

21 | 23 MAGGIO - Centro Congressi La Nuvola - ROMA



**FESTIVAL  
DEL LAVORO**

2026 - 17<sup>^</sup> EDIZIONE



**LE NUOVE SFIDE  
DEL LAVORO**

**Il welfare aziendale:  
diffusione e prospettive nelle PMI**

QUARTO RAPPORTO ANNUALE

**Maggio 2026**

**UFFICIO STUDI**

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

[info@fondazionestudi.it](mailto:info@fondazionestudi.it)

**pluxee**

[www.pluxee.it](http://www.pluxee.it)

## Indice

1	PREMESSA.....	2
1.	SPAZI DI CRESCITA ANCORA AMPI PER IL WELFARE NELLE PMI .....	5
2.	LA SPINTA DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA .....	8
3.	WELFARE REDDITO-CENTRICO, MA CRESCE L'ATTENZIONE ALLA SALUTE .....	13
4.	DAL PREMIO AL WELFARE, UN'OPPORTUNITÀ ANCORA DA COGLIERE .....	20
5.	VERSO UN MODELLO DI SVILUPPO PIÙ INTEGRATO .....	24
6.	POSITIVO L'IMPATTO SU BENESSERE, NON SCONTATO SU PRODUTTIVITÀ .....	29
7.	PIÙ DIVERSIFICAZIONE E COMUNICAZIONE NEL FUTURO DEL WELFARE DELLE PMI .....	35
8.	LA DOMANDA TRAINA LA CRESCITA DEI SERVIZI .....	41
9.	NOTA METODOLOGICA .....	43

*Il testo è stato realizzato da un gruppo di lavoro coordinato da Ester Dini.*

## 1 Premessa

Il testo che segue presenta i risultati della quarta indagine svolta dalla Fondazione Studi Consulenti del Lavoro in collaborazione con Pluxee sulla diffusione del welfare aziendale tra le piccole e medie imprese italiane. La survey è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario a struttura chiusa via CAWI, a cavallo dei mesi di marzo e aprile, e ha visto la partecipazione di 1.950 Consulenti del Lavoro.

La lettura d'insieme dei risultati fornisce un quadro di evoluzione interessante, in cui il welfare aziendale si consolida sempre più, uscendo da una prospettiva di intervento episodica verso una più radicata e solida logica di gestione delle risorse. Non si tratta tuttavia di una diffusione omogenea o lineare, quanto piuttosto di un processo graduale, che riflette i vincoli strutturali e organizzativi propri del sistema produttivo italiano.

L'indagine conferma come la diffusione effettiva resti contenuta: secondo le stime degli intervistati, adotta strumenti di welfare aziendale il 16,2% delle PMI. Un dato che va interpretato anche alla luce della forte concentrazione di imprese sotto i 10 dipendenti, ma che evidenzia come il welfare non sia ancora percepito come leva diffusa o imprescindibile. Le differenze per dimensione (tra le imprese con più di 50 addetti la quota sale al 30%) e per area geografica (dal 17,8% del Nord Est al 9,8% del Mezzogiorno) mostrano tuttavia l'esistenza di contesti in cui il welfare aziendale appare più consolidato, non solo in termini di presenza, ma anche di strutturazione.

Ma è soprattutto con riferimento alla logica che ne sottende l'adozione, che le PMI stanno facendo un salto di qualità, entrando in una fase più matura, caratterizzata da uno sviluppo forse meno accelerato del passato, ma più intenzionale e selettivo.

La dimensione reddito-centrica che conferma il sostegno economico al lavoratore e alla sua famiglia come principale area di intervento (lo indica il 70,6% del campione) e l'accessibilità concreta agli strumenti quale principale fattore di efficacia degli interventi (indica l'item il 56,1% del campione) restano elementi decisivi.

Così come il primato degli strumenti – buoni pasto e acquisto – che ne garantiscono immediata e concreta accessibilità: secondo le stime fornite dai consulenti del lavoro, la quota di dipendenti beneficiaria di entrambe ha superato il 40%, risultando peraltro in costante crescita negli anni.

Ma a fianco a questi elementi, che rappresentano il fondamento del modello di welfare “a misura di PMI”, vanno emergendo altri aspetti che, per quanto in alcuni casi ancora embrionali, suggeriscono un cambio di passo. In particolare, l’indagine evidenzia una crescente attenzione a:

- diversificazione dei servizi, in particolare legati alla salute dei dipendenti e delle loro famiglie: circa un quarto dei rispondenti (25,2%) afferma che le imprese stanno integrando gli strumenti standard con soluzioni più articolate e personalizzate; il 23,1% evidenzia la diffusione di sanità integrativa e strumenti di tutela della salute;
- valorizzazione delle iniziative di welfare tra i dipendenti, come indicato dal 24,3% del campione, che individua tale aspetto tra i trend più significativi in atto. Una tendenza volta a scardinare quella logica di invisibilità che ancora contraddistingue l’approccio al welfare aziendale nelle PMI, considerato che il 57,3% degli intervistati afferma che le aziende non valorizzano tale strumento o lo fanno poco, informando a malapena i dipendenti sulle misure adottate;
- tendenziale miglioramento dell’accessibilità tramite l’introduzione o il maggiore utilizzo di piattaforme digitali (indica tale item tra i fattori di evoluzione il 20,3%), che restano uno strumento decisivo nel favorire la diffusione del welfare aziendale; dal 2023, la quota di consulenti che le considerano abbastanza diffuse è passata dal 18,4% al 30,8%.

Tale spaccato si presenta tuttavia molto disomogeneo a livello territoriale, evidenziando la presenza di un modello non solo più diffuso, ma più solido e maturo al Nord, in particolare al Nord Ovest, e più randomico al Sud, sebbene anche in quest’area i segnali di un cambio di approccio appaiano significativi.

Quello che è in atto è uno spostamento di logica, che non riguarda tanto le misure e gli strumenti utilizzati dalle aziende, quanto il modo in cui gli stessi vengono adottati e promossi e la loro capacità di integrarsi nella cultura e nelle politiche aziendali.

Per quanto nella maggior parte dei casi la filosofia che ne ispira l’adozione sia principalmente di natura economica, legata ai vantaggi che il welfare aziendale determina per imprese e lavoratori (è riferibile a tale tipologia il 61,1% delle PMI, secondo le stime fornite dai Consulenti del Lavoro), vi è una quota rilevante che guarda invece al welfare in una prospettiva diversa. Il 21,8% lo considera uno strumento per migliorare il clima aziendale e il benessere del personale e il 17,1% lo utilizza come leva strategica perfettamente e formalmente integrata nelle strategie di gestione del personale.

Questa differenza non è priva di conseguenze sugli effetti attesi. Se il giudizio sull'impatto in termini di benessere è complessivamente positivo (64,6% degli intervistati lo ritiene significativo), quello sulla produttività appare più incerto (lo ritiene positivo il 52,9%) e fortemente condizionato dal ruolo attribuito allo strumento. Il 25,2% sottolinea infatti che il welfare è in grado di incidere sulla produttività solo quando è supportato da una strategia aziendale orientata alla valorizzazione.

In questa prospettiva, la comunicazione e il coinvolgimento dei lavoratori assumono un ruolo centrale. Dopo la semplicità di fruizione, il secondo fattore di efficacia individuato dai Consulenti del Lavoro come decisivo è infatti il maggiore coinvolgimento e ascolto dei dipendenti (38,6%). Elemento che richiama la necessità di superare approcci top-down per promuoverne di più condivisi e partecipativi.

In questo cambio di paradigma in corso, i cui risvolti appaiono ancora estremamente differenziati, un ruolo fondamentale lo ha avuto la stabilizzazione e l'evoluzione della normativa che, estendendo i vantaggi fiscali, ne ha ampliato i margini di utilizzo da parte delle PMI. Ma non meno decisivo è stato il contributo della contrattazione collettiva, la cui crescente attenzione al tema sta favorendo non solo la diffusione dello strumento, ma anche un progressivo mutamento culturale.

Il fatto che la contrattazione si collochi al secondo posto tra i fattori che favoriscono la diffusione del welfare (34,3%), dopo i vantaggi economici (72,3%), suggerisce l'avvio di un processo di istituzionalizzazione, in cui il welfare tende a configurarsi sempre meno come opzione discrezionale e sempre più come componente attesa del rapporto di lavoro, con implicazioni rilevanti in termini di aspettative e sostenibilità futura per le imprese.

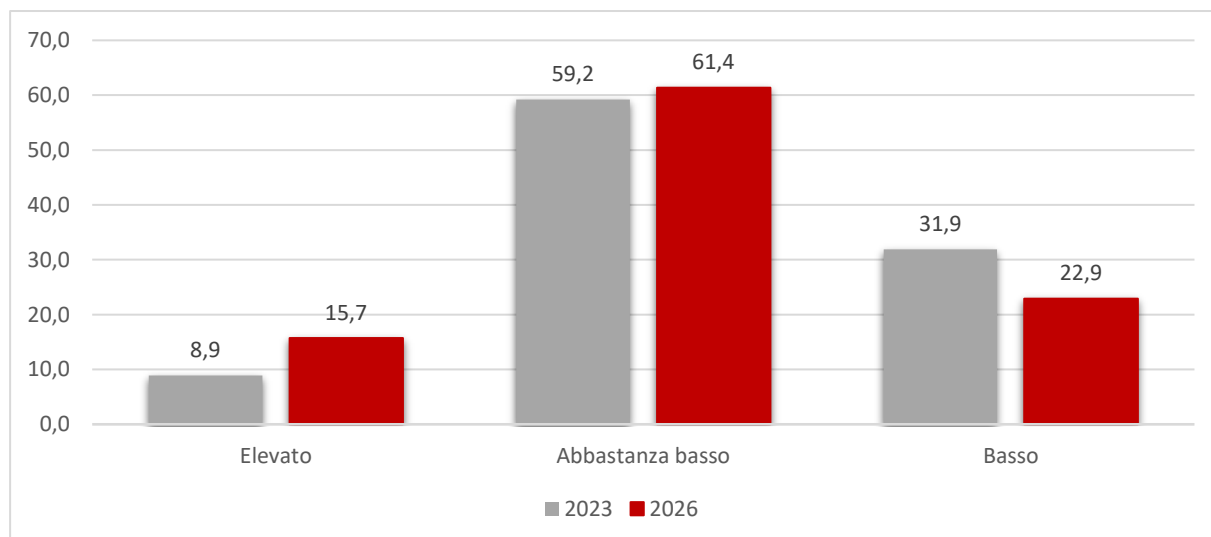
Tale elemento appare infatti non secondario, in uno scenario in cui l'incertezza del quadro economico internazionale può portare a un rallentamento nella capacità di penetrazione degli stessi strumenti di welfare (l'ostacolo principale allo sviluppo resta per le PMI la paura che il welfare possa diventare un costo fisso da cui non è possibile tornare indietro) ma al tempo stesso a un incremento del fabbisogno di sostegno al reddito da parte dei lavoratori. La capacità di gestire questo equilibrio rappresenterà un elemento decisivo per indirizzare gli scenari di evoluzione dei prossimi mesi.

