



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

GIUGNO 2023

**UFFICIO STUDI**

**Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro**

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

*Documento redatto da*

**Ester Dini**

## Sommario

PREMESSA.....	2
IL WELFARE A MISURA DI PMI: SMART, EFFICACE E FLESSIBILE .....	4
LA SPINTA AL WELFARE NELLE PMI, TRA LIMITI STRUTTURALI E OPPORTUNITÀ .....	11
L'EVOLUZIONE PASSATA E FUTURA DEGLI STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE.....	15
LA DIGITALIZZAZIONE, UN OBIETTIVO PER CRESCERE.....	20
IL CONSULENTE DEL LAVORO, FIGURA CHIAVE PER IL WELFARE AZIENDALE .....	23

## Premessa

Il testo che segue presenta i risultati dell'indagine svolta dalla Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, in collaborazione con Sodexo Benefits & Rewards Services Italia, sulla diffusione del welfare aziendale tra le piccole e medie imprese e sulle sue prospettive di sviluppo nei prossimi anni. L'indagine, realizzata attraverso la somministrazione di un questionario a struttura chiusa via cawi a inizio febbraio 2023, ha visto la partecipazione di 2000 Consulenti del Lavoro su circa 24mila contatti, con un tasso di risposta dell'8,3%.

Obiettivo è stato quello di approfondire le caratteristiche e gli scenari di sviluppo del welfare aziendale tra le piccole e medie imprese attraverso l'esperienza dei Consulenti del Lavoro, che svolgono un ruolo centrale di orientamento e accompagnamento nell'individuazione degli strumenti e delle politiche di welfare funzionali alle esigenze di imprese e lavoratori.

Il quadro che emerge dalla lettura trasversale dell'indagine evidenzia le caratteristiche distintive del welfare aziendale "a misura di PMI":

- Un welfare efficace, che mette al centro del proprio intervento il sostegno economico ai dipendenti e alle loro famiglie, senza però rinunciare a innovarsi, con l'erogazione di servizi che dalla salute, alla conciliazione vita-lavoro, alla formazione risultano meno diffusi, ma comunque presenti;
- Un welfare snello, agile e flessibile, che trova nello strumento dei voucher (buoni pasto, multicategoriali) il *core business* del proprio intervento, rispondendo alle esigenze di semplicità (gestionale e organizzativa) delle aziende e di accessibilità e fruibilità di dipendenti e collaboratori;
- Un welfare economicamente sostenibile per l'azienda, la cui introduzione trova ragione, oltre che nella scelta di sostenere i redditi dei propri collaboratori, nella presenza di un sistema di agevolazioni che risulta determinante nell'indirizzare le scelte aziendali.

Sono questi gli elementi distintivi dell'approccio delle piccole e medie imprese al welfare aziendale. Un approccio che negli ultimi due anni – complice la pandemia prima, l'escalation inflazionistica poi – ha visto aumentare sia l'interesse delle aziende verso queste misure, sia la gamma degli interventi da attuare. E rispetto a cui i Consulenti del Lavoro si aspettano un ulteriore sviluppo nell'immediato futuro non solo in termini quantitativi, con l'estensione del numero di aziende interessate, ma soprattutto qualitativi, con un incremento degli interventi anche in quelle aree – i servizi, in primis – che oggi appaiono più marginali nelle politiche di welfare aziendale delle PMI. Il tutto in una logica di progressiva integrazione tra misure di

supporto economico e servizi ai lavoratori, in cui le prime fanno da traino allo sviluppo dei secondi.

Rispetto a queste indicazioni, due fattori possono rappresentare un ulteriore elemento di accelerazione:

- La digitalizzazione dei servizi di welfare aziendale. Questa appare a oggi largamente migliorabile, in termini sia di diffusione delle piattaforme che di fruibilità ed efficacia delle stesse. L'innovazione tecnologica rappresenta un elemento di impatto rilevante sull'intera organizzazione del welfare per superare i limiti gestionali che le piccole imprese incontrano rispetto alle grandi. La semplificazione delle procedure e la velocizzazione dei processi, tramite la digitalizzazione dei servizi, possono rappresentare, secondo i Consulenti del Lavoro, un volano eccezionale di crescita di tutto il sistema;
- Lo sviluppo dei meccanismi di incentivo alle imprese che erogano servizi di welfare aziendale. Tale variabile che, come visto, per le PMI è dirimente ai fini dell'introduzione delle misure di welfare consentirebbe quel contenimento dei costi economici aggiuntivi che inevitabilmente le imprese che si avvicinano al welfare sostengono e che, a oggi, costituiscono il principale ostacolo a una sua più ampia diffusione.

Rispetto a questo scenario, i Consulenti del Lavoro possono giocare un ruolo prezioso a diversi livelli. Innanzitutto, sotto il profilo informativo: la scarsa conoscenza della varietà di strumenti tra le PMI costituisce un limite rilevante a una maggiore estensione e diffusione del welfare aziendale. Un gap che solo chi lavora fianco a fianco all'azienda può colmare, orientando la stessa verso le misure più idonee rispetto al profilo aziendale e alle esigenze dei dipendenti. In secondo luogo, sotto il profilo organizzativo: la preoccupazione per i costi aggiuntivi (non solo economici) che potrebbero derivare rappresenta per le aziende il principale freno all'introduzione del welfare aziendale. Da questo punto di vista, l'attività di consulenza risulta decisiva nell'orientare, ma anche nel progettare e organizzare le soluzioni migliori per non appesantire l'organizzazione e i bilanci aziendali. Infine, sotto il profilo dell'efficacia delle misure da proporre. Sebbene il sostegno economico ai lavoratori sia l'area di intervento principale, si intravede soprattutto in prospettiva una crescita di attenzione verso altre dimensioni di intervento, che risultano peraltro differenziate a livello territoriale: più formazione dei dipendenti al Sud, più conciliazione al Nord. In questa prospettiva, il ruolo del Consulente è centrale nell'equilibrare l'efficacia degli interventi a vantaggio dei lavoratori con le esigenze specifiche indotte dai contesti territoriali di riferimento e dalla specificità delle realtà aziendali.

## Il welfare a misura di PMI: smart, efficace e flessibile

La legge di Stabilità 2016, introducendo incentivi per le iniziative di welfare aziendale a beneficio dei dipendenti e delle loro famiglie, ha favorito negli ultimi anni il diffondersi di una cultura della responsabilità delle imprese nei confronti dei propri dipendenti, che si è tradotta nell'adozione di politiche e strumenti sempre più diversificati e innovativi, nonché nell'integrazione di tale dimensione tra gli asset strategici del business aziendale.

Se tale tendenza appare evidente tra le realtà più strutturate, molte delle quali hanno fatto del welfare aziendale anche uno strumento di reputazione, tra le PMI fatica a maturare una sua gestione più consapevole. Questo, infatti, resta fortemente ancorato a strumenti tradizionali, condizionati dai limiti strutturali delle stesse imprese, che spesso ignorano sia la strumentazione a disposizione che i benefici in termini economici e relazionali che l'introduzione di politiche finalizzate al benessere dei dipendenti apporta alla vita aziendale.

Alla richiesta di indicare quale sia il livello di diffusione dei diversi strumenti di welfare oggi disponibili per le imprese, il 59,2% dei Consulenti afferma come questo sia ancora "abbastanza basso", il 31,9% "basso". Solo il 9,1% lo considera "elevato" o "abbastanza elevato" (**tab. 1**). Un giudizio che si presenta trasversale, risultando poco condizionato dall'area geografica degli iscritti.

