



**FESTIVAL
DEL LAVORO**

2025

16^a EDIZIONE



**ETICA E SOSTENIBILITÀ
DEL LAVORO** Competenze, dignità,
inclusione nell'era della IA

Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI

TERZO RAPPORTO ANNUALE

29 | 31 MAGGIO

Magazzini del Cotone - GENOVA



UFFICIO STUDI

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

info@fondazionestudi.it

pluxee

Sommario

PREMESSA.....	2
DIFFUSIONE E STRUMENTI DEL WELFARE AZIENDALE NELLE PMI.....	6
SOSTEGNO AL REDDITO E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA FAVORISCONO LA CRESCITA.....	11
WELFARE E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE, UNA VISIONE INTEGRATA TUTTA DA SVILUPPARE.....	19
LA DIGITALIZZAZIONE CHE MANCA AL SISTEMA	23
IL WELFARE AZIENDALE NELL'ESPERIENZA DEI CONSULENTI DEL LAVORO	28
NOTA METODOLOGICA.....	33

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

Premessa

Il testo che segue presenta i risultati della terza 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 nel mese di marzo ed ha visto la partecipazione di 1.620 Consulenti del Lavoro.

La successione delle indagini svolte negli ultimi tre anni consente di fotografare in tempo reale i cambiamenti in atto nell'approccio delle PMI verso il welfare aziendale, l'evoluzione culturale, l'utilizzo degli strumenti, ma anche il contesto storico in cui si collocano le scelte imprenditoriali, che ha un impatto rilevante sul loro indirizzo.

Il 2024 ha rappresentato da questo punto di vista un anno importante. I record raggiunti dall'occupazione hanno reso ancora più stridente l'insufficiente ripresa sul fronte salariale dove, pure a fronte di un incremento nominale, le retribuzioni non hanno recuperato, in termini reali, i livelli pre-covid.

In tale contesto, il welfare aziendale ha assunto sempre più un ruolo di controbilanciamento all'erosione del potere d'acquisto dei lavoratori, divenendo una dimensione vieppiù rilevante:

- sia a livello micro-aziendale, dove il ricorso agli strumenti di welfare continua a crescere di misura: secondo il 62,8% dei Consulenti del Lavoro, intervistati tra 2023 e 2025, il numero delle PMI che vi fa ricorso è aumentato, con punte al Nord Est del 69,2%;
- sia a livello macro, dove la maggiore attenzione posta a tale dimensione in fase di rinnovo di molti contratti collettivi ha rappresentato un *driver* importante di crescita: tra i fattori che più hanno determinato l'incremento, dopo la crescente conoscenza degli strumenti di welfare da parte delle aziende (51,2%) e l'esigenza di compensare l'erosione del potere d'acquisto dei lavoratori (40,2%), il 38,5% indica la previsione del welfare aziendale nei contratti collettivi di lavoro.

Ma nel 2024 il mercato del lavoro ha sofferto, e molto, anche per una crescente carenza di profili professionali, in particolare i più qualificati. In tale quadro, il welfare aziendale ha assunto una valenza sempre più strategica anche in chiave di acquisizione di nuovi talenti e trattenimento delle risorse già in essere: tale fattore viene indicato dal 24,7% dei Consulenti (al Nord Est dal 31,4%) come uno dei principali per spiegare la crescita di interesse delle PMI verso le soluzioni di welfare.

Come messo in luce anche nei precedenti Rapporti, la centralità del sostegno al reddito, rappresenta il *core business* degli interventi delle PMI in materia di welfare aziendale (il 67,1% afferma che gli interventi si concentrano principalmente in quest'area). Buoni pasto e voucher multicategoriali (sono questi gli strumenti più diffusi) rispondono più efficacemente alle esigenze dimensionali e gestionali delle PMI consentendo al tempo stesso di massimizzare l'impatto sui lavoratori.

E su queste dimensioni i Consulenti del Lavoro pensano che le aziende continueranno a muoversi anche nei prossimi anni. In uno scenario di ulteriore rafforzamento del welfare aziendale (il 76,4% prevede una crescita per i prossimi tre anni), il 69% pensa che verranno ulteriormente ampliati gli strumenti di sostegno economico già in essere: buoni pasto (62,4%), buoni multicategoriali (57%) e buoni benzina (53,6%).

Ciò non limita tuttavia l'orientamento a diversificare gli interventi verso soluzioni di più complessa gestione, che integrano il sostegno economico in una visione di welfare a tutto tondo, che mette al centro il benessere del lavoratore.

Rispetto alle rilevazioni condotte negli anni passati, si riscontra una maggiore attenzione delle imprese sugli strumenti volti a promuovere la salute del lavoratore (il 39,9% prevede una crescita degli interventi in materia di salute e assistenza) e soprattutto la conciliazione vita-lavoro, un item ancora tendenzialmente residuale nel paniere dell'offerta di welfare aziendale delle PMI, ma destinato a crescere (la indica al secondo posto come principale dimensione di crescita del welfare per il prossimo triennio il 46,2% degli intervistati).

Diversamente, malgrado rappresenti un tema di dibattito centrale nella fase epocale di cambiamento che il mercato del lavoro sta vivendo, i Consulenti del Lavoro riscontrano ancora poca attenzione delle imprese sui temi della formazione: solo l'11,2% pensa che questo sia un filone delle politiche di welfare, oggi ancora marginale, destinato a crescere nel prossimo triennio.

A fronte di tali elementi, va sottolineato che le PMI continuano a scontare un ritardo rilevante rispetto alle grandi, dove diffusione e varietà del welfare aziendale sono dimensioni affermate da tempo: il 60,8% dei Consulenti del Lavoro intervistati afferma infatti che la diffusione è ancora abbastanza bassa.

Diversi sono i fattori che determinano tale situazione.

Vi è innanzitutto un discorso economico e gestionale. Tra le principali difficoltà che i Consulenti incontrano nel promuovere soluzioni di welfare alle proprie aziende clienti vi è in primis la paura che questi diventino un costo fisso per il futuro (indica l'item il 50,2%), che siano di complessa gestione (44,9%) e che i costi siano elevati (42,7%).

Il fatto che le PMI tendano ad essere più preoccupate della sostenibilità dei costi futuri, rispetto a quelli attuali, rischia in prospettiva di diventare un deterrente importante all'iniziativa in un quadro quale quello attuale caratterizzato da crescente incertezza economica.

In secondo luogo, non va trascurato come, soprattutto al Sud e in parte al Centro permanga un livello ancora basso di conoscenza degli strumenti del welfare aziendale, che impedisce alle aziende di valutare appieno i benefici fiscali che questo può apportare (indica tale item come elemento di difficoltà nella promozione del welfare aziendale il 35,9% dei Consulenti del Lavoro, ma al Sud la percentuale sale al 40,6%).

Ciò rischia di imbrigliare un potenziale che potrebbe essere portato alla luce con una più intensa e capillare azione di informazione e sensibilizzazione, soprattutto in quelle aree dove gli strumenti sono oggi meno diffusi.

Quella del welfare aziendale si configura ancora in molte piccole e medie imprese come una dimensione legata all'amministrazione del personale, e non di sviluppo dell'azienda a 360 gradi. Di qui, anche una certa difficoltà a far maturare una visione integrata con i temi della sostenibilità ambientale e sociale, che rischiano di viaggiare su binari del tutto paralleli a quelli del welfare.

Infine, non va scordato il ruolo che la digitalizzazione – ad oggi ancora parziale – del welfare aziendale può giocare per la piccola e media impresa. L'uso di piattaforme può consentire una semplificazione della gestione e l'accesso ad una maggiore varietà di strumenti, colmando in parte quel gap strutturale che oggi rende l'offerta di servizi di welfare aziendale da parte delle PMI più limitato. Da questo punto di vista, l'indagine evidenzia le grandi potenzialità derivanti dall'uso delle piattaforme (l'81,8% dei Consulenti le valuta molto o abbastanza importanti per la diffusione dei servizi di welfare aziendale tra le PMI) ma al tempo stesso, i limiti nel sistema dell'offerta: non solo risultano oggi poco o nulla diffuse tra le PMI, ma anche la qualità, in termini di efficienza e fruibilità, risulterebbe, secondo i Consulenti intervistati, migliorabile: il 61,2% la reputa nella media e il 12,9% bassa o molto bassa.

A fronte delle resistenze congenite alla struttura della piccola e media impresa, i Consulenti possono giocare un ruolo fondamentale nell'orientare le scelte aziendali.

La loro esperienza sul campo evidenzia come le leve su cui le imprese sono più sensibili, riguardano – oltre i vantaggi fiscali ed economici che il welfare ha per imprese e lavoratori (indica l'item il 69,6% dei rispondenti) - la semplicità di utilizzo degli strumenti (36,2%) e la previsione del welfare aziendale nei contratti collettivi (35,6%). È quest'ultima un fattore che sta assumendo crescente rilevanza.

Quasi la stessa importanza viene attribuita al ruolo che il welfare aziendale può giocare quale strumento di attrazione e di *retention* delle risorse umane (indica l'item il 31,9%, ma il valore risulta molto differenziato a livello territoriale, oscillando dal 38% del Nord al 25% circa del Centro Sud) così come agli obiettivi di benessere e sviluppo del capitale umano (28,6%) unitamente all'incremento della produttività del lavoro (28,1%), aspetti che al Sud vengono percepiti con più rilevanza.

Diffusione e strumenti del welfare aziendale nelle PMI

La stagnazione dei salari reali e l'erosione del potere d'acquisto dei lavoratori dovuto al mancato recupero dell'inflazione hanno spinto negli ultimi anni molte aziende a implementare programmi di welfare aziendale per integrare la retribuzione e migliorare il benessere dei dipendenti.