# 1. Spazi di crescita ancora ampi per il welfare nelle PMI

Negli ultimi anni il quadro normativo in materia di welfare aziendale è stato progressivamente rafforzato, ampliando le possibilità di utilizzo e i vantaggi per imprese e lavoratori. Nonostante ciò, nelle PMI il welfare aziendale fatica ancora a trovare una diffusione ampia e strutturata, rimanendo spesso confinato a un uso strumentale, legato ai vantaggi economici e fiscali che offre.

Secondo i consulenti del lavoro – che seguono le PMI nell'introduzione e sviluppo degli strumenti di welfare aziendale a favore dei lavoratori – la diffusione continua a essere infatti ancora bassa. Così si pronuncia la maggioranza del campione (il 61,4% la valuta abbastanza bassa e il 22,9% bassa), mentre è solo il 15,7% a segnalare livelli più elevati (fig. 1).

**Fig. 1 - Livello di diffusione degli strumenti di welfare aziendale tra le PMI secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023 - 2026 (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Si tratta di una valutazione che, pur mostrando qualche miglioramento nel corso degli anni (rispetto al 2023, la quota di quanti giudicano la diffusione elevata è aumentata di quasi 7 punti percentuali), sottolinea le evidenti difficoltà che le PMI ancora incontrano nell'adozione di strumenti strutturati di welfare aziendale. Difficoltà solo in parte riconducibili alla disponibilità di risorse economiche, ma che riflettono un insieme più ampio di vincoli organizzativi e culturali che, a partire dalla conoscenza degli strumenti, limitano la capacità di progettazione e adozione.

Tali considerazioni risultano abbastanza trasversali a livello geografico, sebbene al Sud la percentuale di Consulenti del Lavoro che giudica bassa la diffusione del welfare aziendale sia superiore (29,7% contro il 21,9% del Nord Ovest, 16,3% del Nord Est e 20,9% del Centro) (tab. 1).

**Tab. 1 - Livello di diffusione degli strumenti di welfare aziendale tra le PMI per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
<b>Elevato</b>	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>	<b>1,2</b>	<b>1,5</b>
<b>Abbastanza elevato</b>	<b>16,1</b>	<b>16,6</b>	<b>11,1</b>	<b>13,9</b>	<b>14,2</b>
<b>Abbastanza basso</b>	<b>60,4</b>	<b>65,3</b>	<b>66,5</b>	<b>55,1</b>	<b>61,4</b>
<b>Basso</b>	<b>21,9</b>	<b>16,3</b>	<b>20,9</b>	<b>29,7</b>	<b>22,9</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

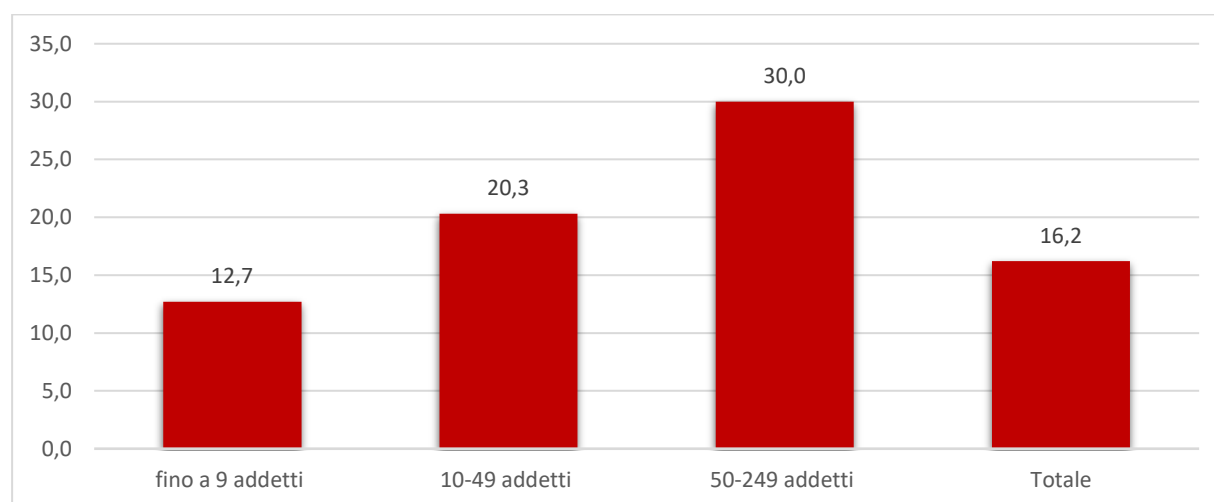
In questo contesto, l'indagine ha cercato di stimare l'effettiva diffusione e le modalità di utilizzo del welfare nelle PMI, facendo leva sulla conoscenza diretta dei Consulenti del Lavoro rispetto alle imprese clienti. Secondo le valutazioni fornite, la quota di PMI che adotta soluzioni di welfare aziendale è pari al 16,2%, con una variabilità elevata a seconda delle dimensioni di imprese e dei territori.

Tra le piccolissime, con meno di 10 addetti, l'incidenza è pari al 12,7%, mentre aumenta al 20,3% tra le imprese con 10-49 addetti, per arrivare al 30,1% tra quelle con 50-249 addetti (fig. 2).

Il Nord presenta nel complesso tassi di incidenza quasi doppi rispetto al Sud Italia (16,4% nel Nord Ovest, 17,8% nel Nord Est e 9,8% nel Mezzogiorno), ma con variabilità diverse a seconda della dimensione di impresa. Mentre tra le piccolissime, la quota che adotta strumenti di welfare tende ad essere simile, tra le aziende con 10-49 addetti il divario diventa più evidente, con il Nord Italia che presenta un'incidenza attorno al 25% (tab. 2).

È però nella fascia 50-249 che le differenze territoriali si fanno significative: se al Nord Ovest, secondo le stime dei Consulenti del Lavoro, il welfare aziendale è presente nel 40,1% delle imprese e al Nord Est nel 33,5%, al Centro scende al 24,5% mentre al Sud e nelle isole continua a restare su livelli molto bassi, interessando il 17,6% delle realtà produttive.

**Fig. 2 - Stima dell'incidenza di PMI che adottano welfare aziendale sul totale, secondo i Consulenti del Lavoro, per dimensione azienda, 2026 (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 2 - Stima dell'incidenza di PMI che adottano welfare aziendale sul totale, secondo i Consulenti del Lavoro, per area geografica e dimensione azienda, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
fino a 9 addetti	13,9	14,5	9,5	12,0	12,7
10-49 addetti	25,8	22,6	15,6	14,7	20,3
50-249 addetti	40,1	33,5	24,5	17,6	30,1
<b>TOTALE PMI</b>	<b>16,4</b>	<b>17,8</b>	<b>12,2</b>	<b>9,8</b>	<b>13,5</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 2. La spinta della contrattazione collettiva

Nonostante il welfare aziendale continui a incontrare forti difficoltà di penetrazione nelle realtà di minori dimensioni, in particolare nelle microimprese, che appaiono spesso più "impermeabili" all'adozione di strumenti strutturati, i Consulenti del Lavoro segnalano una crescita costante della domanda nel tempo: un processo lento e graduale, ma che non si interrompe e che tende progressivamente ad ampliarsi all'interno del tessuto imprenditoriale.

Anche nell'indagine 2026, in linea con le precedenti, la maggioranza degli intervistati segnala una crescita (il 64,2% a fronte di un valore del 62,8% del 2025). Solo il 32,7% indica che la diffusione è rimasta invariata (tab. 3).

Tale tendenza appare però sempre più diversificata rispetto agli anni passati: mentre al Sud e al Centro la quota di intervistati che segnala una crescita non supera il 60%, al Nord Est si arriva al 76,8%, evidenziando un'intensità molto più accentuata dei processi in corso.

**Tab. 3 - L'evoluzione della diffusione del welfare aziendale tra 2024 e 2026, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
<b>Aumentata</b>	<b>69,5</b>	<b>76,8</b>	<b>60,0</b>	<b>56,2</b>	<b>64,2</b>
<b>Rimasta invariata</b>	<b>28,2</b>	<b>21,9</b>	<b>35,9</b>	<b>40,6</b>	<b>32,7</b>
<b>Diminuito</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>4,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A spingere in direzione di un maggiore ricorso al welfare aziendale sono in primis i vantaggi fiscali per le aziende e i lavoratori, che acquisiscono un peso crescente in uno scenario di crescente incertezza di evoluzione del quadro economico globale e nazionale: lo indica il 72,3% dei rispondenti, percentuale leggermente superiore (69,6%) a quella indicata nell'indagine del 2025.

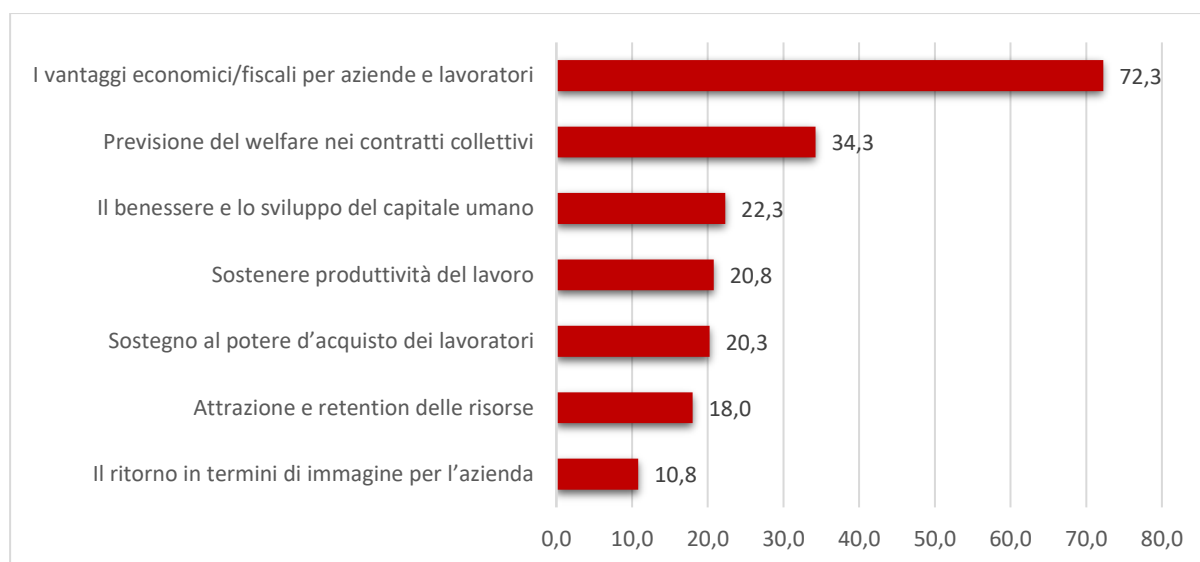
A seguire, ma distaccato, è il ruolo della contrattazione collettiva, che negli ultimi anni ha progressivamente introdotto e rafforzato la previsione di strumenti e prestazioni di welfare all'interno dei contratti nazionali e, in alcuni casi, di secondo livello. È il 34,3% a indicare tale item, ma nel Nord Ovest – area dove l'incidenza degli strumenti appare più diffusa – la quota sale al 44,9%. Un segno di come tale strumento diventi decisivo nel determinare un cambio di passo nell'approccio delle aziende.