**Tab. 1 - Livello di diffusione degli strumenti di welfare aziendale tra le PMI per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Elevato	0,6	0,6	0,2	1,1	0,7
Abbastanza elevato	8,3	8,4	7,5	8,5	8,2
Abbastanza basso	64,4	65,0	57,3	53,4	59,2
Basso	26,7	26,1	34,9	37,0	31,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La scarsa diffusione degli strumenti di welfare aziendale tra i piccoli e medi imprenditori dipende anche dalla ridotta conoscenza degli stessi: secondo il 70,3% degli intervistati, le aziende sono “poco o nulla” informate sul tema, pur avendone sentito parlare; solo il 29,7% esprime un parere opposto, affermando che le imprese conoscono i principali strumenti. Al Nord è quasi il 40% dei Consulenti a esprimersi in tal senso, mentre al Centro e al Sud la conoscenza del welfare aziendale da parte delle aziende risulterebbe ancora più bassa (poco più del 20% afferma che queste sono informate) (**tab. 2**).

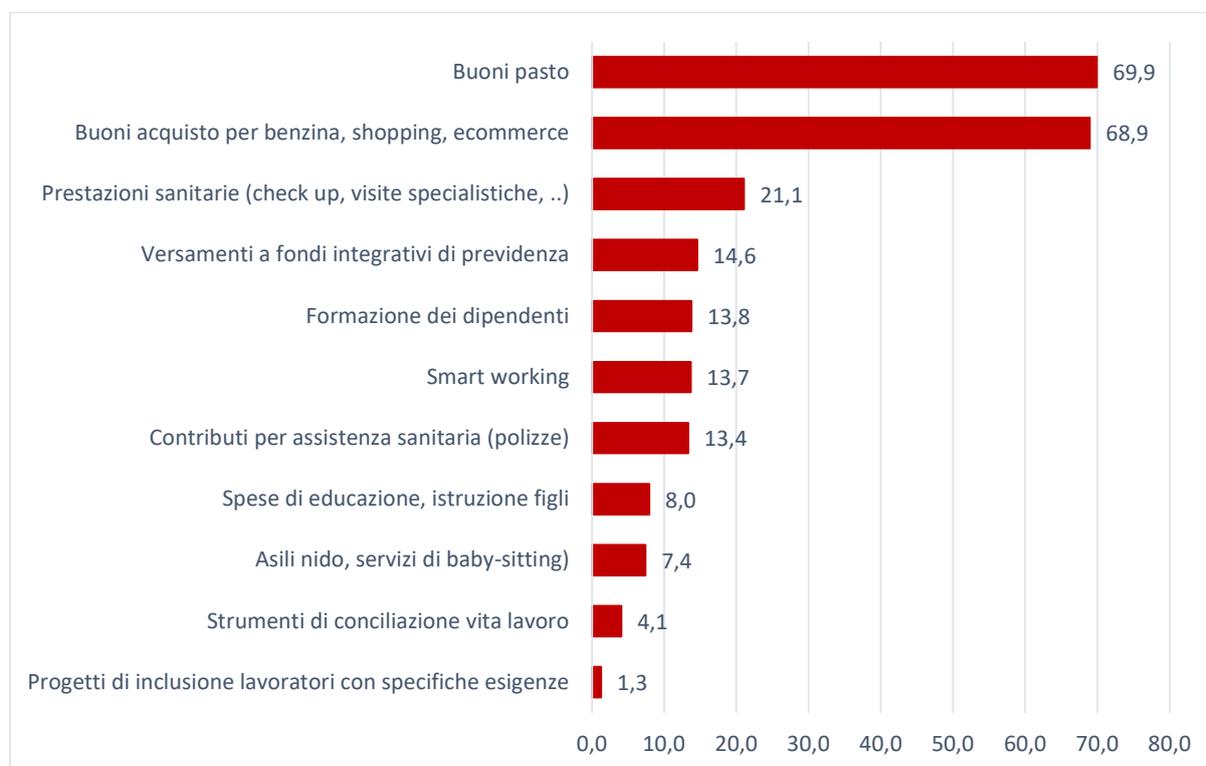
**Tab. 2 - La conoscenza del welfare aziendale tra le PMI per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

Quanto sono informate le PMI?	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Poco o nulla, ne hanno sentito parlare ma non sanno di cosa si tratta	60,8	60,9	75,7	78,6	70,3
Abbastanza, sanno di cosa si tratta e conoscono i principali strumenti	37,1	35,5	22,9	19,6	27,6
Molto, oramai la conoscenza del welfare aziendale è diffusa anche tra le piccole e medie aziende	2,1	3,6	1,4	1,8	2,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tale giudizio viene confermato anche dalla forte associazione che, secondo i Consulenti del Lavoro, le aziende fanno tra il welfare aziendale e gli strumenti di uso più consolidato. Alla richiesta, infatti, di indicare a cosa pensano le imprese quando si parla di questo tema, quasi sette Consulenti su dieci indicano, al primo posto, rispettivamente i buoni pasto (69,9%) e i buoni acquisto per benzina, shopping, e-commerce (68,9%) (**fig. 1**). A seguire, ma a notevole distanza, solo il 21,1% indica le prestazioni sanitarie e ancora più bassa è la quota di chi segnala strumenti legati alla previdenza, alla formazione dei dipendenti, allo smart working o alle polizze sanitarie.

**Fig. 1 - Strumenti più frequentemente associati dalle PMI al concetto di welfare aziendale, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**



Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

L'idea di welfare radicata tra le piccole e medie aziende rispecchia l'esperienza più diffusa tra le stesse. L'erogazione economica, nella forma tradizionale del buono pasto o del voucher multicategoriale, immediata, flessibile e smart, rappresenta lo strumento più consolidato. Tra le aree su cui si concentrano gli interventi di welfare, il sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie è di gran lunga la principale: la indica al primo posto il 70,5% degli intervistati, con percentuali più elevate al Nord e più basse al Centro e al Sud (**tab. 3**).

A seguire, la seconda dimensione di intervento è quella relativa alla salute-assistenza, indicata, a grande distanza, dal 32,3% dei rispondenti, mentre appaiono meno sviluppate altre aree, legate agli strumenti di conciliazione vita-lavoro (segnalata dal 18,1% degli intervistati), formazione e aggiornamento dei dipendenti e collaboratori (15,6%), previdenza (14%).

**Tab. 3 - Aree su cui si concentrano gli interventi di welfare aziendale da parte delle PMI per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie	77,1	83,9	66,3	61,1	70,5
Salute e assistenza	34,5	29,7	36,9	28,5	32,3
Conciliazione vita-lavoro	19,4	20,9	18,3	15,5	18,1
Formazione e aggiornamento	5,5	6,8	14,1	29,8	15,6
Previdenza	12,4	11,0	12,9	17,9	14,0

