapevoli, coinvolgere, rendicontare (evidenziando anche gli eventuali benefici connessi al servizio/prodotto offerto). In particolare, si raccomanda una comunicazione educativa, volta a consentire ai destinatari un esercizio consapevole delle proprie scelte e a poter analizzare, valutare e confrontare i servizi offerti in termini di utilità per il miglioramento del proprio benessere»⁵⁵.

Nel nostro Paese, l'81,8% degli occupati dichiara di sapere cosa sia il welfare aziendale. Più nello specifico, il 32,7% dichiara di conoscerlo in modo preciso e il 49,1% per grandi linee, a fronte di un 18,2% che dichiara di non sapere cosa sia. La percentuale di informazione è più alta fra giovani e adulti (l'83,3% dei giovani e l'84,4% degli adulti) mentre scende per gli anziani (al 78,4%). In base alla qualifica ricoperta, è più alta fra i soggetti che ricoprono ruoli medio-alti (l'89,2% dei dirigenti e l'88,1% degli impiegati), mentre si abbassa per i c.d. "blue collar" (62,7% degli operai). Tra il 2018 e 2024 i lavoratori che conoscono il welfare sono aumentati, passando dal 60,2% all'81,8%. In particolare, quelli che lo conoscono bene erano il 19,6% e sono diventati il 32,7%; a grandi linee, erano il 40,6% e sono diventati il 49,1%⁵⁶.

55. Prassi UNI 103:2021 per il welfare aziendale, pp. 17-18.

56. VII rapporto Censis-Eudaimon, p. 39, cit.

Sul tema della comunicazione delle misure di welfare previste dai CCNL, quest'ultima è ancora troppo limitata e frammentaria, soprattutto con riguardo alle piccole e medie imprese: viene attuata in modo sistematico e completo solo nel 34,1% delle PMI, limitata ad alcuni servizi nel 26,4%, inesistente o minima nel 39,4%⁵⁷.

2. Le risultanze dell'osservatorio e la direzione prospettica delle politiche di welfare

Quello d'inquadrare i fenomeni socioeconomici attuali, evidenziandone, con originale approccio, lo stretto collegamento con ciascuno dei pilastri che compongono l'innovativo concetto di "Global Welfare", sì da restituire lo stato dell'arte delle politiche di welfare in Italia, è stato senz'altro il primo dei passi compiuti in seno all'**Osservatorio Italian Welfare**.

E lo sforzo, prima ancora che descrittivo, è stato quello di fare chiarezza sul "campo da gioco" in cui si sarebbe agito, con gli strumenti d'indagine approntati, e, sulla scorta di tanto, lungi dall'esaurirsi con l'essere un mero esercizio, tentato di individuare la direzione prospettica delle misure di welfare, una "chiave di volta" che le future iniziative pubbliche, contrattuali e aziendali possano fare propria per tenere assieme il benessere dei lavoratori e la sostenibilità sociale delle iniziative.

Passaggio fondamentale è stato, poi, com'è ovvio, l'individuazione di un novero di realtà che, sul piano qualitativo e quantitativo, fosse capace, una volta indagato, di restituire la chiara fotografia dell'esistente.

L'Osservatorio ha analizzato, così, i dati di **più di 100 realtà aziendali italiane**, cui fanno capo oltre 700.000 individui. I settori merceologici analizzati spaziano dall'industria produttiva al commercio, dall'aerospaziale all'*healthcare*, dai servizi bancari e assicurativi a quelli nel campo delle tecnologie digitali.

La costante **attività di ricerca e di studio**, svolta attraverso un'attenta valutazione dei contesti di riferimento e delle dinamiche di settore, restituisce una **mappa dello sviluppo** del "Global Welfare" in Italia.

Dalle elaborazioni dell'Osservatorio emerge, anzitutto, che il livello medio di "benessere globale" muta al mutare della dimensione delle aziende cui il lavoratore oggetto di analisi fa capo. I dati dimostrano, infatti, come il **livello medio di "benessere globale" (misurato tramite il "Global Welfare Score") registrato per i lavoratori appartenenti alle aziende di grandi dimensioni è pari a 78/100**. Tale valore è indizio di una maggiore capacità del dipendente di far fronte ad una più ampia gamma di fabbisogni che caratterizzano il suo ciclo di vita. Il valore medio del "benessere globale", invece, scende a **52/100 e 35/100** per i dipendenti di PMI e microimprese.