La contrattazione collettiva svolge, infatti, soprattutto per le PMI, un ruolo importante di "guida", riducendo l'incertezza e offrendo soluzioni già definite e applicabili anche in contesti organizzativi poco strutturati. Inoltre, la previsione contrattuale consente di superare alcune resistenze tipiche, trasformando il welfare da scelta discrezionale a elemento previsto – e in parte atteso – nella gestione del rapporto di lavoro.

Anche il benessere e lo sviluppo del capitale umano appare un elemento importante, ma relativamente meno rispetto agli altri (lo indica il 22,3% del campione).

La stessa importanza viene accordata al sostegno alla produttività del lavoro (20,9%) e al potere d'acquisto dei lavoratori (20,3%).

**Fig. 3 - Fattori che favoriscono una maggiore diffusione del welfare aziendale tra le PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Risulta invece leggermente meno rilevante rispetto al passato l'utilizzo del welfare aziendale in chiave di retention e attrazione delle risorse (lo indica il 18%).

Un dato questo che, se da un lato può essere ricondotto al possibile ridimensionamento di tale priorità nelle strategie aziendali, dall'altro risente anche del fatto che il welfare aziendale tende a essere sempre più una componente "attesa" o standard dell'offerta complessiva, soprattutto nei contesti più strutturati, risultandone il ruolo più limitato rispetto ad altri fattori, quali il livello retributivo diretto, la stabilità del rapporto di lavoro, le condizioni organizzative e la qualità dell'ambiente lavorativo.

Inoltre, l'utilizzo spesso orientato a finalità fiscali e la limitata valorizzazione degli strumenti contribuiscono a ridurre l'impatto percepito. È pertanto plausibile che, pur continuando a rappresentare un elemento utile, il welfare aziendale tenda oggi a configurarsi più come una componente complementare che come una leva decisiva nelle dinamiche di attrazione e permanenza dei lavoratori.

È indicativo, da questo punto di vista, che al Nord – dove le criticità di recruiting sono avvertite con maggiore intensità e il sistema stesso del welfare aziendale si presenta più diffuso e strutturato – l'item venga invece indicato al terzo posto da oltre un quarto degli intervistati (26,4% in entrambe le macroaree) (tab. 4).

**Tab. 4 - Fattori che favoriscono una maggiore diffusione del welfare aziendale tra le PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, per area geografica, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
I vantaggi economici/fiscali per aziende e lavoratori	74,0	79,6	72,7	65,6	72,3
Previsione del welfare nei contratti collettivi	44,9	39,9	31,8	24,7	34,3
Il benessere e lo sviluppo del capitale umano	20,8	23,6	21,8	23,0	22,3
Sostenere produttività del lavoro	14,4	20,6	23,0	23,7	20,8
Sostegno al potere d'acquisto dei lavoratori	21,4	21,4	19,9	19,0	20,3
Attrazione e retention delle risorse	26,4	26,4	13,3	10,2	18,0
Il ritorno in termini di immagine per l'azienda	7,9	9,0	13,1	12,2	10,8

(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

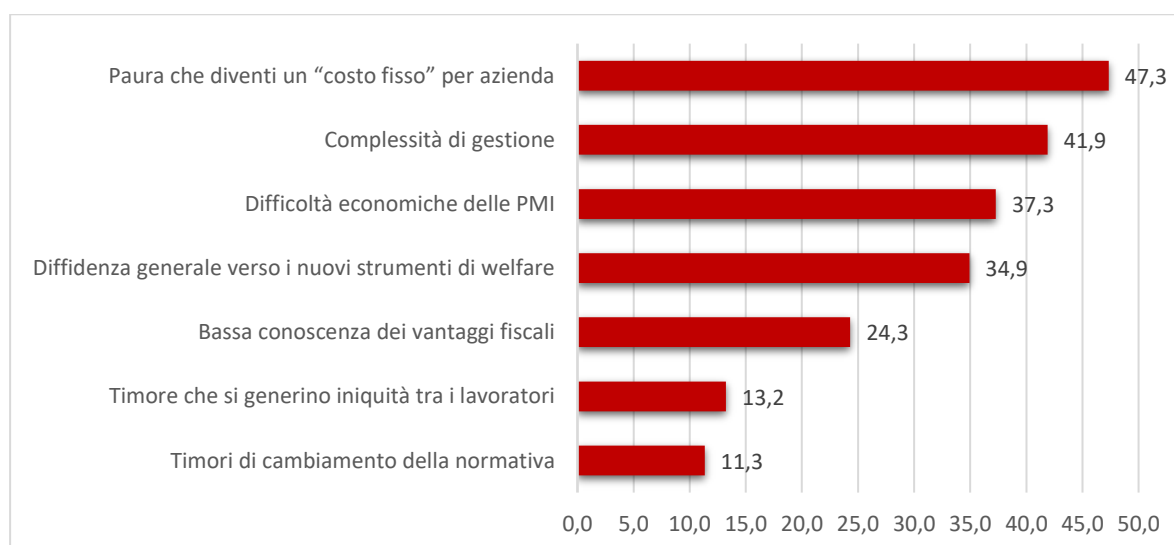
A spiegare invece le difficoltà che ancora penalizzano l'adozione del welfare aziendale da parte delle PMI sono, come già emerso nelle rilevazioni del passato, principalmente le preoccupazioni che tali strumenti possano trasformarsi in un costo fisso difficilmente comprimibile nel tempo. Un aspetto particolarmente rilevante in contesti caratterizzati da elevata variabilità dei risultati economici e da una gestione finanziaria più prudente.

Indica tale item al primo posto il 47,3% dei rispondenti, seguito immediatamente dopo, dalla complessità di gestione, aspetto richiamato dal 41,9% degli intervistati e rilevato soprattutto al Nord (fig. 4).

A seguire, il 37,3% segnala le difficoltà economiche delle imprese (più accentuate al Centro e al Sud, dove il valore arriva al 40% circa) e il 34,9% la diffidenza delle PMI verso gli strumenti del welfare aziendale, che soprattutto al Nord Est sembra rappresentare una barriera significativa all'accesso (indica l'item il 42,2% dei rispondenti, collocandolo ai primi posti) (tab. 5).

Anche la bassa conoscenza dei vantaggi fiscali rappresenta un ostacolo importante (lo indica circa un quarto del campione) soprattutto al Centro e al Mezzogiorno, mentre appaiono meno rilevanti il timore che si generino iniquità tra i lavoratori o che si possa verificare un cambiamento della normativa.

**Fig. 4 - Fattori che ostacolano una maggiore diffusione del welfare aziendale tra le PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del

**Tab. 5 - Fattori che ostacolano una maggiore diffusione del welfare aziendale tra le PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, per area geografica, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Paura che diventi un “costo fisso” per azienda	48,3	45,0	48,3	47,3	47,3
Complessità di gestione	44,2	47,7	39,2	38,6	41,9
Difficoltà economiche delle PMI	36,3	29,6	40,2	40,6	37,3
Diffidenza generale verso i nuovi strumenti di welfare	35,2	42,2	34,3	30,4	34,9
Bassa conoscenza dei vantaggi fiscali	20,1	20,6	25,5	28,9	24,3
Timore che si generino iniquità tra i lavoratori	12,6	12,8	13,3	13,9	13,2
Timori di cambiamento della normativa	12,0	12,8	11,5	9,7	11,3

(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

### 3. Welfare reddito-centrico, ma cresce l'attenzione alla salute

Tra i diversi ambiti di intervento del welfare aziendale, il sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie si conferma da anni come il principale punto di riferimento per le imprese.

Si tratta di un'area che intercetta bisogni immediati e trasversali, resi ancora più rilevanti dalla persistente pressione sul potere d'acquisto. Non sorprende, quindi, che oltre il 70,6%

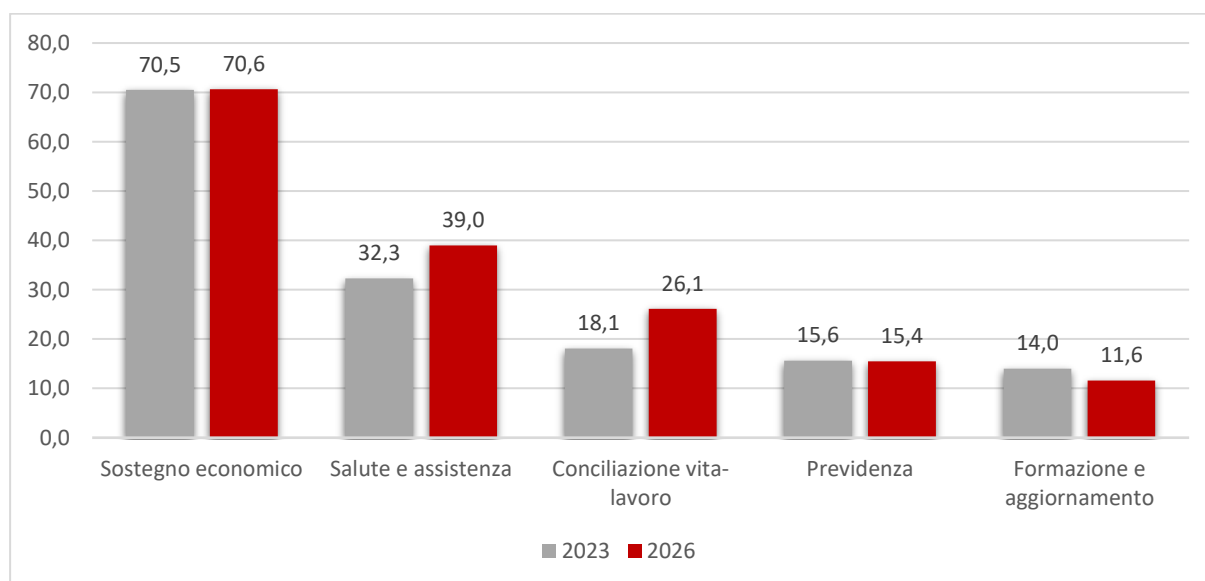
dei rispondenti la indichi come principale ambito di intervento, una quota rimasta sostanzialmente stabile rispetto al 2023 (fig. 5).

Questo dato segnala come, soprattutto nelle PMI, il welfare continui a essere utilizzato in larga misura come strumento di sostegno diretto al reddito, privilegiando soluzioni semplici, immediatamente percepibili dai lavoratori e facilmente gestibili dalle imprese.

Rispetto a questa area, le altre direttrici di intervento restano complessivamente secondarie, ma nel tempo emergono segnali di graduale evoluzione.

In particolare, cresce l'attenzione verso le misure legate alla salute e all'assistenza, che comprendono una gamma sempre più ampia di servizi: dal 32,3% del 2023 si passa al 39% nel 2026, con un incremento significativo anche nell'ultimo anno. Questo andamento riflette una maggiore sensibilità verso i temi della tutela della salute e del benessere, che iniziano a trovare spazio anche nelle realtà di minori dimensioni (tab. 6).

**Fig. 5 - Aree su cui si concentrano gli interventi di welfare aziendale da parte delle PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023 - 2026 (val. %) (\*)**



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche le misure di conciliazione tra vita e lavoro, pur restando meno centrali nel contesto delle PMI, registrano un aumento di interesse, passando dal 18,1% al 26,1%. Si tratta di un segnale ancora parziale, ma indicativo di una crescente attenzione alla qualità del lavoro e all'equilibrio tra sfera professionale e personale.