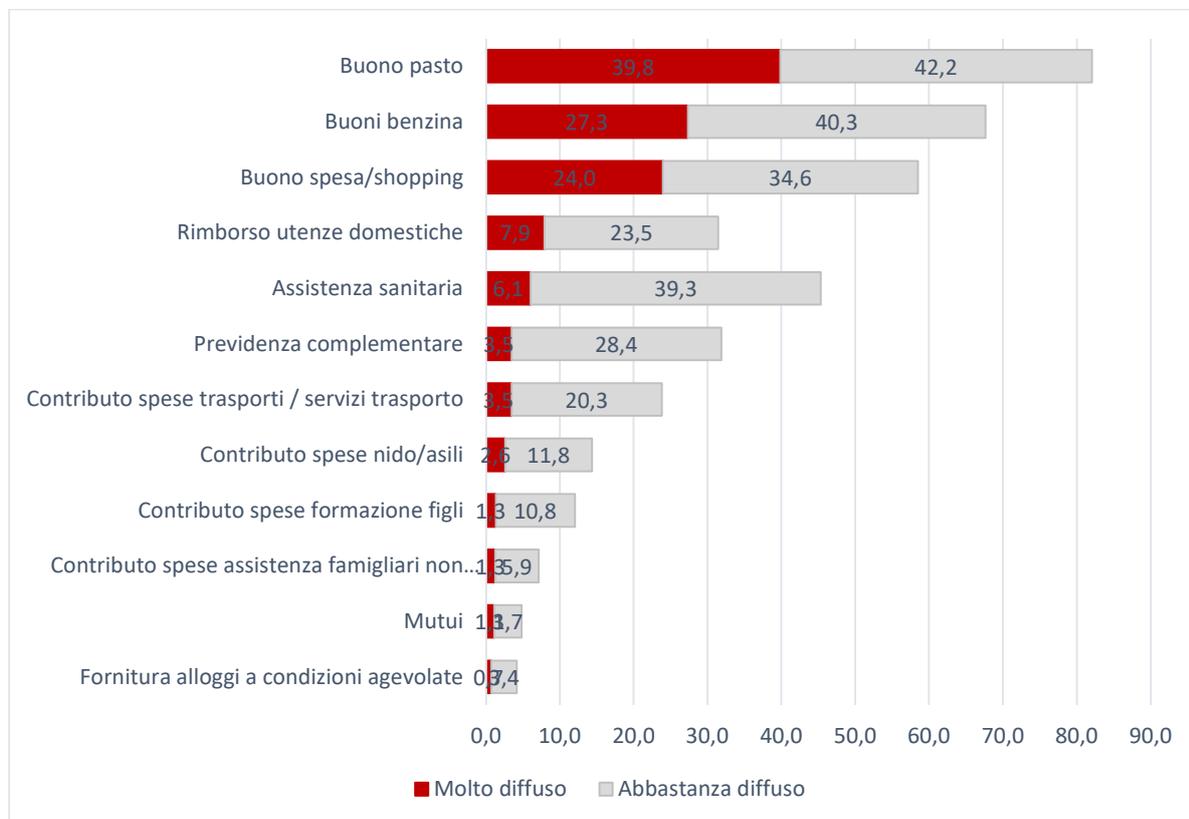
Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A livello territoriale, emergono alcune differenze. Al Nord Est appare molto più spinta la concentrazione degli interventi di welfare su quelli di sostegno economico a lavoratori e famiglie (indica l'item l'83,9% del campione), mentre risultano relativamente meno sviluppate le altre forme. Al Sud, e in parte anche al Centro, sembrano invece più comuni altri tipi di intervento, legati in particolare alla formazione: nel Mezzogiorno, questa viene indicata come seconda area di welfare aziendale (prima ancora della salute) dal 29,8% degli intervistati.

Approfondendo il dettaglio delle misure di sostegno economico, i buoni pasto sembrerebbero di gran lunga i più diffusi tra le PMI. Consolidato strumento di welfare aziendale, essi rappresentano il *core* degli interventi aziendali a vantaggio dei lavoratori (afferma che sono "molto" e "abbastanza" diffusi rispettivamente il 39,8% e il 42,2% dei Consulenti del Lavoro intervistati). Seguono i buoni benzina e quelli multicategoriali, destinati a tipologie di spesa più articolate, considerati leggermente meno diffusi rispetto ai buoni pasto, ma ritenuti largamente presenti tra le aziende da più della metà del campione (**fig. 2**).

Rispetto a tali misure, altri interventi, pure utili a sostenere i salari dei lavoratori, non sembrano riscuotere lo stesso apprezzamento. Risulta, infatti, di molto inferiore il rimborso delle utenze domestiche dei lavoratori, introdotto dalle normative più recenti per far fronte al caro energia: solo il 7,9% degli intervistati lo considera "molto diffuso". E ancor più bassa, a seguire, risulterebbe la diffusione di strumenti di assistenza sanitaria, previdenza complementare, contributo trasporti, spese asili nido, assistenza familiari.

**Fig. 2 - Strumenti di sostegno economico più diffusi tra le PMI secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**



Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A livello geografico, si conferma una maggiore diffusione degli strumenti indicati al Nord Est. Buoni pasto, buoni benzina e, in parte, i multicategoriali risultano ampiamente ed equamente diffusi tra le PMI, segnalando una buona capacità di penetrazione anche degli strumenti più innovativi (**tab. 4**). Di contro, al Centro e al Sud il sostegno economico diretto ai lavoratori si concentra principalmente sui buoni pasto, mentre appare meno diffuso il ricorso a buoni benzina e buoni spesa/shopping.

**Tab. 4 - Strumenti di sostegno economico "molto diffusi" tra le PMI, per area geografica secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Buono pasto	41,7	46,9	41,7	32,7	39,8
Buoni benzina	32,7	44,9	20,8	18,1	27,3
Buono spesa/shopping	32,3	39,5	17,2	13,6	24,0
Rimborso utenze domestiche	9,3	9,4	6,6	7,0	7,9
Assistenza sanitaria	6,9	6,0	6,9	4,7	6,1
Previdenza complementare	2,6	4,0	4,3	3,2	3,5
Contributo spese trasporti/servizi trasporto	3,3	1,8	4,5	3,7	3,5
Contributo spese nido/asili	1,7	2,3	2,2	3,7	2,6
Contributo spese formazione figli	1,3	1,2	1,0	1,7	1,3
Contributo spese assistenza famigliari non autosufficienti	0,4	0,3	1,6	2,2	1,3
Mutui	0,6	0,6	0,8	2,0	1,1
Fornitura alloggi a condizioni agevolate	0,6	0,0	0,8	1,2	0,7

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Nel caso in cui le politiche aziendali prevedano l'erogazione di *flexible benefit* e interventi economici diretti, l'orientamento delle aziende appare molto variabile a seconda delle situazioni. Secondo la maggior parte degli intervistati, infatti, le imprese tendono a erogare importi differenziati: per il 29,6% la modalità prevalente è quella di variarli in funzione del livello di inquadramento, il 18,3% indica che a "determinare" l'importo è la specifica situazione ed esigenza del dipendente; il 24,7% individua come più ricorrente la tendenza a differenziare gli importi senza un esplicito riferimento a livello o previsioni contrattuali, mentre è solo il 27,4% degli intervistati ad affermare che le aziende sono propense a erogare prevalentemente importi uguali per tutti i dipendenti (**tab. 5**).

**Tab. 5 - Le modalità di attuazione del welfare aziendale nelle PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

Le politiche aziendali di erogazione dei <i>flexible benefit</i> /interventi economici prevedono generalmente:	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Importi uguali per tutti i lavoratori	24,1	29,1	27,1	29,1	27,4
Importi differenziati per inquadramento	33,6	28,8	30,7	26,0	29,6
Importi differenziati per categorie di lavoratori in funzione di situazioni familiari e bisogni	13,1	13,4	18,4	25,2	18,3
Importi differenziati per altri motivi	29,2	28,8	23,8	19,6	24,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## La spinta al welfare nelle PMI, tra limiti strutturali e opportunità

La bassa conoscenza degli strumenti di welfare aziendale tra le PMI rende centrale il ruolo dei Consulenti sia nell'informare che nel promuoverne l'adozione, indirizzando l'impresa verso le misure ritenute più efficaci alla luce delle specifiche esigenze dei lavoratori.

