RELIND TERZA EDIZIONE 2026

Il welfare contrattuale: oggi e domani

Piccole imprese, contrattazione collettiva e ruolo dei Consulenti del Lavoro

Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano

PREMESSA

Un punto di osservazione sulle piccole imprese

Il punto di vista

Migliaia di piccole imprese, dove il datore di lavoro è anche imprenditore, responsabile commerciale e gestore delle risorse umane.

Le fonti

Survey recenti a livello nazionale, regionale e provinciale, lette alla luce dell'esperienza quotidiana dei Consulenti del Lavoro.

La tesi

Il welfare contrattuale va letto dentro la trasformazione del modo in cui imprese e lavoratori guardano al rapporto di lavoro.

IL CAMBIAMENTO

La retribuzione non è più l'unico metro della qualità del lavoro

Prima

Retribuzione

Oggi

- Benessere della persona
- Conciliazione vita-lavoro
- Tutela della salute
- Sostegno alla famiglia
- Previdenza
- Qualità dell'ambiente lavorativo

La retribuzione resta fondamentale, ma accanto ad essa entrano in gioco nuove dimensioni del rapporto di lavoro.

PRIMO DATO

Il welfare entra nella cultura delle PMI

62,8%

dei Consulenti intervistati riscontra un aumento delle PMI che ricorrono al welfare aziendale negli ultimi anni

Non più prerogativa delle grandi aziende strutturate.

Importante per un Paese fatto in larga parte di micro e piccole imprese.

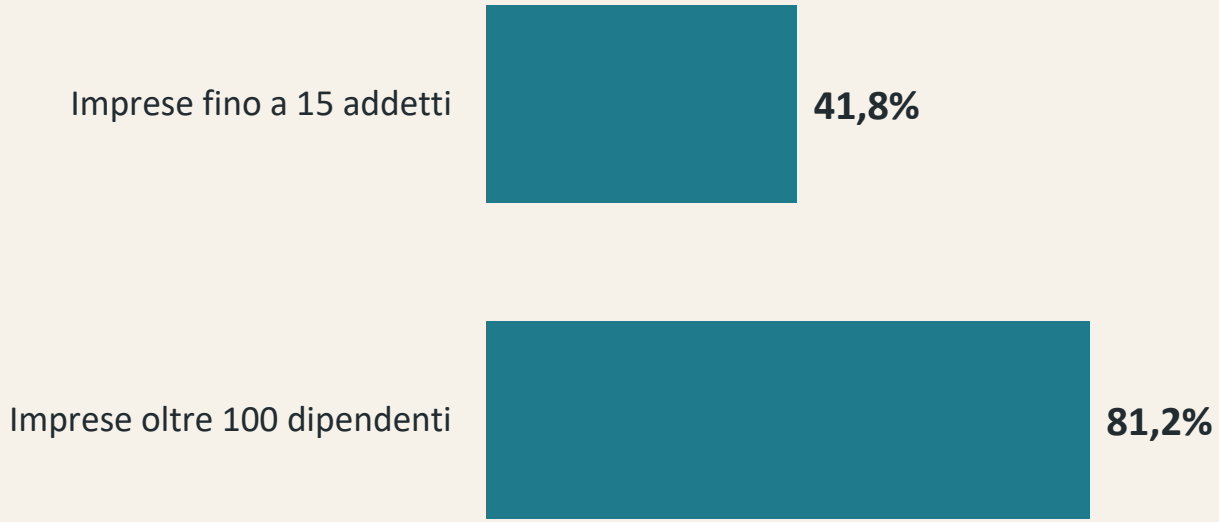
1.620

Consulenti del Lavoro coinvolti nell'indagine della Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro, realizzata nel 2025

Fonte: Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2025

PRIMO DATO

Esiste ancora un divario dimensionale



Quota di imprese associate con welfare presente

Due letture

La diffusione è cresciuta.

Resta molto da fare per rendere questi strumenti accessibili alle organizzazioni più piccole.

Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro 2025

LE RAGIONI

Perché le imprese si avvicinano al welfare



Un cambio di sguardo

Il welfare non è solo un costo, ma uno strumento di gestione delle risorse umane.

Complementare, mai sostitutivo di una retribuzione adeguata.

Fonte: Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2025 (% dei Consulenti intervistati)

Dal welfare standardizzato al welfare personalizzato

Un giovane che entra nel lavoro
Esigenze di avvio e crescita

Un genitore con figli piccoli
Conciliazione e sostegno alla famiglia

Chi assiste un familiare anziano
Cura e assistenza

Il welfare è più ampio di buoni acquisto, buoni carburante e piattaforme

- Sanità integrativa
- Previdenza complementare
- Istruzione dei figli
- Servizi di assistenza
- Misure di conciliazione
- Organizzazione del lavoro

Welfare economico e welfare organizzativo

Welfare economico

Le misure economicamente più consistenti, come benefit, sanità integrativa e previdenza.

Welfare organizzativo

Flessibilità nella gestione dell'orario

Migliore organizzazione dei turni

Equilibrio nel gestire un'esigenza familiare

Spesso il più apprezzato nelle piccole imprese

TERZO ASPETTO

La contrattazione collettiva estende le tutele

Il caso della microimpresa

Con cinque dipendenti difficilmente organizza da sola sanità integrativa, piattaforme di benefit o previdenza strutturata.

La risposta contrattuale

Può beneficiare degli strumenti messi a disposizione dalla contrattazione nazionale.

Mutualità

Riequilibrio

Il welfare contrattuale riequilibra le diverse dimensioni aziendali.

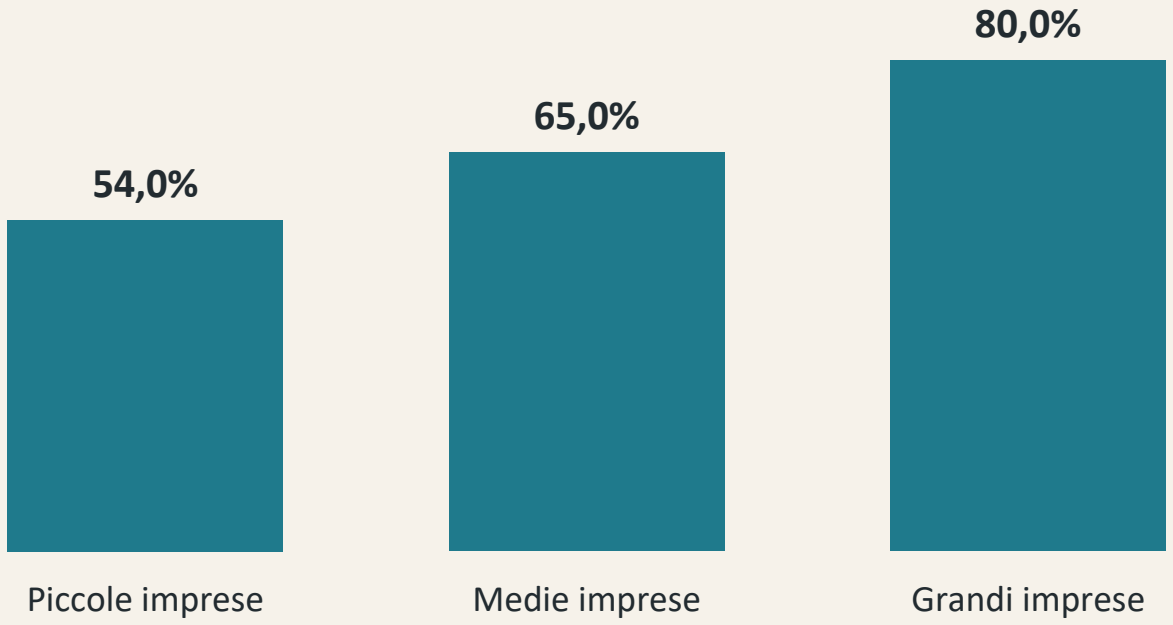
Il territorio milanese: welfare nelle imprese

68%

delle imprese del campione (Milano, Monza Brianza, Lodi, Pavia)

60%

degli accordi aziendali o territoriali depositati nel 2024 contiene misure di welfare



Presenza del welfare per dimensione d'impresa

Fonte: Osservatorio Welfare Assolombarda 2024

UNA RIFLESSIONE

Il ruolo dei Consulenti del Lavoro

Rendere il welfare semplice, accessibile e sostenibile

Conoscere

Gli strumenti previsti dal proprio contratto collettivo.

