



WELFARE
INDEX
PMI

10
ANNI

Rapporto in sintesi 2026

Il welfare aziendale che genera valore

Le PMI vincono la sfida:
dalla consapevolezza all'impatto



WELFARE INDEX
PMI

10
ANNI

Il riposizionamento del welfare aziendale: alla ricerca dell'efficacia

L'edizione 2026 di Welfare Index PMI, progetto promosso da Generali Italia con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni e Confcommercio, **costituisce un bilancio dei primi dieci anni del welfare aziendale in Italia.** Un percorso che ha trasformato in profondità il modo in cui le PMI italiane si rapportano ai propri lavoratori, alle loro famiglie e alle comunità in cui operano.

Le evidenze di questa edizione descrivono un **welfare aziendale entrato in una nuova fase.** Dopo un primo ciclo di diffusione delle iniziative e un secondo ciclo, accelerato dalla pandemia, di rafforzamento del ruolo sociale dell'impresa, il welfare non cresce più per estensione — cioè per numero di imprese attive o quantità di misure adottate — ma evolve in profondità. **Tre imprese su quattro hanno raggiunto un livello almeno medio di welfare;** quelle ai livelli più avanzati sono più che triplicate in dieci anni. Il salto che le precedenti edizioni descrivevano in termini

di diffusione si trasforma oggi in maturazione qualitativa: dalla quantità delle misure all'efficacia con cui vengono progettate, gestite e misurate; dall'adozione di singoli strumenti alla costruzione di sistemi coerenti, capaci di produrre valore per i lavoratori, per le imprese e per il territorio.

Si rende quindi possibile — e necessario — fare leva sulle PMI per contribuire al rinnovamento del sistema di welfare del Paese. I bisogni sociali — salute, assistenza, conciliazione, educazione, previdenza, inclusione — non possono essere affrontati solo attraverso la spesa pubblica o quella individuale delle famiglie: richiedono modelli di prossimità, partnership tra soggetti pubblici e privati e una maggiore capacità di aggregare la domanda di servizi. Per questo motivo, tre anni fa, **Welfare Index PMI ha inaugurato una nuova fase del proprio percorso entrando nei territori, con rapporti regionali ed eventi che hanno coinvolto istituzioni locali, associazioni e imprese, con l'obiettivo di contribuire a politiche**

sociali basate sulla collaborazione tra pubblico e privato, in cui le imprese siano protagoniste attive della progettazione dei servizi territoriali.

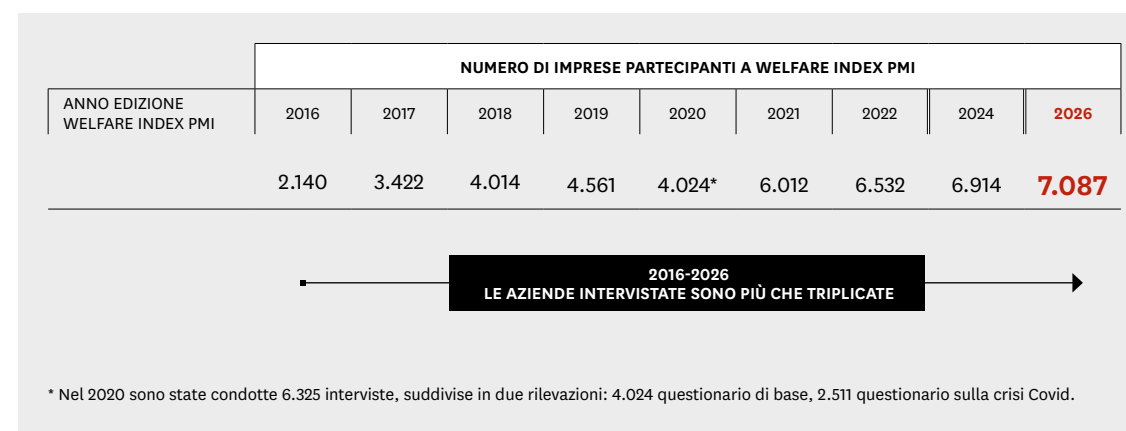
Una parte rilevante dei bisogni sociali grava oggi direttamente sulle famiglie, generando costi elevati, difficoltà di accesso e diseguaglianze. La spesa sanitaria out of pocket ha raggiunto 40,3 miliardi di euro nel 2024, pari a 1.528 euro annui per famiglia; il 52,0% delle famiglie che hanno sostenuto spese sanitarie ha rinunciato ad almeno una prestazione, il 17,6% in modo rilevante. L'assistenza domiciliare agli anziani non autosufficienti raggiunge il 30,6% dei destinatari potenziali, ma con un'intensità media di appena 14 ore annue per persona. I posti negli asili nido coprono il 31,6% dei bambini tra 0 e 2 anni, ancora sotto gli obiettivi nazionali ed europei. **Questi bisogni gravano in misura crescente sulle famiglie,** che restano la rete primaria di protezione sociale ma sono sempre più esposte alla pressione combinata della denatalità, dell'invecchiamento della popolazione e

dei carichi di cura. **Il welfare aziendale, trasformando una parte di questa domanda dispersa in una risposta collettiva e organizzata, può agire come fattore di efficienza e di equità: non sostituendo il welfare pubblico, ma integrandolo attraverso soluzioni più vicine ai bisogni concreti dei lavoratori e delle loro famiglie.**

Ora che le PMI sono consapevoli e mature non basta ampliare il numero delle iniziative ma la sfida è renderle più concrete e coerenti con i bisogni, rafforzando le capacità gestionali, coinvolgendo i lavoratori e misurandone l'impatto. Quando questo avviene, il welfare aziendale produce risultati riconoscibili: migliora il benessere dei lavoratori, rafforza la coesione interna, accresce la capacità attrattiva delle imprese e contribuisce alla qualità delle relazioni con il territorio. Il nuovo ciclo del welfare aziendale si apre attorno a questo passaggio: dalla diffusione all'efficacia, dalla quantità delle misure alla qualità del valore generato per le persone, per le imprese e per il Paese.

Continua a crescere l'adesione delle imprese al progetto Welfare Index PMI: nell'ultima edizione hanno partecipato più di 7.000 PMI, rappresentative di tutti i settori produttivi e di tutte le classi dimensionali da 6 a 1.000 addetti, più che triplicate rispetto alle 2.140 del 2016.

Il modello di analisi Welfare Index PMI classifica dieci aree di welfare aziendale e considera tre criteri di misurazione: indicatori di iniziativa (estensione e intensità delle iniziative adottate), di capacità gestionale (competenze aziendali, comunicazione, coinvolgimento dei lavoratori), di



impatto sociale ottenuto (utilizzo e gradimento dei servizi, indicatori di risultato). L'esito finale è Welfare Index PMI, la misura sintetica del livello di welfare raggiunto da ogni azienda.

Le dieci aree del welfare aziendale

162 variabili

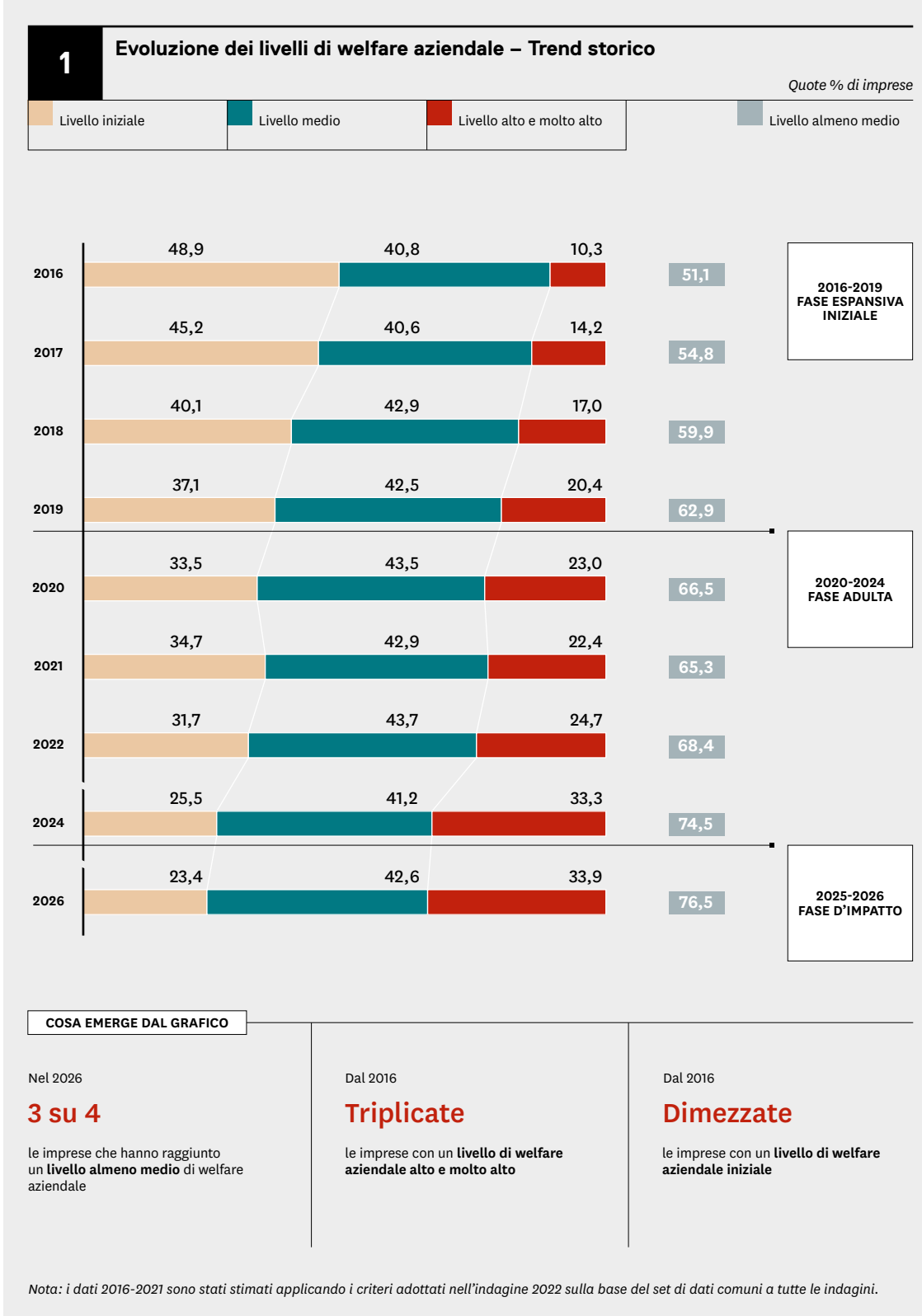
CRITERI DI MISURAZIONE: INIZIATIVA - CAPACITÀ GESTIONALE - IMPATTO SOCIALE	
1	Conciliazione vita-lavoro
2	Diritti, diversità e inclusione
3	Salute e assistenza
4	Previdenza e protezione
5	Condizioni lavorative e sicurezza
6	Sviluppo del capitale umano
7	Sostegno economico ai lavoratori
8	Welfare di comunità
9	Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori
10	Sostegno per educazione e cultura

La **FIGURA 1** mostra l'evoluzione decennale delle imprese basata su quest'indice. Le imprese