Alla richiesta di indicare come viene introdotto il welfare in azienda, il 73,5% dei Consulenti del Lavoro afferma che, generalmente, avviene su proposta dei Consulenti, mentre meno di un terzo indica i fornitori dei servizi di welfare (31%) o una richiesta esplicita dei dipendenti (29,8%); solo per il 19,8% si tratta di un'iniziativa che proviene perlopiù dai datori di lavoro (**tab. 6**).

**Tab. 6 - La promozione e l'introduzione del welfare aziendale tra le PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Su proposta di Consulenti	72,6	76,9	71,5	74,0	73,5
Su proposta di fornitori di servizi di welfare	33,7	29,6	29,5	30,9	31,0
Su richiesta dei lavoratori	31,0	26,2	32,1	28,9	29,8
Su iniziativa dei datori di lavoro	23,3	22,5	18,4	16,7	19,8
Altro	4,8	2,5	2,4	1,6	2,8

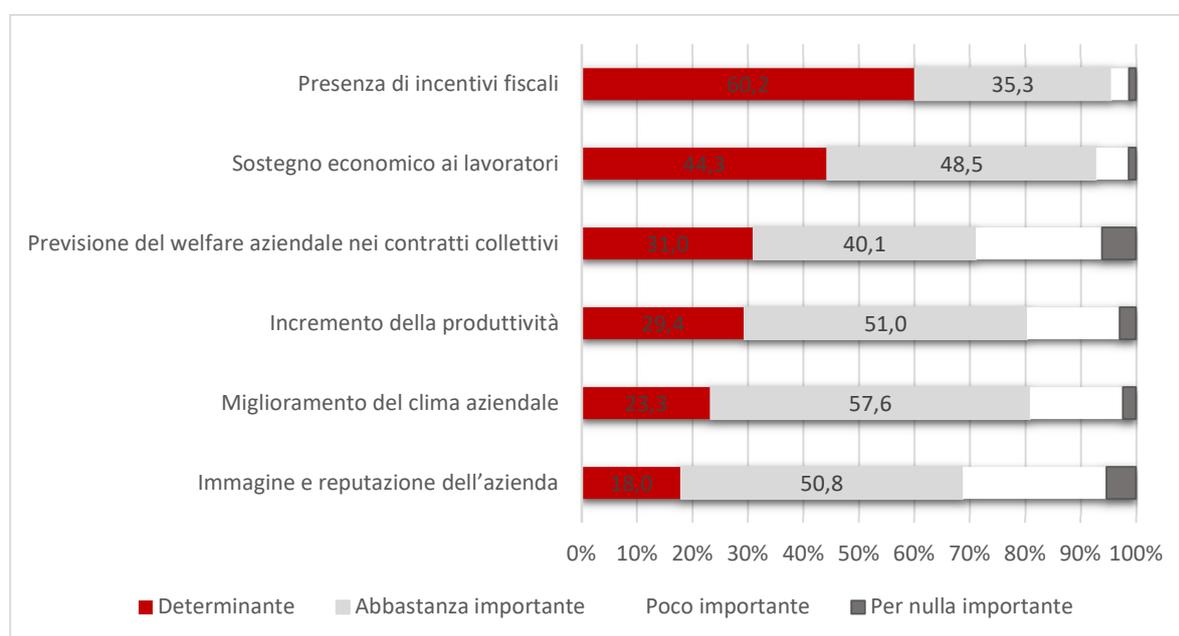
Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Il ruolo svolto dai Consulenti trova ragione anche nelle motivazioni che portano le aziende a scegliere di adottare politiche di welfare. La specifica natura degli strumenti adottati dalle PMI, prevalentemente di sostegno economico ai dipendenti, rende centrale la possibilità di poter fruire di incentivi fiscali: il 60,2% del campione di intervistati afferma che questi sono determinanti nella scelta di introdurre misure di welfare. Ma anche la volontà di fornire un sostegno economico ai lavoratori è una motivazione rilevante: il 44,3% la reputa "determinante", il 48,5% "abbastanza importante" (**fig. 3**).

È nel mix di obiettivi (sostenere i redditi dei lavoratori) e opportunità (la possibilità di agevolazioni), pertanto, che matura la decisione aziendale. Una scelta che, almeno con

riferimento alle PMI, appare meno condizionata da altri fattori, che non sono però del tutto ininfluenti: la previsione di misure di welfare nei contratti collettivi (la reputa “determinante” nell’orientare le politiche aziendali il 31% degli intervistati), l’incremento della produttività (29,4%), il miglioramento del clima aziendale (23,3%) e, da ultimo, l’immagine e la reputazione dell’azienda (18%), aspetto che per le PMI sembrerebbe più residuale.

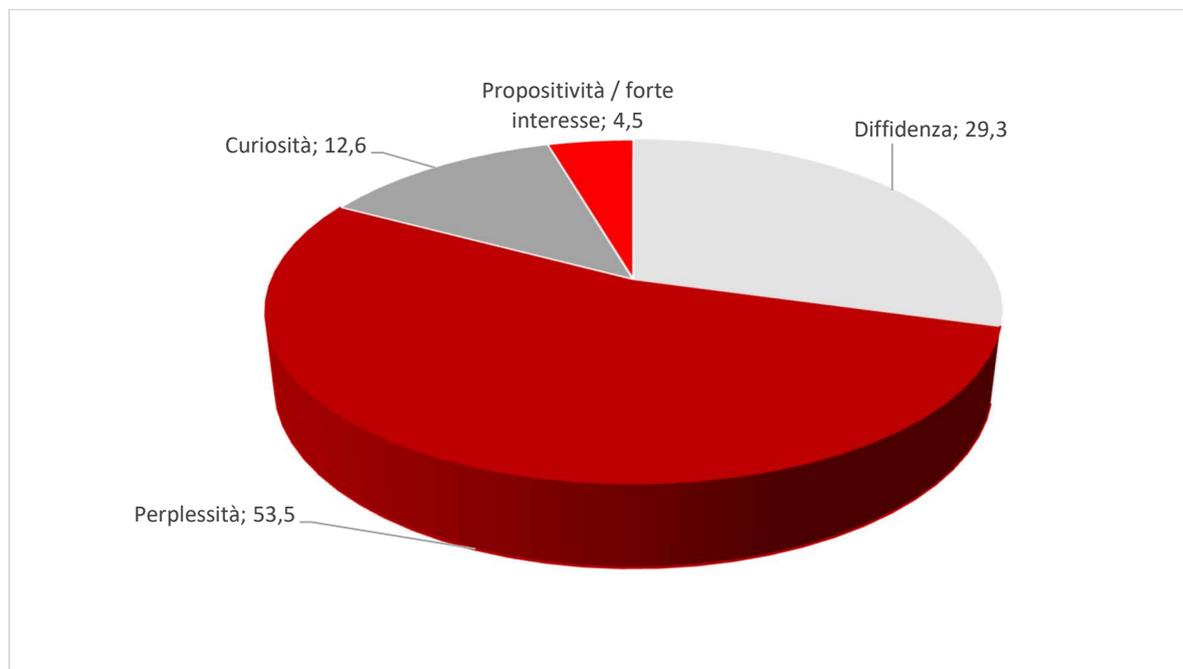
**Fig. 3 - L’importanza dei seguenti fattori nell’orientare le politiche di welfare aziendale da parte delle PMI, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**



Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Di contro, tra le aziende che non hanno ancora adottato misure di welfare aziendale, l’atteggiamento che prevale rispetto a tale strumento è più di “perplexità” (53,3%) che di “diffidenza” (29,3%). Solo il 12,6% dei Consulenti registra invece, tra le proprie imprese clienti, “curiosità”, mentre il 4,5% “propositività” e “forte interesse” (fig. 4).

