

> 21 ottobre 2026 alle ore 0:00

Lavoro 24

Il rapporto

Welfare in azienda,
interventi spot

Cristina Casadei — a pag. 25

Welfare, negli accordi in azienda misure troppo poco strutturate

Il rapporto Adapt-Intesa. Gli interventi sono previsti in quasi sei accordi su dieci, ma solo nel 10% dei casi agiscono in maniera sistemica in tutti gli ambiti, dalla sfera occupazionale a quella personale

Pagina a cura di

Cristina Casadei

Se l'evoluzione del welfare aziendale è una delle vie maestre per restituire ai lavoratori potere di acquisto - gli ultimi dati Istat parlano di una perdita dello 0,9% nel secondo trimestre sul precedente - e strumenti di protezione sociale, va però detto che le misure non sono ancora inserite in un sistema strutturato in quasi sette accordi su dieci. Gli interventi avvengono in maniera spot, solo su determinati ambiti, senza un disegno complessivo. L'aspetto positivo è che quasi sei intese aziendali su dieci parlano di welfare, quello che lo è meno è che solo il 10% raggiunge un livello di welfare integrato in tutte le aree, occupazionale come credito welfare e buoni acquisto o attività ricreative, aziendale come mensa, trasporto, flessibilità, formazione, e personale come salute, previdenza, cura, educazione, istruzione. Tra le misure predominano quelle legate alla conciliazione vita lavoro, presenti in oltre il 40% degli accordi, mentre sono ancora scarse quelle per la cura e l'assistenza dei familiari, come i genitori anziani, presenti in poco più del 5% delle intese. L'invecchiamento demografico e i profondi cambiamenti sociali impongono però uno sforzo per adeguare gli accor-

di ai nuovi bisogni, come emerge da questi dati contenuti nel nono rapporto Adapt-Intesa Sanpaolo che verrà presentato il 27 ottobre a Milano e di cui diamo un'anticipazione. Realizzato con il coordinamento scientifico del professor Michele Tiraboschi, il rapporto ha analizzato 428 accordi aziendali siglati nel 2025, presenti nella banca dati FareContrattazione e valutati attraverso un nuovo indicatore, il Welfare index Adapt per Intesa Sanpaolo.

La prospettiva

La prospettiva delineata dal Rapporto è quella di superare una concezione del welfare come semplice distribuzione di benefit o strumento di ottimizzazione fiscale. Per Francesco Seghezzi, Presidente ADAPT, «il welfare aziendale è ormai una componente consolidata delle nostre relazioni industriali, ma i risultati di questo Rapporto ci mostrano che la sua diffusione non coincide con la capacità di rispondere ai bisogni dei lavoratori. Le trasformazioni demografiche, sociali e organizzative del lavoro pongono nuove sfide, dalla conciliazione tra vita e lavoro all'assistenza dei familiari, fino alle difficoltà abitative». Tiziana Lamberti, responsabile

> 21 ottobre 2026 alle ore 0:00

Sales & Marketing Wealth Management & Protection Banca dei Territori Intesa Sanpaolo aggiunge che il rapporto si inserisce nella serie di iniziative del gruppo Intesa Sanpaolo per «promuovere il welfare integrativo quale leva di benessere e inclusione sociale. Attraverso Welfare Hub, la piattaforma digitale per la progettazione di programmi di welfare aziendale, il gruppo ha già supportato circa 6.000 aziende clienti nell'implementazione di servizi dedicati ai propri collaboratori. L'offerta comprende soluzioni che vanno dall'assistenza sanitaria alle iniziative per il benessere e il tempo libero, contribuendo a migliorare la qualità della vita delle persone».

Il bilancio normativo

Il rapporto cade a 10 anni dalla legge di stabilità del 2016 che ha rafforzato gli incentivi fiscali e contributivi per il welfare aziendale. Volendo fare un bilancio di questo decennio sicuramente va evidenziato l'aspetto della convenienza portato dagli incentivi che ha accelerato a una maggiore diffusione del welfare. Già presente soprattutto nella contrattazione collettiva nazionale, nella bilateralità e nei fondi sanitari e previdenziali, soprattutto nelle imprese di maggiori dimensioni e nei settori produttivi più strutturati, il welfare scontava e sconta ancora una certa debolezza nelle piccole imprese e nei comparti caratterizzati da rapporti di lavoro discontinui. Il rischio individuato dal Rapporto è che anziché contribuire a ridurre le disuguaglianze, finisca per amplificare quelle esistenti tra lavoratori di imprese, settori e territori differenti.