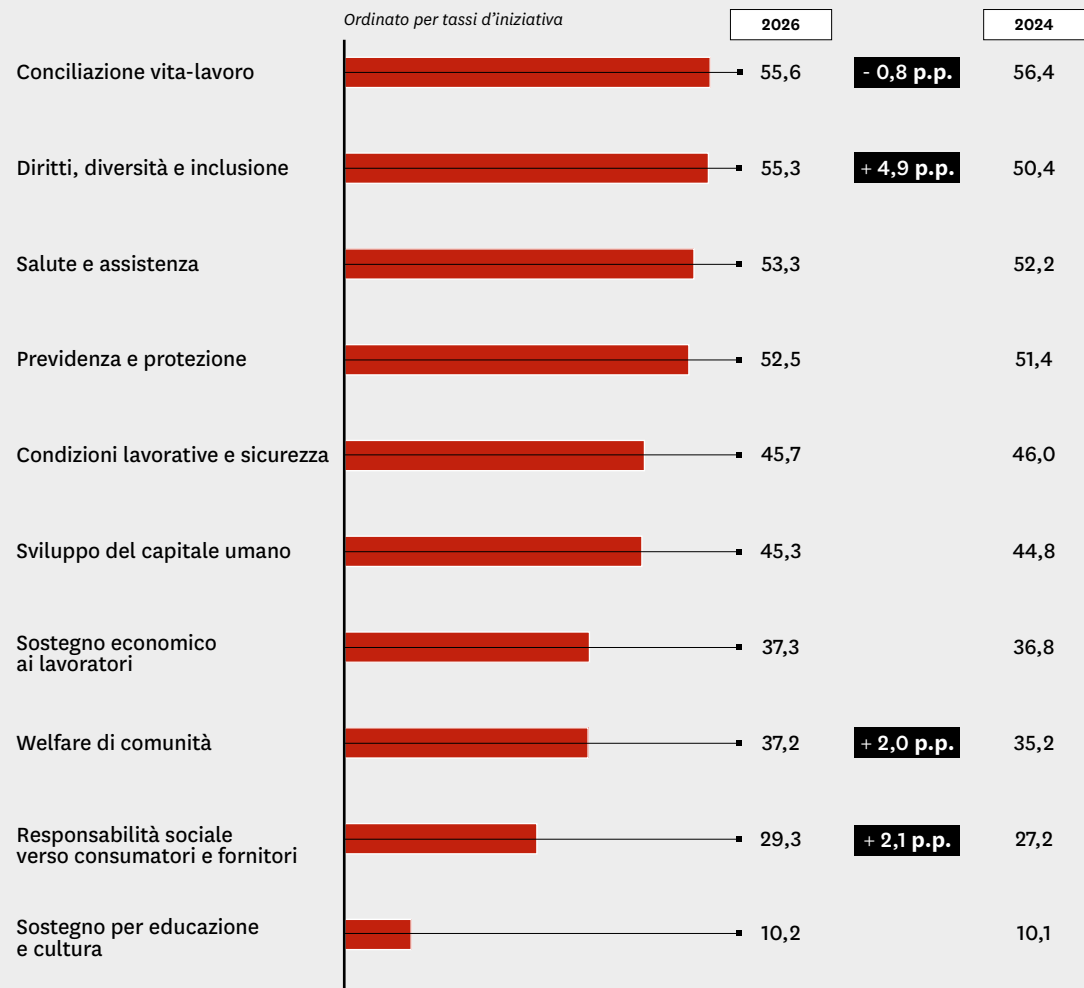
ai livelli alto e molto alto di welfare aziendale sono più che triplicate, passando dal 10,3% del 2016 al 33,9% del 2026. Quelle al livello iniziale, che nel 2016 erano quasi la metà del totale, si sono dimezzate: dal 48,9% al 23,4%. **Oggi il 76,5% delle imprese ha raggiunto un livello almeno medio, non limitandosi ad applicare le disposizioni dei contratti collettivi ma attuando iniziative proprie, per decisione autonoma o attraverso contratti integrativi.**

Il grafico consente di distinguere tre cicli di evoluzione. Il primo, dal 2016 al 2019, è la fase espansiva iniziale. Il secondo, dal 2020 al 2024, è la fase adulta, caratterizzata dall'esperienza della pandemia e dalla successiva ripresa. **Il rapporto 2026 segnala l'apertura di un terzo ciclo, la fase d'impatto:** le iniziative continuano a crescere ma il ritmo non può più essere quello delle fasi precedenti. In questa fase i movimenti sono interni alle imprese già attive e vanno in direzione di un cambiamento di composizione del welfare e di un netto miglioramento di efficacia, su quattro direttrici: la rifocalizzazione delle iniziative adottate; una maggiore integrazione del welfare nelle strategie d'impresa; un deciso rafforzamento delle capacità gestionali; un conseguente miglioramento dei risultati e dell'impatto sociale.

La **FIGURA 2** mostra i tassi di iniziativa nelle dieci aree di welfare aziendale. Alcune aree del welfare aziendale continuano a crescere, principalmente quelle di carattere più sociale, meno legate alla negoziazione contrattuale: la tutela dei diritti, delle diversità e dell'inclusione; il welfare di comunità; la responsabilità sociale verso consumatori e fornitori.



Quote % di imprese con almeno una iniziativa nell'area



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Dal 2024

Maggiore crescitaper l'area di welfare **Diritti, diversità e inclusione**, con quasi 5 punti percentuali

Dal 2024

Impatto socialeper la maggior adesione delle imprese a iniziative nelle aree **Welfare di comunità** e **Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori**

Nel 2026

Solo 1 su 10le imprese che hanno attivato iniziative per il **sostegno all'educazione e alla cultura dei figli dei lavoratori**

Molto significativa è l'evoluzione della conciliazione vita-lavoro, cresciuta molto dopo il Covid ma in calo nel 2026, soprattutto nella quota di imprese ad alti livelli di welfare (46,3%), per effetto del ridimensionamento dello smart working e della flessibilità oraria in alcune imprese. Il tema della conciliazione è di vitale importanza per un welfare aziendale centrato sul sostegno alle famiglie e sull'affermazione professionale delle donne, ed è dedicato uno specifico capitolo di analisi nel rapporto.

Esaminando i risultati delle iniziative, si osserva un grande divario di efficacia tra aziende con differenti culture gestionali. **Il fattore critico di successo è il modo in cui le imprese integrano il welfare nelle proprie strategie di business.**

La **FIGURA 3** mostra la classificazione delle imprese in quattro profili e la loro evoluzione in dieci anni: le imprese del Welfare strategico sono più che raddoppiate, dall'8,5% del 2016 all'attuale 19,0%, mentre il Welfare di conformità si è più che dimezzato, dal 42,7% al 18,2%. Come vedremo nel capitolo dedicato ai profili d'impresa, questa polarizzazione non è priva di conseguenze: le imprese che hanno adottato un approccio strategico al welfare ottengono risultati di impatto sociale, gradimento dei lavoratori ed efficacia sul business sistematicamente superiori a quelle che si limitano all'adempimento contrattuale.

Il differenziale nei risultati non si spiega con il numero di misure adottate, ma con la cultura che le sostiene: presidio manageriale, conoscenza degli strumenti, ascolto dei lavoratori, comunicazione strutturata. In assenza di que-

sti elementi, anche una dotazione ampia di benefit produce effetti limitati e scarsamente riconosciuti.

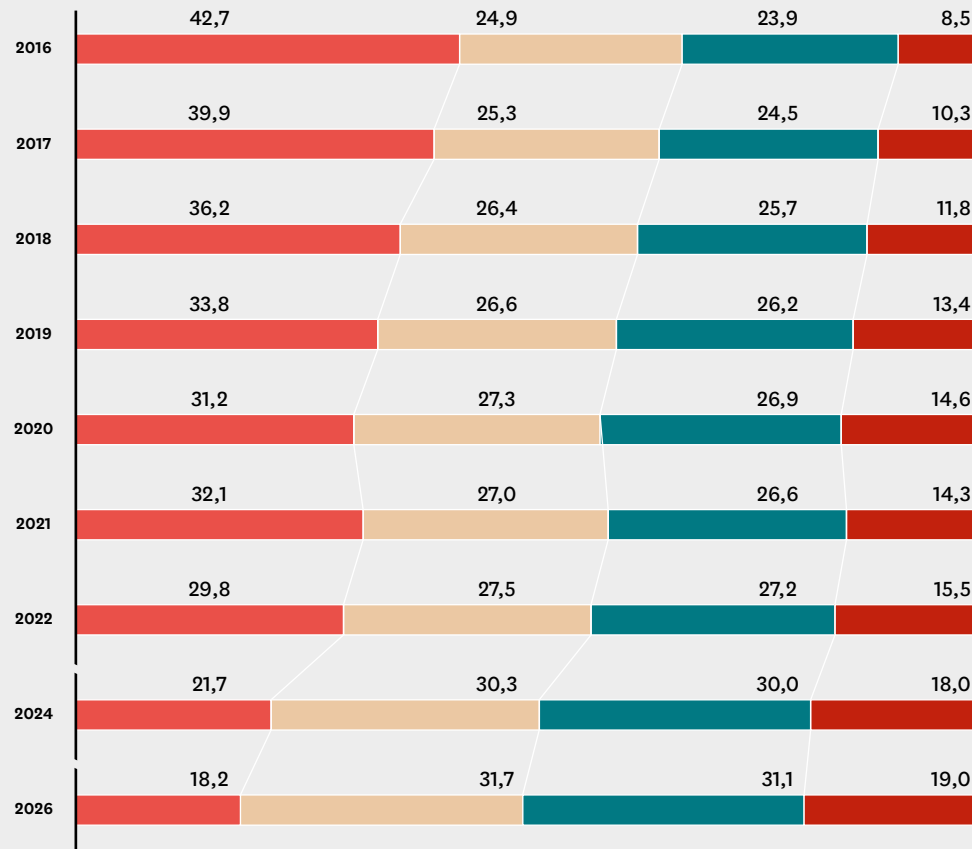
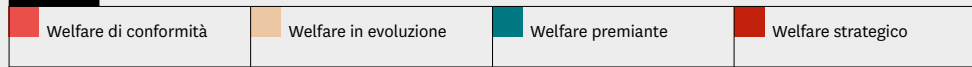
Numerosi indicatori misurano il rafforzamento delle capacità di gestione: conoscenza, comunicazione, coinvolgimento dei lavoratori, individuazione dei bisogni.

La quota di imprese con conoscenza precisa delle norme fiscali del welfare aziendale è ancora al 33,2% (**FIGURA 4**) ed è fortemente correlata al livello di welfare: raggiunge il 66,5% nelle imprese con livello molto alto. I canali utilizzati per informarsi sono principalmente professionisti esterni come commercialisti e consulenti del lavoro (nel 64,8% delle aziende) con un ruolo significativo delle associazioni di categoria (22,5%).

Coinvolgere i lavoratori, rilevare i loro bisogni e gestire una comunicazione chiara sono tra i principali fattori di successo. Il 40,6% delle imprese coinvolge i dipendenti con indagini e incontri, ma la varianza è grande: dal 19,2% nelle imprese a livello iniziale al 77,9% del livello molto alto (**FIGURA 5**).

Anche la cura della comunicazione, un fondamentale fattore di successo delle politiche di welfare, è molto differenziata. Perlopiù è attuata con il passaparola (44,3% delle aziende) soprattutto nelle più piccole, mentre le modalità di comunicazione più strutturate – riunioni, circolari, intranet e piattaforme aziendali – sono molto più utilizzate dalle imprese maggiori (**FIGURA 6**).

Quote % di imprese



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Nel 2026

1 su 5

le imprese che hanno integrato il welfare aziendale nelle proprie **strategie di business**

Dal 2016

Più che raddoppiato

il profilo **Welfare strategico** che ha registrato, tra tutti i profili, la crescita maggiore: 10,5 punti percentuali

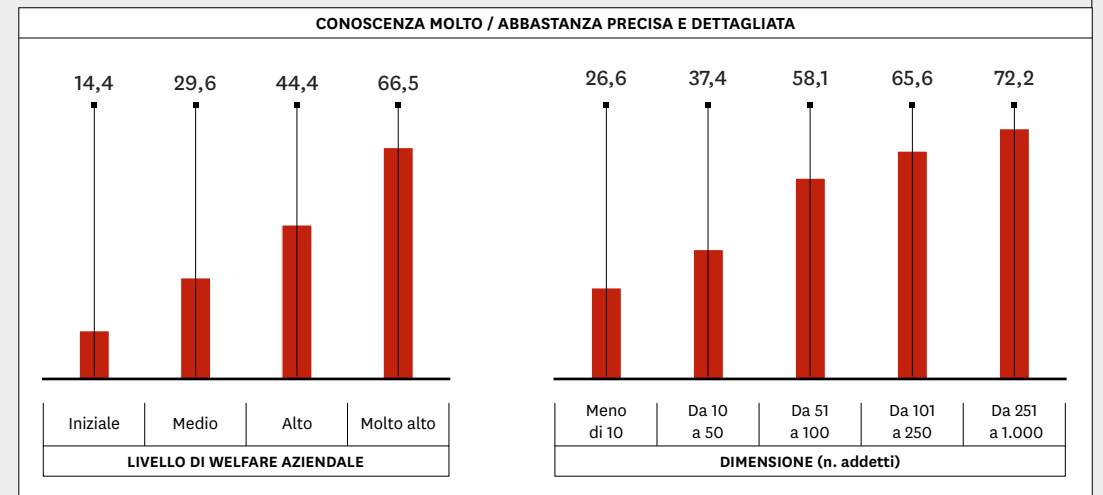
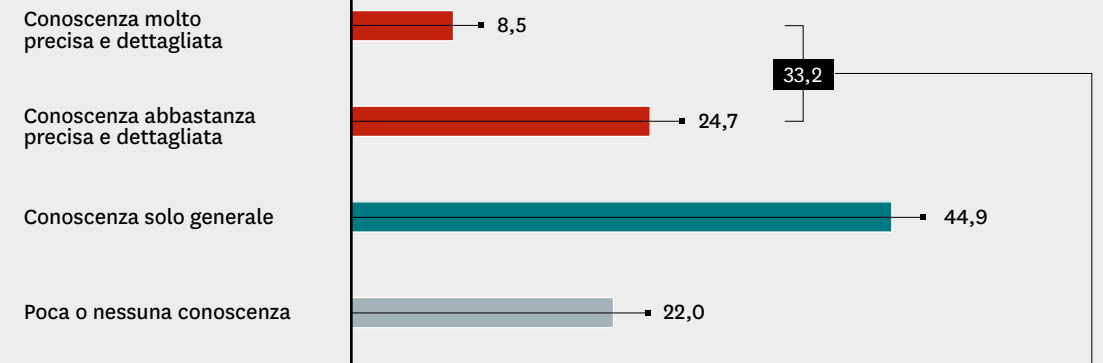
Dal 2016