**Fig. 4 - Atteggiamento prevalente tra le aziende che non adottano strumenti di welfare aziendale, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**



Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A rendere le aziende dubbiose verso il welfare aziendale è un insieme di fattori, tutti abbastanza rilevanti per gli intervistati. Preoccupa, in primis, la possibilità che questo comporti un “costo aggiuntivo” per le imprese: così la pensa il 31,1% del campione, che indica tale item al primo posto. Ma anche la “scarsa conoscenza degli strumenti” rappresenta un limite rilevante secondo i Consulenti interpellati, come indicato dal 24,1%: un fattore che rileva soprattutto al Centro e al Sud, dove gli strumenti appaiono meno diffusi.

Infine, non è da sottovalutare la “complessità di gestione” che l’introduzione del welfare comporterebbe per le aziende (21,1%): un fattore, questo, rilevato soprattutto dagli intervistati al Nord, in particolare al Nord Est, dove la semplificazione di strumenti e processi, anche tramite la digitalizzazione, potrebbe rappresentare un volano particolarmente utile all’avvicinamento delle imprese al welfare aziendale. Meno rilevanti sono invece, nella percezione dei Consulenti del Lavoro intervistati, altri elementi, quali la “mancanza di visione strategica” delle aziende (indicata dal 13,6%) o la “scarsa propensione all’innovazione” (7,9%) (**tab. 7**).

**Tab. 7 - Fattori che ostacolano una maggiore diffusione del welfare aziendale tra le PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Costo aggiuntivo per il welfare	29,2	29,9	29,0	34,8	31,1
Scarsa conoscenza degli strumenti e della normativa	19,2	21,1	26,0	28,4	24,2
Complessità di gestione	25,9	27,6	20,0	14,6	21,1
Mancanza di visione strategica	13,6	11,3	16,3	12,8	13,6
Scarsa propensione all'innovazione	9,2	5,9	7,1	8,5	7,9

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Il costo aggiuntivo del welfare aziendale rappresenta una tematica centrale ai fini di una sua maggiore diffusione. Va sottolineato infatti che, malgrado la presenza di rilevanti incentivi fiscali, l'introduzione di misure comporta nuovi oneri per le aziende sia in termini gestionali che economici, solo in parte compensati dai vantaggi fiscali: è questo il giudizio prevalente espresso dal 64,6% dei Consulenti del Lavoro. Vi è poi un 28,7% che, invece, valuta ancora più esplicitamente il costo aggiuntivo derivante dalle misure ai fini della contabilità aziendale.

**Tab. 8 - Il costo del welfare aziendale per le PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

Il welfare aziendale:	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Comporta costi aggiuntivi per le imprese	31,0	29,1	27,0	27,9	28,7
Comporta costi aggiuntivi, in parte compensati dai vantaggi fiscali	63,3	65,8	66,8	63,1	64,6
Non comporta costi aggiuntivi	5,7	5,1	6,2	9,0	6,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

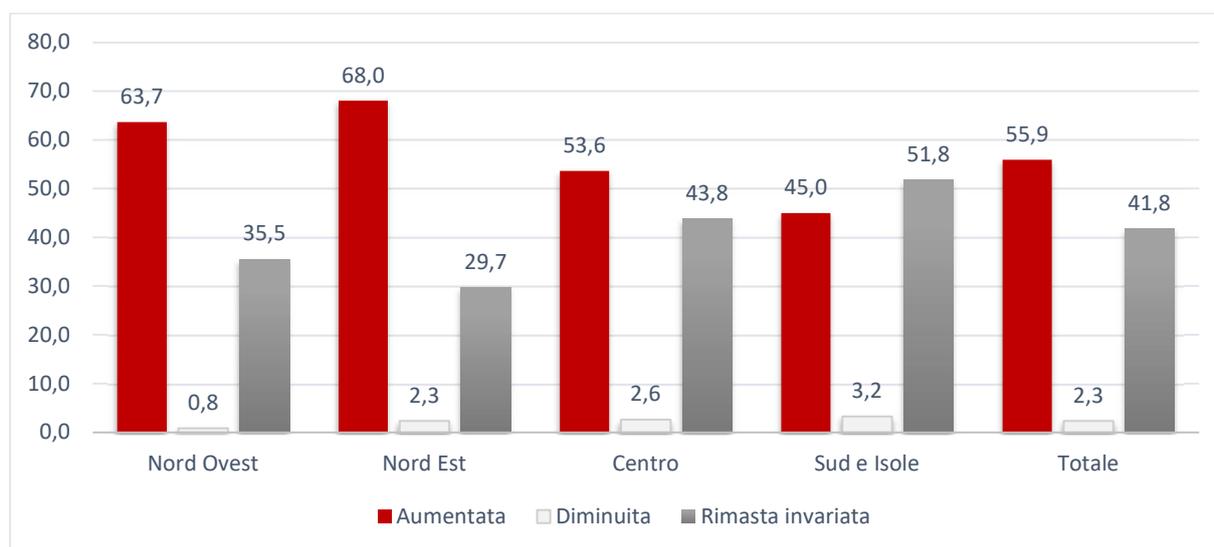
Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## L'evoluzione passata e futura degli strumenti di welfare aziendale

La pandemia ha rappresentato un momento di passaggio importante nell'evoluzione del welfare aziendale, portando innovazioni importanti sotto il profilo dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro. Superata la fase emergenziale, le aziende hanno accompagnato i processi di riorganizzazione interni, con un'attenzione crescente alle misure volte a supportare il benessere dei propri dipendenti sotto il profilo economico, lavorativo e familiare.

Il 55,9% dei Consulenti del Lavoro interpellati afferma, infatti, che nel biennio 2021-2022 si è registrato un incremento nell'adozione di politiche di welfare tra le piccole e medie imprese. Soprattutto al Nord tale valutazione appare molto condivisa, raggiungendo il 63,7% al Nord Ovest e il 68% al Nord Est. Per il 41,8%, invece, la situazione è "rimasta invariata". Tuttavia, al Sud tale valutazione è espressa dalla maggioranza degli intervistati (51,8%) (fig. 5).

**Fig. 5 - L'evoluzione della diffusione del welfare aziendale tra 2021 e 2022, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**



Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Guardando al futuro, le previsioni dei Consulenti del Lavoro sono all'insegna della crescita: il 61,1% pensa che, nel triennio 2023-2026, ci sarà un aumento della diffusione di tale strumento. A questa quota si aggiunge un 10,2%, che ne prevede un incremento sostenuto. Solo il 26,6% pensa che la sua diffusione tra le PMI rimarrà stabile, mentre del tutto residuale (2,1%) è la quota di quanti ne prevedono un ridimensionamento (**tab. 9**). Anche in questo caso le valutazioni espresse mostrano differenze rilevanti tra aree del Paese: mentre al Nord, e soprattutto al Nord Est, la quota di quanti immaginano una crescita è più elevata, al Centro e al Sud i valori sono più allineati alla media nazionale.