Parallelamente, anche la normativa ha allargato le maglie per l'accesso ai benefici. A partire infatti dal 2016 sono stati introdotti specifici incentivi volti a promuovere l'adozione di strumenti di welfare aziendale a beneficio dei dipendenti e dei loro nuclei familiari. Più recentemente, nel 2024, è stata fissata a 1.000 euro la soglia di esenzione per i fringe benefit, mentre per i lavoratori con figli a carico questa è stata elevata a 2.000 euro.

La tendenza ad utilizzare strumenti di welfare aziendale per sostenere i redditi dei lavoratori, ma anche migliorare il loro benessere complessivo, con misure che dalla flessibilità alla formazione hanno l'obiettivo di venire incontro alle nuove sfide che si presentano nel mercato del lavoro, risulta particolarmente evidente nelle imprese di maggiori dimensioni, dove il welfare aziendale è spesso utilizzato anche come leva reputazionale.

Tuttavia, segnali di diffusione si riscontrano sempre più anche tra le piccole e medie imprese (PMI), dove la preferenza verso strumenti di facile e immediata erogazione, in grado di apportare vantaggi in termini economici e fiscali, sta lentamente integrandosi con misure che implicano una maggiore capacità gestionale e organizzativa.

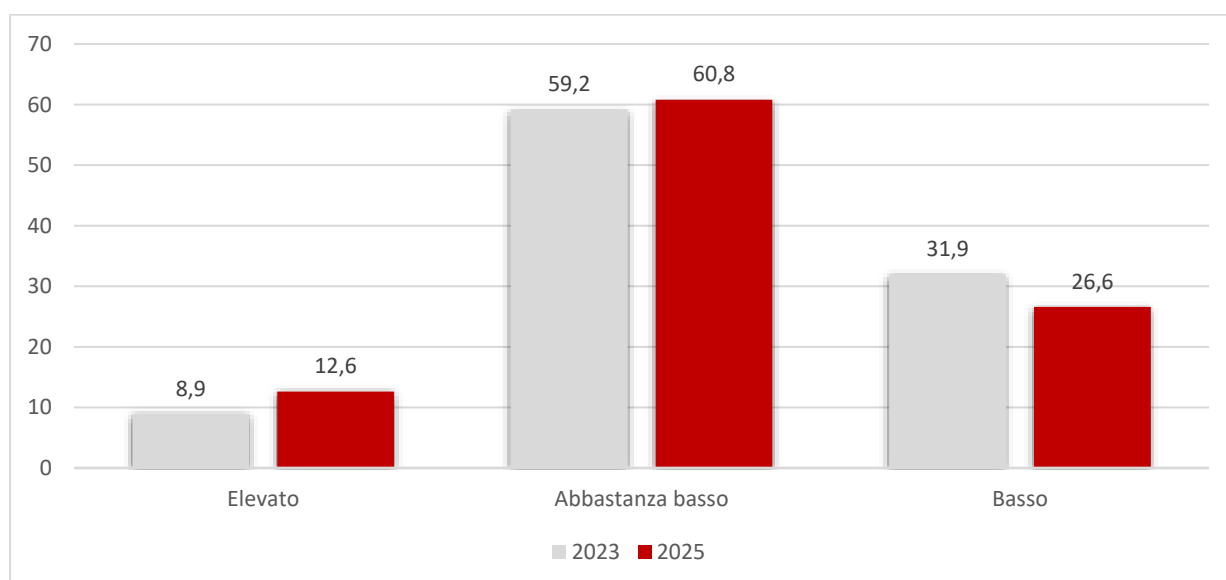
Alla richiesta di indicare quale sia il livello di diffusione dei diversi strumenti di welfare oggi disponibili per le imprese, il 60,8% dei Consulenti afferma come questo sia ancora "abbastanza basso", il 26,6% "basso". Solo il 12,6% lo considera "elevato" o "abbastanza elevato" (**tab. 1**).

Rispetto al 2023, quando la stessa domanda era stata posta ad un simile campione di Consulenti, si registra un leggero miglioramento: aumenta di quasi quattro punti percentuali la quota di quanti avevano valutato "elevato" il ricorso agli strumenti di welfare aziendale, mentre si riduce di oltre cinque punti quella di coloro che reputavano la diffusione bassa (**fig. 1**).

Tab. 1 - Livello di diffusione degli strumenti di welfare aziendale tra le PMI per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Elevato	0,2	0,3	0,8	2,7	1,2
Abbastanza elevato	13,9	8,8	12,1	10,4	11,4
Abbastanza basso	64,4	65,6	61,4	54,7	60,8
Basso	21,4	25,2	25,7	32,2	26,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

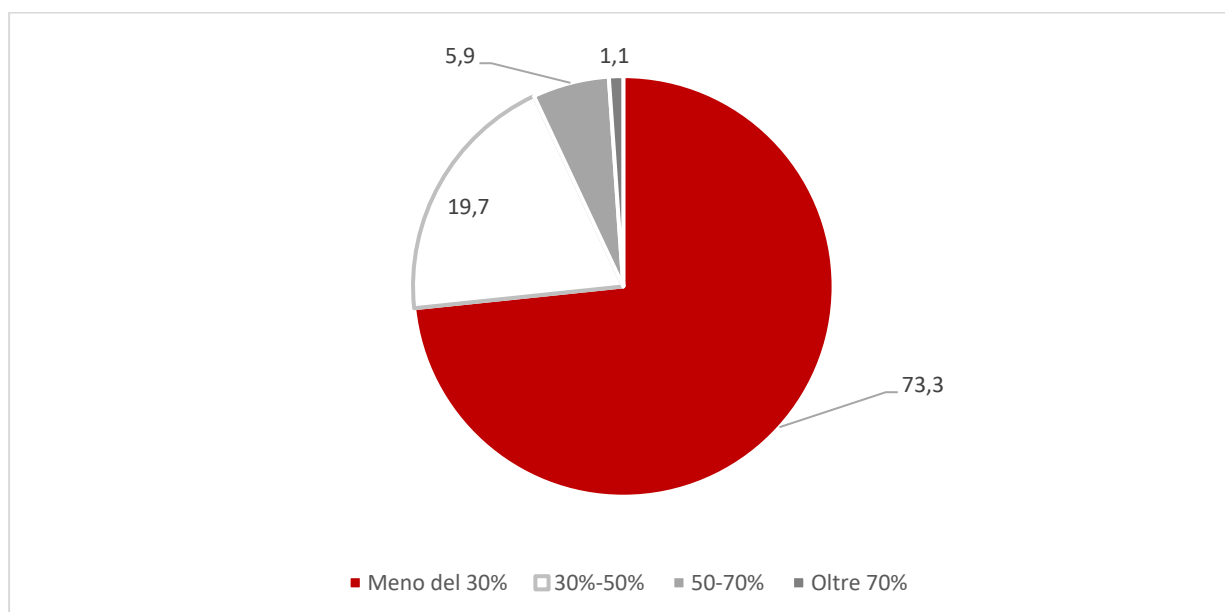
Fig. 1 - Livello di diffusione degli strumenti di welfare aziendale tra le PMI secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023 - 2025 (val. %)

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tale valutazione risulta abbastanza trasversale a livello geografico, sebbene al Sud la percentuale di Consulenti del Lavoro che giudica bassa la diffusione del welfare aziendale sia superiore (32,2% contro il 21,4% del Nord Ovest, 25,2% del Nord Est e 25,7% del Centro).

Volendo provare a fornire una quantificazione, il 73,3% degli intervistati stima un'incidenza dell'utilizzo di strumenti di welfare aziendale tra le PMI inferiore al 30%, mentre il 19,7% tra il 30% e 50% (**fig. 2**).

Fig. 2 – Incidenza stimata della diffusione di strumenti di welfare aziendale tra le PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)



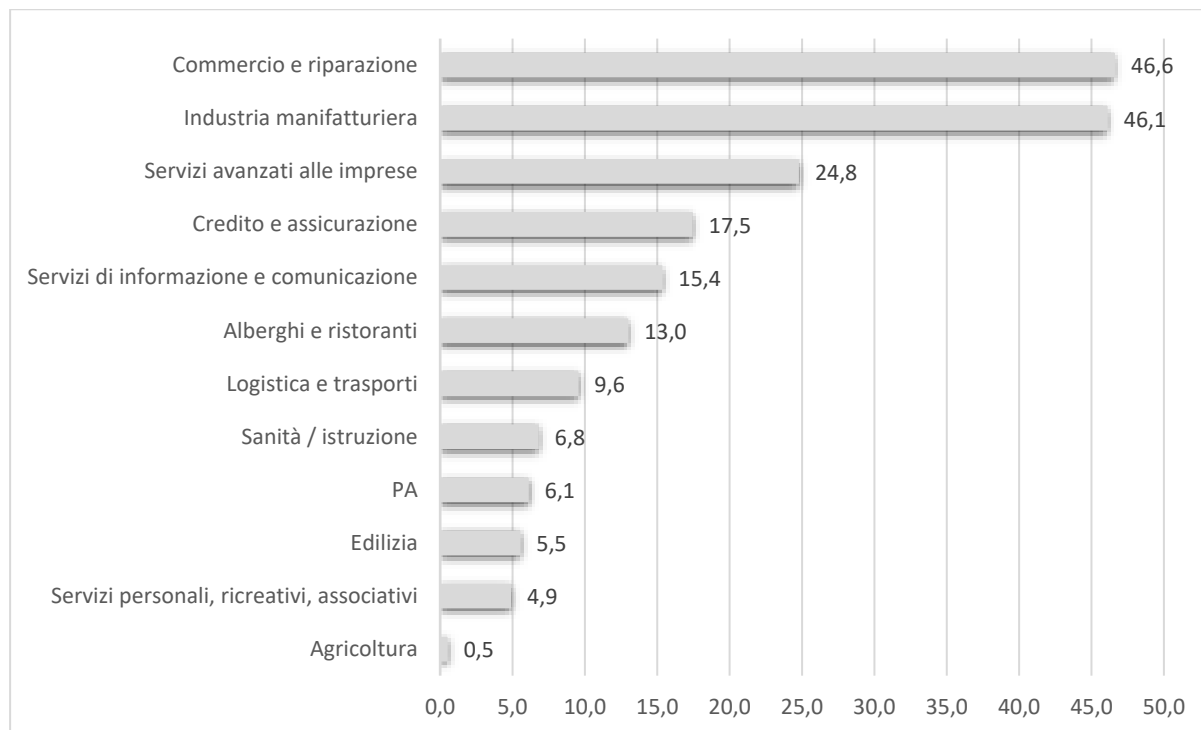
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Risultano invece abbastanza rilevanti le differenze a livello settoriale, che rispecchiano anche il diverso stato di promozione delle politiche di welfare aziendale nell'ambito della contrattazione collettiva.

