

WELFARE INDEX PMI 2026 – IL WELFARE AZIENDALE CHE GENERA VALORE

Il 76,5% delle imprese (oltre 3 su 4) ha raggiunto un livello almeno medio di welfare aziendale

In dieci anni più che triplicate le PMI con livello alto e molto alto di welfare (dal 10,3% al 33,9%)

1° luglio. È stato presentato oggi a Roma il **Rapporto Welfare Index PMI 2026** giunto al suo decimo anno. La fotografia sullo stato del welfare nelle piccole e medie imprese italiane si basa su un modello di analisi organizzato in dieci aree: 1) Previdenza e protezione, 2) Salute e assistenza, 3) Conciliazione vita-lavoro, 4) Sostegno economico ai lavoratori, 5) Sviluppo del capitale umano, 6) Sostegno per educazione e cultura, 7) Diritti, diversità, inclusione, 8) Condizioni lavorative e sicurezza, 9) Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori, 10) Welfare di comunità.

Oggi il welfare aziendale ha raggiunto la fase della maturità: le PMI sono consapevoli del proprio ruolo sociale e pronte a generare impatto. **Il 76,5% delle aziende italiane di piccole e medie dimensioni ha superato il livello medio** di welfare aziendale. Triplicato, inoltre, il numero di PMI con livello molto alto e alto, passando dal **10,3% del 2016 al 33,9% del 2026**. Infine, si riduce progressivamente il peso delle aziende che limitano il welfare al solo adempimento contrattuale, con solo il 18,2% delle PMI.

L'analisi mette insieme i dati che rappresentano il comportamento di welfare delle aziende: l'estensione delle iniziative adottate, l'entità della spesa, le fonti istitutive (contratti collettivi, integrativi, iniziativa autonoma aziendale), le modalità di gestione e di coinvolgimento dei lavoratori, gli obiettivi sociali dichiarati. L'esito di questo esame è il raggruppamento delle aziende in quattro profili, qui di seguito descritti:

- **Welfare strategico:** appartengono a questo gruppo il 19% delle imprese caratterizzate da un welfare evoluto, ai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, e che considerano centrali gli obiettivi di soddisfazione dei lavoratori e di reputazione (vs. 8,5% rispetto al 2016);
- **Welfare premiante:** comprende il 31,1% delle imprese, che gestisce il welfare aziendale come componente del sistema retributivo e premiante, e lo considerano di grande importanza per il conseguimento dei risultati aziendali (vs. 23,9% del 2016);
- **Welfare in evoluzione:** è il profilo più numeroso, costituito dal 31,7% delle imprese, in maggioranza al livello medio di sviluppo del welfare aziendale, che non ha un orientamento ancora definito, a metà strada tra un approccio teso a valorizzare il ruolo sociale dell'azienda ed uno più focalizzato sulle politiche retributive e le relazioni industriali (vs 24,9% del 2016);
- **Welfare di conformità:** il 18,2% del totale, che muove i primi passi nel welfare aziendale, perlopiù attuando le disposizioni dei contratti collettivi (vs. 42,7% del 2016).



www.generali.it

Con il patrocinio di:



Sostiene:

Con la partecipazione di:



Nel corso dei dieci anni di Welfare Index PMI è possibile distinguere tre fasi di welfare aziendale. Una prima **fase espansiva** (2016-2019), caratterizzata da una **rapida diffusione delle iniziative** e da un progressivo **ampliamento delle prestazioni** offerte dalle imprese. Una seconda **fase di consapevolezza** (2020-2024), segnata dal contesto Covid-19, in cui il **welfare ha assunto un ruolo più strategico e sociale**, rafforzando il supporto a lavoratori e famiglie e contribuendo alla resilienza del sistema produttivo. Oggi si è aperta una terza **fase di maturità**, in cui la crescita quantitativa rallenta ma **evolve la qualità**: il welfare si integra sempre più nelle strategie d'impresa, migliora nelle capacità gestionali e aumenta il proprio impatto ed efficacia nel **creare valore a beneficio delle imprese** stesse, delle **famiglie** e del **sistema Paese**.