Più che dimezzate

le imprese con profilo **Welfare di conformità** che si limitano ad applicare le norme contrattuali

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

Quote % di imprese



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Solo 1 su 3

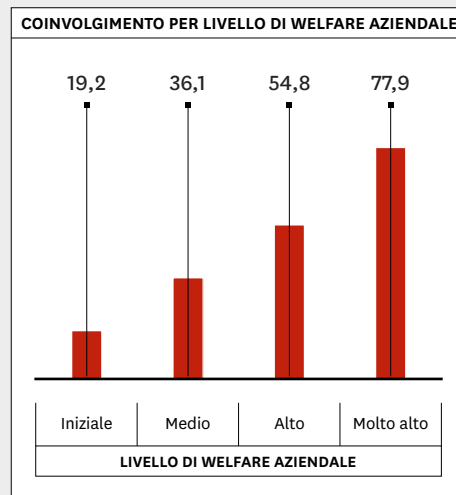
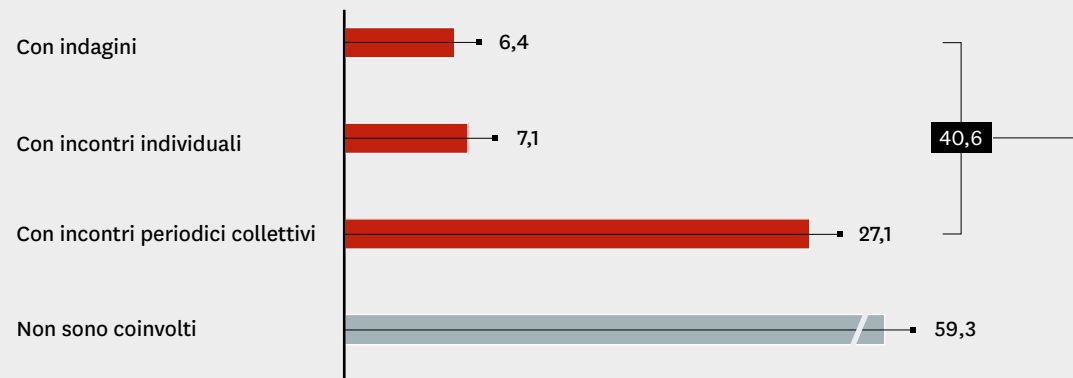
le imprese che conoscono le norme generali e fiscali del welfare aziendale **abbastanza o molto bene**

Meno della metà

delle imprese con un **livello di welfare alto** ha una conoscenza solo generica delle norme generali e fiscali del welfare aziendale

1 su 5

le imprese che **non hanno** ancora una **conoscenza sufficiente** delle norme generali e fiscali del welfare aziendale



COSA EMERGE DAL GRAFICO

6 su 10

le imprese che **non coinvolgono i dipendenti** per rilevare i loro bisogni e misurare la soddisfazione sulle iniziative di welfare aziendale

Più diffusi

gli **incontri periodici collettivi** tra i metodi adottati dalle imprese per il coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale

Quasi 8 su 10

le imprese con **livello di welfare molto alto** che coinvolgono i lavoratori nel welfare aziendale con indagini e incontri

L'analisi degli indicatori mostra un miglioramento su tutte le misure elaborate dal modello Welfare Index PMI. La **FIGURA 7** rappresenta l'evoluzione negli ultimi quattro anni degli indici di iniziativa, di capacità gestionale e di impatto sociale. La quota di imprese con livello alto o molto alto di impatto è salita dal 37,8% del 2022 al 44,3% del 2026, riflettendo la maggiore integrazione del welfare nelle strategie d'impresa e la crescita delle capacità gestionali. L'efficacia non si distribuisce tuttavia in modo omogeneo: nel capitolo successivo mostreremo come le imprese che hanno adottato un approccio strategico al welfare ottengano risultati sistematicamente superiori alla media.

La differenziazione tra imprese emerge con altrettanta chiarezza sul fronte dei costi sostenuti. **Solo il 35% delle imprese considera il welfare un costo aggiuntivo significativo.** La propensione all'investimento cresce nettamente con il livello di welfare: **il 76,1% delle imprese con livello molto alto sostiene costi aggiuntivi consapevoli, considerandoli un investimento.** La quota di imprese che prevede ulteriori sviluppi ha raggiunto il 57,7%, in crescita dal 49% degli anni precedenti (**FIGURA 8**).

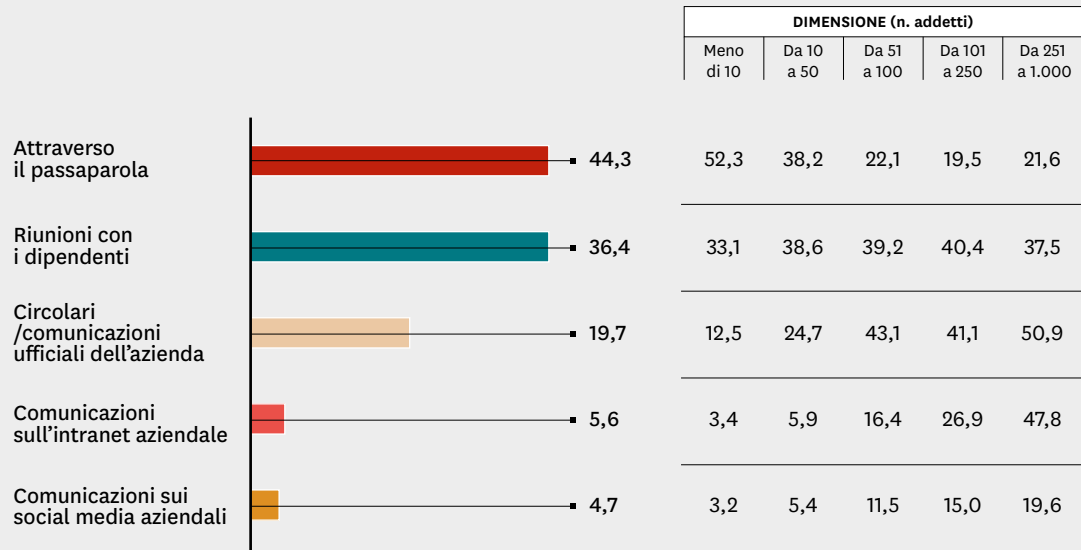
Ma il futuro del welfare aziendale dipende anche dal superamento dei suoi attuali limiti. Il principale, come si è visto, è la massa critica di capacità e utenti che occorre raggiungere per investire in iniziative e servizi efficienti.

I responsabili intervistati ci dicono quali sostegni desidererebbero ricevere a questo scopo (**FIGURA 9**). Al primo posto due esigenze: un

sostegno dell'associazione di categoria per strutturare piani di welfare adatti alle specificità dell'attività e del settore; e inoltre una formazione delle competenze e un'informazione specializzata sul welfare aziendale. Inoltre, tutte le altre risposte sono raggruppabili in due grandi categorie: consulenza e servizi (per progettare un piano di welfare su misura dell'azienda, per coinvolgere meglio i dipendenti e valutarne i bisogni, per erogare prestazioni accessibili nel territorio), e sostegni per aggregare le forze (incontri con altre aziende per conoscere le esperienze, possibilità di aderire a reti di impresa nel territorio).

Comunicazione ai dipendenti delle iniziative di welfare

Quote % di imprese



Quote % di imprese

	SETTORE					
	Industria	Commercio e servizi	Studi-servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo settore
	37,0	44,5	39,6	45,6	49,8	28,4
	36,3	35,5	45,1	35,5	34,6	53,1
	27,9	19,3	17,0	20,2	15,4	24,5
	7,8	6,5	7,7	3,1	4,0	7,2
	6,5	5,8	4,8	3,1	3,0	8,2

COSA EMERGE DAL GRAFICO

4 su 10

le imprese che fanno affidamento sul **passaparola** come metodo per la diffusione tra i dipendenti delle iniziative di welfare

Diffuse

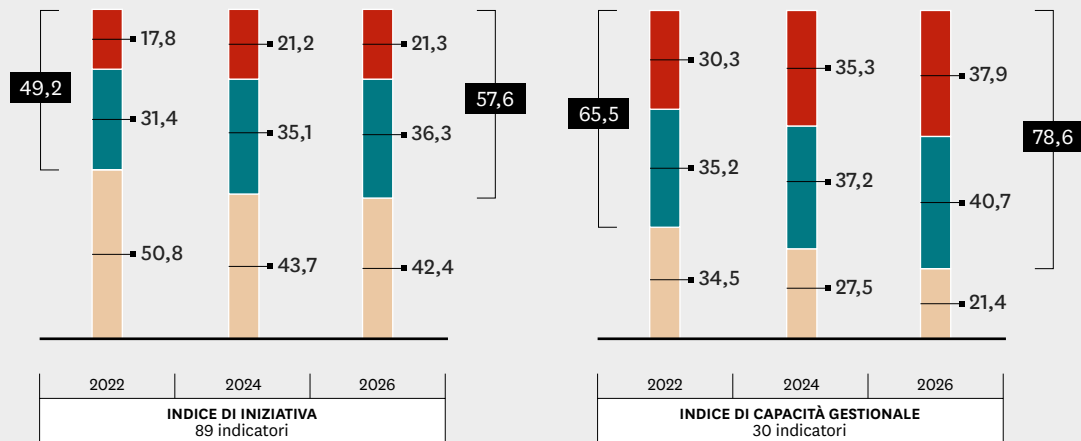
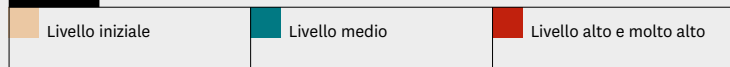
in 1/3 delle imprese le **riunioni con i dipendenti** per far conoscere le iniziative di welfare

Meno di 1 su 4

le imprese con meno di 50 dipendenti che usano **comunicazioni ufficiali** per diffondere le iniziative di welfare

Evoluzione degli indici di misurazione

Quote % di imprese



Quote % di imprese

COSA EMERGE DAL GRAFICO

Nel 2026

Crescono di più

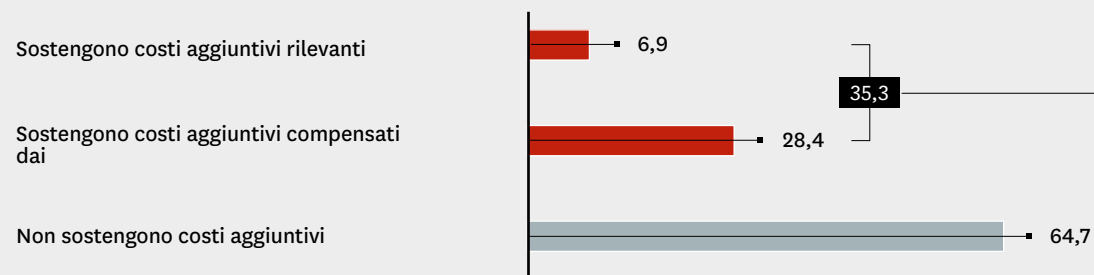
la **capacità gestionale** e l'**impatto sociale** rispetto all'iniziativa: il welfare aziendale si consolida in qualità più che in quantità.