Gli accordi più strutturati

Dei 428 accordi, 253, quindi il 59,1%, contengono almeno una previsione riconducibile al welfare. Gli accordi con misure specifiche, effettivamente valutabili attraverso l'Index che è stato creato da Adapt per Intesa Sanpaolo, sono 219: in questi accordi sono presenti in totale 718 ricorrenze di prestazioni. C'è una forte distanza tra la diffusione del welfare e il suo essere un si-

stema integrato. Più della metà degli accordi valutabili (51,1%) rientra nella categoria del welfare non strutturato e il 13,2% in quella del welfare minimale. Il 15,1% presenta un welfare sviluppato o articolato e soltanto il 10% raggiunge il livello più elevato, quello del welfare integrato. Anche l'analisi dei beni e servizi conferma la frammentazione: nel 63,5% degli accordi le misure si concentrano in una delle tre aree considerate dalla ricerca, ossia welfare occupazionale, welfare aziendale e welfare della persona. Soltanto il 17,4% le comprende tutte e tre. Statisticamente l'indagine non può essere considerata rappresentativa dell'intera contrattazione aziendale: i 428 accordi sono però un campione molto significativo, costruito in maniera rappresentativa dei settori e delle dimensioni aziendali.

La priorità: conciliazione

L'analisi degli accordi fa emergere che la conciliazione tra vita e lavoro è sicuramente la priorità delle intese aziendali: le misure riconducibili a questo ambito, come la flessibilità, sono infatti presenti nel 41,1% dei casi. Seguono la previdenza complementare (36,5%), la mensa e i buoni pasto (29,2%), i permessi (28,8%), il credito welfare (28,3%), la sanità integrativa (26,9%) e i congedi e le aspettative (26,5%). Il tema non è soltanto aumentare il numero delle prestazioni offerte, ma «costruire sistemi di welfare più integrati, accessibili e capaci di accompagnare le persone nelle diverse fasi della vita. In questa prospettiva, la contrattazione collettiva, la bilateralità e la collaborazione tra imprese e istituzioni territoriali possono svolgere un ruolo fondamentale, contribuendo a migliorare la qualità del lavoro e a ridurre le disuguaglianze tra lavoratori e territori», aggiunge Seghezzi

La scarsa presenza della cura

Il Rapporto evidenzia una forte distanza tra alcuni bisogni sociali emergenti e le prestazioni che trovano spazio nella contrattazione aziendale. L'assistenza ai familiari, come per esempio i genitori anziani, compare soltanto nel

> 21 ottobre 2026 alle ore 0:00

5,9% degli accordi e non è stata individuata alcuna misura classificata autonomamente come long-term care, cioè come assistenza per la non autosufficienza. Alla luce dell'invecchiamento della popolazione e della crescente diffusione delle responsabilità di cura tra i lavoratori la residualità degli accordi che presentano il tema della cura mostra quanto ci sia da fare per recuperare, come dicono anche i casi territoriali.

I casi di Como e Varese

Nell'area di Como e Varese, c'è un anziano ogni quattro residenti e casa e mobilità sono i bisogni emergenti. Le due province contano circa 1,48 milioni di residenti, con oltre 373 mila persone di almeno 65 anni, pari al 25% della popolazione. L'indice di vecchiaia raggiunge il 206%, mentre il divario occupazionale tra uomini e donne supera i 17 punti percentuali. Accanto alle esigenze di cura, genitorialità e conciliazione emergono problemi legati alla mobilità e all'accesso alla casa, ostacolo per l'attrazione e la permanenza dei lavoratori, soprattutto giovani e stranieri. Sono presenti interventi sulla flessibilità degli orari, sulla genitorialità e sull'assistenza, ma non emerge ancora una misura strutturata di welfare aziendale sul tema casa.

Il terziario femminile

Nell'approfondimento di settore sulle imprenditrici del terziario, il Rapporto Adapt mostra come il welfare possa rispondere anche alle esigenze delle titolari di piccole attività economiche. Quasi due imprenditrici su tre non hanno dipendenti e in queste realtà maternità, malattia e responsabilità familiari possono mettere a rischio la continuità dell'attività. Il Rapporto propone quindi di sviluppare un wel-

fare abilitante, che affianchi ai contributi economici servizi di sostituzione temporanea, supporto amministrativo, strumenti organizzativi e servizi di cura, anche attraverso l'ampliamento delle prestazioni della bilateralità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le scelte più diffuse riguardano flessibilità e conciliazione (41,1%), l'assistenza ai familiari anziani si ferma al 5,9%

Tra le altre azioni seguono previdenza integrativa (36,5%), mensa e buoni pasto (29,2%) e permessi

**LA DIFFUSIONE
Lamberti
(Intesa):
«Promuovere il welfare integrativo quale leva di benessere e inclusione sociale»**

**LA PROSPETTIVA
Seghezzi
(Adapt):
«Costruire sistemi accessibili che accompagnino le persone in tutte le fasi della vita»**

> 21 ottobre 2026 alle ore 0:00

