



# Non più soltanto benefit Il welfare aziendale è leva per la produttività

**Trend.** L'evoluzione dello strumento nel Rapporto Adapt-Intesa Sanpaolo  
 Il traino dei contratti (47% degli accordi), in crescita l'assistenza sanitaria

ENRICO MARLETTA

**M**entre il mondo imprenditoriale e il management si interrogano sul reale impatto dell'Intelligenza Artificiale, con l'AI che si configura come il "nuovo collega" del futuro, un fenomeno parallelo e già maturo sta ridefinendo il rapporto tra impresa e lavoratore: il welfare aziendale e occupazionale. Non è una tendenza futuribile, ma una realtà concreta, documentata nell'VIII Rapporto Adapt-Intesa Sanpaolo. Questo studio aggiornato, curato dalla Scuola di Alta Formazione in Relazioni Industriali e di Lavoro di Adapt in collaborazione con Intesa Sanpaolo, fotografa una profonda evoluzione del ruolo di imprese e parti sociali nella costruzione di un nuovo sistema di tutele, capace di affrontare le crescenti sfide del mercato del lavoro.

## I contratti

Il Rapporto si avvale di una ricchissima base dati, analizzando in modo puntuale 132 rinnovi dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) e 616 accordi aziendali siglati tra il 2022 e il 2024. L'evidenza è inequivocabile: lo sviluppo del welfare è un fenomeno sempre

più trainato e legittimato dalla contrattazione collettiva di primo e secondo livello. Il welfare occupazionale è divenuto, in sostanza, uno dei principali ambiti di negoziazione, finanziato attraverso un mix di voci che includono la previsione contrattuale, i piani on top, le erogazioni unilaterali e la conversione dei premi di produttività (flexible benefits). L'indagine, applicando il Welfare Index Adapt per Intesa Sanpaolo, ha permesso di superare una lettura semplicistica del fenomeno. Non si tratta più solo di una "concessione" con finalità redistributive o sociali, ma di una vera e propria leva strategica per incidere sulla produttività e sull'organizzazione dell'impresa. Il welfare sta, di fatto, abbandonando la sua funzione prettamente redistributivo-concessiva per assumerne una sempre più produttivo-organizzativa. Una tendenza che trova la sua conferma nell'analisi degli accordi di secondo livello. A livello aziendale, il 47% degli accordi

di contiene almeno una misura di welfare. L'orientamento è decisamente verso la conciliazione e la flessibilità organizzativa. Michele Dalla Sega, assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e Adapt Senior Fellow, spiega la dimensione di questo mutamento funzionale: «Un segnale molto forte di questo aspetto è rappresentato dal fatto che, tra i 616 accordi aziendali analizzati, il 63% di questi prevede almeno una delle misure che abbiamo classificato nella categoria "soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa"». Queste soluzioni, come «l'introduzione (o il miglioramento) delle condizioni, rispetto a quanto già previsto dalla legge o dal Ccnl) di nuovi congedi, permessi, aspettative e regimi di flessibilità dell'orario», sono fondamentali perché, bilanciando in modo più efficace le esigenze lavorative e personali, «consentono una migliore organizzazione delle attività dell'impresa». In breve,



la tutela del benessere del lavoratore si traduce direttamente in maggiore efficienza aziendale.

#### Le misure più diffuse

Al livello di Contratti Collettivi Nazionali (CCNL), le forme di protezione sociale collettiva mostrano una diffusione e una crescita sostenuta nel triennio 2022-2024. Le misure più diffuse e in espansione sono la previdenza complementare (40% dei rinnovi) e, in particolare, l'assistenza sanitaria integrativa (43% dei rinnovi). Quest'ultima è in crescita vertiginosa: se nel 2022 era presente solo nel 19% dei rinnovi, nel 2024 ha toccato il 61%, triplicando la sua presenza e segnalando un'attenzione cruciale alla salute dei lavoratori, spinta anche dall'invecchiamento demografico e dall'aumento dei bisogni di cura.

Una percentuale leggermente inferiore, ma in forte ascesa, si registra per i Flexible Benefits (29% dei rinnovi nel triennio). Questa crescita costante, anche nel livello nazionale, è la risposta della contrattazione alla necessità di «recuperare almeno parzialmente il potere di acquisto eroso dalla dinamica dei prezzi-salari» e di introdurre strumenti con agevolazioni fiscali e contributive. A livello aziendale, i flexible benefits diventano addirittura la misura più diffusa (33% degli accordi), superando previdenza (24%) e sanità (21%).