I settori in cui, secondo i Consulenti del Lavoro, si registra la maggiore diffusione sono il commercio (46,6%) e l'industria manifatturiera (46,1%) indicati più o meno con la stessa intensità dai rispondenti. Rispetto al 2024, si registra un significativo avanzamento nel commercio, che risultava in posizione secondaria, con un distacco di circa quattro punti percentuali dal manifatturiero (**fig. 3**).

A seguire, ma di molto distanziati, vi sono i servizi avanzati alle imprese (24,8%), il credito e assicurazioni (17,5%), il settore dell'informazione e comunicazione (15,4%), mentre solo una quota marginale di Consulenti del Lavoro indica altri comparti, quali alberghi e ristoranti, logistica e trasporti, sanità e istruzione, servizi personali e ricreativi, edilizia.

Fig. 3 - Settori in cui gli strumenti di welfare aziendale sono più diffusi per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %) (*)



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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Quando si parla di welfare aziendale si fa riferimento ad una varietà estremamente articolata di strumenti. La normativa, regolata principalmente dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), in particolare l'art. 51, definisce le condizioni in cui determinati benefit e servizi possono essere esclusi dalla formazione del reddito da lavoro dipendente, e quindi esentasse per il lavoratore e deducibili per l'azienda.

La normativa non fornisce una classificazione rigida, ma distingue gli strumenti di welfare in base al loro trattamento fiscale e contributivo. Si possono individuare tre grandi categorie:

- beni e servizi esclusi dal reddito di lavoro dipendente (Art. 51, comma 2, TUIR), che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro e non sono soggetti a contributi. Tra questi vi sono i servizi di utilità sociale (asili nido, centri estivi, assistenza ai familiari anziani o disabili, spese scolastiche, corsi di formazione e istruzione, anche per i familiari), servizi ricreativi, assistenza sanitaria integrativa,

fondi pensione complementari (entro i limiti previsti), mensa aziendale o buoni pasto, trasporto collettivo aziendale;

- beni e servizi soggetti a soglie di esenzione (Art. 51, comma 3, TUIR), quali i fringe benefit, ovvero beni e servizi il cui valore complessivo non supera determinati limiti annuali (buoni acquisto, buoni carburante, smartphone aziendale ad uso promiscuo, abbonamenti a servizi, ecc.);
- premi di risultato convertibili in welfare, quali premi di risultato legati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione, se previsti da contratti collettivi di secondo livello, tassabili con imposta sostitutiva del 10% oppure convertibili in strumenti di welfare, beneficiando dell'esonero totale da imposte e contributi.

Cercando di classificare le diverse misure, in funzione della “direttrice” di intervento, il sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie è di gran lunga il più diffuso: lo indica al primo posto il 67,1% degli intervistati. Il valore varia però da un massimo nel Nord Est (77,6%) ad un minimo del Sud dove tali misure sono indicate dal 59,8% degli intervistati (**tab. 2**).

Tab. 2 – Aree su cui si concentrano gli interventi di welfare aziendale da parte delle PMI per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %) (*)

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie	69,7	77,6	66,0	59,8	67,1
Salute e assistenza	40,8	34,7	41,3	41,0	39,8
Conciliazione vita-lavoro	34,0	32,0	26,4	21,4	27,8
Previdenza	12,1	13,6	14,9	19,2	15,4
Formazione e aggiornamento	4,6	2,7	9,8	18,1	9,8

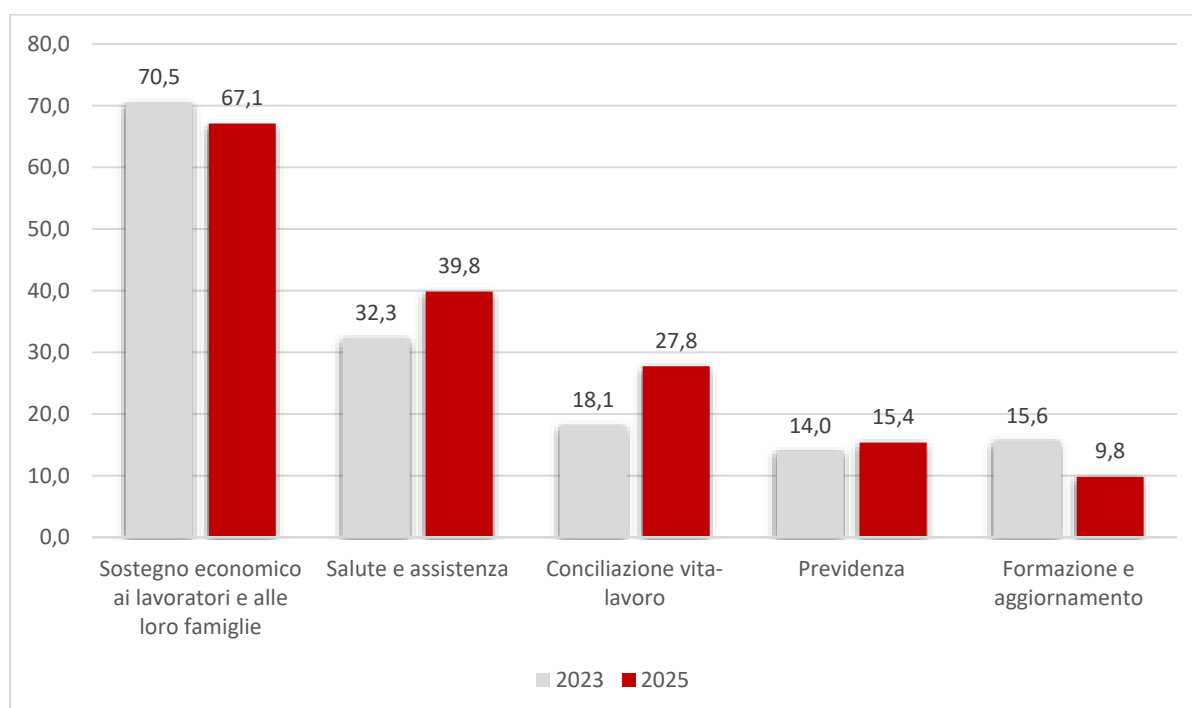
(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A seguire, la seconda dimensione di intervento è quella relativa alla salute-assistenza, indicata, a distanza, dal 39,8% dei rispondenti (al Nord Est il valore è più basso, 34,7%), mentre appaiono meno sviluppate le misure di conciliazione vita-lavoro (27,8% degli intervistati), la previdenza (15,4%) e la formazione e l'aggiornamento dei dipendenti e collaboratori (9,8%). Quest'ultima presenta una variabilità significativa a livello geografico, risultando molto più diffusa al Sud (18,1%), in parte al Centro (9,8%) e meno al Nord.

Rispetto al 2023, si registra un incremento della quota di Consulenti del Lavoro che indica tra gli strumenti più diffusi quelli di conciliazione vita-lavoro (dal 18,1% al 27,8%) e salute e assistenza (dal 32,3% al 39,8%); di contro si riduce la formazione e l'aggiornamento (dal 15,6% al 9,8%) (**fig. 4**).

Fig. 4 - Aree su cui si concentrano gli interventi di welfare aziendale da parte delle PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023 - 2025 (val. %) (*)



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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Sostegno al reddito e contrattazione collettiva favoriscono la crescita

I rapporti realizzati da Fondazione Studi negli ultimi due anni evidenziano una crescente interesse delle PMI nei confronti del welfare aziendale, aspetto questo confermato anche dall'indagine 2025.

Secondo il 62,8% degli intervistati, tra il 2023 e il 2025, la diffusione tra le PMI è aumentata, in particolare al Nord Est (indica l'item il 69,2%). Centro e Nord Ovest presentano un dato nella media, mentre al Sud, pur riscontrandosi una tendenza all'incremento, questa appare meno netta del resto del Paese (56,9%) (**tab. 3**).

Tab. 3 - L'evoluzione della diffusione del welfare aziendale tra 2023 e 2025, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Aumentata	65,1	69,2	63,2	56,9	62,8
Diminuita	2,5	0,4	2,6	3,4	2,4
Rimasta invariata	32,4	30,5	34,2	39,7	34,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Cresce la diffusione, ma non il valore economico delle prestazioni erogate. A fronte, infatti, del 48,2% degli intervistati che afferma come negli ultimi tre anni queste siano aumentate, vi è un altro 48,5% che le considera invariate. Solo il 3,3% reputa che siano diminuite.