**Tab. 9 - Le previsioni di evoluzione del welfare aziendale tra le PMI nel triennio 2023-2026, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

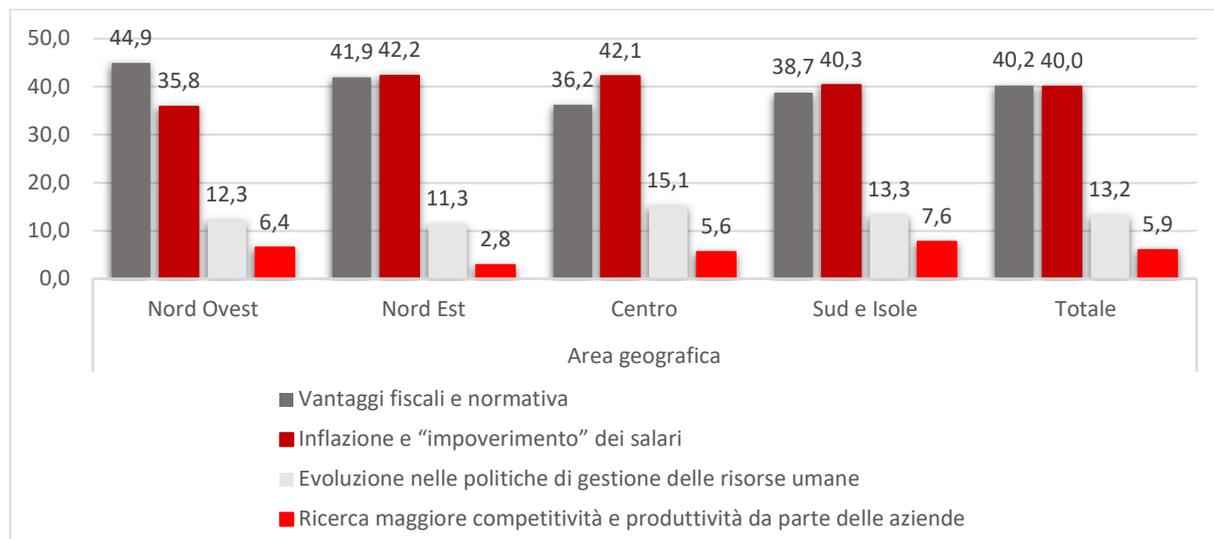
	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Crescita sostenuta	9,7	13,0	9,6	9,5	10,2
Crescita discreta	65,5	62,6	59,2	58,5	61,1
Stazionarietà	23,7	22,7	29,6	28,7	26,6
Diminuzione	1,1	1,7	1,6	3,4	2,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Guardando ai fattori che più incideranno su tale crescita, i Consulenti reputano prioritari i vantaggi fiscali previsti dalla normativa, ma anche la dinamica inflattiva e le sue ripercussioni sul potere d'acquisto dei salari: tutelare i lavoratori e le loro retribuzioni, usufruendo persino di meccanismi agevolativi che consentano una riduzione dei costi per le imprese, rappresenta per la stragrande maggioranza degli intervistati il vero volano di crescita. Indica il primo item il 40,2% del campione, il secondo il 40%. Al confronto, risulta meno rilevante l'“evoluzione nelle politiche di gestione delle risorse umane” (segnala tale fattore il 13,2%) e la “ricerca di una maggiore produttività aziendale” (5,9%) (**fig. 6**).

A livello territoriale, tuttavia, le motivazioni sono più articolate: mentre al Nord Ovest i “vantaggi fiscali previsti dalla normativa” prevalgono sull'“inflazione e sul conseguente impoverimento dei salari”, al Centro e al Sud è quest'ultimo a essere indicato come principale *driver* nell'orientare le PMI verso il welfare aziendale.

**Fig. 6 - Fattori che più incidono nell'orientare le PMI verso il welfare aziendale, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**



Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Coerentemente con le valutazioni effettuate, a crescere maggiormente saranno quelle dimensioni di welfare che prevedono sostegni diretti alle famiglie: il 77,4% dei Consulenti del Lavoro reputa che sarà questa l'area dove aumenterà l'impegno da parte delle PMI. Ma non è da sottovalutare il ruolo crescente che avranno altre dimensioni: il 38,1% prevede un incremento dell'"area salute e assistenza", il 33,5% della "conciliazione vita-lavoro", mentre una quota minore guarda a "formazione e aggiornamento professionale" e "previdenza" (tab. 10).

L'orientamento dei territori presenta alcune differenze: al Nord, la spinta verso il welfare aziendale, oltre a essere più netta, sembra abbracciare una gamma più ampia di interventi, soprattutto in tema di salute e assistenza e conciliazione vita-lavoro. Di contro, al Sud si riscontra, in prospettiva, un'attenzione maggiore al tema della formazione, che sarà, secondo il 34,5% degli iscritti, assieme alla salute e all'assistenza, l'area di maggiore sviluppo delle politiche di welfare.

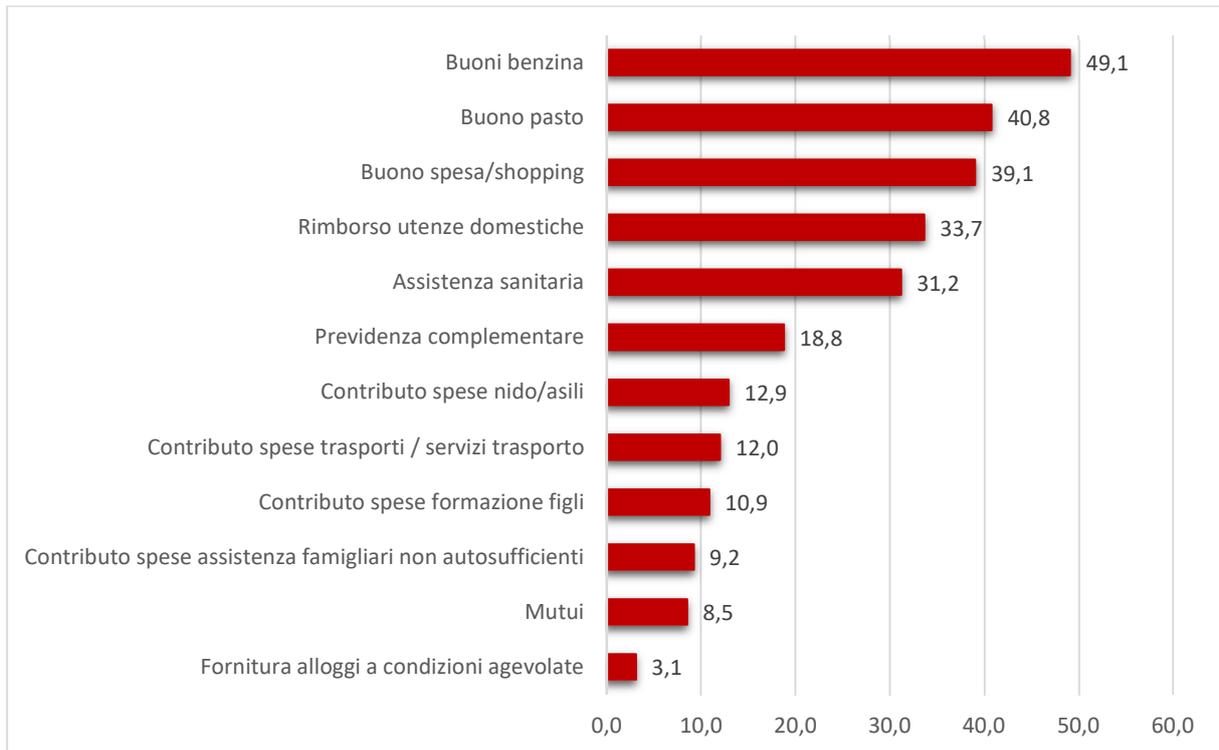
**Tab. 10 – Aree per cui è prevista una crescita degli interventi di welfare aziendale tra le PMI nel triennio 2023-2026, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie	83,0	85,9	74,8	70,5	77,4
Salute e assistenza	41,5	37,7	39,6	34,5	38,1
Conciliazione vita-lavoro	36,7	37,7	29,8	31,5	33,5
Formazione e aggiornamento	11,9	13,2	21,9	34,5	21,9
Previdenza	16,8	17,5	18,5	20,6	18,6