Nel 2026

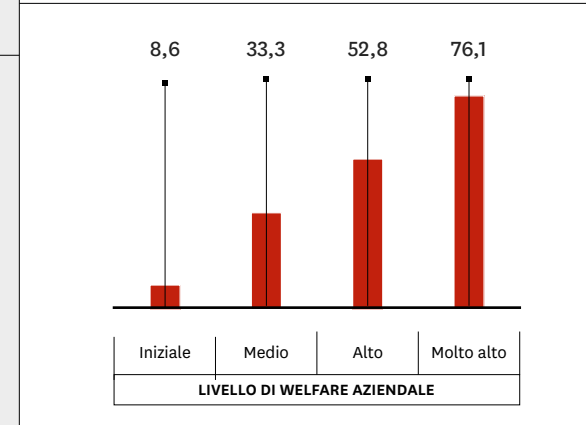
Oltre 4 su 10

le imprese che raggiungono un **livello alto o molto alto di impatto sociale**, il valore più elevato mai registrato

Quote % di imprese



SOSTENGONO COSTI AGGIUNTIVI PER LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE



COSA EMERGE DAL GRAFICO

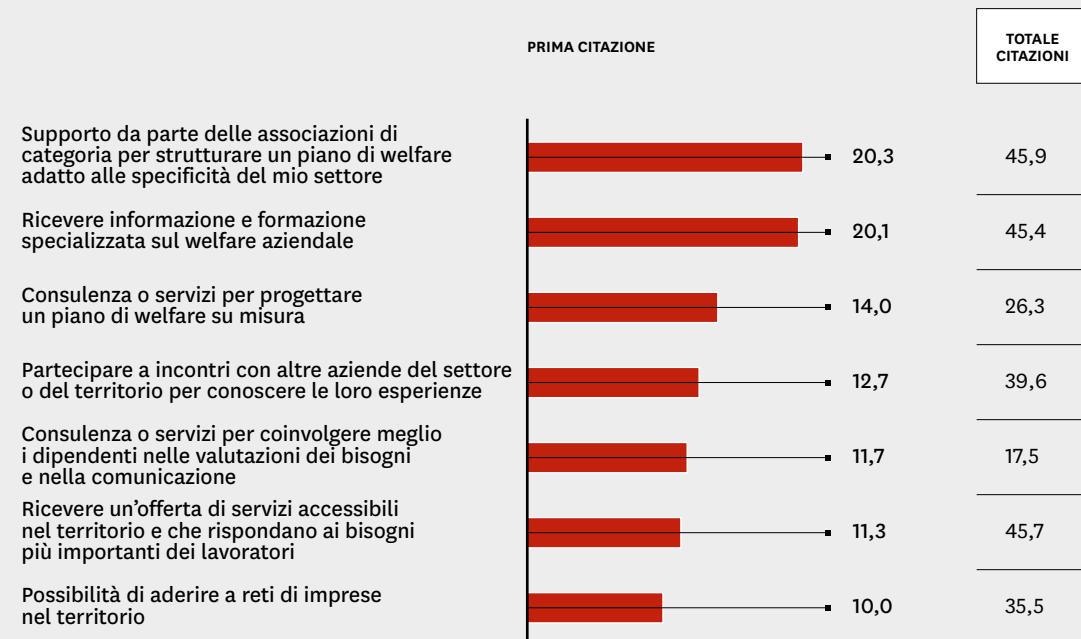
solo 1 su 3

le imprese che sostengono **costi aggiuntivi** per il welfare aziendale oltre a quelli previsti dai contratti

Oltre 7 su 10

le imprese che ottengono un **livello di welfare molto alto** sostenendo costi aggiuntivi per il welfare aziendale

Quote % di imprese



Quote % di imprese

DIMENSIONE (n. addetti)				
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000

SETTORE					
Industria	Commercio e servizi	Studi-servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo settore

19,9	20,9	19,8	17,9	13,5
------	------	------	------	------

17,9	18,9	15,9	23,8	22,2	20,7
------	------	------	------	------	------

18,0	22,6	17,5	15,8	19,7
------	------	------	------	------

22,6	21,8	21,7	21,1	16,6	16,2
------	------	------	------	------	------

14,4	13,6	13,2	12,3	11,0
------	------	------	------	------

15,1	14,7	12,2	12,3	13,8	12,7
------	------	------	------	------	------

14,2	10,8	15,7	15,0	13,5
------	------	------	------	------

12,2	11,7	11,3	11,6	14,4	14,9
------	------	------	------	------	------

11,3	11,6	16,1	16,6	10,1
------	------	------	------	------

12,5	11,7	15,2	11,8	10,7	10,7
------	------	------	------	------	------

12,6	9,9	9,4	11,8	14,5
------	-----	-----	------	------

10,7	10,9	14,0	11,8	11,1	13,5
------	------	------	------	------	------

9,5	10,5	8,1	10,7	17,8
-----	------	-----	------	------

9,1	10,3	9,7	7,4	11,1	11,4
-----	------	-----	-----	------	------

Profili d'impresa e impatto sociale

Il welfare aziendale è sempre più uno strumento attraverso cui le PMI italiane interpretano e esercitano la propria responsabilità sociale, in una misura che va ben oltre le previsioni contrattuali. I dati dell'edizione 2026 confermano questa traiettoria con nitidezza.

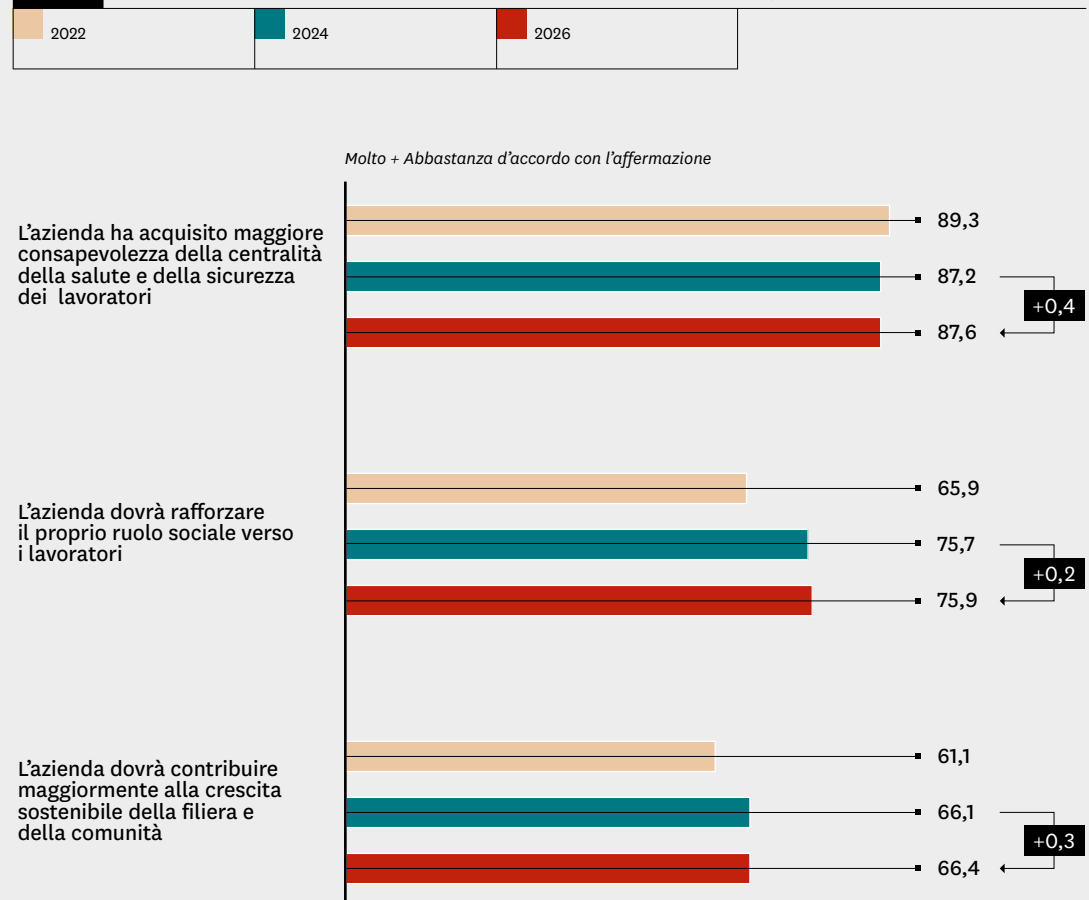
L'87,6% delle imprese dichiara di aver maturato una maggiore consapevolezza della centralità della salute e della sicurezza dei lavoratori. Il 75,9% ritiene che l'azienda dovrà rafforzare il proprio ruolo sociale verso i lavoratori e il 66,4% che dovrà contribuire alla crescita sostenibile della filiera e della comunità (FIGURA 10).

La maturazione del welfare aziendale non si manifesta in modo uniforme. Le PMI adottano approcci molto diversi, che riflettono orientamenti culturali, priorità strategiche e gradi di sviluppo assai differenziati. Il 46,4% delle PMI riconduce il welfare principalmente alle relazioni sindacali e all'applicazione del CCNL — in calo rispetto al 49,1% del 2024 — ma cresce la quota di chi lo

considera parte della gestione strategica (13,9%) o delle politiche di CSR (11,7%): questi due orientamenti insieme raggiungono quasi il 46% tra le imprese al livello molto alto di welfare (FIGURA 11). L'obiettivo primario rimane il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale (56,5%, in crescita dal 42,1% del 2018).

Come anticipato nel capitolo precedente, abbiamo classificato le imprese in quattro profili, integrando gli orientamenti di approccio con l'insieme dei dati che rappresentano il comportamento di welfare delle aziende: l'estensione delle iniziative adottate, le fonti istitutive, le modalità di gestione e di coinvolgimento dei lavoratori, gli obiettivi sociali dichiarati (FIGURA 12).

Il **Welfare strategico** (19,0% delle imprese) comprende le realtà ai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, che attribuiscono agli obiettivi di impatto sociale un'importanza pari a



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Quasi 9 su 10

le imprese che hanno maturato una maggiore consapevolezza della centralità di salute e sicurezza dei lavoratori

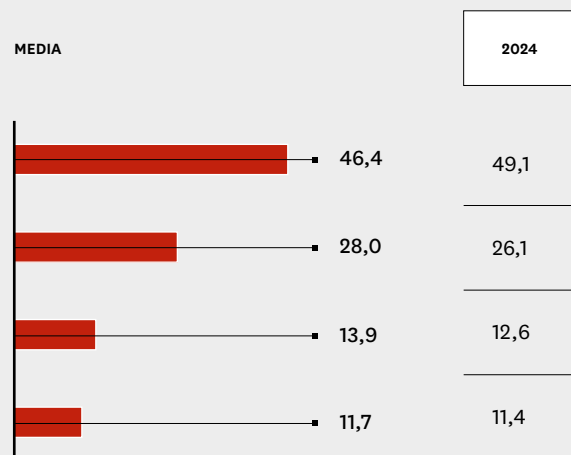
Stabile

tra le imprese la consapevolezza del proprio ruolo sociale verso i lavoratori che aveva visto un forte aumento dopo la pandemia

Più diffusa

tra le imprese la percezione di poter contribuire alla crescita sostenibile di filiera e comunità

Quote % di imprese



Riguarda soprattutto le relazioni sindacali / l'applicazione del CCNL

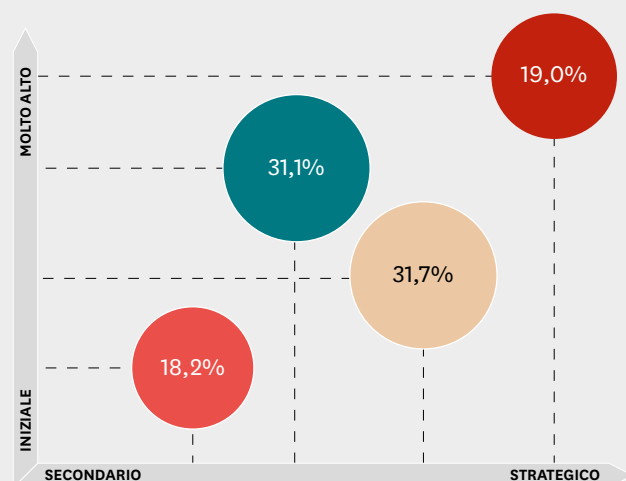
È principalmente una componente del sistema retributivo e premiante

Fa parte della gestione strategica e i suoi obiettivi sono di pari livello degli obiettivi di business

È soprattutto parte della politica di CSR e di sostenibilità

Quote % di imprese

	DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
	Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Riguarda soprattutto le relazioni sindacali / l'applicazione del CCNL	51,6	42,9	32,6	37,4	26,7	60,7	48,0	41,7	21,5
È principalmente una componente del sistema retributivo e premiante	26,0	29,5	38,1	31,7	31,6	19,2	28,1	33,9	33,2
Fa parte della gestione strategica e i suoi obiettivi sono di pari livello degli obiettivi di business	12,1	14,6	15,9	17,0	22,0	9,5	13,1	12,7	26,9
È soprattutto parte della politica di CSR e di sostenibilità	10,3	13,0	13,4	13,9	19,7	10,6	10,8	11,7	18,4



INDICE DI INIZIATIVA E INDICE DI CAPACITÀ GESTIONALE

APPROCCIO DI IMPRESA E PRINCIPALI OBIETTIVI

- Welfare strategico**
 Appartengono a questo profilo le imprese che si sono date obiettivi di responsabilità sociale e che concepiscono il welfare come una leva di strategia generale.
- Welfare premiante**
 Appartengono a questo profilo le imprese che considerano il welfare aziendale un importante strumento di gestione del personale.
- Welfare in evoluzione**
 Appartengono a questo profilo le imprese interessate al welfare aziendale e con discreti livelli di attività, ma che non hanno ancora definito un indirizzo preciso.
- Welfare di conformità**
 Appartengono a questo profilo le imprese che si limitano ad applicare le norme contrattuali.