Le valutazioni seguono tuttavia le differenze dei diversi contesti territoriali: al Nord, più della metà degli intervistati indica un aumento del valore medio delle erogazioni mentre al Sud prevale la quota di quanti valutano tale aspetto sostanzialmente invariato (**tab. 4**).

Tab. 4 - L'evoluzione del valore economico medio delle prestazioni erogate ai lavoratori tra 2023 e 2025, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Aumentata	51,6	52,7	48,9	42,3	48,2
Diminuita	4,0	1,8	2,6	4,0	3,3
Rimasta invariata	44,3	45,5	48,6	53,7	48,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tra i principali fattori che stanno determinando una maggiore diffusione del welfare aziendale tra le PMI, la maggioranza dei Consulenti indica al primo posto la crescente conoscenza degli strumenti (51,2%) seguita, ma a distanza, dall'esigenza di compensare l'erosione del potere d'acquisto dei lavoratori (40,2%) e dalla previsione del welfare aziendale nei contratti collettivi di lavoro (38,5%): questo rappresenta un volano importante nel veicolare le diverse misure proprio tra le piccole e medie imprese (**tab. 5**).

Tali aspetti risultano prioritari in tutte le aree geografiche, ma mentre al Nord, e in particolare al Nord Est, le differenze di rilevanza sono più contenute, al Sud l'esigenza di sostenere i redditi dei lavoratori e gli effetti della contrattazione collettiva risultano decisamente secondari.

Tab. 5 – Fattori che hanno determinato la maggiore diffusione del welfare aziendale tra 2023 e 2025, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %) (*)

	Area geografica di residenza				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Maggiore conoscenza dello strumento	48,7	52,5	52,9	51,3	51,2
Esigenza di compensare erosione potere acquisto lavoratori	43,4	48,2	43,4	30,5	40,2
Previsione del welfare aziendale nei contratti collettivi	39,8	46,8	38,4	32,4	38,5
Il welfare aziendale sta diventando uno strumento per trattenere le risorse e reclutare nuove professionalità, in un contesto di crescente concorrenzialità delle aziende nel recuperare le risorse	29,7	31,4	23,7	17,2	24,7
Attenzione delle aziende al benessere dei lavoratori	24,6	20,4	22,3	28,8	24,6
Innovazione/stabilizzazione della normativa, con particolare riferimento agli aspetti fiscali	22,3	24,6	21,4	20,8	22,1
Grande innovazione e dinamicità nel settore, grazie anche alla diversificazione dei servizi di welfare proposti	1,8	2,1	3,2	3,4	2,7

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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Al quarto posto, il 24,7% degli iscritti indica poi il fatto che il welfare aziendale sta sempre più rappresentando una leva di concorrenzialità nella ricerca e nel trattenimento dei talenti. Soprattutto al Nord tale aspetto è rilevante (lo indica il 29,7% del campione al Nord Ovest e il 31,4% al Nord Est), mentre al Sud, è solo il 17,2% a segnalare tale item.

Allo stesso livello, un altro 24,6% indica tra i fattori principali di diffusione del welfare aziendale l'attenzione crescente verso il benessere dei lavoratori, mentre il 22,1% gli effetti della normativa, in particolari i vantaggi economici e fiscali che questa produce alle imprese.

La prospettiva per il futuro è, secondo i Consulenti, di un ulteriore rafforzamento del welfare aziendale tra le PMI. Il 64,1% pensa che, nel triennio 2025-2028, ci sarà un discreto aumento, mentre il 12,3% prevede una crescita sostenuta. Solo il 21,2% pensa che la diffusione tra le PMI rimarrà stabile, mentre del tutto marginale (2,3%) è la quota di quanti prevedono un ridimensionamento (**tab. 6**).

Coerentemente con le valutazioni effettuate, a crescere maggiormente saranno quelle dimensioni di welfare che prevedono sostegni diretti ai lavoratori e alle loro famiglie: il 69% dei Consulenti del Lavoro reputa che sarà questa l'area dove aumenterà l'impegno da parte delle PMI (**tab. 7**).

Tab. 6 - Le previsioni di evoluzione del welfare aziendale tra le PMI nel triennio 2025-2028, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Area geografica di residenza				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Crescita sostenuta	11,6	6,1	12,3	16,5	12,3
Crescita discreta	64,8	67,9	66,0	60,0	64,1
Stazionarietà	21,5	24,2	19,4	20,5	21,2
Diminuzione	2,0	1,8	2,3	3,0	2,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Ma non è da sottovalutare anche il ruolo crescente che avranno altre dimensioni: il 46,2% pensa che aumenterà l'attenzione verso gli strumenti di conciliazione vita-lavoro e il 39,9% verso la salute e assistenza.

Appaiono invece in prospettiva meno dinamiche altre aree di welfare aziendale, a oggi ancora poco coperte dalle PMI. Solo il 22,1% dei Consulenti del Lavoro pensa che ci sarà un incremento degli interventi sul fronte della previdenza e l'11,2% su quello della formazione e aggiornamento professionale.

Tab. 7 – Aree per cui è prevista crescita degli interventi di welfare aziendale tra le PMI nel triennio 2025-2028, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %) (*)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie	68,9	78,1	69,3	63,5	69,0
Conciliazione vita lavoro	47,8	41,0	47,9	46,8	46,2
Salute e assistenza	43,0	41,7	41,8	34,6	39,9
Previdenza	20,3	17,6	20,3	27,8	22,1
Formazione e aggiornamento	6,6	4,3	11,5	19,0	11,2

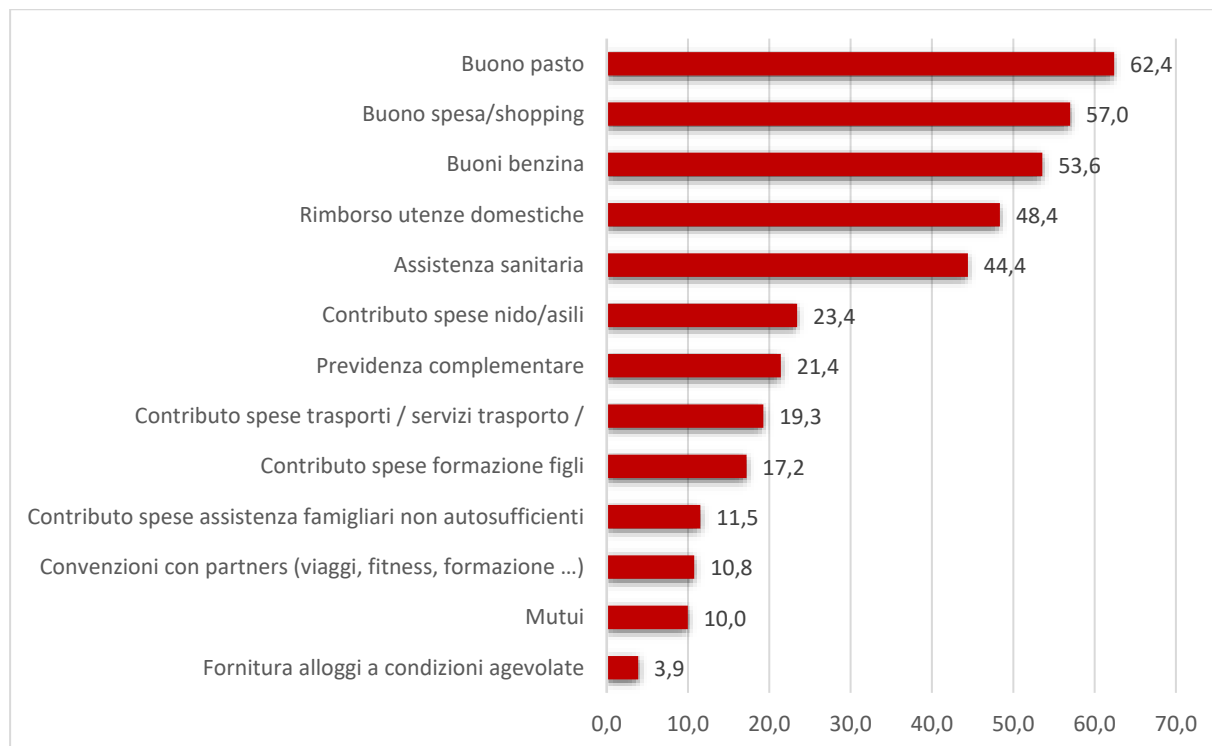
(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Il sostegno economico alle famiglie è considerato in forte crescita soprattutto al Nord Est, dove indica tale aspetto il 78,1% dei rispondenti, mentre al Sud si registra la percentuale più bassa. Di contro, in quest'area del Paese, riceveranno in prospettiva maggiore attenzione sia gli interventi in materia di previdenza (indica tale item il 27,8% dei rispondenti) che di formazione (19%).

Entrando nel dettaglio dei singoli strumenti, i Consulenti si attendono per i prossimi tre anni un incremento innanzitutto dei buoni pasto (reputa che la loro diffusione tra le PMI crescerà il 62,4% del campione): è questo uno strumento centrale nell'organizzazione delle misure di welfare aziendale tra le PMI. Seguono i buoni multicategoriali, indicati dal 57% e i buoni benzina (53,6%) (**fig. 5**).

Fig. 5 - Strumenti di sostegno economico considerati maggiormente in crescita nei prossimi anni, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %) (*)



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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A seguire, il 48,4% indica il rimborso delle utenze domestiche, mentre il 44,4% l'assistenza sanitaria.