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Nell'ambito degli strumenti di sostegno economico, quelli che secondo i Consulenti del Lavoro cresceranno maggiormente nei prossimi tre anni sono i buoni benzina (li indica al primo posto il 49,1% del campione), seguiti dai buoni pasto (40,8%) e dai buoni spesa multicategoriali (39,1%). Strumenti la cui crescita di interesse da parte delle aziende è da imputare anche alla maggiore fruibilità e immediatezza degli strumenti (**fig. 7**). Circa un terzo degli intervistati (33,7%) indica al terzo posto il rimborso delle utenze domestiche, mentre il 31,2% l'assistenza sanitaria. Invece, secondo i Consulenti del Lavoro, per le aziende risultano meno attrattivi, in prospettiva, altri interventi, quali quelli di "previdenza complementare" (18,8%), "contributo spese nido e asili" (12,9%), "contributo spese trasporti" (12%), "formazione figli" (10,9%), "assistenza familiari non autosufficienti" (9,2%), "mutui" (8,5%).

**Fig. 7 - Strumenti di sostegno economico considerati maggiormente in crescita nei prossimi anni, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**



Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## La digitalizzazione, un obiettivo per crescere

La digitalizzazione del welfare aziendale rappresenta un obiettivo importante per gli operatori del settore al fine di favorire una maggiore fruibilità di accesso ai servizi, utile a diffondere le misure di sostegno a dipendenti e collaboratori anche tra le aziende di piccole e medie dimensioni, per cui la gestione degli strumenti può apparire più complessa e onerosa. La diffusione delle piattaforme per l'accesso ai servizi di welfare, per aziende e lavoratori, risulta da questo punto di vista uno strumento decisivo per favorire una maggiore circolazione di tali strumenti, ma a oggi appare molto limitata.

Alla richiesta di indicare quanto siano diffuse tra le aziende queste piattaforme, il 55,4% dei Consulenti del Lavoro intervistati indica "poco" e il 26,2% "quasi nulla". Solo il 18,4% esprime una considerazione positiva (**tab. 11**). Si tratta di una valutazione che risulta abbastanza omogenea sul territorio, non registrando differenze anche in quelle aree del Paese dove il welfare aziendale è più diffuso.

**Tab. 11 - La diffusione delle piattaforme per l'accesso ai servizi di welfare nelle PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Molto	2,5	2,8	2,2	1,1	2,0
Abbastanza	20,8	19,2	14,3	13,0	16,4
Poco	48,8	53,8	57,6	59,6	55,4
Quasi nulla	27,9	24,2	25,9	26,2	26,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche laddove presenti, le valutazioni sulle piattaforme non sono particolarmente entusiaste, presentando ampi margini di miglioramento: il 60,8% degli intervistati valuta la loro efficacia e fruibilità nella media. C'è però un 23% che fornisce un giudizio più positivo, considerandone la qualità "elevata" o "molto elevata"; il 16,2%, di contro, la giudica "bassa" o "molto bassa" (**tab. 12**).

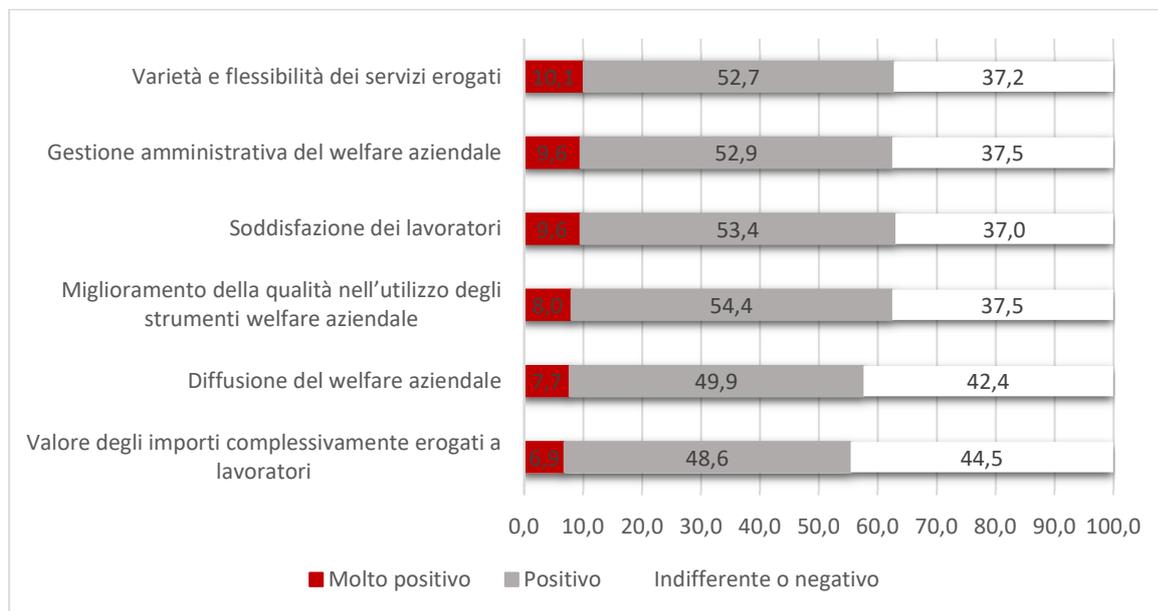
**Tab. 12 - La qualità in termini di efficacia e fruibilità delle piattaforme per l'accesso ai servizi di welfare nelle PMI, per area geografica, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Molto elevata	2,1	1,4	2,4	1,8	2,0
Elevata	24,0	20,6	21,8	18,3	21,0
Media	58,7	63,0	61,1	61,0	60,8
Bassa	11,9	10,2	10,9	15,3	12,4
Molto bassa	3,2	4,8	3,8	3,6	3,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La lettura dei dati segnala come, a oggi, quello della digitalizzazione degli strumenti di welfare sia ancora un obiettivo da raggiungere, tanto più centrale, quanto più a questo è legato il miglioramento del sistema nel suo complesso, in termini di servizi e gestione. Interpellati sui possibili impatti che deriverebbero da una maggiore digitalizzazione, le valutazioni dei Consulenti del Lavoro sono molto positive. A beneficiarne, difatti, sarebbero tutti gli aspetti legati alla gestione del welfare aziendale: la “varietà e flessibilità dei servizi erogati” (il 62,8% valuta l’impatto della digitalizzazione “positivo” o “molto positivo”), la “gestione amministrativa” (62,5%), la “soddisfazione dei lavoratori” (63%), il “miglioramento della qualità degli strumenti” (62,4%). A goderne, in ultimo, sarebbe la stessa “diffusione del welfare aziendale” (57,6%) e il “valore degli importi complessivamente erogati ai lavoratori” (54,5%) (**fig. 8**).