COSA EMERGE DAL GRAFICO

1 su 5
 le imprese che hanno integrato il welfare nella loro strategia aziendale

Pesa meno
 tra tutti i profili quello del Welfare di conformità di cui fa parte meno di 1 azienda su 5

quelli economici e concepiscono il welfare come leva per la sostenibilità dell'impresa.

Il Welfare premiante (31,7% delle imprese) gestisce il welfare come componente evoluta del sistema retributivo e premiante, con elevati indici di iniziativa e capacità gestionale e forte attenzione ai risultati aziendali.

Il Welfare in evoluzione (31,1% delle imprese) è il profilo intermedio più numeroso: imprese in maggioranza a livello medio di welfare, con orientamento non ancora definito tra una prospettiva di valorizzazione del ruolo sociale e un approccio più centrato sulle politiche retributive e le relazioni industriali.

Il Welfare di conformità (18,2% delle imprese) raggruppa le realtà nelle prime fasi di sviluppo, che si limitano perlopiù ad attuare le disposizioni dei contratti collettivi.

Le imprese del Welfare strategico si distinguono su tutti gli indicatori di capacità gestionale: una maggiore conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali, un più alto livello di coinvolgimento dei lavoratori, per la comunicazione sistematica delle iniziative, per l'analisi dei bisogni e la misurazione della soddisfazione, per la disponibilità a sostenere costi aggiuntivi e per la proattività nell'adottare misure che vanno oltre le previsioni contrattuali (**FIGURA 13**).

La profilazione delle imprese ci permette di esaminare i differenti risultati del welfare aziendale. Il principale strumento di misurazione è l'indice di impatto sociale, risultante di 43 indicatori di risultato relativi a tutte le aree del welfare: il grado di utilizzo delle misure per area, il valore dei sostegni economici erogati, la quota di donne in posizioni di responsabilità, la frequenza degli infortuni sul lavoro, l'esistenza

di certificazioni e la verifica delle condizioni dei fornitori, i contributi alle iniziative sociali nel territorio.

In media il 44,3% delle imprese ottiene un indice di impatto elevato. Il risultato è massimo nel Welfare strategico, dove il 90% delle imprese raggiunge un livello elevato e il 44,2% il livello molto alto (**FIGURA 14**). Le imprese del profilo Welfare strategico dichiarano, inoltre, un maggiore livello di gradimento e utilizzo dei servizi di welfare da parte dei lavoratori (**FIGURA 15**).

In passato questo rapporto ha segnalato il rischio che la diffusione del welfare aziendale ne svuotasse progressivamente il contenuto: dove il welfare si riduce alla distribuzione di voucher e fringe benefit senza un disegno organico, i lavoratori tendono a percepirne il valore in modo limitato. I dati di questa edizione indicano che tale rischio si sta attenuando. La crescita del

gradimento e dell'utilizzo, insieme all'aumento dell'interesse dei lavoratori (36,9% delle imprese registra una domanda crescente, contro il 32,5% del 2024), suggerisce un miglioramento complessivo nella qualità della gestione (**FIGURA 16**). **Il welfare produce riconoscimento laddove risponde a bisogni reali, è comunicato con chiarezza e costruito con il coinvolgimento dei destinatari.**

13

Indicatori di capacità gestionale per profili di welfare aziendale

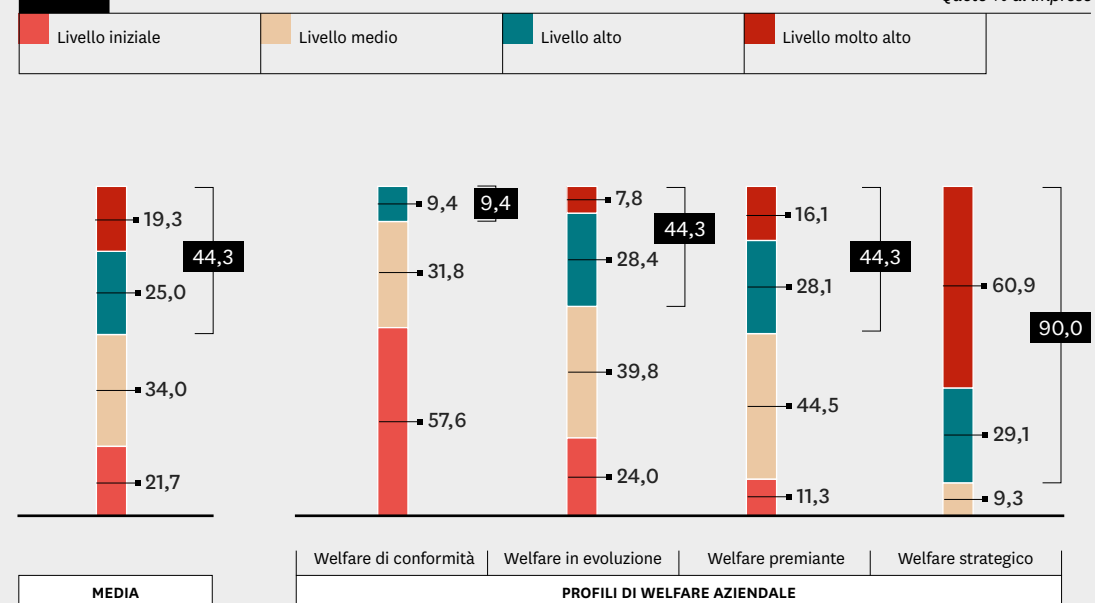
Quote % di imprese

	Media	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
Conoscenza molto / abbastanza dettagliata di norme e incentivi fiscali	33,2	8,5	34,2	38,8	49,8
Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale	40,6	12,6	42,0	43,3	64,7
Comunicazione sistematica e completa delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori	36,8	14,9	37,6	43,7	48,5
Analisi dei bisogni e / o misurazioni della soddisfazione dei dipendenti (anche informale)	30,4	7,8	29,4	31,7	53,6
Costi aggiuntivi per il welfare aziendale	35,3	14,6	31,4	36,9	59,9
Proattività: almeno una iniziativa aggiuntiva ai CCNL	73,0	49,1	72,8	74,0	87,5

14

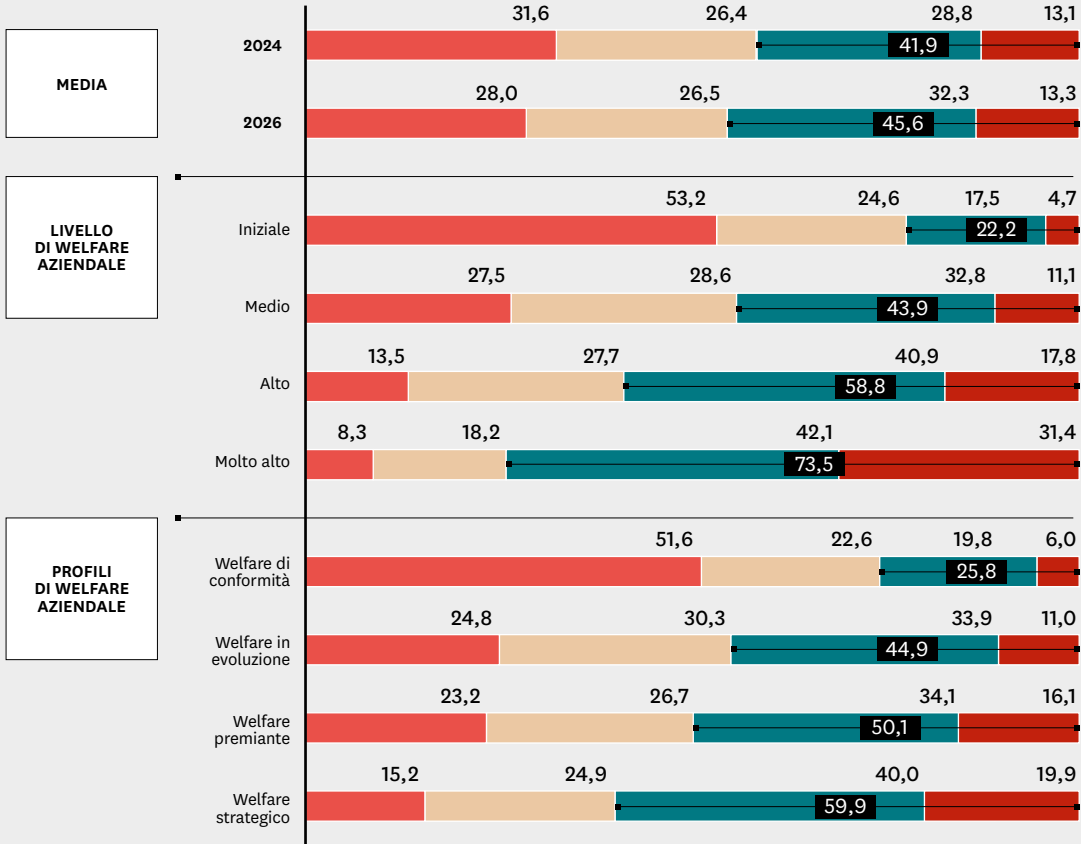
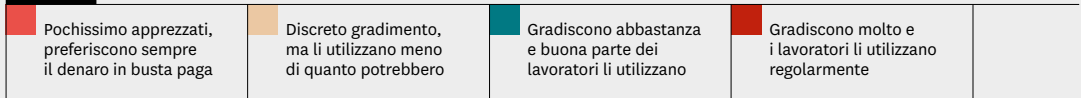
Indice di impatto sociale per profili di welfare aziendale

Quote % di imprese



Gradimento e utilizzo del welfare aziendale da parte dei lavoratori

Quote % di imprese



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Cresce

il gradimento e l'utilizzo tra i lavoratori delle iniziative di welfare: +3,7 punti percentuali nel 2026

Più apprezzate

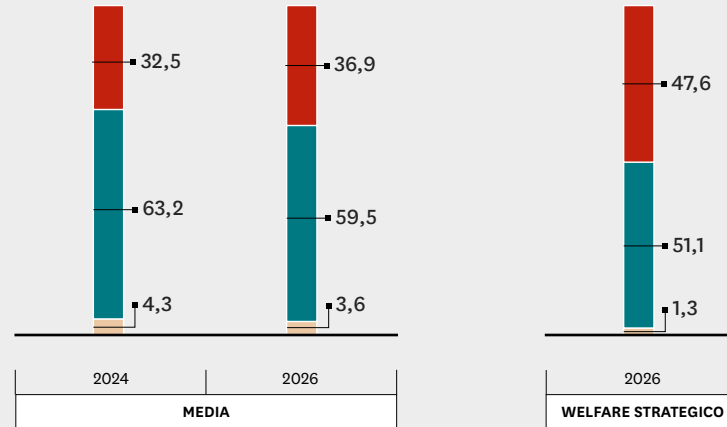
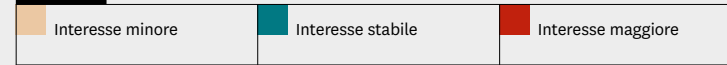
da parte dei lavoratori le iniziative delle imprese con **livello di welfare aziendale molto alto**

6 su 10

le imprese con un **profilo di welfare strategico** che ottengono un buon gradimento e utilizzo delle iniziative di welfare aziendale

Livello di interesse dei lavoratori a ricevere servizi di welfare

Quote % di imprese



Il welfare aziendale come fattore di successo economico per le imprese

Da tempo Welfare Index PMI monitora, con l'aiuto di Cerved, la relazione tra livelli di welfare aziendale e risultati delle imprese, analizzando estesi campioni di bilanci aziendali. In questa edizione esaminiamo un campione di 3.823 imprese di cui è disponibile l'intera serie di dati dal 2021 al 2024 – un periodo che comprende la fase di ripresa post-pandemica e la successiva stabilizzazione, in un contesto economico mutevole e selettivo.