Se la crescita si concentrerà, pertanto, sugli strumenti che permettono alle aziende una gestione flessibile, rapida e semplice del welfare aziendale, non è trascurabile l'attenzione che, secondo i Consulenti intervistati avranno altri aspetti, quali il contributo spese nido e asili (23,4%) e la previdenza complementare (21,4%) e, in parte il contributo spese di trasporto (19,3%) e formazione dei figli (17,2%). In pochi prevedono invece un incremento dei contributi per le spese assistenza famigliari non autosufficienti (11,5%) e dei mutui (10%).

Il buono pasto appare lo strumento ovunque più consolidato e per cui, da Nord a Sud, i Consulenti prevedono interessanti prospettive di crescita; l'analisi degli altri strumenti, invece, evidenzia differenze rilevanti, che dipendono anche dal loro diverso grado di diffusione.

Al Nord, i Consulenti del Lavoro prevedono per il prossimo triennio un aumento soprattutto dei buoni multicategoriali (68% al Nord Ovest e 72,8% al Nord Est contro il 38,7% del Sud), prima ancora che dei buoni pasto, già ampiamente diffusi tra le PMI. Anche i buoni benzina, secondo le previsioni degli intervistati, riscuoteranno un'attenzione crescente da parte delle imprese, molto più che al Centro e al Sud Italia (tab. 8).

Tab. 8 – Strumenti di sostegno economico considerati maggiormente in crescita nei prossimi anni, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %) (*)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Buono pasto	62,7	60,6	64,5	61,7	62,4
Buono spesa/shopping	68,0	72,8	56,4	38,7	57,0
Buoni benzina	56,2	65,2	49,0	47,9	53,6
Rimborso utenze domestiche	48,1	54,5	50,7	43,2	48,4
Assistenza sanitaria	45,6	35,8	44,4	48,5	44,4
Contributo spese nido/asili	25,2	22,2	22,3	23,4	23,4
Previdenza complementare	20,2	17,9	18,9	26,4	21,4
Contributo spese trasporti / servizi trasporto /	20,2	17,9	20,1	18,7	19,3
Contributo spese formazione figli	14,4	19,0	18,3	17,7	17,2
Contributo spese assistenza famigliari non autosufficienti	9,3	8,2	14,0	13,4	11,5
Convenzioni con partners	9,6	9,3	11,2	12,3	10,8
Mutui	8,3	7,5	9,2	13,4	10,0
Fornitura alloggi a condizioni agevolate	2,5	4,3	5,2	3,8	3,9

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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Al Sud, invece, il welfare aziendale dovrebbe evolvere, nelle previsioni delle direttrici, su altre strade. Dopo i buoni pasto, a crescere maggiormente dovrebbero essere l'assistenza sanitaria (indica l'item il 48,5%) e i buoni benzina (47,9%), seguiti dal rimborso delle utenze domestiche (43,2%). Anche la previdenza complementare dovrebbe trovare nell'area più ampi spazi di crescita che altrove (26,4%), mentre solo il 38,7% prevede in prospettiva una crescita dei buoni multicategoriali.

In ogni caso, il buono pasto rappresenta oggi per il welfare aziendale uno strumento di promozione imprescindibile. Il 37,2% pensa infatti che questo sia difficilmente sostituibile con altri tipi di intervento, mentre il 44,5% reputa che andrebbe ulteriormente incentivato, per favorirne una maggiore diffusione (al Nord Est la percentuale è del 48%). Vi è invece un 18,3% che reputa il buono pasto uno strumento superato, utilizzato solo in funzione dei vantaggi fiscali che produce (**tab. 9**).

Tab. 9 - La valutazione del buono pasto quale strumento di welfare aziendale, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

Il buono pasto è uno strumento:	Area geografica di residenza				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Consolidato tra lavoratori e aziende, utile e flessibile, difficilmente sostituibile con altri strumenti	37,2	30,5	42,0	37,8	37,2
Consolidato tra lavoratori e aziende, ma occorrerebbero ulteriori misure per favorirne la convenienza fiscale e la diffusione	44,5	48,0	44,0	42,7	44,5
Ormai superato, conveniente solo per la normativa fiscale	18,3	21,5	14,1	19,4	18,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Welfare e sostenibilità ambientale e sociale, una visione integrata tutta da sviluppare

Negli ultimi anni si è consolidata nelle grandi aziende una visione sempre più integrata del welfare aziendale, orientata a includere anche la dimensione ambientale tra gli ambiti del benessere organizzativo.

Da questo punto di vista, il legame tra welfare e sostenibilità ambientale si esprime attraverso politiche e pratiche che, nel rispondere ai bisogni dei lavoratori, promuovono al contempo comportamenti e stili di vita ecologicamente responsabili: rientrano in tale ambito, ad esempio, benefit legati alla mobilità sostenibile — come il rimborso per l'utilizzo del trasporto pubblico, il *car pooling*, il *bike to work* o l'uso di veicoli elettrici — e in generale tutti quegli strumenti che migliorano la qualità della vita dei dipendenti e riducono l'impatto ambientale degli spostamenti casa-lavoro.

Allo stesso modo, la promozione di una cultura del consumo consapevole, tramite voucher per prodotti a basso impatto o servizi legati all'economia circolare (riparazione, riuso, filiere locali), rafforza il ruolo sociale delle imprese e il senso di appartenenza dei lavoratori a un'organizzazione attenta al futuro del pianeta.

Anche la digitalizzazione delle attività di welfare contribuisce alla sostenibilità, riducendo l'uso di risorse materiali e ottimizzando i processi. In questa prospettiva, il welfare aziendale viene percepito non solo come un insieme di strumenti a supporto del benessere individuale, ma può diventare parte integrante di una strategia più ampia di responsabilità sociale e ambientale d'impresa, coerente con gli obiettivi ESG (Environmental, Social and Governance) e con gli standard della sostenibilità.

In tale prospettiva si è cercato di valutare quale sia il livello di attenzione e sensibilità che oggi le PMI italiane hanno nei confronti delle tematiche indicate, e il livello di integrazione con le strategie volte a promuovere politiche di welfare aziendale.

Le risposte fornite dai Consulenti delineano un quadro ancora in via di sviluppo, dove i margini di miglioramento dell'attenzione verso i temi della sostenibilità sociale e ambientale sono elevati.

Il 61,8% degli intervistati afferma infatti che il livello di attenzione delle PMI sui temi della sostenibilità ambientale e sociale è abbastanza basso; a questo si aggiunge un 19,4% che lo reputa basso. Solo il 18,9% esprime una valutazione positiva, indicando un livello di diffusione elevato o abbastanza elevato (**tab. 10**).

La fotografia territoriale offre un quadro abbastanza diversificato, pur nella sostanziale invarianza del dato di fondo: mentre al Sud e nelle isole sembrerebbe emergere un'attenzione maggiore (il 23,4% dei rispondenti afferma che questa è elevata o abbastanza elevata) al Nord Est tale tematica parrebbe ancora più residuale per le PMI (solo il 12,5% indica elevata o abbastanza elevata).

Tab. 10 – Il livello di attenzione delle PMI sui temi della sostenibilità ambientale e sociale, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Elevato	1,8	0,4	1,8	3,8	2,2
Abbastanza elevato	16,3	12,1	17,0	19,6	16,7
Abbastanza basso	64,6	68,0	60,3	56,7	61,8
Basso	17,3	19,5	20,9	19,9	19,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Differentemente dal welfare aziendale in senso stretto, che ha registrato una netta crescita di attenzione da parte delle PMI negli ultimi 3 anni, i temi della sostenibilità ambientale e sociale sembrano riscontrare una minore crescita di appeal: il 31,6% dei Consulenti intervistati segnala un aumento di attenzione tra le PMI, mentre per il 64,7% non vi è stato alcun cambiamento rilevante (**tab. 11**).

Tab. 11 – L'evoluzione tra 2023 e 2025 del livello di attenzione delle PMI sui temi della sostenibilità ambientale e sociale, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

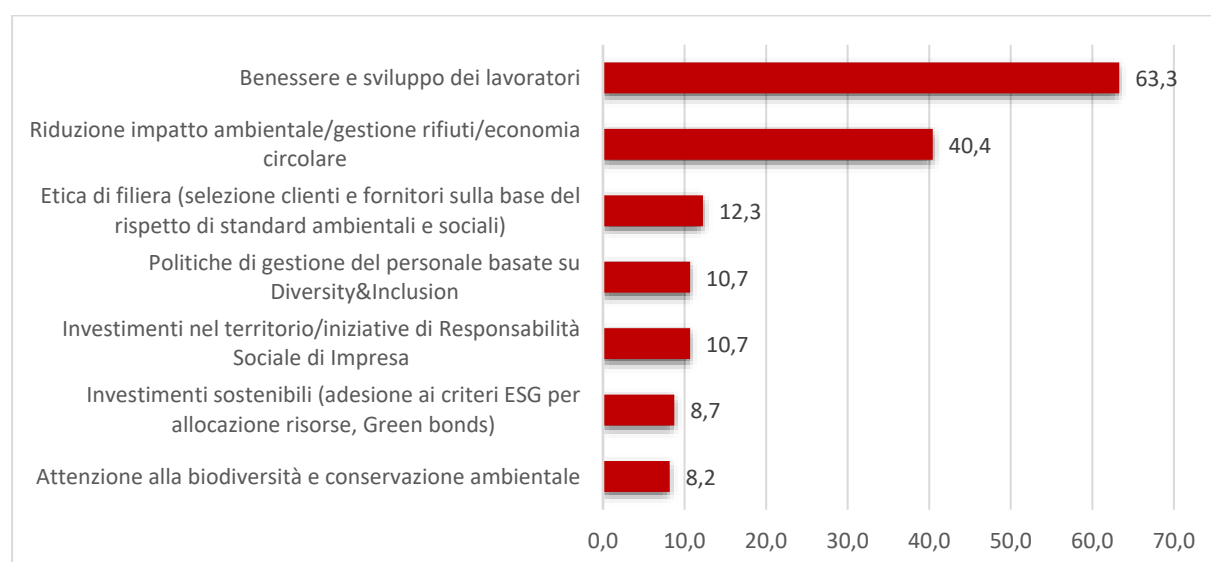
	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Aumentata	30,7	30,3	34,1	31,2	31,6
Diminuita	3,1	2,6	3,7	5,1	3,8
Rimasta invariata	66,1	67,2	62,2	63,7	64,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Indagando gli ambiti in cui si esprime la sostenibilità ambientale e sociale delle imprese, emerge come priorità il benessere e lo sviluppo dei lavoratori (lo indica al primo posto il 63,3% degli intervistati); a seguire, e distanziato (40,4%) vi è la riduzione dell'impatto ambientale.