57. Welfare Index PMI – Rapporto Welfare Index PMI 2024, p. 31.

Il maggior “benessere globale” dei lavoratori delle grandi imprese deriva principalmente dal fatto che in tali realtà le iniziative riconducibili alla componente di “welfare aziendale” sono molto più diffuse e rilevanti rispetto a quanto avviene nelle imprese di più piccole dimensioni, nelle quali incide per lo più il solo welfare contrattuale-collettivo.

A conferma di quanto detto, i dati dell’Osservatorio dimostrano che **in media il 73% delle grandi imprese adottano misure di welfare aggiuntive rispetto a quelle previste dal CCNL**, a fronte di un valore che scende al 55% e 16% su PMI e microimprese.

Le grandi imprese, infatti, hanno sicuramente più risorse e maggiori incentivi, oltre a fattori culturali, a promuovere politiche di welfare innovative e distintive, di modo da trattenere o attrarre più facilmente i talenti e aumentare la produttività.

Con un *focus* su quelle che sono le azioni messe in campo nell’ambito della sostenibilità sociale, l’**Indice di Sostenibilità Sociale elaborato dall’Osservatorio** conferma, poi, il divario presente tra imprese di grandi dimensioni e imprese piccole e medio-piccole. I dati, infatti, dimostrano che **le grandi imprese presentano un maggior Indice di Sostenibilità Sociale (71%)** rispetto alle PMI (42%) e alle microimprese (19%). Questo perché le grandi imprese implementano sempre più misure per i loro dipendenti, in aggiunta a quelle eventualmente già previste dal welfare contrattuale-collettivo, sul fronte previdenziale, sanitario, della prevenzione, della genitorialità, dei caregiver e dei grandi rischi.

Portando in relazione quanto emerso dai dati elaborati dell’Osservatorio con i numeri del nostro tessuto socioeconomico e produttivo, al fine di **comprendere l’effettiva portata dei fenomeni appena evidenziati sulla popolazione italiana**, risulta come **le grandi aziende rappresentino solo lo 0,1% delle imprese attive ed il 23,3% dei lavoratori dipendenti totali**, a fronte di un 76,7% dei lavoratori dipendenti totali che è impiegato in realtà di più modeste dimensioni⁵⁸.

In questo senso, emerge **l’importanza del welfare contrattuale-collettivo come unica soluzione efficace per garantire un più alto livello di universalismo delle coperture e per colmare i fabbisogni delle imprese in generale, soprattutto di quelle medio piccole**. In particolare, il welfare contrattuale-collettivo dovrebbe cercare di coprire, all’interno della contrattazione collettiva, i pilastri più sostenibili. Le politiche di welfare contrattuale-collettivo e aziendale che garantiscono un livello adeguato di “Global Welfare Score”, difatti, non solo stanno fornendo un più alto indice di benessere al singolo lavoratore-cittadino, ma contemporaneamente stanno contribuendo alla sostenibilità sociale del sistema Paese.

L’Osservatorio, in coerenza con quanto poc’anzi affermato, ha evidenziato che **il 62,3% dei dipendenti non dispone di un livello adeguato di**

58. ISTAT, *Annuario Statistico Italiano*, pp. 557-558, 2022.

“benessere globale”. Su questo dato pesa **anche l’assenza delle politiche di welfare implementate a livello aziendale**, determinata *in primis* dalle dimensioni delle aziende in cui essi lavorano. Per questi individui le iniziative di welfare contrattuale-collettivo costituiscono la fonte principale di copertura dei loro fabbisogni.

Inoltre, **solo il 18,6% dei lavoratori fanno capo ad imprese con un alto Indice di Sostenibilità Sociale**, tutte di grandi dimensioni.