Restano invece sostanzialmente stabili gli strumenti di carattere previdenziale (15,4%), mentre risultano in diminuzione quelli legati alla formazione e all'aggiornamento dei lavoratori (11,6%). Ambiti che sembrano faticare a essere ricondotti e riconosciuti all'interno delle politiche di welfare, forse perché percepiti come meno immediatamente collegati ai bisogni dei dipendenti.

**Tab. 6 - Aree su cui si concentrano gli interventi di welfare aziendale da parte delle PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023 - 2026 (val. %) (\*)**

	2023	2024	2025	2026
<b>Sostegno economico</b>	<b>70,5</b>	<b>72,9</b>	<b>67,1</b>	<b>70,6</b>
<b>Salute e assistenza</b>	<b>32,3</b>	<b>40,6</b>	<b>39,8</b>	<b>39,0</b>
<b>Conciliazione vita-lavoro</b>	<b>18,1</b>	<b>29,2</b>	<b>27,8</b>	<b>26,1</b>
<b>Previdenza</b>	<b>15,6</b>	<b>11,9</b>	<b>15,4</b>	<b>15,4</b>
<b>Formazione e aggiornamento</b>	<b>14,0</b>	<b>14,9</b>	<b>9,8</b>	<b>11,6</b>

(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Se quella che emerge è quindi la visione di un welfare ancora reddito-centrico, più legato al supporto economico che non all'erogazione dei servizi, va evidenziato come il quadro territoriale presenti articolazioni differenti.

Al Nord, in particolare Nord Est, l'intervento economico a favore delle famiglie è mediamente più diffuso, e rappresenta di gran lunga il cuore delle iniziative a favore dei

dipendenti. Anche gli strumenti di conciliazione vita lavoro risultano più frequenti (31% circa contro il 21% circa del Centro Sud) mentre formazione e aggiornamento sono aree molto più residuali (tab. 7).

**Tab. 7 - Aree su cui si concentrano gli interventi di welfare aziendale da parte delle PMI per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %) (\*)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
<b>Sostegno economico</b>	<b>77,0</b>	<b>80,0</b>	<b>65,6</b>	<b>63,7</b>	<b>70,6</b>
<b>Salute e assistenza</b>	<b>41,6</b>	<b>36,2</b>	<b>42,7</b>	<b>35,6</b>	<b>39,0</b>
<b>Conciliazione vita-lavoro</b>	<b>31,8</b>	<b>31,4</b>	<b>21,9</b>	<b>21,8</b>	<b>26,1</b>
<b>Previdenza</b>	<b>14,8</b>	<b>16,5</b>	<b>16,3</b>	<b>14,5</b>	<b>15,4</b>
<b>Formazione e aggiornamento</b>	<b>7,7</b>	<b>5,6</b>	<b>12,9</b>	<b>17,5</b>	<b>11,6</b>

(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

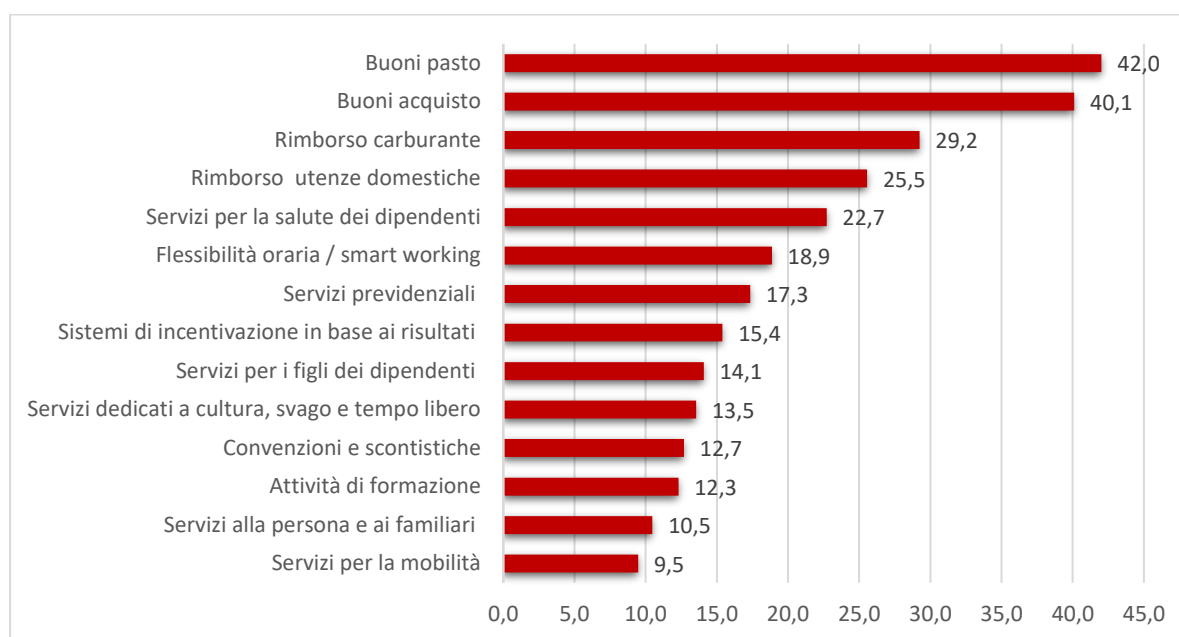
Al Centro e al Sud, pur confermandosi la centralità del sostegno economico (che risulta però mediamente meno diffuso rispetto al Nord), vengono apprezzate anche altre aree di intervento, in particolare salute e assistenza (soprattutto al Centro, dove è indicata dal 42,7%) degli intervistati) e la formazione (al Sud è indicata dal 17,5%).

Tale lettura di insieme trova conferma nell'analisi dettagliata della diffusione dei singoli strumenti tra i lavoratori delle PMI, effettuata ancora una volta a partire dalle stime fornite dai Consulenti del Lavoro.

Buoni pasto e, a seguire buoni acquisto, risultano avere la massima incidenza, rispettivamente del 42% e del 40,1% tra i dipendenti delle PMI. Strumento più consolidato il primo, nuovo e in fortissima crescita il secondo, si caratterizzano per semplicità gestionale e immediatezza per i lavoratori, risultando particolarmente adatti al contesto

delle PMI, dove il welfare tende a configurarsi prevalentemente come strumento di integrazione del reddito piuttosto che come leva strutturata di benessere organizzativo (fig. 6).

**Fig. 6 - Stima degli occupati delle PMI interessati dai seguenti strumenti di welfare aziendale, 2026 (val. %)**



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A seguire sono indicati il rimborso del carburante e delle utenze domestiche, di cui beneficerebbero secondo le stime rispettivamente il 29,2% e 25% dei dipendenti delle PMI. Si tratta di strumenti che hanno registrato una diffusione significativa negli ultimi anni, trainata in larga misura dagli interventi normativi adottati in risposta all'aumento del costo della vita, ma che tendono ad avere una logica più contingente che strutturale, essendo fortemente dipendenti dal quadro normativo e dalle criticità sollevate dall'evoluzione del quadro economico.

Diverso è il caso degli interventi sulla salute, un'area identificabile nella previsione di screening, sottoscrizione di polizze o altre misure volte a sostenere comportamenti orientati alla salute da parte dei dipendenti. Sono il 22,7% i lavoratori interessati, una

percentuale più alta di coloro che beneficiano di misure di flessibilità oraria / smart working, che invece interesserebbero una platea più limitata, circa il 18,9%.

Percentuali via via decrescenti si riscontrano poi per una serie di altre misure, a partire dai servizi previdenziali (17,3%), per i figli dei dipendenti (14,1%), per la cultura e tempo libero (13,5%), convenzioni e scontistiche (12,7%), formazione (12,3%), servizi ai famigliari (10,5%) e infine per la mobilità (9,5%).

La fotografia territoriale evidenzia, come prevedibile, una maggiore diffusione di tutte le misure al Nord e un'incidenza più contenuta al Centro-Sud. Tali differenze risultano più accentuate con riferimento agli strumenti economici, e in particolare dei buoni spesa, la cui incidenza va dal 49,4% del Nord Est, al 46,3% del Nord Ovest, al 36,6% del Centro e 31,3% delle Isole. Anche con riferimento alla flessibilità oraria, al Nord questa interessa un numero di dipendenti superiore al 20%, mentre al Sud è circa il 15,8% a fruire di tale possibilità (tab. 8).

Considerando l'importo medio che le PMI erogano ai loro lavoratori con riferimento a tutte le diverse misure, a esclusione di buoni pasto, i consulenti del lavoro stimano che questo si collochi attorno ai 575 euro annui (fig. 7).

Il valore risulta più elevato al Nord Est, dove arriva a 634 euro, e in misura meno rilevante al Nord Ovest (592 euro) mentre è prossimo alla media Italia al Centro e scende a 467 euro al Mezzogiorno.

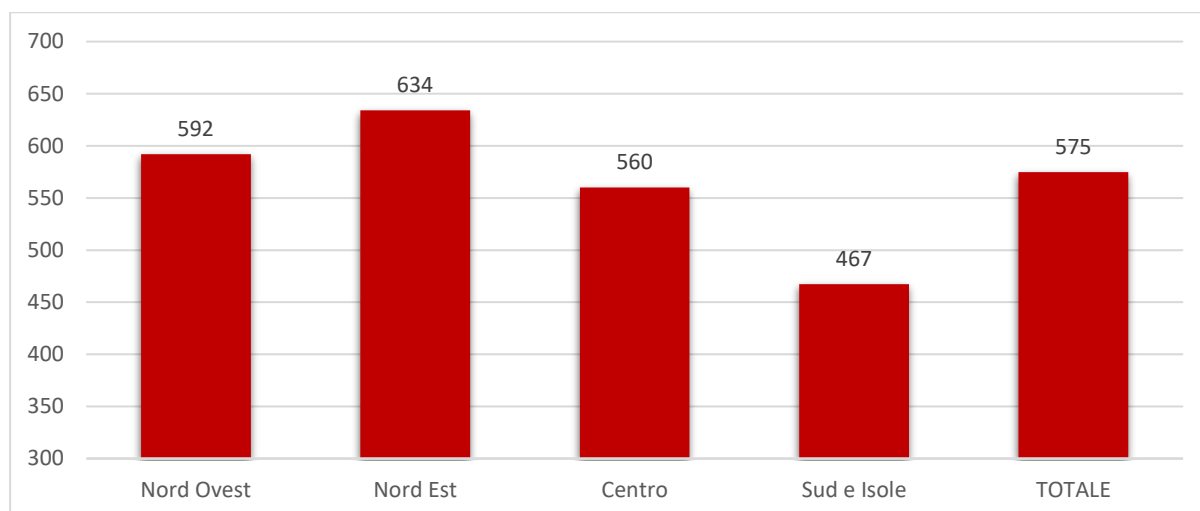
**Tab. 8 - Stima degli occupati delle PMI interessati dai seguenti strumenti di welfare aziendale, per area geografica, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Buoni pasto	46,2	44,8	40,5	38,2	42,0
Buoni acquisto	46,3	49,4	36,6	31,3	40,1
Rimborso carburante	31,0	34,7	26,3	26,5	29,2
Rimborso delle spese sostenute per le utenze domestiche	28,2	28,9	23,6	22,8	25,5
Servizi per la salute dei dipendenti (visite mediche, polizze assicurative...)	23,4	22,4	23,4	21,8	22,7
Flessibilità oraria / smart working	22,4	20,8	17,6	15,8	18,9
Servizi previdenziali (complementare, integrativa)	17,5	21,5	15,3	16,0	17,3
Sistemi di incentivazione in base ai risultati raggiunti	16,8	16,8	14,0	14,5	15,4
Servizi per i figli dei dipendenti (borse di studio, centri estivi, vacanze-studio...)	15,6	16,3	12,5	12,7	14,1
Servizi dedicati a cultura, svago e tempo libero (corsi, attività sportive, viaggi aziendali)	14,9	16,7	11,7	11,8	13,5
Convenzioni e scontistiche	13,5	12,1	11,0	13,9	12,7
Attività di formazione	11,5	11,1	10,9	15,0	12,3
Servizi alla persona e ai familiari dei dipendenti (baby-sitting, assistenza anziani e disabili)	9,9	10,2	9,9	11,6	10,5
Servizi riguardanti la mobilità (navetta aziendale, car sharing / pooling, abbonamento mezzi pubblici...)	9,4	8,2	9,8	10,1	9,5

(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 7 - Stima della spesa media annua per dipendente delle prestazioni in welfare aziendale secondo i consulenti del lavoro, 2026 (val. in euro)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 4. Dal premio al welfare, un'opportunità ancora da cogliere

Tra gli strumenti a disposizione delle imprese per rispondere alle esigenze economiche dei lavoratori vi è anche il premio di risultato, disciplinato dalla normativa vigente e legato al raggiungimento di specifici obiettivi di produttività, redditività o efficienza.