In tutte le variabili esaminate la correlazione si conferma forte e coerente. Le imprese con livello di welfare molto alto raggiungono un fatturato per addetto di 396.000 euro, superiore del 20% alla media (331.000 euro), con una crescita cumulata nell'indice di fatturato superiore alla media nel periodo considerato (FIGURA 17); anche l'utile per addetto sfiora i 21.000 euro, contro una media di 14.800 euro (FIGURA 18).

L'aspetto di più diretto impatto sociale è la relazione tra welfare aziendale e crescita

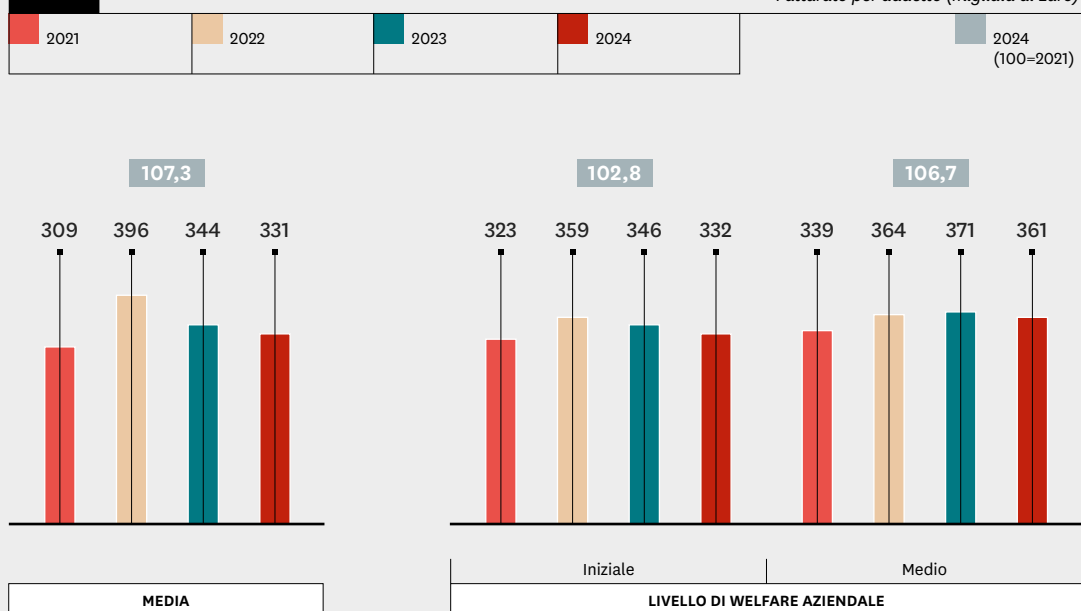
dell'occupazione. Nel periodo 2021-2024 le imprese con livello alto e molto alto di welfare registrano una crescita cumulata degli addetti del 20,4% e del 16,1%, contro il 10,7% delle imprese di livello iniziale (FIGURA 19). Il saldo tra assunzioni e uscite è strutturalmente migliore nelle imprese con welfare evoluto: esse non solo hanno contribuito più della media alla tenuta occupazionale negli anni difficili, ma crescono più rapidamente nelle fasi di espansione. La loro maggiore produttività le rende più competitive e capaci di investire nelle persone.

Per approfondire in modo più strutturale questa relazione, abbiamo classificato le imprese in cinque profili economici omogenei, costruiti combinando il livello delle performance con la traiettoria economica nel tempo (FIGURA 20). Il profilo delle imprese in crescita sostenuta e profittevole – caratterizzato da elevati livelli di produttività e redditività e traiettorie positive – rappresenta il 27,2% del campione. Le imprese stabili ed efficienti (22,8%) mostrano buoni li-

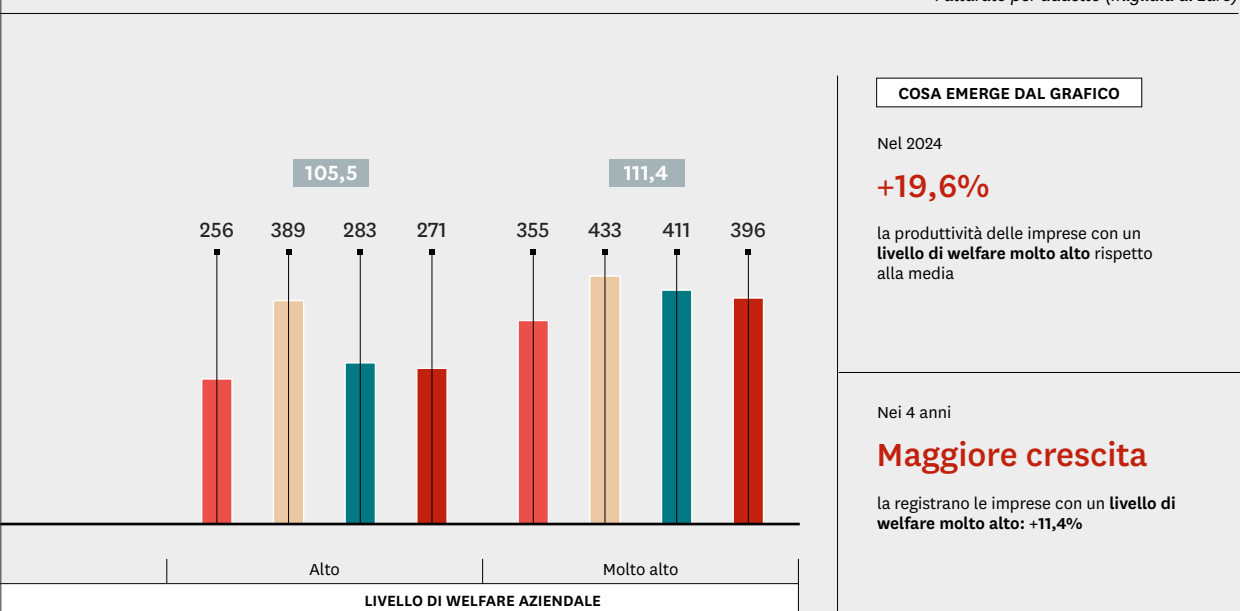
17

Produttività per livelli di welfare aziendale

Fatturato per addetto (migliaia di Euro)



Fatturato per addetto (migliaia di Euro)



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Nel 2024

+19,6%

la produttività delle imprese con un livello di welfare molto alto rispetto alla media

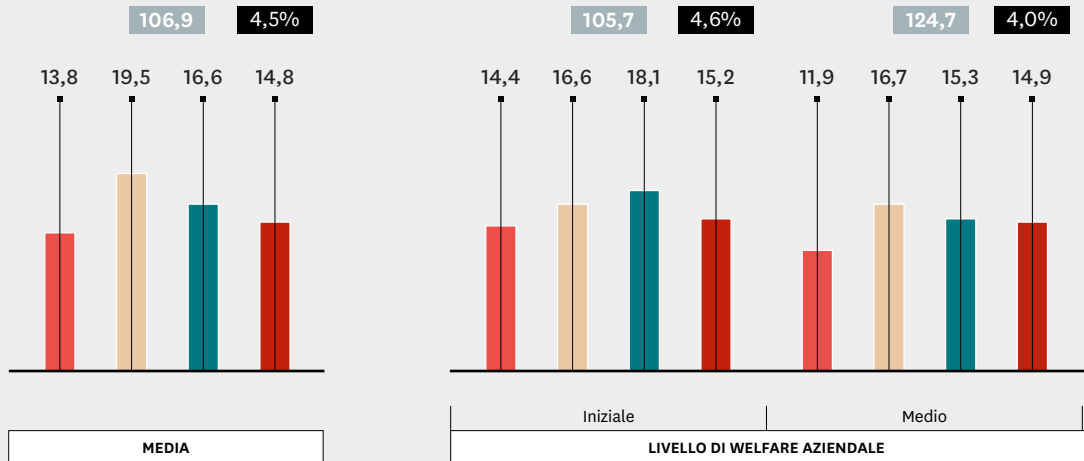
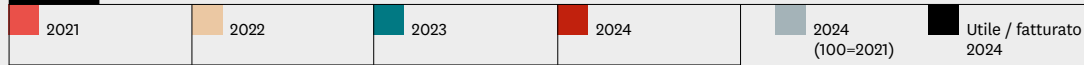
Nei 4 anni

Maggiore crescita

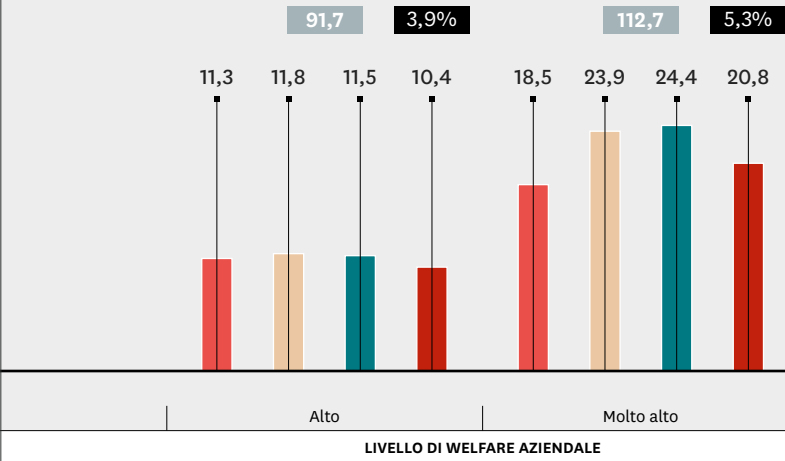
la registrano le imprese con un livello di welfare molto alto: +11,4%

Redditività per livelli di welfare aziendale

Utile per addetto (migliaia di Euro)



Utile per addetto (migliaia di Euro)



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Nel 2024

+40,5%

la redditività delle imprese con un **livello di welfare molto alto** rispetto alla media

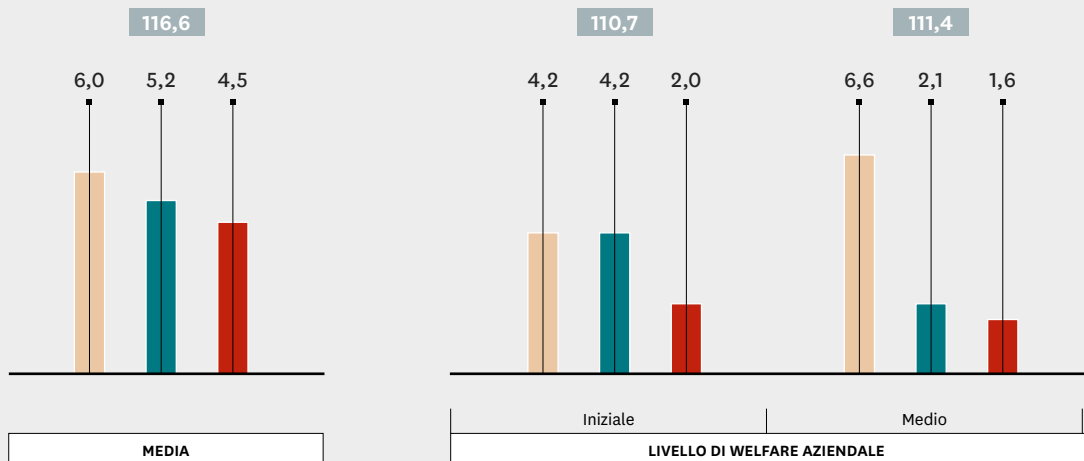
Nel 2024

Più margini

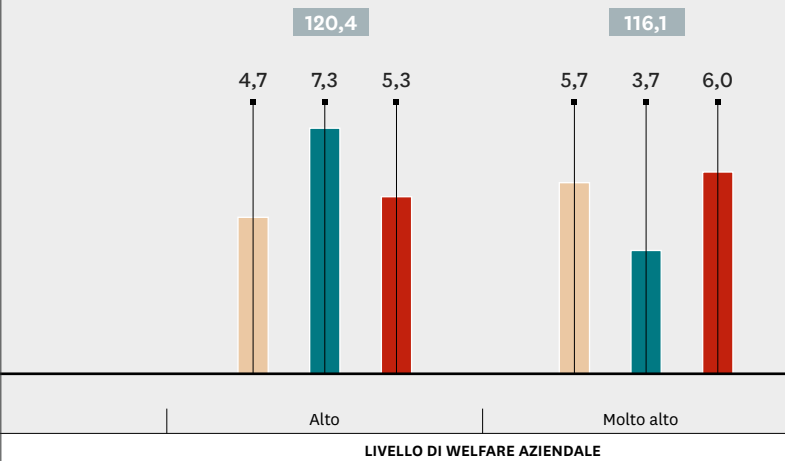
per le aziende con un **livello di welfare molto alto** che registrano un 5,3% di utile per addetto sul fatturato