Valutare

Quelli più adatti all'impresa, con costi e benefici.

Comunicare

Correttamente ai lavoratori: un welfare non compreso non produce il suo valore.

Non solo interprete della norma e gestore di adempimenti: consulente delle politiche del personale.

LA SFIDA

Il futuro del welfare non si misura soltanto in valore economico, ma in qualità della vita, sicurezza e serenità nella quotidianità del lavoratore.

Evitare la distanza tra grandi aziende e piccole imprese.

Un elemento di qualificazione del lavoro, non un privilegio legato alla dimensione dell'azienda.

Cinque direttrici per il welfare del futuro

1. Invecchiamento e nuovi bisogni assistenziali
2. Flessibilità e work-life balance
3. Personalizzazione del welfare
4. Attrattività e fidelizzazione
5. Contrattazione collettiva e bilateralità

PRIMA DIRETTRICE

1. Invecchiamento e cura: la sandwich generation

34,5%

la quota di over 65 sulla popolazione italiana nel 2050, con una popolazione in età lavorativa in progressiva riduzione

Domanda crescente di

Sostegno ai caregiver familiari

Assistenza sanitaria e servizi sociosanitari

Assistenza domiciliare e prevenzione

Protezione della non autosufficienza

Fonte: dati demografici ISTAT

SECONDA DIRETTRICE

2. Flessibilità e work-life balance

Lavoro agile (non per tutte le attività)

Flessibilità oraria

Banca delle ore

Migliore organizzazione dei turni

La flessibilità non è un beneficio riservato a chi svolge attività d'ufficio: anche in una piccola azienda manifatturiera, artigiana o commerciale, compatibilmente con le esigenze produttive.

TERZA DIRETTRICE

3. Personalizzazione: quattro generazioni al lavoro

Baby Boomers	Generazione X	Generazione Y (Millennials)	Generazione Z
1946 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1996	1997 - 2012

Da un welfare uguale per tutti a un welfare con maggiore possibilità di scelta.

Non moltiplicare gli strumenti, ma renderli più coerenti con i bisogni effettivi.

QUARTA DIRETTRICE

4. Attrattività e fidelizzazione

70,4%

delle imprese che cercano personale incontra difficoltà di reperimento

Una politica complessiva

Trattenere le persone ha valore strategico.

Il welfare costruisce un rapporto più stabile, ma va inserito in una politica che comprenda:

retribuzione, formazione, crescita professionale, qualità dell'ambiente di lavoro.

Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro 2026

QUINTA DIRETTRICE

5. Contrattazione, bilateralità e formazione

Bilateralità

Forme di tutela condivise e accessibili anche a chi ha pochi dipendenti, senza costi organizzativi eccessivi.

Semplificare

Meno complessità amministrativa, più chiarezza sugli strumenti, più facilità di accesso ai servizi.

Formazione continua

Intelligenza artificiale e trasformazione tecnologica cambieranno profondamente il lavoro. Il welfare del futuro non dovrà solo proteggere dai rischi sociali, ma accompagnare i cambiamenti professionali con formazione e aggiornamento delle competenze.

IN CONCLUSIONE

Dalla prestazione

all'accompagnamento

della persona lungo tutta la vita lavorativa

- **Ingresso nel lavoro**
- **Famiglia**
- **Cura dei genitori**
- **Nuove competenze**
- **Avvicinamento alla pensione**

Un welfare accessibile a tutti, anche nella propria piccola impresa. Grazie.