Pur trattandosi di uno strumento distinto dal welfare aziendale, esso presenta un'elevata complementarità con quest'ultimo. Non solo è una misura che le aziende possono prevedere a favore dei dipendenti, per accrescerne benessere e partecipazione, ma l'importo stesso può essere convertito in beni e servizi di welfare, con vantaggio economico per gli stessi lavoratori. In questa prospettiva, la conversione potrebbe rappresentare un elemento di integrazione tra politiche retributive e welfare aziendale, favorendone un'evoluzione verso forme più strutturate.

Tuttavia, secondo le stime dei Consulenti del Lavoro, solo una quota minoritaria di imprese che adottano strumenti di welfare aziendale prevede un premio di risultato come previsto dalla normativa: il 37,9% afferma infatti che generalmente tale strumento non è

previsto, mentre la maggioranza (47,9%) indica una quota molto bassa, meno del 10%, di aziende erogatrici di tale premialità (tab. 9).

**Tab. 9 - Quota di PMI che prevedono un premio di risultati ai dipendenti per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	Totale
Quasi nessuna	31,8	41,2	39,2	40,2	37,9
Fino al 10%	53,0	44,7	48,8	46,8	47,9
11-25%	9,5	8,5	7,0	8,9	8,4
Oltre 25%	5,6	5,5	5,0	4,1	5,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche laddove esiste, la possibilità di conversione del premio in servizi welfare è molto contenuta. Secondo il 41,7% degli intervistati, infatti, tendenzialmente non avviene, mentre per il 38,4% avviene in pochissimi casi. Solo il 19,9% pensa che sia un po' più diffusa e al Nord tale quota arriva quasi al 30%, a testimoniare una maggiore diffusione di tale possibilità (tab. 10).

**Tab. 10 - Frequenza con cui le aziende che erogano premi di produttività prevedono conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Tendenzialmente mai	33,5	35,5	44,3	49,5	41,7
In pochi casi	38,1	35,2	38,2	40,7	38,4
Nella maggior parte dei casi	17,4	18,4	11,9	7,7	13,1
Quasi sempre	11,0	10,9	5,6	2,1	6,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La preferenza dei lavoratori per l'erogazione in denaro rappresenta la principale motivazione alla base della mancata conversione del premio di risultato in strumenti di welfare aziendale: il 60,9% degli intervistati indica infatti questo fattore come prevalente (tab. 11).

**Tab. 11 – Principali motivi per cui il premio di risultato non è convertito in beni e servizi welfare, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Preferenza dei lavoratori per l'erogazione monetaria	65,9	71,3	61,3	50,5	60,9
Le somme riconosciute sono troppo contenute per giustificare la conversione	25,9	22,7	24,1	23,7	24,1
Il vantaggio fiscale della conversione non è ritenuto rilevante	23,6	19,3	21,8	22,8	22,0
Non è conosciuta questa possibilità	9,7	10,2	17,7	22,3	15,9
I servizi erogati tramite piattaforma spesso non rispecchiano le esigenze dei lavoratori	15,9	19,0	14,6	14,4	15,7

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A questo si affiancano una serie di ulteriori elementi che, pur incidendo, assumono un peso più contenuto. In particolare, il 24,1% segnala la bassa entità delle somme erogate, spesso ritenute insufficienti a rendere conveniente la conversione, mentre il 22% evidenzia come il vantaggio fiscale non sia percepito come particolarmente rilevante. Un ulteriore elemento riguarda il fatto che, nel 15,9% dei casi, la possibilità di conversione non è conosciuta dai lavoratori. Quest'ultimo aspetto risulta più marcato nelle regioni del Sud, dove tale limitazione appare più diffusa.

## 5. Verso un modello di sviluppo più integrato

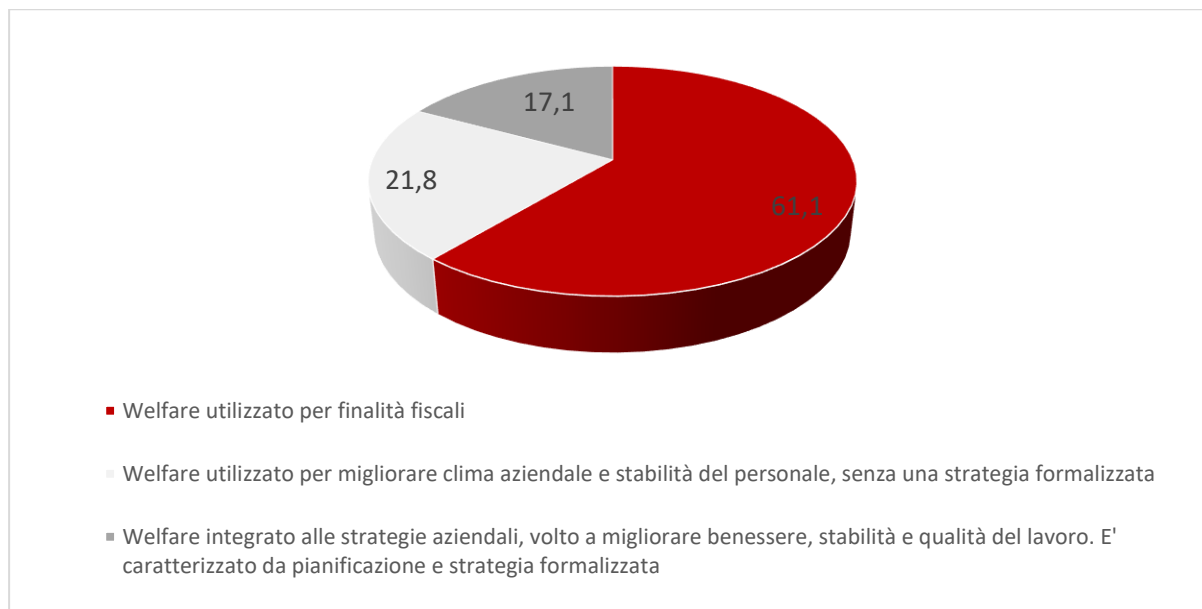
Se la diffusione del welfare tra le PMI, seppur continua, procede lentamente, va evidenziato come da un punto di vista qualitativo iniziano ad emergere segnali di una trasformazione dell'approccio, che ne stanno progressivamente modificando natura e finalità. Nato e diffuso come strumento di ottimizzazione fiscale, spesso introdotto in modo strumentale e con un perimetro limitato, il welfare tende oggi – pur con molte differenze tra imprese – a evolvere verso forme più strutturate e integrate nelle politiche aziendali.

Questo passaggio non è né automatico né generalizzato: nelle PMI convivono ancora modelli molto diversi, che riflettono livelli differenti di consapevolezza organizzativa e di investimento sul capitale umano. La distinzione più rilevante non riguarda tanto i servizi offerti, quanto la logica che guida l'intervento. In molti casi il welfare resta uno strumento marginale, poco visibile e poco utilizzato, attivato senza una reale progettualità e con un basso livello di comunicazione interna. In altri, invece, inizia a configurarsi come una leva più consapevole, collegata ai bisogni dei lavoratori, alla fidelizzazione e al benessere organizzativo.

Le stime fornite dai Consulenti del Lavoro in tal senso confermano questa eterogeneità e suggeriscono come stia emergendo una quota ormai significativa di PMI orientata verso modelli più evoluti. Se la maggioranza delle imprese (61,1%) utilizza ancora il welfare prevalentemente per finalità fiscali, quasi quattro realtà su dieci mostrano un approccio più articolato (fig. 8).

In particolare, il 21,8% delle aziende lo impiega con l'obiettivo di migliorare il clima aziendale e la stabilità del personale, pur in assenza di una strategia pienamente strutturata e integrata con le politiche di gestione delle risorse umane; un ulteriore 17,1% lo considera invece una vera e propria leva di gestione del personale, integrata nelle strategie aziendali e finalizzata a migliorare benessere, stabilità e qualità del lavoro attraverso strumenti formalizzati.

**Fig. 8 - Stima della distribuzione delle PMI secondo la strategia di welfare aziendale adottata, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

In tale logica di evoluzione, alcuni elementi risultano rilevanti. Da un lato, vi è la capacità di comunicare il welfare, renderlo comprensibile e percepito come parte del rapporto di lavoro, evitando che resti un insieme di opportunità poco note o difficilmente accessibili. Dall'altro, l'accessibilità degli strumenti, la semplicità di utilizzo, che svolge un ruolo chiave nel rendere il welfare concretamente fruibile.

È proprio nell'intreccio tra questi fattori – intenzionalità, comunicazione e accessibilità – che si misura il passaggio da un welfare “formale”, spesso poco incisivo, a un welfare che entra realmente nelle pratiche aziendali. Un cambiamento graduale ma significativo, che segnala come anche nelle PMI stia emergendo, seppur in modo ancora disomogeneo, una diversa cultura del rapporto tra impresa e lavoratori.

La comunicazione rappresenta un fattore decisivo, soprattutto in contesti organizzativi piccoli, dove si tende spesso a fare affidamento su canali informali, dando per scontata la circolazione delle informazioni; tuttavia, questo può tradursi in una conoscenza parziale o disomogenea delle opportunità disponibili e, di conseguenza, in un basso livello di utilizzo.

Tali comportamenti sembrano caratterizzare l'approccio delle PMI al welfare aziendale, considerato che secondo la maggioranza degli intervistati (57,3%) questo è poco valorizzato nelle aziende: il 48,7% afferma infatti che i dipendenti vengono a malapena informati degli strumenti esistenti, mentre l'8,6% afferma non c'è alcun tipo di valorizzazione, una percentuale che al Sud Italia arriva al 15%.