Riscontrano, invece, relativamente minore interesse aspetti quali l'etica di filiera (12,3%), le politiche di gestione del personale basate su *diversity e inclusion* (10,7%), investimenti e iniziative di Responsabilità sociale di impresa (10,7%), investimenti sostenibili (8,7%) e biodiversità e conservazione aziendale (8,2%).

Fig. 6 - Aree di sostenibilità ambientale e sociale su cui si concentra attenzione delle imprese, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %) (*)



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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A livello geografico non emergono differenze significative, tranne una maggiore attenzione al Nord Ovest per le politiche orientate al benessere del personale, rispetto a quelle ambientali (**tab. 13**).

Rispetto alla possibile integrazione tra politiche di welfare aziendale e sostenibilità ambientale e sociale la gran parte dei Consulenti del Lavoro quasi un terzo degli intervistati afferma come stia maturando tra le imprese una nuova sensibilità: Il 19,5% pensa che le due dimensioni stiano crescendo di pari passo, mentre l'11,1% reputa che

l'attenzione sui temi della sostenibilità stia portando a un'evoluzione delle politiche stesse di welfare aziendale. La maggioranza, tuttavia, vede ancora le PMI tendenzialmente distanti sui temi della sostenibilità ambientale e sociale (69,3%). (**tab. 14**).

Tab. 13 - Aree di sostenibilità ambientale e sociale su cui si concentra attenzione delle imprese, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %) (*)

	Area geografica di residenza				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Benessere e sviluppo dei lavoratori	66,7	65,0	61,1	61,0	63,3
Riduzione impatto ambientale/gestione rifiuti/economia circolare	36,0	41,0	45,5	40,1	40,4
Etica di filiera (selezione clienti e fornitori sulla base del rispetto di standard ambientali e sociali)	11,1	13,2	17,2	9,1	12,3
Investimenti nel territorio/iniziative di Responsabilità Sociale di Impresa	7,0	13,2	8,8	13,6	10,7
Politiche di gestione del personale basate su Diversity&Inclusion	8,7	9,8	11,6	12,2	10,7
Investimenti sostenibili (adesione ai criteri ESG per allocazione risorse, Green bonds)	8,9	6,8	7,2	10,9	8,7
Attenzione alla biodiversità e conservazione ambientale	5,1	6,8	7,8	11,8	8,2

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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tab. 14 - Il legame tra sostenibilità ambientale e sociale e welfare aziendale, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Area geografica di residenza				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
L'attenzione sulla sostenibilità sta modificando l'orientamento delle PMI in materia di welfare aziendale?					
No, le PMI sono ancora tendenzialmente poco interessate alla sostenibilità	72,0	73,5	70,6	63,7	69,3
Sì, sostenibilità sociale, ambientale e welfare aziendale crescono di pari passo	17,3	16,0	17,8	24,9	19,5
Sì, l'attenzione sui temi della sostenibilità sta portando all'evoluzione stessa delle politiche di welfare aziendale	10,7	10,4	11,7	11,4	11,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Pluxee e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La digitalizzazione che manca al sistema

L'impiego di piattaforme digitali per la gestione del welfare aziendale rappresenta un'evoluzione significativa nelle politiche di benessere organizzativo. Tali strumenti consentono l'erogazione e la fruizione personalizzata di servizi e benefit attraverso un'interfaccia centralizzata e *user-friendly*, offrendo ai dipendenti la possibilità di allocare autonomamente il proprio credito welfare su una pluralità di opzioni (assistenza sanitaria, previdenza complementare, buoni spesa, istruzione, cultura, attività sportive, viaggi), secondo un modello flessibile e adattabile ai bisogni individuali.

In tale prospettiva, le piattaforme rappresentano uno strumento particolarmente interessante per le aziende di piccole e medie dimensioni, tradizionalmente meno strutturate rispetto alle grandi aziende nell'implementazione di politiche di welfare.

Queste, infatti, consentono di ridurre significativamente i costi di gestione e le complessità amministrative legate all'attivazione e alla personalizzazione dei piani di welfare. Inoltre, in molti casi, propongono soluzioni modulari o "a catalogo" calibrabili su scala ridotta, con soglie di spesa contenute e un'ampia gamma di fornitori e servizi già integrati. Il che consente anche alle PMI di offrire benefit diversificati e competitivi.

Inoltre, l'interfaccia digitale favorisce la trasparenza e la partecipazione, aspetti fondamentali per aumentare la cultura del welfare anche in contesti organizzativi meno formalizzati.

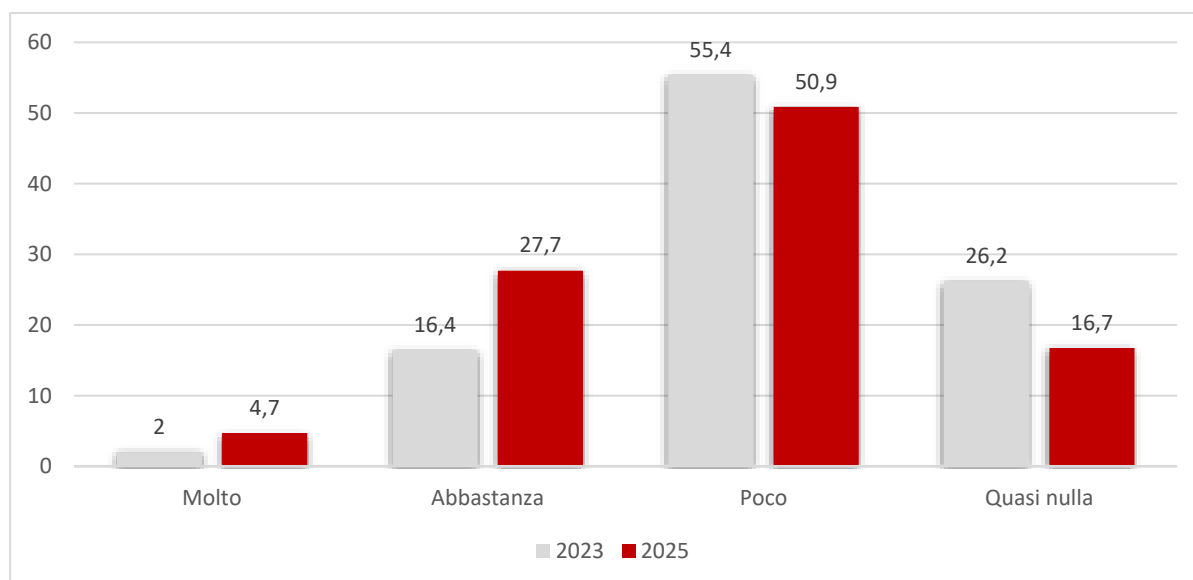
Secondo i Consulenti del Lavoro, le piattaforme digitali per l'erogazione dei servizi di welfare aziendale risultano ancora uno strumento poco diffuso tra le PMI: si esprime così il 50,9% mentre il 16,7% afferma che la presenza è quasi nulla. Il 27,7% (ma al Nord la percentuale supera il 30%) dichiara invece che vi è una discreta diffusione (**tab. 15**).

Rispetto al 2023 si riscontra un discreto miglioramento. Aumenta infatti di oltre dieci punti percentuali la quota di iscritti che considera abbastanza diffuse le piattaforme (dal 16,4% al 27,7%), mentre si riduce, specularmente, quella di chi le valuta poco o nulla diffuse (**fig. 7**).

Tab. 15 - La diffusione delle piattaforme per l'accesso ai servizi di welfare nelle PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Molto	4,6	4,2	5,0	4,9	4,7
Abbastanza	32,0	31,4	24,4	24,1	27,7
Poco	47,7	49,2	52,8	53,2	50,9
Quasi nulla	15,7	15,2	17,8	17,8	16,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Fig. 7 - La diffusione delle piattaforme per l'accesso ai servizi di welfare nelle PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023-2025 (val. %)

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

L'importanza della digitalizzazione ai fini della diffusione del welfare aziendale è fortemente condivisa dai Consulenti. Il 34,8% reputa le tecnologie molto importanti, il 47% abbastanza (**tab. 11**). Non emergono significative differenze a livello territoriale, così come rispetto ai potenziali beneficiari: secondo la gran parte degli intervistati, l'apprezzamento sarebbe unanime, sia da parte delle imprese (secondo il 76,3% la disponibilità di piattaforme sarebbe apprezzata) sia da parte dei lavoratori (74,6%) (**tab. 12**).