Trend dell'occupazione per livelli e profili di welfare aziendale

Variazione % annuale del numero di addetti



Variazione % annuale del numero di addetti



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Nel 2024

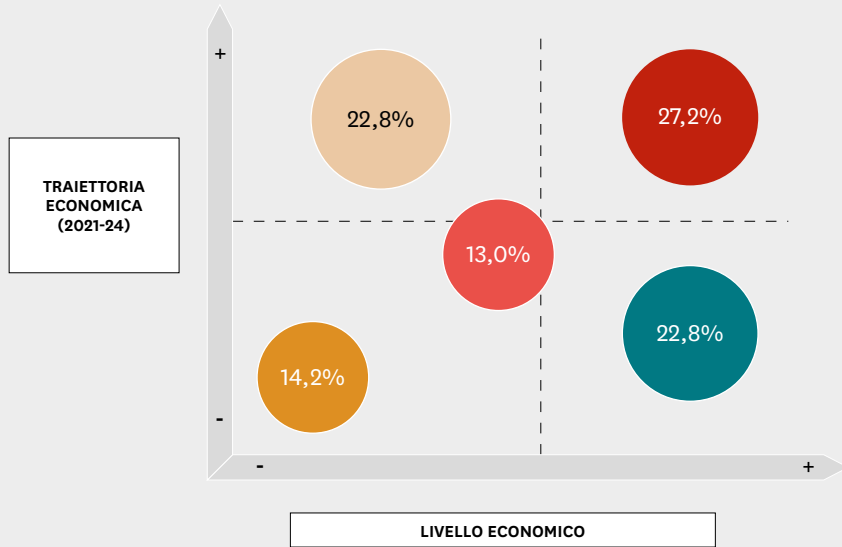
+1,5 punti percentuali

rispetto alla media l'occupazione delle imprese con **livello molto alto** di welfare aziendale

Nei 4 anni

Cresce di più

il numero di addetti nelle imprese con **livello alto e molto alto** di welfare aziendale



- Crescita sostenuta e profittevole**
Profilo di imprese caratterizzate da livelli elevati di produttività e redditività, accompagnati da traiettorie di crescita positive.
- Sotto pressione**
Profilo di imprese con livelli economici medi ma con traiettorie negative o instabili.
- Stabili ed efficienti**
Profilo di imprese con buoni livelli di produttività e marginalità ma crescita scarsa.
- Fragili**
Profilo di imprese con bassi livelli di produttività e redditività e da traiettorie economiche persistentemente negative.
- In consolidamento**
Profilo di imprese che partendo da livelli economici più contenuti mostrano traiettorie di miglioramento.

COSA EMERGE DAL GRAFICO

Più grande

tra tutti il gruppo delle imprese con performance economiche solide e traiettorie di crescita positive

Meno consistenti

i gruppi di imprese più in difficoltà, quello dei fragili e delle aziende sotto pressione

Uguali

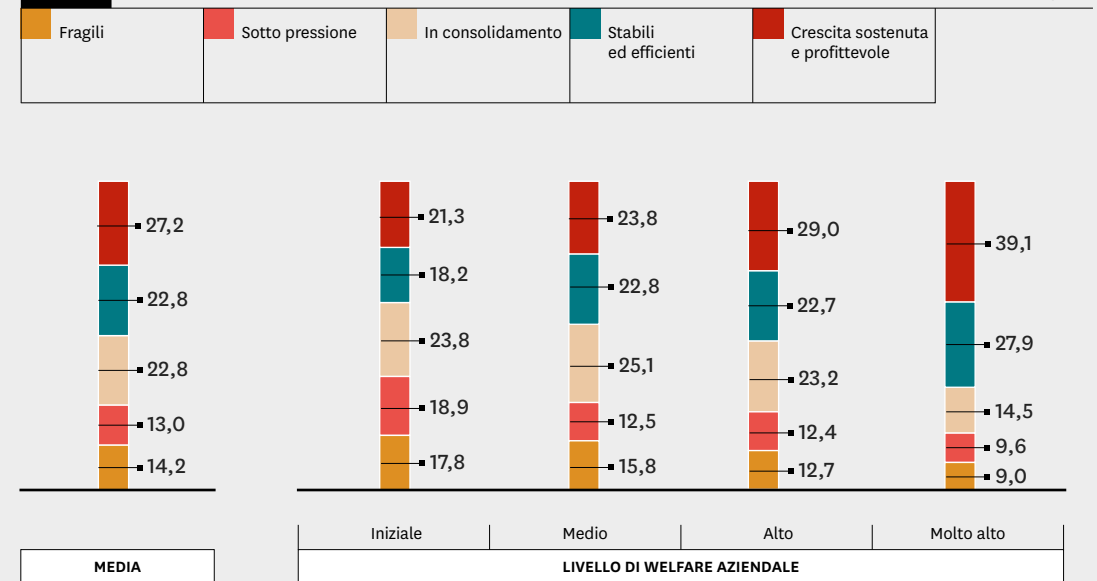
le dimensioni dei gruppi che si trovano nella fascia di mezzo con imprese che si trovano in una buona posizione economica o la stanno consolidando

velli di marginalità ma crescita scarsa. Le imprese in consolidamento (22,8%) partono da livelli più contenuti ma mostrano traiettorie di miglioramento. Le imprese sotto pressione (13,0%) e quelle fragili (14,2%) presentano rispettivamente traiettorie negative o instabili e bassi livelli persistenti di produttività e redditività.

collocarsi nei profili economici caratterizzati da maggiore solidità, coerenza e capacità di crescita nel tempo. **La relazione va letta come bidirezionale:** imprese economicamente più robuste dispongono di maggiori risorse per investire nel welfare, e politiche di welfare più mature favoriscono a loro volta produttività, redditività e capacità di crescita. È all'interno di questo circuito virtuoso — e non in una logica di causa-effetto lineare — che va inquadrata la relazione tra welfare aziendale e risultati economici. Le imprese più attive nel welfare hanno scoperto l'importanza delle leve sociali di gestione del business. Anche questo è un carattere innovativo del welfare aziendale: **un modello non solo distributivo, ma che contribuisce alla generazione di maggiori risorse per le imprese, per i lavoratori e per il Paese.**

La **FIGURA 21** mette in relazione questi profili economici con i livelli di welfare aziendale. La quota di imprese in crescita sostenuta e profittevole aumenta in modo significativo al crescere del livello di welfare: dal 21,3% nelle imprese a livello iniziale al 39,0% tra quelle con livello molto alto. Parallelamente diminuisce la presenza dei profili fragili e sotto pressione.

Nel loro insieme queste evidenze mostrano come **la relazione tra welfare aziendale e risultati economici** non si manifesti solo nei livelli di performance osservati in singoli esercizi, ma **si rifletta nella configurazione e nella traiettoria complessiva delle imprese.** Quelle con politiche di welfare più mature tendono a



Aree di impatto sociale

Il Rapporto Welfare Index PMI 2026 fornisce un'analisi della domanda sociale emergente in cinque grandi aree e delle iniziative in esse attuate dalle imprese.

5 macroaree di welfare:

- Salute e assistenza
- Conciliazione vita-lavoro e pari opportunità
- Istruzione e mobilità sociale
- Previdenza
- Fragilità sociale e inclusione

Qui ci limitiamo a brevi note relative alle sole iniziative di welfare aziendale.

Salute e assistenza

La spesa sanitaria pubblica italiana si attesta al 6,3% del PIL, ultima tra i paesi del G7 per spesa pro capite, con carenze strutturali nell'offerta di personale e servizi territoriali. Le liste d'attesa restano critiche, e la rinuncia alle prestazioni è in crescita: nel 2024 il 52% delle famiglie che hanno sostenuto spese sanitarie ha rinunciato ad almeno una prestazione. Significativo è lo spostamento nelle motivazioni: la causa economica, pur restando prevalente, si è ridotta sensibilmente rispetto al 2018, mentre crescono le rinunce per liste d'attesa e inadeguatezza dell'offerta — segnalando che il problema non è più solo di reddito, ma di capacità strutturale del sistema di rispondere a una domanda diversificata.

In questo contesto il welfare aziendale rappresenta un valido complemento al sistema pubblico. Le iniziative nell'area salute si articolano in sanità integrativa e servizi di assistenza diretta. La sanità integrativa tramite fondi chiusi di categoria raggiunge il 32,4% delle PMI; le polizze sanitarie aziendali riguardano l'11,0% delle aziende; i fondi aperti il 3,2%. Sul fronte dei servizi diretti i più presenti sono i check-up (13,4%), le convenzioni con ambulatori (9,5%) e i servizi di prevenzione (6,9%). La FIGURA 22 rappresenta la diffusione delle principali iniziative. Il welfare sanitario aziendale ha raggiunto una fase di consolidamento: per compiere un salto qualitativo verso la prevenzione e la non autosufficienza è necessaria una spinta istituzionale più decisa.

22

Salute e assistenza – Misure di iniziativa

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

	2024	2026	
SANITÀ INTEGRATIVA	Fondo chiuso di categoria	31,3	32,4
	Polizza sanitaria aziendale	10,0	11,0
	Fondo aziendale di secondo livello	3,0	2,7
	Fondo aperto	2,1	3,2
SERVIZI DI ASSISTENZA	Check-up (esami del sangue, visite cardiologiche...)	12,3	13,4
	Convenzioni con ambulatori, studi dentistici...	11,6	9,5
	Servizi di prevenzione (pap-test, visita senologica...)	6,3	6,9
	Sportello medico interno	5,1	4,7
	Campagne per la salute e la prevenzione (fumo, alimentazione...)	4,1	3,7
	Servizi socio-sanitari (centri di recupero, assistenza psicologica, riabilitazione...)	3,0	2,0
	Vaccinazione antinfluenzale	2,4	2,1
	Consulti medici a distanza	1,9	2,5
	Visite domiciliari su richiesta	1,2	1,4
	Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti (erogazione servizi o rimborso spese)	0,9	1,4

Conciliazione vita-lavoro e pari opportunità

Il welfare aziendale è un elemento strutturale di **conciliazione tra vita personale e lavoro**, che resta una delle aree di welfare aziendale **più presidiate**, ma il 2026 segna un'inversione di tendenza: la flessibilità oraria scende dal 41,3% al 38,6% delle imprese, lo smart working dal 21,4% al 17,0%, i permessi aggiuntivi per maternità e paternità dal 18,8% al 16,4% (**FIGURA 23**). L'edizione introduce una **profilazione per livello di attenzione alla famiglia**: le imprese con attenzione elevata (13,9% del totale) ottengono risultati sistematicamente superiori — soddisfazione dei lavoratori al 65,0% contro il 32,3% di quelle con attenzione

limitata, produttività al 62,3% contro il 27,9% (**FIGURA 24**).

Sul fronte delle pari opportunità, la **quota di donne in ruoli di responsabilità sale al 38,0%** nel 2026, in crescita di oltre due punti rispetto al 2024. Il 36,7% delle imprese non ha ancora alcuna donna in posizioni manageriali, ma questa quota scende al 27,1 nelle imprese con livello elevato di welfare. L'area dei diritti, diversità e inclusione è la più dinamica: le iniziative per l'inserimento delle persone con disabilità salgono al 56,9%.