**Tab. 12 - Modalità con cui le aziende valorizzano il welfare aziendale tra i loro dipendenti, secondo i Consulenti del Lavoro, per area geografica, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
In nessun modo	5,7	4,3	6,8	15,0	8,6
Poco, i dipendenti vengono a malapena informati su strumenti e modalità di accesso	46,2	42,5	51,7	52,0	48,7
Abbastanza, in genere vengono organizzate riunioni in cui viene spiegata la filosofia che sottende le scelte	40,3	44,3	33,3	28,0	35,5
Molto, il welfare è in genere parte di un approccio alla gestione delle risorse umane, comunicata e valorizzata con i d	7,9	8,9	8,2	4,9	7,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Vi è tuttavia il 42,7% del campione che evidenzia un approccio differente da parte delle PMI: poco più di un terzo (il 35,5%) segnala che le politiche aziendali in materia di welfare sono abbastanza valorizzate, essendo organizzate riunioni con il personale per spiegare non solo le misure ma anche la filosofia che sottende le scelte, mentre il 7,3% afferma che vi è una vera e propria strategia di valorizzazione compiuta e organizzata. Una tendenza che appare molto più accentuata al Nord e in particolare al Nord Est, dove è più della metà del campione a esprimersi in tal senso.

Se la comunicazione, da intendersi come capacità di valorizzare le misure adottate, rappresenta una parte integrante del funzionamento del welfare, contribuendo a rendere chiari obiettivi e valore per i lavoratori anche l'accessibilità agli strumenti è un tassello importante. Da questo punto di vista, l'utilizzo di piattaforme digitali, diffusosi negli ultimi anni, rappresenta elemento di evoluzione interessante perché consente di superare alcuni dei principali limiti che ne hanno tradizionalmente ostacolato lo sviluppo, soprattutto nelle PMI, semplificando la gestione operativa degli strumenti e rendendo accessibili anche soluzioni più articolate in contesti organizzativi poco strutturati. Allo stesso tempo, permettono una maggiore flessibilità e personalizzazione dell'offerta, consentendo ai lavoratori di scegliere tra diverse tipologie di beni e servizi in base ai propri bisogni. Inoltre, favoriscono una migliore comunicazione e visibilità del welfare, aumentando la consapevolezza e il tasso di utilizzo degli strumenti disponibili.

Anche in questo caso, tuttavia, i Consulenti del lavoro evidenziano come lo strumento sia ancora poco diffuso tra le PMI: si esprime così il 46,3% mentre il 22,9% afferma che la presenza è quasi nulla. Il 25,2% (ma al Nord la percentuale supera il 30%) dichiara invece che vi è una discreta diffusione (tab. 13).

**Tab. 13 - La diffusione delle piattaforme per l'accesso ai servizi di welfare nelle PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
<b>Molto</b>	5,9	7,3	4,7	4,9	5,6
<b>Abbastanza</b>	32,3	31,6	21,3	19,0	25,2
<b>Poco</b>	43,6	43,4	47,4	49,4	46,3
<b>Quasi nulla</b>	18,3	17,7	26,6	26,7	22,9
<b>Totale</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

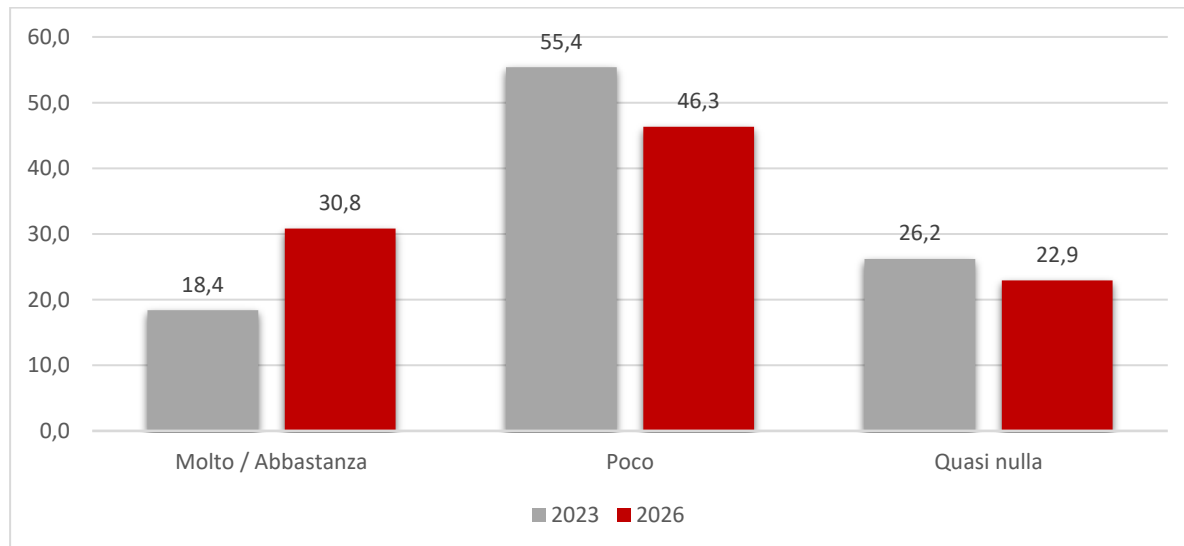
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Rispetto al 2023 si riscontra un discreto miglioramento, segno di un approccio più maturo e consapevole da parte delle PMI, ma ancora insufficiente a determinare un cambio di passo significativo nell'utilizzo di strumenti che potrebbero contribuire a valorizzare ancora di più le politiche di welfare (fig. 9).

Anche la presenza di un piano welfare rappresenta un indicatore significativo del grado di sviluppo e strutturazione delle politiche aziendali in questo ambito. Più che un adempimento formale, il piano consente infatti di definire in modo chiaro obiettivi, strumenti e modalità di accesso, contribuendo a rendere il welfare più coerente, continuativo e comprensibile per i lavoratori.

In questo senso, la sua adozione segnala il passaggio da un utilizzo episodico a un approccio più organizzato. Tuttavia, nelle PMI la diffusione di piani welfare resta ancora limitata: secondo il 43,3% degli intervistati questo è presente in meno del 10% delle aziende che utilizzano strumenti di welfare e solo il 20% pensa che l'uso sia più diffuso. Il 36,8% afferma che tendenzialmente non è presente nelle aziende (tab. 14).

**Fig. 9 - La diffusione delle piattaforme per l'accesso ai servizi di welfare nelle PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023-2026 (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 14 - Quota di PMI che hanno un Piano Welfare, secondo i Consulenti del Lavoro, per area geografica, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Quasi nessuna	28,1	23,4	40,1	49,4	36,8
Fino al 10%	46,5	50,3	41,5	37,7	43,3
11-25%	9,1	12,1	9,0	6,3	8,8
26-50%	6,3	4,8	3,9	2,4	4,2
Oltre il 25%	10,0	9,5	5,5	4,2	7,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche in questo caso il Nord presenta una tendenza diversa, con una maggiore presenza di piani welfare nelle aziende che erogano servizi (è più del 70% degli intervistati a dire che sono presenti), mentre al Sud, la metà circa del campione afferma che quasi nessuna azienda ha un piano welfare.

## 6. Positivo l'impatto su benessere, non scontato su produttività

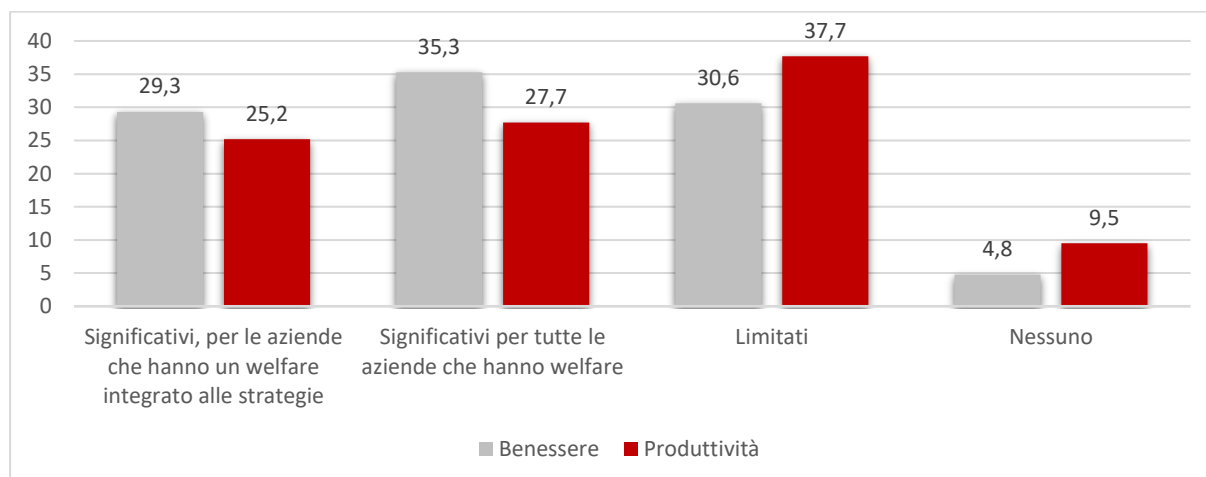
Per quanto riguarda gli effetti del welfare aziendale, l'indagine evidenzia un impatto complessivamente positivo sul benessere dei lavoratori, indipendentemente dalla logica che ne orienta l'utilizzo.

Anche nelle situazioni in cui il welfare è adottato prevalentemente come leva fiscale o come strumento di integrazione del reddito, esso contribuisce infatti a rispondere a

bisogni concreti, migliorando la percezione di attenzione da parte dell'impresa e incidendo, almeno in parte, sul clima aziendale.

Alla richiesta di indicare quali effetti ha sul benessere dei lavoratori, la gran parte del campione esprime infatti valutazioni positive, affermando che sono significativi (64,6%): il 35,3% a prescindere dal tipo di intervento attuato dalle aziende mentre il 29,3% li valuta rilevanti solo tra le aziende che hanno un welfare integrato alle strategie aziendali. Il 30,6%, pur non negando la positività dell'impatto, afferma che questo è però limitato, mentre è solo una quota marginale (4,8%) a considerare l'effetto in termini di benessere nullo (fig. 10).

**Fig. 10 - Effetti del welfare aziendale sul benessere e sulla produttività dei lavoratori, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Più articolato appare invece il quadro relativo agli effetti del welfare aziendale in termini di produttività, rispetto a cui gli impatti tendono ad essere meno scontati: il 52,9% li reputa significativi mentre il 37,7% dichiara che sono limitati e il 9,5% nulli. Peraltro, la valutazione positiva tende ad essere maggiormente legata ad un approccio evoluto alla gestione del welfare, più funzionale e integrato alle strategie aziendali.

A livello territoriale, si riscontra una maggiore positività di giudizi al Sud Italia, dove l'impatto del welfare aziendale vengono valutati mediamente più significativi in termini di benessere, mentre con riferimento alla produttività, è il 12,5% del campione a segnalare l'assenza di effetti (tab. 15 e 16).

Il Nord Ovest, l'area dove il welfare aziendale assume nel contesto delle PMI i più significativi livelli di strutturazione, le valutazioni tendono ad essere leggermente più caute: sia con riferimento al benessere che alla produttività, la quota di intervistati che considera gli effetti rilevanti risulta più bassa che nelle altre aree. Inoltre, in entrambi i casi, questi tendono a essere maggiormente collegati alla capacità delle aziende di sviluppare strategie più strutturate di gestione del personale, entro cui si collocano anche gli interventi in materia di welfare aziendale.