Maria Elisabetta Alberti Casellati, Ministro per le Riforme Istituzionali e la Semplificazione Normativa ha dichiarato: *“Il Rapporto Welfare Index PMI 2026 dice che le aziende con un welfare più evoluto registrano tassi di crescita superiori a quelli delle imprese che investono meno nel benessere dei propri lavoratori. Le imprese più forti, dunque, sono quelle che mettono al centro la persona. Oggi i giovani, ad esempio, non scelgono un'impresa soltanto in base alla retribuzione. Guardano alla qualità del lavoro, alle opportunità di crescita, all'equilibrio tra vita e lavoro, ai servizi e ai benefit offerti. In sintesi: guardano al progetto di vita legato a un posto di lavoro. Per attrarre e trattenere i talenti non bastano più gli stipendi. Servono imprese che investano sulla persona prima ancora che sul lavoratore. Imprese capaci di guardare ai bisogni e alle aspirazioni dei propri dipendenti, non soltanto alla loro produttività. Il welfare, dunque, fa bene ai lavoratori, ma fa bene anche alle imprese. Quando una piccola impresa investe nel welfare, non migliora soltanto la qualità della vita dei propri dipendenti. Rafforza il tessuto sociale della comunità in cui opera. E quando l'impatto sociale di un'azienda supera i confini dello stabilimento, sostenendo le comunità locali, promuovendo formazione e salute, valorizzando il capitale umano e i giovani talenti, quell'impresa contribuisce a un obiettivo ancora più grande: creare occupazione, aiutare la coesione sociale e rendere attrattivi anche i territori più periferici, contrastandone lo spopolamento.”*

Giancarlo Fancel Country Manager & CEO Generali Italia, ha dichiarato: *“Il Rapporto Welfare Index PMI 2026 conferma come il welfare aziendale sia oggi parte integrante delle strategie d'impresa e una leva concreta di crescita, capace di generare valore per i dipendenti, le loro famiglie e i territori. In questi dieci anni abbiamo accompagnato un percorso che ha rafforzato la consapevolezza del ruolo sociale delle PMI, sempre più protagoniste della coesione e dello sviluppo economico. Come Gruppo Generali sosteniamo la crescita del tessuto produttivo italiano con iniziative concrete, interpretando il nostro ruolo di Partner del Paese”.*

Quest'anno **hanno partecipato a Welfare Index PMI oltre 7.000 imprese** – più che triplicate rispetto alla prima edizione – di tutti i settori produttivi, di tutte le dimensioni e provenienti da tutta Italia. L'iniziativa è promossa da Generali Italia con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri, del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, del Ministero delle Imprese e del Made in Italy e con la partecipazione delle principali Confederazioni italiane: Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni e Confcommercio.

I risultati di Welfare Index PMI sono stati illustrati oggi a Roma alla presenza di: **Adolfo Urso**, Ministro delle Imprese e del Made in Italy; **Maria Elisabetta Alberti Casellati**, Ministro per le riforme istituzionali e la Semplificazione Normativa; **Monica Lucarelli**, Assessora alle Attività Produttive e alle Pari Opportunità di Roma Capitale; **Giancarlo Fancel**, Country Manager & Ceo Generali Italia; **Massimo Monacelli**, General Manager di Generali Italia; **Fausto Bianchi**, Presidente Piccola Industria e Vicepresidente, Confindustria; **Riccardo Giovani**, Direttore Politiche Sindacali e del Lavoro, Confartigianato; **Luca Brondelli di Brondello**, Vice-Presidente di Confagricoltura; **Marco Natali**, Presidente di Confprofessioni; **Eugenio Miccone**, Presidente giovani imprenditori Confcommercio Roma; **Barbara Lucini**, Responsabile Country Sustainability & Social Responsibility di Generali Italia; **Enea Dallaglio**, MBS Consulting – A Cerved Company.

Cresce l'impatto sociale: le iniziative di welfare aziendale si traducono in risultati concreti

L'**impatto sociale** è oggi uno degli indicatori chiave della maturità del welfare aziendale: non conta più solo la diffusione delle iniziative, ma la loro capacità di rispondere in modo concreto ai bisogni delle persone e delle comunità. Nel 2026 emerge una **forte crescita di consapevolezza**: l'**87,6%** delle imprese riconosce la

centralità di salute e sicurezza e il **75,9%** ritiene necessario **rafforzare il proprio ruolo sociale**, mentre il **66,4%** si sente chiamato a contribuire allo **sviluppo sostenibile di filiera e territorio**. Ma il vero elemento distintivo è nell'**efficacia**: le imprese che **integrano il welfare nelle proprie strategie** arrivano a livelli elevati di **impatto sociale fino al 90% dei casi**, grazie a modelli più strutturati, maggiore coinvolgimento dei lavoratori e una migliore capacità di intercettare i bisogni reali. È questa evoluzione – da insieme di misure a leva strategica – che consente al welfare di **generare valore condiviso e risultati tangibili nel tempo**.