23

Pari opportunità e conciliazione – Misure di iniziativa e capacità gestionale

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

MISURE DI INIZIATIVA		2024	2026
Flessibilità oraria oltre quella contrattuale		41,3	38,6
Smart working / lavoro a distanza		21,4	17,0
Integrazione completa congedo maternità / paternità		21,6	20,9
Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità / paternità		18,8	16,4
Disbrigo pratiche burocratiche, pagamenti ecc.		1,6	2,6
Trasporto aziendale		2,2	3,4
Servizi aziendali per i figli: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter		1,0	1,3
Servizi per i figli convenzionati sul territorio: asili nido aziendali, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby sitter		0,8	1,3
Convenzionamento con servizi trasporto locale		0,9	0,7

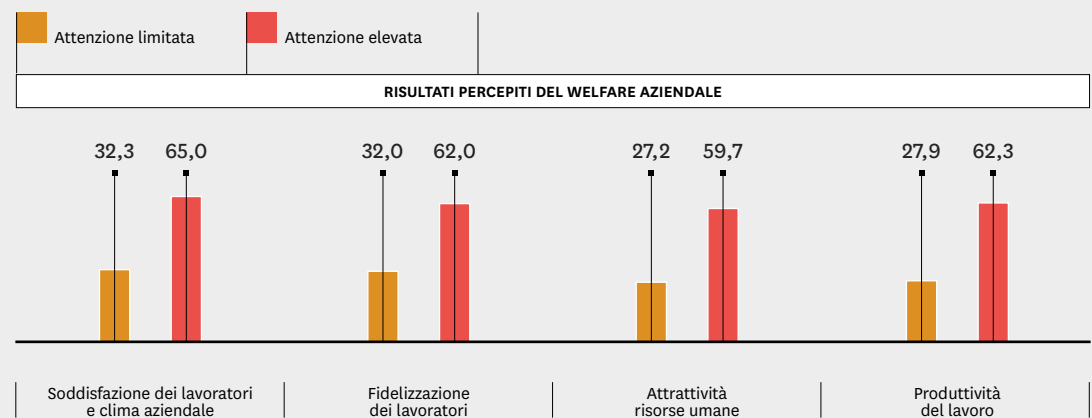
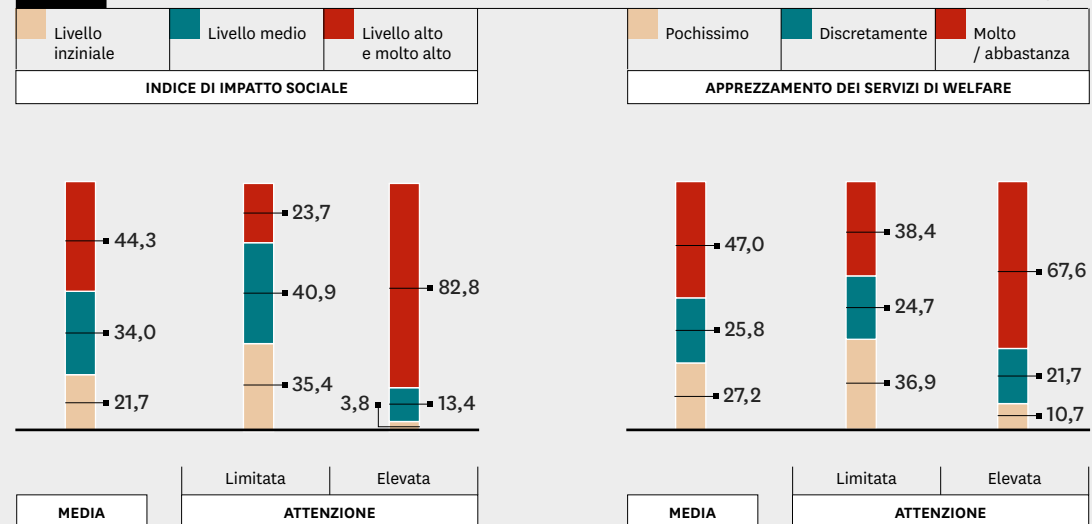
MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE		2024	2026
In applicazione ai CCNL		41,1	38,7
Con contratto integrativo / regolamento aziendale		13,3	6,7
Unilateralmente dall'azienda		45,6	54,6

ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE
Base: imprese con almeno una iniziativa

24

Impatto sociale per livelli di attenzione alla famiglia e alla conciliazione vita-lavoro

Quote % di imprese



COSA EMERGE DAL GRAFICO

Oltre 8 su 10

le aziende con un **impatto elevato sui propri dipendenti** grazie all'attenzione per le iniziative di welfare dedicate alla conciliazione vita-lavoro

Raddoppiano

tutti i risultati per le aziende particolarmente attente alle iniziative di welfare dedicate alla famiglia e alla conciliazione vita-lavoro

Quasi 7 su 10

le imprese i cui dipendenti **apprezzano le iniziative di welfare** grazie all'attenzione alle iniziative di conciliazione vita-lavoro

Istruzione e mobilità sociale

Istruzione e lavoro sono le due leve fondamentali della mobilità sociale. Dove funzionano in sinergia **consentono alle nuove generazioni di migliorare la propria posizione economica e sociale** rispetto a quella di partenza. Nonostante l'espansione dell'accesso all'istruzione negli ultimi decenni, le diseguaglianze continuano a persistere e a riflettersi nei percorsi scolastici e professionali: **l'Italia presenta la quota più bassa di laureati** tra i principali paesi europei e un tasso di occupazione giovanile ancora distante dagli standard europei.

Le imprese contribuiscono allo sviluppo del capitale umano agendo su due aree: le iniziative di formazione e valorizzazione rivolte ai propri

dipendenti e il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura dei figli. Il 72,2% delle PMI che attuano iniziative formative lo fa per scelta autonoma, non per adempimento contrattuale (**FIGURA 25**).

Il sostegno alle famiglie per l'educazione dei figli resta invece un'area quasi inesplorata – nessuna iniziativa supera il 5% di diffusione – ma **rappresenta la frontiera più rilevante per chi vuole fare del welfare una leva autentica di mobilità sociale**. È qui che il welfare aziendale ha ancora il maggiore potenziale inespresso (**FIGURA 26**).

25

Sviluppo del capitale umano – Misure di iniziativa e capacità gestionale

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

Quota % di imprese per modalità di attuazione

MISURE DI INIZIATIVA	2024		2026	
	2024	2026	2024	2026
Formazione professionale specialistica / avanzata	38,1	37,5		
Partecipazione a convegni / giornate studio (in presenza o a distanza)	16,3	17,1		
Formazione linguistica	7,4	8,1		
Iniziative di valorizzazione del talento: borse di studio, master / business school, viaggi di studio estero	2,7	2,6		

MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE	2024		2026	
	2024	2026	2024	2026
In applicazione ai CCNL	24,3	21,2		
Con contratto integrativo / regolamento aziendale	12,5	6,6		
Unilateralmente dall'azienda	63,2	72,2		

ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE
Base: imprese con almeno una iniziativa

26

Sostegno alle famiglie per educazione e cultura – Misure di iniziativa

Quota % di imprese che attuano l'iniziativa

SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI	Iniziative di collaborazione con scuole - università (stage curriculare, alternanza scuola-lavoro...)	4,3
	Rimborso rette asilo nido e scuola materna	2,1
	Rimborso servizi diversi dalle rette: libri di testo, materiali didattici, trasporto, mensa...	2,4
	Rimborso rette - da scuola primaria a università	2,2
	Riconoscimento del merito (premi, borse di studio...)	1,1
	Orientamento scolastico / professionale	0,6
CULTURA E TEMPO LIBERO	Convenzionamento con palestre / centri sportivi	3,1
	Iniziative aziendali per cultura e tempo libero	2,0
	Viaggi, soggiorni, esperienze ricreative	1,9
	Centri estivi e invernali per i familiari	1,4
	Abbonamenti a eventi culturali (cinema, teatro...)	1,9
Formazione extra-professionale (musica, teatro, fotografia...)	1,4	

Previdenza

È necessario rilanciare la previdenza complementare per evitare un futuro di anziani poveri. Il 46% dei pensionati italiani percepisce un reddito mensile inferiore a 1.000 euro. La spesa pensionistica crescerà dal 15,2% del PIL nel 2025 al 17% nel 2040. Gli iscritti alla previdenza complementare sfiorano i 10 milioni, con risorse accumulate di 243,4 miliardi, ma il tasso di partecipazione effettiva si ferma al 27,6%.

Le imprese possono svolgere un ruolo determinante nel rilancio della previdenza complementare, diffondendo informazione tra i dipendenti e coinvolgendo i lavoratori più giovani.

Il 40,3% delle PMI aderisce al fondo pensionistico di categoria, quota che sale al 57,8% nel Welfare strategico (FIGURA 27). Il 26,7% delle imprese attua iniziative autonome di previdenza complementare – dato invariato rispetto al 2024, nel 14,4% dei casi si tratta di contributi previdenziali aggiuntivi a carico dell'azienda (FIGURA 28).

28

Previdenza – Misure di iniziativa e capacità gestionale

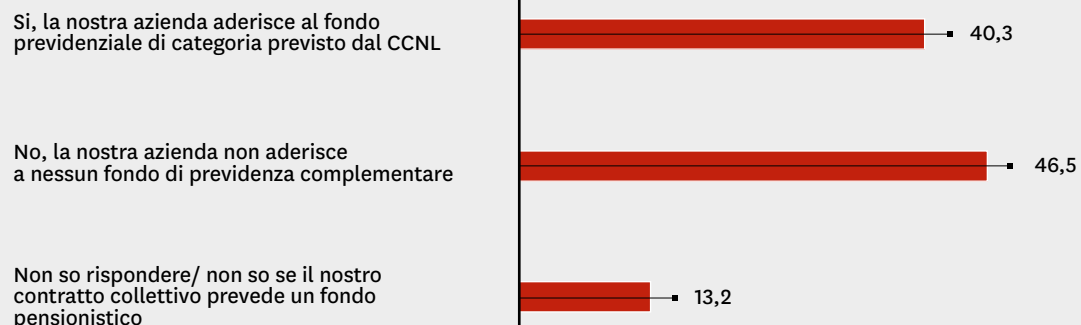
			Quota % di imprese che attuano l'iniziativa		Quota % di imprese per modalità di attuazione		
MISURE DI INIZIATIVA			2024	2026	MISURE DI CAPACITÀ GESTIONALE		
PREVIDENZA INTEGRATIVA	Contributi aggiuntivi a carico dell'azienda a fondi di previdenza complementare	14,5	14,4	PREVIDENZA – APPLICAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	58,0	
	Assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi	15,8	15,2		Con contratto integrativo / regolamento aziendale	11,8	
					Unilateralmente dall'azienda	30,2	
					PREVIDENZA – POPOLAZIONE BENEFICIARIA Base: imprese con almeno una iniziativa	Tutti i lavori indistintamente	85,2
					Solo alcune categorie di lavoratori (es. vertici, specifiche mansioni / siti produttivi.)	14,2	

27

Partecipazione a fondi pensionistici di categoria

Quote % di imprese

MEDIA



Quote % di imprese

DIMENSIONE (n. addetti)					PROFILI DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
33,6	44,6	62,5	67,5	71,4	19,5	38,3	43,6	57,8
51,8	43,1	29,0	24,6	19,1	60,4	48,1	45,7	32,3
14,6	12,2	8,5	7,8	9,5	20,2	13,5	10,7	9,8

Filiera, territorio e comunità

Il welfare aziendale più maturo non si ferma ai confini dell'impresa. Le PMI più avanzate hanno sviluppato una visione allargata della propria responsabilità sociale, che si estende verso la filiera produttiva, la comunità locale e le reti del terzo settore, trasformando il welfare da strumento interno di gestione delle risorse umane a elemento costitutivo di un ecosistema sociale territoriale.

Le iniziative di responsabilità verso la filiera sono in crescita: il 31,2% delle imprese verifica le certificazioni di sicurezza dei fornitori, il 27,9% il rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura (FIGURA 29). Il welfare di comunità è molto diffuso: il 61,7% ricorre a fornitori locali, il 37,3% sostiene iniziative sociali

nel territorio (FIGURA 30). Le imprese con cura strutturata delle relazioni esterne ottengono livelli di impatto sociale elevati nel 78,7% dei casi, contro il 21,7% di quelle con cura limitata. Il 30,1% degli enti del terzo settore eroga già servizi di welfare alle persone e il 14,4% li fornisce alle imprese: esiste un'infrastruttura capace di supportare le PMI nel welfare territoriale. Il problema non è la mancanza di offerta, ma la mancanza di incontro.

29

Iniziative di responsabilità sociale verso consumatori e fornitori

Quote % di imprese

		2026	2024	Welfare strategico	LIVELLO WELFARE AZIENDALE			
					Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Possesso certificazioni qualità	↑	38,0	37,0	51,2	24,0	35,4	46,4	59,0
Verifica certificazioni salute e sicurezza fornitori	↑	31,2	28,3	42,8	17,2	28,3	41,2	53,4
Verifica rispetto diritti umani e standard lavorativi fornitori	↑	27,9	22,6	42,7	14,3	23,2	39,2	53,7
Comunicazione sulla sostenibilità	↑	21,2	20,2	41,5	10,2	17,5	27,6	48,7

30

Iniziative di welfare di comunità

Quote % di imprese

		2026	2024	Welfare strategico	LIVELLO WELFARE AZIENDALE			
					Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Ricorso a fornitori locali	↑	61,7	59,7	65,1	56,2	62,6	62,7	68,6
Sostegno comunità locale	↑	37,3	35,2	64,8	15,9	31,2	51,4	81,2
Collaborazioni con imprese non profit	↑	25,8	23,7	55,4	7,8	21,1	37,3	62,3

Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM
Research & Analytics MBS

www.innovationteam.eu

 **Cerved**
RATING AGENCY

ratingagency.cerved.com

acrobatik[®]

www.acrobatik.it

Il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al Paese



www.welfareindexpmi.it

con il patrocinio di:



Ministero delle Imprese
e del Made in Italy



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI

promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