**Tab. 15 - Effetti del welfare aziendale sul benessere dei lavoratori, secondo i Consulenti del Lavoro, per area geografica, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Significativi, per le aziende che hanno un welfare funzionale e integrato alle strategie aziendali	26,7	29,3	28,7	32,1	29,3
Significativi per tutte le aziende che hanno una qualche forma di welfare aziendale	33,5	37,8	36,9	33,6	35,3
Limitati	35,0	29,5	30,6	27,9	30,6
Nessuno	4,9	3,5	3,8	6,5	4,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Affinché il welfare aziendale possa generare effetti positivi e, più in generale, contribuire anche alla dimensione produttiva, è necessario che si realizzino alcune condizioni abilitanti.

Tra queste, la principale è la semplicità e l'accessibilità delle soluzioni adottate, che rappresenta il fattore più rilevante, soprattutto nel contesto delle PMI, dove strumenti facilmente comprensibili e utilizzabili risultano decisivi per garantire un'effettiva fruizione: così la pensa più della metà dei rispondenti (56,1%), che individua tale fattore al primo posto tra quelli in grado di rendere le politiche di welfare efficaci (fig. 11).

**Tab. 16 - Effetti del welfare aziendale sulla produttività dei lavoratori, secondo i Consulenti del Lavoro, per area geografica, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Significativi, per le aziende che hanno un welfare funzionale e integrato alle strategie aziendali	21,8	25,8	24,8	27,6	25,2
Significativi per tutte le aziende che hanno una qualche forma di welfare aziendale	25,2	24,8	32,4	27,3	27,7
Limitati	43,6	42,0	35,0	32,6	37,7
Nessuno	9,3	7,3	7,8	12,5	9,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 11 - Fattori che influiscono sull'efficacia del welfare aziendale in termini di benessere e produttività dei lavoratori, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Al secondo posto, distanziato, il 38,6% del campione indica l'ascolto dei lavoratori, a segnalare ancora di più l'evoluzione - o il bisogno di evoluzione - verso un approccio realmente strategico e orientato a fare del welfare uno strumento di gestione delle risorse.

A seguire altri elementi, tra cui la presenza di condizioni di stabilità economica (26,1%), il coinvolgimento diretto dell'imprenditore (24,5%), che nelle realtà di minori dimensioni svolge spesso un ruolo determinante nell'orientare le scelte aziendali, e una comunicazione interna efficace (22,2%). Similmente, sono considerati importanti, ma relativamente meno centrali ai fini dell'efficacia complessiva, una maggiore integrazione con le politiche organizzative (21,8%) o un supporto consulenziale strutturato (19%).

Al Nord il tema della semplicità e dell'accessibilità risulta ancora più centrale (lo indica all'incirca il 65% dei rispondenti), segnando un distacco molto più netto rispetto ad altri fattori, che assumono un peso relativamente minore: tra questi va però segnalato il ruolo della comunicazione interna, riconosciuto un po' più rilevante (tab. 17).

**Tab. 17 - Fattori che influiscono sull'efficacia del welfare aziendale in termini di benessere e produttività dei lavoratori, secondo i Consulenti del Lavoro, per area geografica, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Semplicità e accessibilità delle soluzioni di welfare adottate	63,1	65,0	55,5	45,0	56,1
Ascolto dei lavoratori	34,7	35,5	36,0	46,1	38,6
Stabilità economica dell'impresa	22,8	26,4	27,9	26,9	26,1
Coinvolgimento dell'imprenditore	17,4	17,6	25,7	33,2	24,5
Comunicazione interna finalizzata a far conoscere e valorizzare il welfare aziendale	24,4	27,7	18,8	19,6	22,2
Integrazione con politiche organizzative (flessibilità, conciliazione, formazione)	22,1	26,4	19,8	20,1	21,8
Supporto consulenziale strutturato	21,8	17,4	16,2	20,3	19,0
Presenza di una funzione HR	10,6	10,9	6,7	5,3	8,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Al Sud, invece, l'accessibilità degli strumenti è considerata, se non secondaria, sullo stesso piano dell'ascolto dei lavoratori (entrambi gli item sono indicati da circa il 45% del campione): un dato che suggerisce una maggiore forza della dimensione relazionale, che tende a prevalere su quella più strettamente organizzativa.

Ciò può essere ricondotto, in primo luogo, alle caratteristiche del tessuto produttivo, composto in larga parte da micro e piccole imprese, spesso meno strutturate e con una

minore disponibilità di strumenti o piattaforme dedicate. In assenza di soluzioni articolate, il welfare si sviluppa quindi in modo più adattivo, richiedendo una maggiore capacità di intercettare i bisogni specifici dei lavoratori.

A questo si aggiunge una maggiore eterogeneità delle condizioni economiche e familiari, che rende meno efficace un'offerta uniforme e accresce il valore dell'ascolto come strumento per calibrare gli interventi. In tali contesti, la relazione diretta tra imprenditore e lavoratori assume un ruolo centrale, diventando il principale canale attraverso cui il welfare prende forma e viene reso concreto.

## **7. Più diversificazione e comunicazione nel futuro del welfare delle PMI**

I rapporti realizzati da Fondazione Studi negli ultimi due anni evidenziano un crescente interesse delle PMI nei confronti del welfare aziendale, tendenza confermata anche dall'indagine 2026. Si tratta di una dinamica che, pur procedendo con gradualità, appare ormai consolidata e sostenuta sia dal quadro normativo favorevole sia dalle trasformazioni del mercato del lavoro, che spingono le imprese a ricercare strumenti flessibili per rispondere ai bisogni dei lavoratori.

Secondo i Consulenti del Lavoro le prospettive per il futuro indicano un ulteriore rafforzamento di tale dimensione: il 53,1% ritiene che, nel triennio 2025-2028, si registrerà un aumento, mentre il 7,2% prevede una crescita sostenuta. Una quota pari al 35,5% si attende invece una sostanziale stabilità nella diffusione del welfare tra le PMI, mentre risulta del tutto marginale (4,2%) la percentuale di chi ipotizza un ridimensionamento (tab. 18).

Se le previsioni risultano abbastanza omogenee a livello territoriale va invece rilevata, rispetto agli anni passati, una lieve riduzione nelle aspettative di crescita del welfare aziendale tra le PMI (tab. 19).

Pur rimanendo prevalente una visione orientata all'espansione del fenomeno, diminuisce la quota di chi prevede sviluppi particolarmente dinamici, a favore di una maggiore concentrazione su scenari di crescita moderata o di stabilizzazione.

Questo andamento può essere letto come il segnale di un progressivo assestamento dopo la fase di espansione degli anni recenti, sostenuta da condizioni normative favorevoli e da fattori congiunturali. A ciò si aggiunge un contesto economico e internazionale caratterizzato da elevata incertezza, che tende a rendere le imprese più caute nell'introduzione o nel rafforzamento di strumenti che possono essere percepiti come impegni non facilmente comprimibili nel tempo. In tale quadro, il welfare aziendale sembra avviarsi verso una fase più matura, caratterizzata da uno sviluppo meno accelerato ma più graduale e selettivo, in linea con le caratteristiche strutturali del tessuto delle PMI.

**Tab. 18 - Le previsioni di evoluzione del welfare aziendale tra le PMI nel triennio 2026-2028, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Crescita sostenuta	5,4	7,6	4,9	10,3	7,2
Crescita discreta	53,0	57,6	55,2	48,4	53,1
Stazionarietà	38,4	33,1	35,2	35,1	35,5
Diminuzione	3,2	1,8	4,7	6,2	4,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 19 - Le previsioni di evoluzione del welfare aziendale nei trienni successivi all'anno di indagine, per anno di indagine, 2023-2024 (val. %)**

	2023	2024	2025	2026
Crescita sostenuta	10,2	11,9	12,1	7,2
Crescita discreta	61,1	64,2	64,1	53,1
Stazionarietà	26,6	21,4	21,1	35,5
Diminuzione	2,1	3,3	2,3	4,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

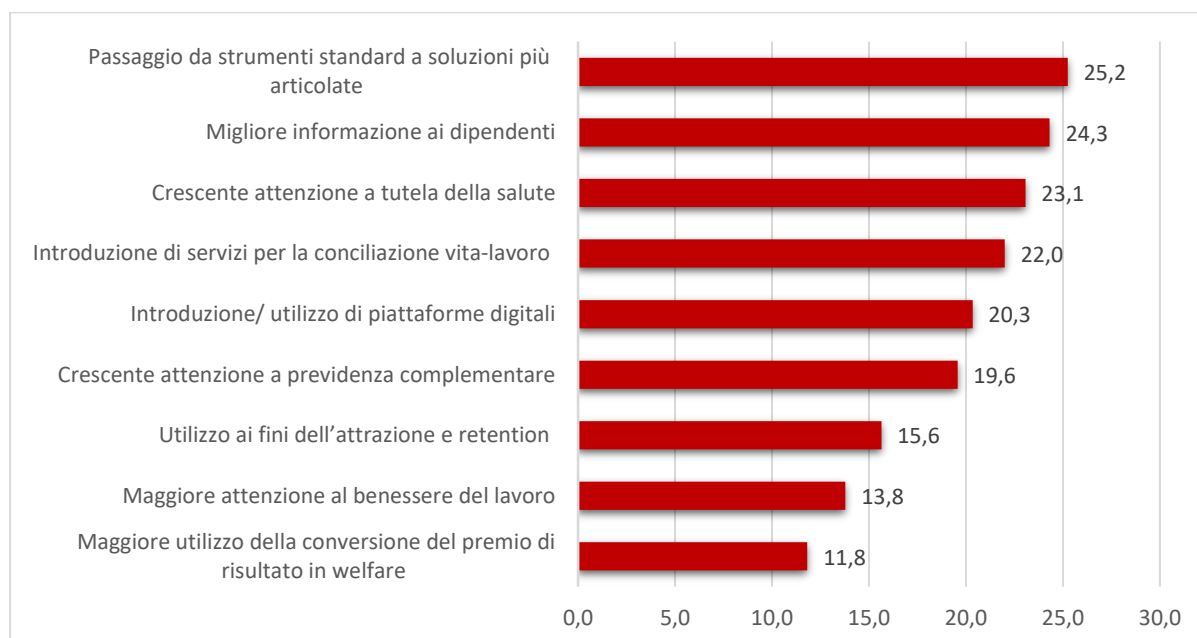
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

In tale quadro, accanto a una dinamica di crescita più contenuta sul piano quantitativo, emerge con maggiore evidenza la prospettiva di un'evoluzione di tipo qualitativo del welfare aziendale nelle PMI.

Più che un semplice ampliamento della diffusione, l'attenzione sembra infatti spostarsi verso il modo in cui gli strumenti vengono utilizzati, con possibili cambiamenti nelle logiche di impiego, nei contenuti e nel grado di integrazione con le politiche aziendali.

In questa direzione, l'indagine evidenzia come siano in atto delle trasformazioni nell'orientamento al welfare delle PMI (così la pensa il 78,3% degli intervistati), che riguardano il passaggio da strumenti standard a soluzioni più articolate (25,2%), che tengano conto della pluralità di soluzioni a disposizione, una migliore informazione ai dipendenti (24,3%), crescente attenzione a salute e sicurezza dei lavoratori (23,1%) e alle politiche di conciliazione vita-lavoro (22%). In seconda battuta, l'introduzione e l'utilizzo di piattaforme digitali e l'attenzione alla previdenza.