Il welfare leva di competitività, crescita e successo economico

Il welfare aziendale si conferma sempre più una **leva concreta di competitività e sviluppo** per le imprese, superando la dimensione di costo per affermarsi come **investimento strategico**. I dati evidenziano una correlazione solida tra livelli di welfare e performance economiche: le **aziende più evolute** registrano una **produttività superiore**, con un fatturato per addetto che raggiunge i 396 mila euro (**+20% rispetto alla media**) e una redditività più elevata fino al **+40,5%**. A questo si affianca una maggiore capacità di **crescita e generazione di occupazione**: tra il 2021 e il 2024, le imprese con livelli alti di welfare hanno visto **aumentare gli addetti fino al 20,4%**, il doppio rispetto alle realtà meno strutturate.

La **solidità economico-finanziaria** emerge anche nel posizionamento delle imprese: quelle con welfare più evoluto si collocano più frequentemente nei segmenti a crescita sostenuta e profittevole, mentre si riduce la presenza nei profili più fragili o sotto pressione. Queste realtà si distinguono non solo per i risultati economici, ma anche per la **qualità della gestione** e il **posizionamento competitivo**: la quota di imprese a crescita sostenuta e profittevole passa infatti dal **21,3%** tra quelle con welfare iniziale al **39% tra quelle con welfare molto alto**, confermando l'esistenza di un **circolo virtuoso tra benessere delle persone e performance dell'impresa**. A questi risultati si aggiunge anche una **maggiore capacità di attrazione**: nel 2025 il **61,5% delle PMI ha effettuato nuove assunzioni**, dato che sale al **78%** tra le aziende con welfare molto alto.

In un mercato del lavoro sempre più competitivo e selettivo, il welfare si afferma come **fattore distintivo di attrattività**, in particolare per i giovani: nelle imprese più evolute cresce la **presenza di under 30** e la capacità di inserirli stabilmente. Questo è possibile anche grazie a un welfare più efficace e riconosciuto: oltre il **45%** delle imprese rileva un **elevato utilizzo e apprezzamento dei servizi**. Ne deriva anche una **maggiore capacità di fidelizzazione**, con **oltre il 60% delle imprese** più strutturate che evidenzia un **miglioramento della retention**, confermando il welfare come leva decisiva per attrarre e trattenere talenti.

Dal benessere delle persone al valore per il territorio: si allargano i confini del welfare

In un contesto caratterizzato dall'aumento dei bisogni legati alla salute, all'assistenza, alla conciliazione vita-lavoro, all'educazione e alla previdenza, il welfare aziendale contribuisce a **rafforzare le reti territoriali di protezione sociale**. Grazie alla loro diffusione sul territorio e alla vicinanza alle famiglie, le PMI rappresentano una vera e propria **infrastruttura sociale**, capace di integrare l'azione pubblica, favorire la collaborazione tra attori diversi e promuovere **nuove forme di welfare di comunità**.

In un quadro segnato dal calo demografico e dal progressivo invecchiamento della popolazione, il welfare aziendale si configura sempre più come **complemento al sistema pubblico**, in particolare nei servizi di **salute e assistenza**. Si **consolidano le soluzioni di sanità integrativa (11% adotta una polizza sanitaria)** e **cresce il ricorso a servizi di assistenza**, come i consulti medici a distanza (2,5%); ma il dato più significativo è l'espansione delle iniziative di **prevenzione, con check-up (13,4%)** e programmi di screening, come i controlli annuali per la prevenzione oncologica (6,9%), che segnalano un cambio di prospettiva sempre più orientato al lungo periodo.

Nelle realtà più avanzate il welfare converge verso una visione ESG più ampia: cresce la quota di aziende che si dota di figure dedicate alla sostenibilità e definisce obiettivi sociali e ambientali verificabili. Le PMI più evolute **rafforzano le relazioni con il territorio**, ricorrendo a **fornitori locali (61,7%)**, sostenendo **iniziative sociali (37,3%)** e **costruendo reti con il terzo settore**, che contribuisce all'erogazione di servizi sia alle persone sia alle imprese. Si consolida così un modello di welfare più maturo, che **supera i confini aziendali** e genera **valore diffuso** per la comunità.