**Fig. 8 - L'impatto della digitalizzazione dei servizi di welfare sui seguenti aspetti, secondo i Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**



Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## Il Consulente del Lavoro, figura chiave per il welfare aziendale

I Consulenti del Lavoro svolgono attività di orientamento e assistenza alle imprese nell'attuazione delle politiche di welfare aziendale. Negli ultimi anni, tale materia ha assunto un peso crescente per i professionisti, come testimonia non solo l'aumentato numero di Consulenti che erogano servizi professionali in tale ambito, ma anche la significativa frequenza di corsi formativi dedicati. Sono in particolare i giovani a mostrare interesse per il tema, spinti sia dall'opportunità di inserirsi in nicchie di mercato nuove, sia dall'attenzione verso il benessere lavorativo, di cui il welfare aziendale rappresenta un pilastro importante.

Considerando il campione dei Consulenti del Lavoro intervistati, ben il 59,1% dichiara di erogare servizi di welfare aziendale. Si tratta di un 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 alla ricerca, sovrastimando la componente più interessata professionalmente alla tematica.

La distribuzione dei dati territoriali mostra delle tendenze già emerse in altre indagini della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, ovvero un orientamento più marcato verso tale materia tra gli iscritti al Nord, in particolare Nord Est, dove la quota di quanti erogano servizi professionali di questo tipo arriva al 72,9%, rispetto al Centro Sud, dove il welfare aziendale è meno diffuso tra le aziende (**tab. 13**).

**Tab. 13 - Distribuzione dei Consulenti del Lavoro per l'erogazione di servizi di welfare aziendale, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Si	65,5	72,9	55,2	49,4	59,1
No	34,5	27,1	44,8	50,6	40,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tra quanti non si occupano di welfare aziendale, la motivazione prevalente addotta dagli intervistati è lo scarso interesse delle imprese clienti verso la tematica o la mancanza di risorse adeguate: la indica il 72,3%, ma con percentuali molto diversificate per area geografica, dal 62,1% del Nord Est al 78,6% del Sud (**tab. 14**).

**Tab. 14 - Motivi per cui i Consulenti non si occupano di welfare aziendale, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Non sono esperto/non conosco bene	21,2	26,3	21,3	16,2	19,9
Le imprese clienti non sono interessate/non hanno risorse adeguate	70,9	62,1	68,9	78,6	72,3
Non mi interessa la materia	3,0	6,3	4,4	3,6	4,0
Altro	4,8	5,3	5,3	1,6	3,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Per quanti, invece, si occupano di welfare aziendale, questo rappresenta una dimensione di attività che va perlopiù ad affiancarsi ad altri servizi professionali, nell'ottica di una consulenza del lavoro a 360 gradi che abbraccia molteplici campi: il 53,4% afferma, infatti, che tale materia è "poco" importante se comparata alla gamma dei servizi offerti (**tab. 15**).

**Tab. 15 - La rilevanza del welfare aziendale nel paniere di servizi professionali offerti dai Consulenti del Lavoro, 2023 (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Molto	3,9	3,8	6,5	5,6	5,0
Abbastanza	31,9	30,3	30,9	43,2	34,3
Poco	55,8	55,9	56,0	46,2	53,4
Molto poco o per nulla	8,4	10,0	6,5	5,0	7,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Per quasi quattro Consulenti su dieci, invece, il welfare aziendale rappresenta una voce più importante nel bilancio delle attività svolte: il 34,3% afferma che è "abbastanza" rilevante, il 5% "molto". Si tratta di una percentuale che risulta alta soprattutto al Sud, dove

i Consulenti che erogano tali tipi di prestazione tendono a specializzarsi in questo campo, facendone un importante nocciolo di offerta di servizi professionali.

Rispetto al ruolo che i professionisti possono giocare nel favorire una maggiore diffusione degli strumenti di welfare aziendale tra le PMI, si riscontra una buona consapevolezza: i Consulenti sanno di essere “importanti, ma non decisivi” (così si esprime il 62,6%), considerando che, di fatto, la scelta di introdurli è condizionata da altri fattori, su cui hanno pochi margini di manovra; il 31,9% pensa, invece, che il ruolo dei Consulenti del Lavoro sia “decisivo” (**tab. 16**).

**Tab. 16 - La percezione del ruolo dei Consulenti nella diffusione degli strumenti di welfare aziendale, 2023 (val. %)**

	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Decisivo	28,4	36,8	31,8	31,8	31,9
Importante ma non decisivo	65,8	59,0	62,4	62,2	62,6
Secondario	5,8	4,2	5,8	6,0	5,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Rispetto all’aggiornamento professionale specifico in materia, gli iscritti lo curano principalmente tramite riviste e/o siti specializzati (58,5%) e le iniziative di Fondazione Studi (54,4%), canale che al Sud risulta la principale fonte di informazione. A seguire, il 48,8% indica le iniziative dell’Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro, pensando soprattutto a quelle di carattere territoriale, rilevanti specialmente al Nord Est e al Sud (**tab. 17**). Più marginali ai fini dell’aggiornamento sono i canali diretti messi a disposizione dalle aziende *provider* di servizi di welfare aziendale (è il 24,6% degli intervistati a dichiarare di rivolgersi direttamente a tale fonte) o lo scambio di informazioni con altri colleghi (13,5%).

**Tab. 17 - I canali di aggiornamento dei Consulenti del Lavoro in materia di welfare aziendale, 2023 (val. %)**

	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Riviste/siti specializzati	58,6	61,2	60,7	55,1	58,5
Iniziative di Fondazione Studi Consulenti del Lavoro	52,8	49,3	53,6	59,3	54,4
Iniziative dell'Ordine	47,6	50,1	46,0	51,1	48,8
Iniziative delle aziende provider di servizi welfare aziendale	29,5	23,5	21,5	24,0	24,6
Altri colleghi	11,5	14,4	12,5	15,4	13,5
Altro	3,5	3,9	3,6	1,6	3,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Nell'ambito della ricerca si è inoltre approfondita l'opinione dei Consulenti del Lavoro nei confronti dei voucher multicategoriali, strumenti di rapida ed efficace fruizione che consentono anche alle PMI di attuare politiche di welfare aziendale, senza che queste comportino eccessivi oneri organizzativi e gestionali da parte dell'azienda.

Se da un lato questi sono uno strumento facile e immediato di conoscenza e diffusione del welfare aziendale, dall'altro vi è il rischio che venga depotenziata la dimensione "sociale" dello stesso, che fa leva su un complesso più strutturato di interventi e prestazioni, che tuttavia la piccola e media impresa fa più fatica a organizzare.

Da questo punto di vista, la valutazione espressa dai Consulenti appare molto realistica: il 46,5% afferma che i voucher multicategoriali sono utili a favorire una maggiore diffusione del welfare aziendale, ma che al tempo stesso dovrebbero essere accompagnati da altri strumenti di intervento (**tab. 18**); il 35,7% esprime, invece, una valutazione del tutto positiva, senza se e senza ma, considerandoli uno strumento valido per diffondere il welfare aziendale tra le PMI; di contro, il 17,8% (ma al Nord Est la percentuale sale al 20,2%) esprime perplessità, evidenziando il rischio che tali strumenti cambino il significato stesso del welfare aziendale.

**Tab. 18 - L'opinione dei Consulenti del Lavoro sulla diffusione dei voucher multicategoriali, 2023 (val. %)**

	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Aiuta a diffondere strategie di welfare aziendale anche tra le piccole e medie imprese	37,9	36,5	37,8	31,7	35,7
Rischia di cambiare il significato del welfare aziendale	15,5	20,2	16,5	19,3	17,8
È utile a diffondere il welfare aziendale, ma va accompagnato con altri strumenti di intervento	46,5	43,3	45,7	49,0	46,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Sodexo Benefits & Rewards Services Italia e Fondazione Studi Consulenti del Lavoro