**Fig. 12 - Le trasformazioni in corso nell'orientamento al welfare aziendale, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)**



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Si tratta di tendenze valutate in modo differente nei diversi contesti territoriali. Mentre al Nord Ovest e al Nord Est, dopo la personalizzazione dei servizi, l'attenzione è posta sulla crescita della conciliazione vita-lavoro e allo sviluppo delle piattaforme digitali, al Centro si evidenzia il miglioramento dell'informazione ai dipendenti (tab. 20). Al Sud è invece la crescente attenzione alla salute dei dipendenti a rappresentare uno dei cambiamenti in atto nel welfare aziendale, seguito dalla loro maggiore informazione.

### Le trasformazioni in corso nell'orientamento al welfare aziendale, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Non segnalano evoluzioni	22,9	21,2	19,8	22,7	21,7
Segnalano evoluzioni, tra cui:	77,1	78,8	80,2	77,3	78,3
Passaggio da strumenti standard (buoni pasto) a soluzioni più articolate e personalizzate	25,9	25,8	25,9	23,9	25,2
Migliore informazione ai dipendenti	23,4	21,2	26,7	25,0	24,3
Crescente attenzione a sanità integrativa e tutela della salute	21,3	19,4	23,4	26,6	23,1
Introduzione di servizi per la conciliazione vita-lavoro (flessibilità, smart working)	24,7	28,0	19,6	17,9	22,0
Introduzione o maggiore utilizzo di piattaforme digitali per la gestione del welfare	24,0	23,2	17,9	17,8	20,3
Crescente attenzione a previdenza complementare	17,0	23,0	18,7	20,0	19,6
Utilizzo ai fini dell'attrazione e retention di capitale umano	20,4	23,0	13,6	9,0	15,6
Maggiore attenzione al benessere psicologico e alla qualità del lavoro	10,7	13,4	14,7	15,6	13,8
Maggiore utilizzo della conversione del premio di risultato in welfare	11,3	11,4	11,0	13,2	11,8

(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

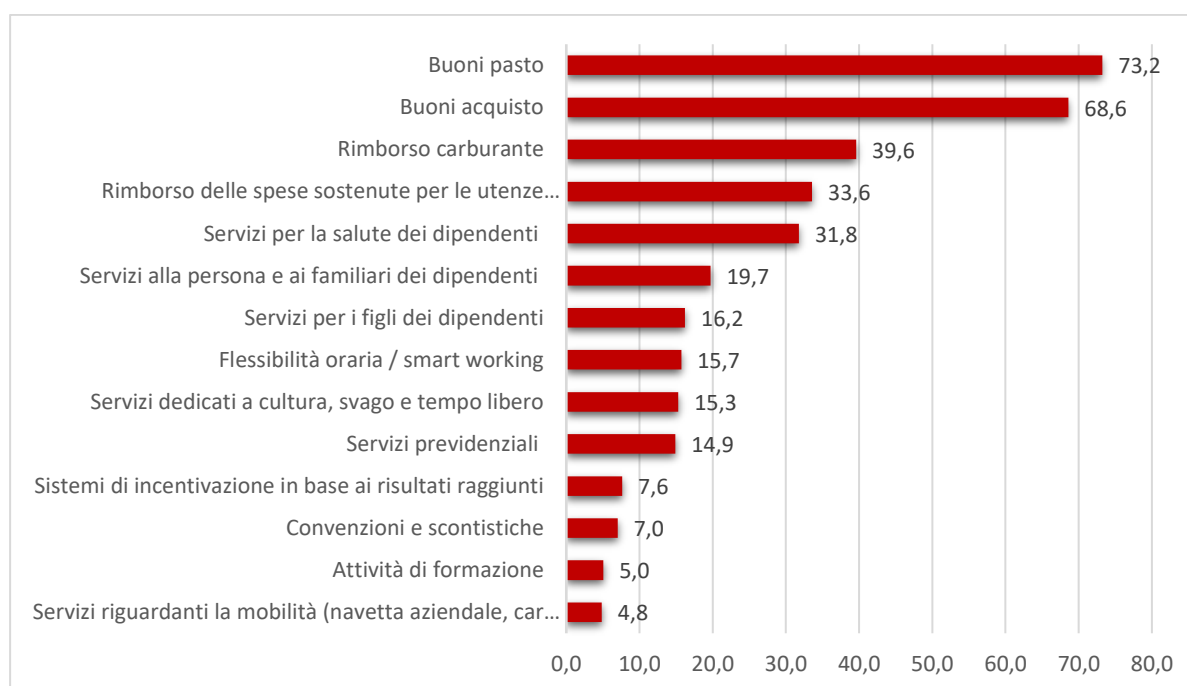
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Entrando nel dettaglio dei singoli strumenti, i consulenti indicano tra quelli maggiormente in crescita i buoni pasto (reputa che la loro diffusione tra le PMI sta crescendo il 73,2% del campione) e, immediatamente dopo (68,6%) i buoni acquisto (fig. 13).

Di molto distanziati, il 39,6% segnala il rimborso del carburante, il 33,6% delle utenze domestiche e il 31,8% l'assistenza sanitaria.

Risultano invece meno dinamici altri servizi e strumenti segnalati in crescita da meno del 20% degli intervistati, come i servizi alla persona e ai familiari dei dipendenti (19,7%), i servizi per i figli dei dipendenti (16,2%), flessibilità oraria/smart working (15,7%), servizi dedicati alla cultura, svago e tempo libero (15,3%) e servizi previdenziali (14,9%).

**Fig. 13 - Strumenti considerati maggiormente in crescita, secondo i Consulenti del Lavoro, 2026 (val. %) (\*)**



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 8. La domanda traina la crescita dei servizi

I Consulenti del Lavoro svolgono un ruolo strategico nella diffusione del welfare aziendale nelle PMI, agendo come principali facilitatori tra esigenze delle imprese e opportunità normative. Si tratta di un ambito in forte crescita all'interno della professione, soprattutto tra le nuove generazioni, che vedono nel welfare non solo un servizio a valore aggiunto, ma anche una leva di posizionamento in mercati ancora poco presidiati. La loro capacità di tradurre bisogni aziendali in soluzioni concrete li rende interlocutori chiave per accompagnare anche le realtà meno strutturate verso modelli più evoluti e attenti al benessere delle persone.

Il 52,6% degli intervistati dichiara di erogare servizi di welfare aziendale: un dato elevato, da leggere tuttavia con cautela, poiché il focus dell'indagine può aver favorito la partecipazione dei professionisti più interessati al tema, determinando una possibile sovrastima di tale componente<sup>1</sup> (tab. 20).

Al Nord Est, tale specializzazione risulta più diffusa tra gli iscritti (69,1%), mentre al Sud, eroga servizi di welfare aziendale il 40,4% degli intervistati.

**Tab. 20 - Distribuzione dei Consulenti del Lavoro per erogazione di servizi di welfare aziendale, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
<b>Si</b>	<b>56,9</b>	<b>69,1</b>	<b>50,3</b>	<b>40,4</b>	<b>52,6</b>
<b>No</b>	<b>43,1</b>	<b>30,9</b>	<b>49,7</b>	<b>59,6</b>	<b>47,4</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

<sup>1</sup> Rispetto all'edizione precedente, la quota di consulenti che dichiara di erogare servizi di welfare aziendale risulta più bassa. Questo dato può essere interpretato, in primo luogo, alla luce di una maggiore partecipazione all'indagine, che potrebbe aver ridotto l'effetto di autoselezione osservato in passato, ampliando la base dei rispondenti anche a professionisti meno direttamente coinvolti in questo ambito. In tal senso, la maggiore partecipazione potrebbe essere stata favorita da un interesse crescente verso il tema, che ha coinvolto anche consulenti che, pur non erogando direttamente servizi di welfare aziendale, hanno comunque scelto di prendere parte all'indagine. Allo stesso tempo, non si può escludere che il dato segnali anche un possibile rallentamento o una fase di stabilizzazione nella diffusione dei servizi di welfare tra gli iscritti, dopo la crescita degli anni precedenti.

Il fatturato derivante dai servizi professionali in ambito welfare mostra un andamento in tendenziale crescita, in linea con quanto riscontrato negli anni passati. A fronte del 65,3% che afferma come questo sia rimasto invariato, il 29,2% evidenzia un aumento e solo il 5,6% una diminuzione negli ultimi tre anni. Rispetto alle precedenti edizioni del Rapporto, si evidenzia una maggiore tendenza alla crescita al Sud e nelle Isole (30,9%), che si collocano per la prima volta allo stesso livello delle altre aree (tab. 21).

**Tab. 21 - Andamento del fatturato relativo ai servizi di consulenza in materia di welfare aziendale negli ultimi 3 anni, 2026 (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
<b>Aumentato</b>	<b>28,5</b>	<b>30,8</b>	<b>26,4</b>	<b>30,9</b>	<b>29,2</b>
<b>Invariato</b>	<b>67,2</b>	<b>65,6</b>	<b>67,0</b>	<b>60,9</b>	<b>65,3</b>
<b>Diminuito</b>	<b>4,3</b>	<b>3,6</b>	<b>6,5</b>	<b>8,2</b>	<b>5,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

L'incremento dei fatturati è da attribuire principalmente all'aumentato numero di imprese che si rivolgono ai consulenti del lavoro per richiedere soluzioni di welfare aziendale: indica tale fattore il 68,6% del campione. Ma al traino della domanda si è accompagnata anche un'azione specifica da parte dei professionisti, che hanno investito maggiormente su tale offerta di servizi: indica tale item il 32,7% dei rispondenti (tab. 22).

Anche l'evoluzione normativa degli ultimi anni ha avuto un ruolo positivo (26,7%) sebbene non determinante, così come la capacità dei professionisti di valorizzare i servizi di consulenza offerti da un punto di vista economico: il 14,5% indica tale fattore come determinante ai fini dell'incremento del fatturato.

**Tab. 22 - Fattori che hanno determinato l'incremento del fatturato derivante dai servizi di consulenza in materia di welfare aziendale tra 2023 e 2026 (val. %) (\*)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Crescita del numero di aziende che richiede soluzioni di welfare aziendale	74,0	78,8	58,8	61,0	68,6
Maggiore investimento del professionista/studio nel promuovere il welfare aziendale	34,2	34,1	35,3	27,3	32,7
Evoluzione della normativa	30,1	18,8	32,4	27,3	26,7
Aumentato costo della consulenza in materia di welfare aziendale	15,1	16,5	11,8	14,3	14,5
Moltiplicazione delle opportunità grazie a dinamismo degli operatori di settore	9,6	5,9	13,2	11,7	9,9

(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 9. Nota metodologica

Il testo raccoglie i risultati dell'indagine condotta da Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su un campione di 1.950 Consulenti del Lavoro. L'indagine è stata realizzata con metodo CAWI, attraverso la somministrazione di un questionario a struttura chiusa, dal 30 marzo al 15 aprile 2026.

Il campione risulta proporzionalmente distribuito per area geografica. Il 30,6% dei rispondenti risiede al Sud e nelle isole, il 22,7% al Nord Ovest, il 20,4% al Nord Est e il 26,3% al Centro.