#### I territori

La Lombardia, fulcro del tessuto produttivo italiano, è centrale in questa evoluzione. Il Gruppo Intesa Sanpaolo, attraverso la sua presenza capillare, con-

tribuisce in modo significativo a diffondere queste pratiche. Daniele Pastore, Direttore Regionale Lombardia Nord della Banca dei Territori Intesa Sanpaolo, ha ribadito il ruolo pionieristico e i risultati tangibili ottenuti sul territorio: «Attraverso la nostra piattaforma Welfare Hub offriamo alle imprese uno strumento innovativo per valorizzare il welfare aziendale, che consente di cogliere i vantaggi fiscali e i benefit per accrescere il benessere dei lavoratori. In Lombardia hanno già aderito oltre 1.250 aziende a cui fanno riferimento più di 66.000 dipendenti. Inoltre, proponiamo soluzioni di previdenza complementare e coperture assicurative per infortuni e salute in collaborazione con la Divisione Insurance del Gruppo». Un chiaro esempio di come gli attori privati possano facilitare la trasformazione culturale e operativa. Nonostante la diffusione, l'analisi rivela un netto «paradosso dimensionale»: la stragrande maggioranza delle misure di welfare strutturato è appannaggio delle grandi imprese. Il 84% degli accordi aziendali che prevedono misure di welfare sono sottoscritti da aziende con oltre 250 dipendenti.

Questo dato lascia intravedere un forte divario con il vasto tessuto delle Piccole e Medie Imprese (Pmi), che spesso non hanno la struttura o la capacità finanziaria per negoziare o implementare piani complessi. Per affrontare questa criticità, Dalla Segna propone di superare gli attuali limiti normativi: «Una soluzione efficace potrebbe essere rappresentata, senza dubbio, dall'estensione delle agevolazioni fiscali e con-

tributive previste dall'art. 51 commi 2 e 3 Tuir non solo, come avviene oggi, alle aziende bensì anche agli enti bilaterali». Questo è un punto cruciale, poiché gli enti bilaterali «sono il principale veicolo per lo sviluppo di queste misure» nei settori a bassa intensità di contrattazione aziendale, ma sono penalizzati dal regime fiscale attuale.

In definitiva, il welfare aziendale è, per Michele Tiraboschi, coordinatore scientifico di Adapt, parte integrante di un processo più ampio: «Con questo ottavo rapporto su il Welfare occupazionale e aziendale in Italia ci proponiamo di continuare a offrire e aggiornare un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, utile a orientare nel merito le scelte di lavoratori e imprese». Il welfare, conclude, deve essere inquadrato nell'ambito di quella che è stata definita come la «nuova grande trasformazione del lavoro», rappresentando un elemento chiave per delineare «un nuovo ordine economico e sociale che sia sostenibile per la finanza pubblica e funzionale il giusto equilibrio tra istanze della produzione e istanze della giustizia sociale».

©RIPRODUZIONE RISERVATA



Daniele Pastore



> 13 ottobre 2025 alle ore 0:00

**Il Welfare come Leva Strategica Aziendale**

Il welfare occupazionale e aziendale in Italia sta vivendo una profonda evoluzione, spinto soprattutto dalla contrattazione collettiva (che include 132 CCNL e 616 accordi aziendali). I risultati del Welfare Index ADAPT mostrano che il welfare non è più un semplice strumento di promozione sociale, ma è sempre più percepito come una leva strategica con una funzione produttivo-organizzativa. Le imprese lo utilizzano cioè per migliorare la produttività e riorganizzare il lavoro

**LE MISURE PIÙ DIFFUSE: FLESSIBILITÀ E SANITÀ**

A livello di accordi aziendali, la misura più diffusa in assoluto è la conciliazione vita privata e flessibilità (preseiate nel 63% degli accordi), riflettendo la crescente attenzione verso i Caregivers e la genitorialità. Parallelamente c'è in forte crescita, soprattutto nei CCNL (dove è triplicata nel triennio), dimostrando la necessità di integrare le misure di welfare con quelle di politica demografica. Altre misure consolidate sono la telelavoro e la flessibilità (con l'uso dei Flexible Benefits che mirano a tutelare il potere d'acquisto contro l'inflazione)

**CONTRATTO AZIENDALE E PREMI DI RISULTATO**

Gli accordi aziendali virtuosi sono sottoscritti prevalentemente dalle grandi imprese (oltre i 250 dipendenti) e si concentrano in settori come il Credito e Assicurazioni. Un elemento chiave è la welfareizzazione dei premi di risultato. In media, per ben il 58% degli accordi prevede la possibilità di convertire il premio di produttività in servizi o benefici di welfare, sfruttando così i vantaggi fiscali

**FOCUS SETTORIALI E NUOVI BISOGNI**

Il Rapporto evidenzia dinamiche specifiche in alcuni settori:

- **Turismo:** In questo comparto, caratterizzato da scarsa redditività e bassa redditività fiscale, il welfare si sviluppa principalmente tramite gli Enti Bilaterali per garantire tutelle di base come la previdenza, soprattutto alla scarsa esigenza di contrattazione aziendale
- **Casa (Area di Milano):** Il caro-affitti e l'aumento dei prezzi immobiliari hanno elevato il tema della casa a uno dei punti chiave della strategia integrata, spingendo le aziende a cercare soluzioni a supporto dell'accesso all'abitazione per i dipendenti, specialmente in contesti urbani ad alta tensione abitativa

FONTE: VIII Rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo sul Welfare Occupazionale e Aziendale in Italia (2022-2024)

WITHUB