In questo scenario di evoluzione, le politiche di conciliazione vita-lavoro registrano una lieve flessione, fisiologica dopo la forte espansione della fase post-pandemica: la flessibilità oraria scende dal 41,3% al 38,6%

e lo smart working dal 21,4% al 17,0%. Il dato non riguarda però le imprese più attente alle esigenze familiari, che continuano a registrare risultati significativamente migliori: livelli più elevati di soddisfazione dei lavoratori (65,0% contro il 32,3%) e maggiore produttività (62,3% contro il 27,9%), a conferma del legame tra qualità del welfare e performance aziendale.

Fausto Bianchi, Presidente della Piccola Industria di Confindustria e Vice Presidente di Confindustria ha dichiarato: *“Nelle PMI c'è una forte consapevolezza che i figli dei dipendenti rappresentino il futuro del Paese. È una sensibilità che nasce naturalmente, perché nelle piccole imprese, che spesso sono a conduzione familiare, il rapporto tra imprenditore e collaboratori è diretto, quotidiano: si condividono responsabilità, fiducia e i momenti più importanti della vita delle persone. Ora questa sensibilità deve trasformarsi in strategia: le imprese che integrano il welfare nella propria cultura aziendale sono più produttive, attraggono talenti e sono più pronte ad affrontare il cambiamento. Le PMI possono fare la differenza sul tema dell'ascensore sociale, perché mettono la persona al centro e offrono la possibilità di valorizzare il talento indipendentemente dalla condizione di partenza.”*

Luca Brondelli di Brondello, vicepresidente di Confagricoltura ha dichiarato: *«La sostenibilità è un fattore strategico di competitività che genera valore economico, ambientale e sociale. Tuttavia, richiede investimenti importanti che non possono ricadere solo sulle imprese, proprio perché vanno a vantaggio dell'intera collettività. Servono, dunque, politiche adeguate a sostegno, per far sì che sempre più aziende, a tutti i livelli, vadano in questa direzione. Oggi, dopo anni di slogan, possiamo dire con orgoglio che si sta affermando una visione più concreta della sostenibilità, fondata sui risultati, come dimostra il Welfare Index PMI. Noi di Confagricoltura aderiamo sempre con impegno, perché valorizzare le esperienze virtuose è il modo migliore per dimostrare che sostenibilità e crescita possono e devono procedere insieme».*

Eugenio Miccone, Presidente Giovani Imprenditori Roma Confcommercio ha dichiarato: *“Assistenza sanitaria integrativa e attenzione alla cura e al benessere dei lavoratori sono pilastri della nostra visione di welfare aziendale, integrato e sussidiario a quello pubblico e che supporti il lavoratore. Per questo Confcommercio ha costruito un solido sistema di welfare contrattuale che, attraverso fondi sanitari e bilateralità, raggiunge persino le micro imprese – quelle che più faticano nell'implementazione di servizi di welfare-, con un'attenzione crescente alla prevenzione da una parte e alla non autosufficienza e alla cronicità dell'altra, coscienti delle transizioni demografiche in atto”.*

Marco Natali, presidente di Confprofessioni ha dichiarato: *«Negli studi professionali – dichiara Marco Natali, presidente di Confprofessioni - le donne rappresentano oggi la componente prevalente del lavoro dipendente e questo rende ancora più evidente una realtà: la crescita della partecipazione femminile non coincide automaticamente con il raggiungimento della piena parità. Le differenze che ancora emergono nei percorsi di carriera, nelle opportunità di crescita professionale, nei livelli retributivi e nella capacità di conciliare responsabilità lavorative e familiari dimostrano che il tema delle pari opportunità resta una priorità per il mondo del lavoro. Non si tratta soltanto di garantire accesso all'occupazione, ma di creare condizioni che consentano a ogni persona di esprimere pienamente il proprio talento e le proprie competenze. Per questo Confprofessioni considera strategico investire in welfare, formazione, flessibilità organizzativa e valorizzazione del capitale umano. La vera sfida non è aumentare semplicemente la presenza delle donne nei luoghi di lavoro, ma costruire ambienti professionali in cui il merito, le capacità e l'impegno possano tradursi in concrete opportunità di crescita. Quando non saremo più costretti a parlare di pari opportunità, ma semplicemente di opportunità, significherà che avremo raggiunto il nostro obiettivo».*