Tab. 11 - L'importanza delle piattaforme nella diffusione dei servizi di welfare nelle PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Molto	34,7	36,0	35,1	33,9	34,8
Abbastanza	47,2	46,2	43,9	49,6	47,0
Poco	14,6	14,8	18,2	13,4	15,1
Quasi nulla	3,5	3,0	2,8	3,1	3,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tab. 12 - L'apprezzamento verso la disponibilità di piattaforme da parte di lavoratori e imprese, secondo i consulenti del lavoro, 2025 (val. %)

	Imprese	Lavoratori
Molto	26,3	25,7
Abbastanza	50,0	48,9
Poco	20,6	21,8
Per nulla	3,0	3,6
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Va, tuttavia, evidenziato come le valutazioni sulle piattaforme attualmente adottate da aziende e *providers* non siano particolarmente entusiaste, presentando ampi margini di miglioramento: il 61,2% degli intervistati valuta la loro efficacia e fruibilità nella media. C'è però un 25,6% che fornisce un giudizio più positivo, considerandone la qualità "elevata" o "molto elevata". Il 13,2%, di contro, la giudica "bassa" o "molto bassa" (**tab. 13**).

Rispetto al 2023, peraltro, non si registrano significativi miglioramenti su questo aspetto, essendo le valutazioni simili a quelle effettuate due anni dopo (**tab. 14**). In un'epoca in cui tali tipi di tecnologie rivestono un ruolo sempre più rilevante nella gestione dei rapporti domanda/offerta a tutti i livelli, colpisce il mancato riscontro di un miglioramento nella qualità delle tecnologie adottate, in un settore in cui peraltro tale innovazione fa fatica a penetrare.

Tab. 13 - Valutazione della qualità in termini di fruibilità ed efficacia delle piattaforme fornite dai providers di welfare aziendale, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Molto elevata	1,1	1,2	2,5	4,7	2,6
Elevata	25,1	25,1	22,4	20,5	23,0
Media	63,8	63,3	59,3	59,1	61,2
Bassa	7,9	8,9	13,6	12,2	10,7
Molto bassa	2,2	1,5	2,2	3,5	2,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tab. 14 - Valutazione della qualità delle piattaforme fornite dai providers di welfare aziendale, secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023-2025 (val. %)

	2023	2025
Molto elevata	2,0	2,6
Elevata	21,0	23,0
Media	60,8	61,2
Bassa	12,4	10,7
Molto bassa	3,8	2,5
Totale	100	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

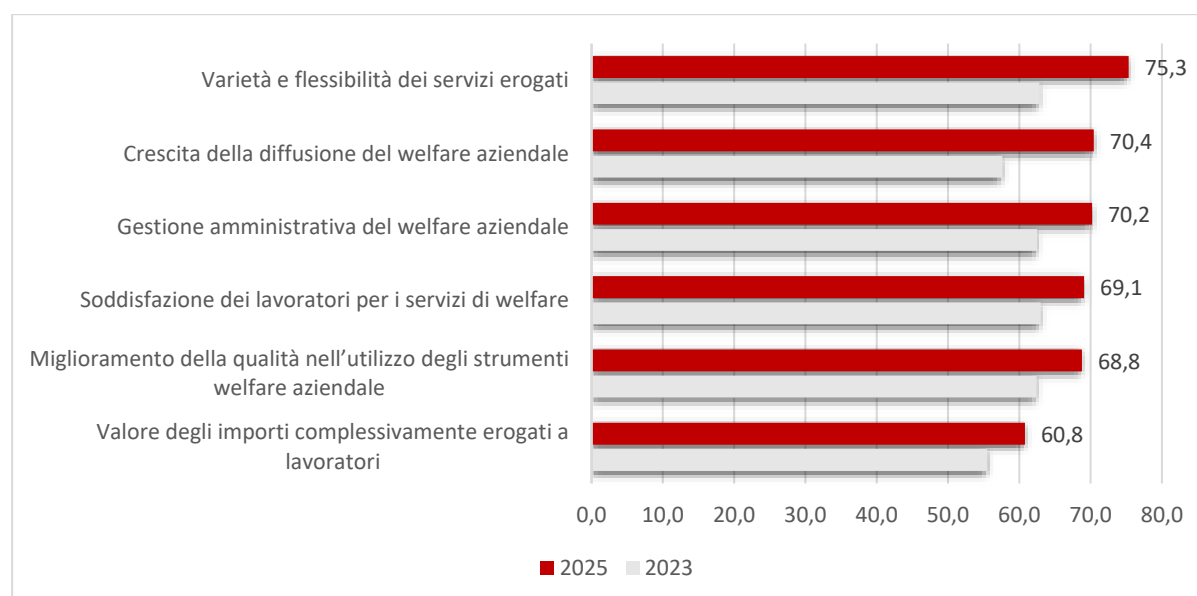
La digitalizzazione degli strumenti di welfare ha grandi potenzialità, ma resta quindi ad oggi un obiettivo ancora da raggiungere. Un obiettivo tanto più centrale, quanto più a questo è legato il miglioramento del sistema nel suo complesso, in termini di servizi e gestione.

Alla richiesta di indicare i possibili impatti che deriverebbero da una maggiore digitalizzazione del welfare aziendale, le valutazioni dei Consulenti del Lavoro sono molto positive. A beneficiarne sarebbero tutti gli aspetti legati alla gestione del welfare aziendale: la varietà e flessibilità dei servizi erogati (il 75,3% valuta l'impatto della digitalizzazione "positivo" o "molto positivo"), la crescita del welfare aziendale (70,4%), la gestione amministrativa (70,2%), la soddisfazione dei lavoratori (69,1%), il miglioramento della qualità degli strumenti (68,8%) e lo stesso "valore degli importi complessivamente erogati ai lavoratori" (60,8%) (**tab. 15 e fig. 8**).

Tab. 15 - L'impatto della digitalizzazione dei servizi di welfare sui seguenti aspetti, secondo i Consulenti del Lavoro, 2025 (val. %)

	Molto positivo	Positivo	Indifferente	Negativo	Totale
Crescita della diffusione del welfare aziendale	12,8	57,6	28,0	1,6	100,0
Varietà e flessibilità dei servizi erogati	15,8	59,5	23,0	1,6	100,0
Gestione amministrativa del welfare aziendale	14,8	55,4	26,7	3,1	100,0
Soddisfazione dei lavoratori per i servizi di welfare	11,9	57,2	27,8	3,1	100,0
Miglioramento della qualità nell'utilizzo degli strumenti welfare aziendale	11,6	57,2	28,6	2,6	100,0
Valore degli importi complessivamente erogati a lavoratori	8,6	52,2	37,0	2,2	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Fig. 8 - Aspetti per cui l'impatto della digitalizzazione dei servizi di welfare è valutato positivo, secondo i Consulenti del Lavoro, confronto 2023-2025 (val. %)

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Il welfare aziendale nell'esperienza dei Consulenti del Lavoro

I Consulenti del Lavoro rivestono un ruolo strategico nella diffusione e nell'implementazione delle politiche di welfare aziendale all'interno del tessuto delle PMI, fungendo da ponte tra le esigenze delle aziende e le opportunità normative e operative offerte dal sistema.

Questa area di intervento sta acquisendo un'importanza crescente all'interno della professione, in particolare tra le nuove generazioni di Consulenti, che individuano nel welfare aziendale non solo un ambito ad alto valore aggiunto per i clienti, ma anche una leva per differenziarsi e accedere a segmenti di mercato ancora poco esplorati e ricchi di potenziale.

La loro capacità di interpretare i bisogni aziendali e tradurli in soluzioni concrete e sostenibili li rende interlocutori privilegiati per accompagnare anche le realtà meno strutturate verso una cultura organizzativa più evoluta e centrata sul benessere delle persone.

Tra i Consulenti del Lavoro intervistati, il 65,2% dichiara di erogare servizi di welfare aziendale. Si tratta di una percentuale molto elevata, che non può però essere riproporzionata all'intero universo, considerando che l'oggetto specifico di indagine (il welfare aziendale, appunto) può avere prodotto un effetto di autoselezione nella partecipazione all'indagine stessa, sovrastimando la componente più interessata professionalmente alla tematica (**tab. 16**).

Tab. 16 - Distribuzione dei Consulenti del Lavoro per erogazione di servizi di welfare aziendale, 2025 (val. %)

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Sì	67,5	76,6	66,0	55,7	65,2
No	32,5	23,4	34,0	44,3	34,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Al Nord Est, tale specializzazione risulta più diffusa tra gli iscritti (76,6%), mentre al Sud, eroga servizi di welfare aziendale il 55,7% degli intervistati.

Il parere dei Consulenti del Lavoro risulta particolarmente interessante per comprendere, sulla base della loro esperienza sul campo, quali sono le resistenze che oggi le imprese hanno ad adottare misure di welfare e, di contro, le leve che possono incentivarne l'adozione.

Con riferimento al primo aspetto, la metà dei rispondenti indica al primo posto la paura che il welfare aziendale possa diventare un costo fisso per l'azienda (50,2%) seguito, a distanza, dalla complessità di gestione (44,9%) e dal timore di dover sostenere costi elevati (42,7%). È interessante notare come a limitare la diffusione sia più l'incertezza sul futuro - la non piena sicurezza di poter continuare a sostenere i costi che derivano dal welfare aziendale - che non la loro entità (**tab. 13**).

Più di un terzo degli intervistati (35,9%) afferma che le imprese hanno scarsa consapevolezza dei vantaggi fiscali connessi all'adozione dei diversi strumenti, e una quota simile (34,9%) valuta invece che, a frenare le PMI, sia una generale diffidenza verso lo strumento.

Infine, per il 21,9% nelle scelte aziendali pesa il timore di un cambiamento della normativa, mentre per il 14,9% la paura che il welfare aziendale possa essere un elemento che genera iniquità tra i lavoratori.