Ebbene, alla luce di quanto esposto, è possibile trarre alcune importanti conclusioni e, quindi, immaginare l’auspicabile direzione delle misure future.

In questo senso, prioritario è, senz’altro, che le politiche di welfare, a tutti i livelli, abbiano come obiettivo, da un lato, quello di **favorire un maggior universalismo del “benessere globale”**, attraverso una sua **più capillare diffusione tra i lavoratori delle PMI e delle microimprese** che oggi si trovano sotto la soglia di adeguatezza, dall’altro, quello di incentivare le iniziative di welfare caratterizzate da **un maggior impatto sulla sostenibilità sociale** del Paese.

Al welfare pubblico, che vive una fase storica caratterizzata dai vincoli di spesa, spetta il compito di definire la cornice normativa più opportuna, in grado di orientare e premiare (anche con incentivi fiscali) le politiche contrattuali e aziendali che perseguiranno, sinergicamente e ciascuno dalla propria prospettiva, l’universalismo del benessere.

Quanto affermato, in concreto, potrebbe essere raggiunto adottando iniziative per **sostenere una più ampia diffusione delle adesioni alla previdenza complementare**, rafforzando il **quadro di funzionamento delle coperture sanitarie integrative individuali** o introducendo **meccanismi di premialità per le aziende** che adottino iniziative di welfare per la sostenibilità sociale. In ultimo, fornire una **cornice normativa** finalizzata a incentivare misure di sostegno a favore della genitorialità, dei caregiver, delle fasce più vulnerabili della popolazione e della sostenibilità del SSN. Misure, queste, che potrebbero rivelarsi efficaci e, allo stesso tempo, non eccessivamente gravose per le finanze dello Stato.

A un diverso livello, l’introduzione nella contrattazione collettiva di **coperture obbligatorie universali per i “grandi rischi” (attraverso le prestazioni accessorie dei fondi pensione)** così come l’**istituzione di fondi sanitari integrativi** per le categorie dei lavoratori che ne sono sprovviste, con la possibilità di **estendere i benefici al nucleo familiare e mantenere l’adesione ai fondi sanitari dopo l’uscita dal mondo del lavoro**, sono tutti strumenti che, tendendo verso la realizzazione di obiettivi di lungo periodo, favorirebbero l’acquisizione di una buona dote di welfare contrattuale-collettivo da parte di ogni lavoratore, a prescindere dalla dimensione della sua impresa. Ciò permetterebbe di ottenere impatti più positivi in termini di risultato e di ottimizzare le spese per le coperture.

Ma, adottando un'integrazione virtuosa dei livelli, la conseguente direzione delle politiche si delinea in tutta la sua chiarezza.

In questo modo, le iniziative di welfare adottate dalle imprese potrebbero, infatti, **focalizzarsi sui fabbisogni peculiari della platea aziendale** (ad esempio introducendo/potenziando le iniziative di welfare sui temi della **prevenzione sanitaria e dei corretti stili di vita, sulla genitorialità e sui caregiver**) e sull'estensione a soggetti "vicini" al lavoratore **della possibilità di beneficiare di alcune misure di welfare** (ad esempio: prevenzione, sanità, grandi rischi), in una **prospettiva di maggiore inclusività**.

All'interno di tale contesto, le Grandi Aziende, che come dimostrato risultano le principali tenutarie del benessere dei lavoratori, possono giocare un ruolo realmente decisivo in ottica sostenibile.

Si pensi, ad esempio, alla possibilità che, nelle **politiche di selezione dei fornitori**, i grandi *player* introducano criteri fondati sullo scoring degli indici di **sostenibilità sociale** e di **"benessere globale"** dei lavoratori. Ciò incentiverebbe, senz'altro, l'adozione a cascata di dinamiche virtuose da parte delle PMI e microimprese con cui intrattengono relazioni commerciali.

Insomma, la chiave è quella di un modello di intervento così strutturato, che, integrando efficacemente gli attori del welfare e gli strumenti a disposizione, permetta a lavoratori e cittadini di raggiungere il **"benessere globale"** e, al contempo, risponda alle attuali e future sfide socioeconomiche.