Tab. 13 - Principali difficoltà che i Consulenti incontrano nel promuovere soluzioni di welfare aziendale nelle PMI, 2025 (val. %) (*)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Paura che diventi un "costo fisso", rispetto al quale l'azienda non può tornare indietro	52,9	52,7	52,7	43,2	50,2
Paura che la gestione sia complessa	46,7	53,2	43,0	37,6	44,9
Paura che i costi siano elevati	41,4	40,8	38,6	49,1	42,7
Scarsa consapevolezza dei vantaggi fiscali che il welfare aziendale comporta	32,0	33,8	37,2	40,6	35,9
Diffidenza generale verso i nuovi strumenti di welfare	32,8	32,8	33,8	39,7	34,9
Timore che siano strumenti legati ad una normativa che può cambiare	20,9	19,9	24,2	22,6	21,9
Timore che si generino iniquità tra i lavoratori	13,5	16,4	16,9	13,2	14,9

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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

I risultati appaiono abbastanza omogenei sul territorio, ma con qualche piccola diversità degna di nota. Al Nord Est, prima ancora che la preoccupazione di non essere in grado di sostenere il costo del welfare aziendale nel futuro, a frenare gli imprenditori è soprattutto la complessità di gestione degli strumenti. Mentre al Sud, preoccupano prima di tutto i costi elevati che il welfare aziendale comporta; una preoccupazione che troverebbe fondamento anche nella maggiore disinformazione sui vantaggi fiscali che i Consulenti riscontrano tra le imprese in quest'area del Paese.

A fronte delle ritrosie imprenditoriali, i Consulenti possono giocare un ruolo fondamentale nell'orientare le scelte aziendali. A partire dall'evidenziare i vantaggi economici che il welfare aziendale ha per aziende e lavoratori: il 69,6% dichiara che questa è la leva più efficace che può stimolare la decisione imprenditoriale in tal senso (**tab. 14**).

Tab. 14 - Leva più efficace secondo i Consulenti per promuovere l'adozione degli strumenti di welfare aziendale nelle PMI, 2025 (val. %) (*)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
I vantaggi economici per aziende e lavoratori	70,8	77,0	69,1	62,6	69,6
Semplicità di utilizzo degli strumenti	37,0	36,5	36,2	34,9	36,2
Previsione del welfare nei contratti collettivi	35,4	38,5	33,8	34,9	35,6
Welfare aziendale quale strumento di attrazione e retention delle risorse	38,7	38,0	25,6	25,1	31,9
Il benessere e lo sviluppo del capitale umano	26,3	26,0	29,5	32,3	28,6
Incremento della produttività lavoro	23,5	21,0	29,0	38,3	28,1
Disponibilità di piattaforme tecnologiche per la gestione del welfare aziendale	23,0	20,5	21,3	22,1	21,8
Capacità di persuasione e affidabilità del consulente	17,7	24,0	23,2	20,9	21,2
Il ritorno in termini di immagine per l'azienda	18,1	17,0	26,1	22,6	20,9
Comprensione dei nuovi bisogni dei lavoratori (ad esempio emergenza abitativa)	15,6	16,0	15,0	17,0	15,9
Adozione del welfare da parte di aziende competitor o di filiera	11,1	12,5	8,7	8,1	10,1
Notorietà dell'azienda erogatrice di welfare	6,6	4,5	11,6	11,9	8,7

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

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A fronte di questa, altri aspetti, sebbene importanti, risultano però secondari. Tra questi, i Consulenti intervistati indicano al secondo posto (36,2%) la semplicità di utilizzo degli strumenti e al terzo (35,6%) la previsione del welfare aziendale nei contratti collettivi.

Quasi la stessa importanza viene attribuita al ruolo che il welfare aziendale può giocare quale strumento di attrazione e di *retention* delle risorse umane. Indica l'item il 31,9%, ma il valore risulta molto differenziato a livello territoriale, oscillando dal 38% del Nord al 25% circa del Centro Sud.

A seguire vengono indicati quasi parimenti il benessere e lo sviluppo del capitale umano (28,6%) e l'incremento della produttività del lavoro (28,1%), aspetti che al Sud vengono percepiti con più rilevanza.

Anche le piattaforme possono giocare, come già evidenziato, un ruolo importante (21,8%) all'incirca quanto la capacità di persuasione dei Consulenti (21,2%) e il ritorno in termini di immagine dell'azienda (20,9%).

Risultano invece meno efficaci come leve la comprensione dei nuovi bisogni dei lavoratori (15,9%), l'adozione di strumenti di welfare da parte di altre aziende, *competitor* o di filiera (10,1%), la notorietà delle aziende erogatrici di servizi di welfare (8,7%).

Ad ogni modo, l'esperienza dei Consulenti mostra, negli ultimi 3 anni, un discreto incremento del fatturato relativo ai servizi di consulenza in materia di welfare. A fronte del 66,6% che afferma come questo sia rimasto invariato, il 29,9% evidenzia un aumento e solo il 3,5% una diminuzione. A crescere maggiormente sono stati i fatturati dei Consulenti del Lavoro al Nord Est (36%), mentre al Sud la dinamica è stata meno intensa (**tab. 15**).

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 68,3% del campione che ha evidenziato un aumento del fatturato. 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 38,2% dei rispondenti, ma al Sud la percentuale sale al 53,6%, diventando il principale motivo di aumento del fatturato (**tab. 16**).

Tab. 15 - Andamento del fatturato relativo ai servizi di consulenza in materia di welfare aziendale tra 2022 e 2025 (val. %)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Aumentato	31,3	36,0	29,8	23,2	29,9
Diminuito	2,5	4,0	1,5	6,0	3,5
Invariato	66,3	60,0	68,8	70,8	66,6

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche l'evoluzione normativa degli ultimi anni ha avuto un ruolo positivo (22,4%), sebbene non determinante, così come il dinamismo degli operatori di settore che si sono presentati sul mercato con nuovi prodotti e servizi: il 15,1% dei rispondenti indica tale aspetto, ma al Sud la percentuale sale al 25%.

Non trascurabile è stata, infine, la capacità dei professionisti di valorizzare i servizi di consulenza offerti da un punto di vista economico: il 14,3% (ma al Sud la percentuale è del 21,4%) indica tale fattore come determinante ai fini dell'incremento del fatturato.

Tab. 16 - Fattori che hanno determinato l'incremento del fatturato derivante dai servizi di consulenza in materia di welfare aziendale tra 2022 e 2025 (val. %) (*)

	Area geografica di residenza				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Crescita del numero di aziende che richiede soluzioni di welfare aziendale	78,1	70,4	72,9	48,2	68,3
Maggiore investimento del professionista/studio nel promuovere il welfare aziendale	26,0	38,0	39,0	53,6	38,2
Evoluzione della normativa	21,9	22,5	22,0	23,2	22,4
Moltiplicazione delle opportunità, grazie anche al dinamismo degli operatori del settore	13,7	9,9	13,6	25,0	15,1
Aumentato costo della consulenza in materia di welfare aziendale	13,7	15,5	6,8	21,4	14,3

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

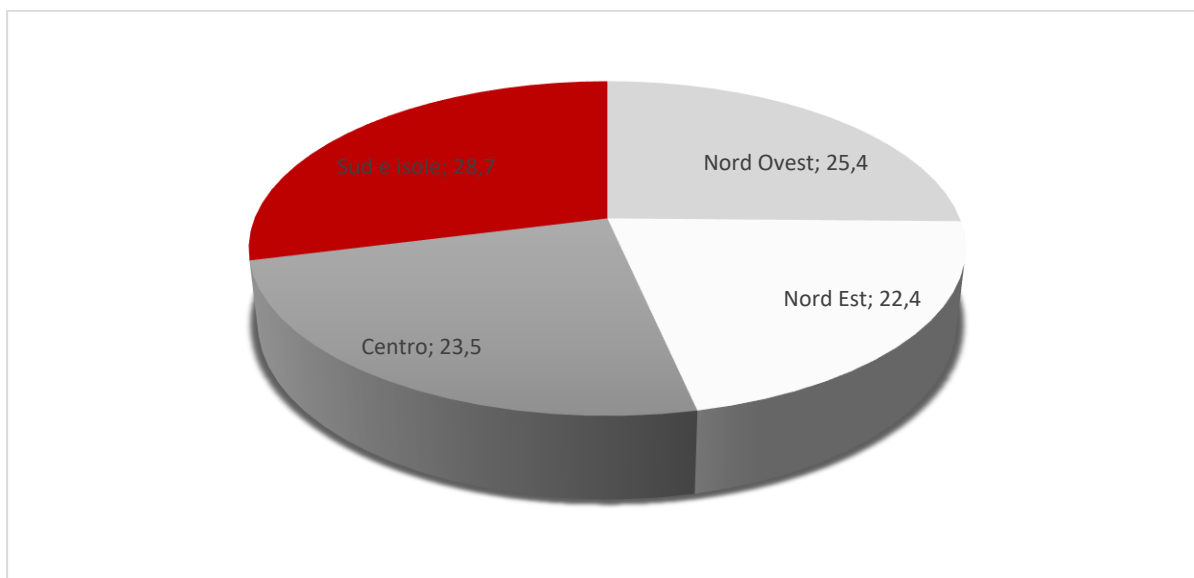
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Nota metodologica

Il testo raccoglie i risultati dell'indagine condotta da Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su un campione di 1.620 Consulenti del Lavoro. L'indagine è stata realizzata con metodo CAWI, attraverso la somministrazione di un questionario a struttura chiusa, dal 3 al 21 marzo 2025.

Il campione risulta proporzionalmente distribuito per area geografica. Il 28,7% dei rispondenti risiede al Sud e nelle isole, il 25,4% al Nord Ovest, il 22,4% al Nord Est e il 23,5% al Centro.

Fig. 10 - Distribuzione del campione per area geografica, 2025 (val. %)



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro