



MANAGERITALIA

Position Paper

WELFARE AZIENDALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

giugno 2026



INDICE

INTRODUZIONE	5
1. DA WELFARE STATE A WELFARE MIX: UN'EVOLOUZIONE NECESSARIA	7
2. BENESSERE ORGANIZZATIVO COME LEVA PER LA COMPETITIVITÀ DELLE AZIENDE	8
3. WELFARE AZIENDALE: STRUMENTO STRATEGICO PER FAVORIRE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO	10
3.1 Le principali forme di welfare aziendale	10
3.2 I numeri del welfare aziendale.....	13
4. IL WELFARE CONTRATTUALE COME STRUMENTO PER IL POTENZIAMENTO DEL REDDITO.....	15
5. UN APPROCCIO PIÙ STRATEGICO DELLE IMPRESE ALLE POLITICHE DI WELFARE.....	16
6. INTERVENTI PUBBLICI PER POTENZIARE IL WELFARE CONTRATTUALE COME SECONDO PILASTRO DEL SISTEMA DI WELFARE PUBBLICO	17
6.1 Politiche pubbliche più chiare e incentivanti	17
6.2 Migliorare la fiscalità dei fringe benefit	18
6.3 Risolvere i dubbi sui flexible benefit.....	19
7. LA NOSTRA POSIZIONE	19
8. LE NOSTRE PRIORITÀ.....	19

Introduzione

L'Italia soffre di una mancata, oramai cronica, crescita dei salari che interessa tutti i lavoratori, anche quelli più qualificati: ne consegue che nel nostro Paese, non solo le figure manageriali sono numericamente inferiori rispetto a quelle impiegate negli altri paesi europei, ma esse risultano retribuite anche significativamente meno.

L'**Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)** ha pubblicato il 24 marzo 2025 il "*Rapporto mondiale sui salari 2024-25. Le tendenze dei salari e delle disuguaglianze salariali in Italia e nel mondo*": il Rapporto analizza l'evoluzione dei salari reali a livello globale, regionale e nazionale, aggiornando i dati relativi agli anni 2023 e 2024, e approfondisce le dinamiche delle disuguaglianze salariali nel primo quarto del XXI secolo.

Per quanto riguarda l'Italia, l'OIL rileva che i salari reali sono diminuiti del 3,3% nel 2022 e del 3,2% nel 2023, anni caratterizzati da un forte shock inflazionistico; nel 2024 si registra una ripresa, con un aumento medio dei salari reali pari al 2,3%, che rappresenta tuttavia un recupero solo parziale delle perdite accumulate nel biennio precedente.

Più recenti rapporti OIL del 2026 (*Employment and Social Trends 2026*) confermano che la crescita dei salari reali non ha ancora compensato le perdite di potere d'acquisto generate dall'inflazione.

Nel confronto internazionale, il Rapporto evidenzia come l'Italia si collochi tra i paesi del G20 con le peggiori performance salariali nel medio lungo periodo, distinguendosi negativamente per una dinamica dei salari reali inferiore ai livelli pre crisi del 2008, a differenza della maggior parte delle altre economie avanzate. Sempre secondo l'OIL, tra il 2008 e il 2024 i salari reali in Germania hanno registrato una crescita intorno al 15%, mentre in Francia l'aumento complessivo si colloca intorno al 5%.

Questa dinamica, tuttavia, è in atto da molti decenni ed è determinata non solo dalle diverse dinamiche inflazionistiche, ma di un sistema Paese che non ha saputo tracciare linee strategiche di sviluppo basate su competitività e crescita.

Il rapporto **OCSE** "*Prospettive occupazionali 2025*" certifica, infatti, che l'Italia è l'unico grande paese europeo in cui, in oltre trent'anni, i salari reali sono rimasti sostanzialmente fermi (vedi tabella in calce). Mentre Francia, Germania e Spagna hanno visto crescere i salari reali tra il 9% e il 30%, in Italia si è registrata una riduzione di circa il 3%.



Paese	1991-2023	2019-2024
Italia	-3,4%	-8%
Francia	+30,9%	+0,5%
Germania	+30,4%	+0,2%
Spagna	+9,1%	+1,2%
Media Ocse	+25%	0%

In tale contesto il lavoro non è più percepito come “ascensore sociale” il che determina un diffuso sentimento di disaffezione soprattutto fra le fasce di lavoratori più qualificati e fra i giovani: ne consegue che se, da un lato, vediamo migrare le nostre migliori professionalità in cerca di opportunità fuori dall'Italia, dall'altro chi rimane tende a “ridefinire le priorità” a discapito della ricerca di crescita professionale.

Censis ed **Eudaimon** nel IX Rapporto del 2026 fotografano il legame che gli italiani hanno con il mondo del lavoro, in un'analisi di un centinaio di pagine: quello che viene fuori dal *IX Rapporto* è che si vuole lavorare di meno, per vivere di più.

Oltre la metà del campione (55%) reputa la carriera non prioritaria e il dato è particolarmente alto tra i giovani. Lo stesso lavoro, in realtà, diventa obbligo più che passione. Non è quindi un caso che il 65% perda il senso del proprio lavoro, che si trasforma così in una mera fonte di reddito: quasi il 58% dei lavoratori parla di retribuzioni inadeguate e quasi l'80% lamenta mancati riconoscimenti per il proprio operato. Le palesi difficoltà nell'ottenere una giusta retribuzione stimolano il *job hopping*, ritenuto dal 32,5% del campione uno strumento utile a ottenere migliori condizioni.

Ne consegue un mondo all'insegna del *burnout*, con la stanchezza psicofisica che attanaglia quasi 7 italiani su 10, seguita a ruota dall'ergofobia (cioè la paura, spesso irrazionale, verso determinati compiti o attività) e dalla sindrome dell'impostore (rispettivamente 54% e 22%).

Quasi il 24% degli occupati ritiene di essere troppo preso dal proprio lavoro per avere tempo da dedicare a sé, e in effetti l'88,2% del campione crede che questa disponibilità di tempo dovrebbe essere un diritto riconosciuto a tutti. 7 italiani su 10 sono convinti che esistono le condizioni tecnologiche ed economiche per una riduzione del tempo di lavoro, sia che si tratti della settimana corta sia di un taglio dell'orario quotidiano. Il 71% degli italiani, soprattutto giovani, promuove la settimana lavorativa corta.

1. DA WELFARE¹ STATE A WELFARE MIX: UN'EVOLOUZIONE NECESSARIA

Dinanzi a una crescente difficoltà nel garantire adeguati livelli di reddito, occupabilità e stabilità contrattuale, risulta essenziale interrogarsi sulla funzione che i diversi modelli di welfare possono svolgere nel sostenere la qualità del lavoro e la tenuta sociale.

Nel contesto europeo, i sistemi di welfare si distinguono in base a criteri strutturali quali il livello complessivo di spesa sociale, la composizione funzionale degli interventi (pensioni, sanità, famiglia, politiche attive) e i meccanismi di accesso alle prestazioni.

Il **modello corporativo**, tipico di paesi quali Francia, Germania e Belgio, garantisce un'elevata protezione sociale principalmente a lavoratori e contribuenti, attraverso un'impostazione assicurativa fortemente legata alla storia contributiva. Tale modello si caratterizza per una struttura gerarchica dei benefici, una limitata capacità redistributiva e una governance fondata sul dialogo sociale tra parti datoriali, sindacali e istituzionali.

Diversamente, il **modello socialdemocratico**, prevalente nei Paesi scandinavi, estende la protezione su base universalistica (fondata sulla cittadinanza o residenza) con una copertura ampia e inclusiva. Sebbene garantisca prestazioni pubbliche estese, tale modello integra il ricorso a strumenti di mercato, come la previdenza complementare o l'assicurazione sanitaria privata.

Nel **modello mediterraneo** (Italia, Spagna, Portogallo, Grecia), lo Stato assume un ruolo meno esteso nella fornitura diretta di servizi sociali rispetto ad altri modelli europei (come quello scandinavo). In compenso, è la famiglia – in particolare nella sua forma tradizionale – a farsi carico della cura dei bambini, degli anziani, dei disoccupati e dei malati. Questo assetto si associa a un mercato del lavoro segmentato, con tutele differenziate tra lavoratori stabili e precari.

Infine, il **modello liberale**, rappresentato dal Regno Unito e, più in generale, dai paesi anglosassoni, offre una protezione pubblica di base e incentiva il ricorso individuale a strumenti assicurativi privati per la copertura di bisogni quali salute e previdenza. In tale schema, lo Stato assume un ruolo residuale, lasciando al mercato la funzione di integrazione.

L'**Italia** è passata dal sistema di welfare degli anni 70 in cui lo Stato rivestiva un ruolo centrale e quasi esclusivo, all'attuale *welfare mix*, ovvero un sistema di protezione basato su tre pilastri: un sistema pubblico che garantisce le prestazioni di base (es SSN, pensioni); fondi collettivi di origine contrattuale o associativa (fondi pensione, fondi sanitari, welfare aziendale); forme di protezione individuale (assicurazioni private).

In tal senso Manageritalia da sempre sostiene la centralità della contrattazione collettiva come strumento capace di dare vita a quel sistema di welfare contrattuale e aziendale che oggi rappresenta il secondo pilastro su cui si regge il welfare mix nazionale.

Non solo, con forza sostiene la necessità di una maggiore e più ordinata integrazione fra pubblico e privato che avvenga attraverso un processo di confronto e concertazione con le parti sociali anche al fine di evitare che provvedimenti normativi, seppur dettati dalle migliori intenzioni, possano generare effetti distorsivi sul complesso sistema del welfare contrattuale.

¹ Il termine "welfare state" indica un sistema in cui lo Stato interviene attivamente nell'economia per assicurare assistenza e protezione ai cittadini, modificando la distribuzione dei redditi generata dal mercato e fornendo servizi fondamentali come sanità, istruzione, previdenza e assistenza sociale



2. BENESSERE ORGANIZZATIVO COME LEVA PER LA COMPETITIVITÀ DELLE AZIENDE

Nel complesso contesto descritto nei capitoli precedenti, una delle leve a disposizione delle aziende per motivare e trattenere i lavoratori è migliorare il benessere organizzativo anche attraverso il rafforzamento del welfare contrattuale e aziendale.

Il benessere organizzativo è la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei propri lavoratori, attraverso la qualità dell'ambiente di lavoro, delle relazioni professionali, del riconoscimento e dell'equilibrio tra vita e lavoro.

Il benessere organizzativo non è un concetto monolitico e si articola in quattro dimensioni distinte che si influenzano reciprocamente:

- ▶ **Benessere fisico:** è la dimensione più normata e quella su cui le aziende hanno investito di più negli ultimi decenni. Riguarda la salute e la sicurezza negli ambienti di lavoro.
- ▶ **Benessere psicologico:** è la dimensione più critica del momento presente. Lo stress lavoro-correlato, il burnout e l'ergofobia (la paura ricorrente di recarsi al lavoro) sono fenomeni in crescita che le aziende faticano ancora a riconoscere come rischi organizzativi prima che individuali. Tuttavia, secondo il succitato rapporto Censis-Eudaimon il 41,3% delle imprese ha già attivato servizi dedicati alla salute mentale, un dato in forte crescita che segnala la direzione verso cui si sta muovendo il welfare aziendale più evoluto.
- ▶ **Benessere sociale e relazionale:** riguarda la qualità delle relazioni interpersonali, il clima aziendale e il senso di appartenenza: è la dimensione meno misurabile ma tra le più determinanti per l'*engagement* quotidiano. Il 60,3% dei lavoratori percepisce solidarietà tra colleghi, un dato che da un lato segnala una base relazionale presente, dall'altro evidenzia anche l'altra faccia della medaglia: quasi quattro lavoratori su dieci non sperimentano questa rete di supporto.
Comunicazione interna trasparente, inclusività, spazi di dialogo autentico tra pari e tra livelli gerarchici diversi: sono gli ingredienti che costruiscono coesione. La loro assenza genera quella disaffezione silenziosa che si manifesta nel *quiet quitting*, nel disimpegno progressivo e nella difficoltà a trattenere i talenti migliori.
- ▶ **Benessere organizzativo strutturale:** è la dimensione che i dati del Rapporto Censis-Eudaimon 2026 indicano come più urgente da affrontare. Riguarda la chiarezza dei ruoli, l'equità nei trattamenti, le opportunità di crescita professionale, il riconoscimento.
Il dato è netto: il 78,9% dei lavoratori non si sente sufficientemente valorizzato. Una percentuale che attraversa tutti i livelli gerarchici e che non migliora con l'anzianità aziendale.
Questo deficit di gratificazioni immateriali è il fattore che più di ogni altro erode il senso di appartenenza nel lungo periodo.
Sistemi premianti opachi, percorsi di carriera indefiniti, feedback assenti o episodici: sono le condizioni che trasformano il lavoro da esperienza significativa a obbligo da assolvere, esattamente la percezione che il 44,7% degli occupati italiani dichiara di avere oggi.
Investire nel benessere organizzativo non è solo una scelta etica. Si tratta di una decisione che ha impatti misurabili su produttività, costi operativi e capacità competitiva nel mercato del lavoro.

Tra gli effetti più rilevanti del welfare, vi è la ***promozione di un equilibrato rapporto tra vita professionale e vita privata, noto come work life balance.***

Questo concetto, sempre più centrale nel dibattito organizzativo e sociale, non riguarda solo la distribuzione del tempo, ma l'interazione armoniosa tra benessere personale e attività lavorativa. Un bilanciamento efficace, infatti, favorisce la salute mentale ed emotiva, riduce lo stress e contribuisce a rendere sostenibili le traiettorie occupazionali. In questa prospettiva, il welfare aziendale – attraverso misure di flessibilità, cura, supporto alla genitorialità e servizi alla persona – diventa un volano essenziale per conciliare esigenze individuali e obiettivi produttivi.

La mancanza di strumenti adeguati a tutelare il benessere dei lavoratori, e, quindi, a garantire un reale *work life balance*, può determinare ricadute rilevanti sulla tenuta del rapporto di lavoro. In particolare, sta emergendo con sempre maggiore evidenza il legame tra l'assenza di politiche aziendali orientate al welfare e l'aumento delle dimissioni volontarie – il fenomeno noto come Great Resignation –, nonché il crescente disimpegno silenzioso dei lavoratori, definito *quiet quitting*.

Laddove l'impresa non offre strumenti di conciliazione, supporto alla persona e coinvolgimento attivo, cresce infatti il rischio di disconnessione emotiva, insoddisfazione e abbandono. Investire in welfare aziendale significa quindi non solo migliorare la qualità del lavoro, ma anche prevenire l'erosione del capitale umano, rafforzando la fidelizzazione, la coesione organizzativa e la sostenibilità delle relazioni di lavoro nel tempo.

Lo stesso rapporto Censis Eudaimon evidenzia nei numeri quanto sia diretto il legame tra benessere delle persone e performance delle aziende.

L'84,1% dei lavoratori dichiara che beneficiare di welfare aziendale migliora concretamente la propria motivazione e produttività, dato che raggiunge il 93% tra i dirigenti, l'86,9% tra gli impiegati e il 72,5% tra gli operai. Non è quindi una percezione di fascia alta perché attraversa l'intera struttura organizzativa.

Il welfare aziendale strutturato agisce preventivamente anche su costi di tipo occulto quali il presenteismo (ovvero l'essere fisicamente presenti ma psicologicamente assenti) e l'assenteismo: entrambi sono costi occulti difficili da quantificare ma sistematicamente sottovalutati. Un lavoratore in condizione di *burnout* che continua a timbrare il cartellino costa all'azienda in termini di qualità della prestazione, errori, rallentamenti e contagio del clima.

In tal senso, il 77,1% delle imprese registra impatti positivi sull'*engagement* dopo l'attivazione di programmi di benessere, e il 75,7% documenta miglioramenti nel clima organizzativo.

La difficoltà di reclutamento è indicata dal 36,7% delle imprese come la criticità principale dei prossimi anni, la prima in assoluto, prima delle sfide tecnologiche e delle tensioni di mercato. In un contesto di regressione demografica, con il 42,5% degli occupati già oltre i 50 anni, sostituire le competenze che escono dal mercato del lavoro costerà sempre di più.

Il benessere organizzativo è una delle poche leve in grado di agire contemporaneamente su *retention* e *attraction*. Sul fronte della **retention**, i numeri sono chiari: il 71,6% dei dipendenti sceglierebbe un datore di lavoro anche in base al welfare offerto; percentuale che sale all'89,6% tra i dirigenti e al 76,6% tra i giovani under 35, proprio le due fasce demografiche più contese.

Sul fronte dell'*employer branding* il 32,1% delle imprese attiva programmi di welfare esplicitamente per migliorare la propria reputazione come datore di lavoro, consapevole che il benessere organizzativo comunica valori aziendali prima ancora che benefit specifici.



Il 77,9% delle imprese rileva infine un'elevata soddisfazione dei lavoratori rispetto ai programmi di benessere attivati.

Secondo il **Rapporto 2024 Welfare Index PMI** di Generali le imprese che gestiscono il welfare aziendale come leva strategica hanno per l'87,5% raggiunto un elevato indice di impatto sociale e per il 54,3% ottenuto miglioramenti della produttività.

Un dato che chiude il cerchio: investire nel benessere funziona.

3. WELFARE AZIENDALE: STRUMENTO STRATEGICO PER FAVORIRE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Uno dei principali strumenti utilizzato dalle aziende per implementare politiche finalizzate a migliorare la qualità della vita lavorativa e personale, aumentare la soddisfazione e fidelizzare i talenti è rappresentato dal welfare aziendale.

Quest'ultimo non è solo l'insieme di beni, servizi e iniziative che un'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti al di fuori della retribuzione ordinaria, bensì lo strumento con cui un'azienda dimostra concretamente di mettere le persone al centro: supportando la salute, la famiglia, la formazione e il tempo libero dei propri collaboratori.

3.1 Le principali forme di welfare aziendale

Il Welfare aziendale si può suddividere in Welfare On top e in Welfare da premio di produttività.

Welfare premiale o "On Top"

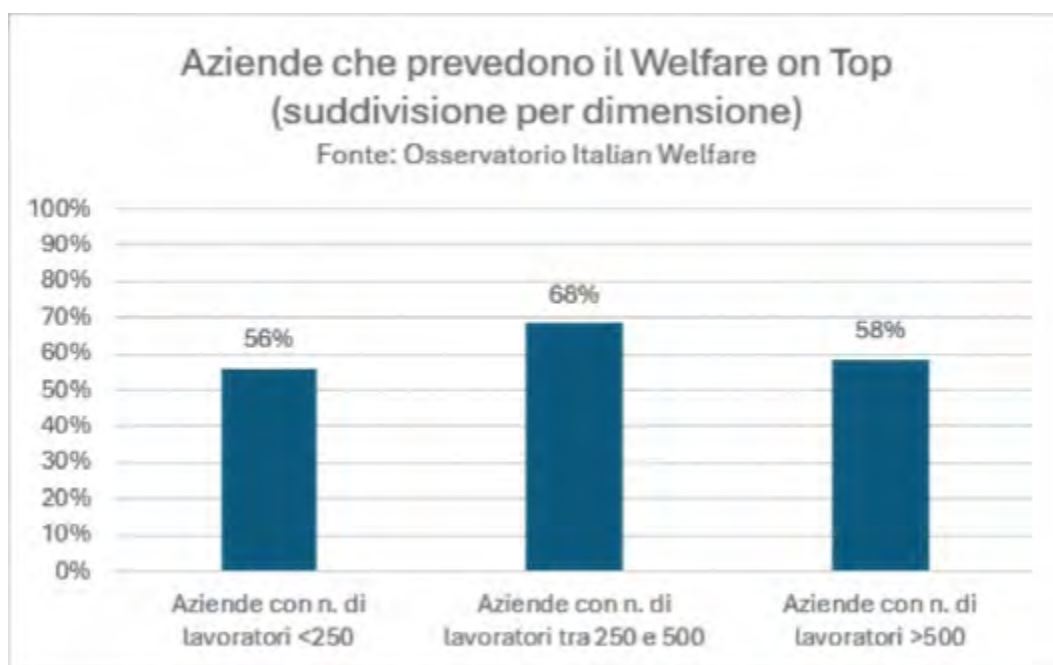
Il welfare premiale si configura come un incentivo riconosciuto "on top" (ovvero in aggiunta alla retribuzione) dall'azienda a tutti i lavoratori o a categorie omogenee degli stessi, al raggiungimento di obiettivi prefissati (esempio aumento di fatturato).

Si tratta della soluzione più versatile ed efficiente sia per il lavoratore che per l'azienda.

Il welfare premiale, a differenza del premio di risultato e del premio di risultato welfarizzato, non necessita di accordi territoriali o di secondo livello con le parti sindacali legati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione per poter essere erogato. Richiede solamente un regolamento aziendale interno, avendo così la flessibilità di essere concertato in tempi brevi e comunicato senza largo anticipo.

Il welfare premiale è totalmente detassato non prevedendo un limite generale del premio (per il premio di risultato e il premio di risultato welfarizzato, ossia convertito in welfare, il limite per la detassazione è di 5 mila euro), che l'azienda può decidere a piacimento anche graduandolo in base alla Retribuzione Annuale Lorda; inoltre, non vi è il requisito del tetto massimo di 80 mila euro di RAL per poterne beneficiare, consentendo quindi anche a quadri e dirigenti di riceverlo come MBO detassato. Diversamente, i benefit legati a obiettivi individuali restano tassati normalmente come precisa l'Agenzia delle Entrate con la risposta n. 77/2025.

Nella tabella che segue dell'**Osservatorio Italian Welfare**, viene indicata la percentuale di aziende che adottano sistemi di welfare on top con ripartizione per livello dimensionale: si evidenzia un buon livello generale di diffusione dello strumento, con una preferenza da parte delle aziende con numero di dipendenti tra 250 e 500.



Welfare da premio di produttività

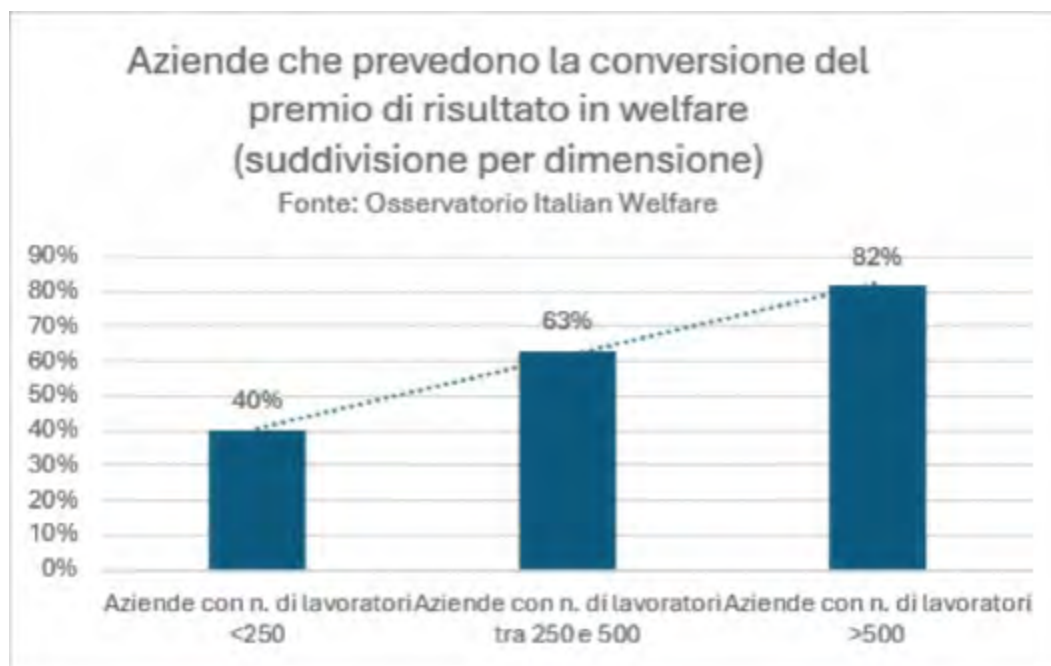
Il premio di risultato o PdR (detto anche premio di produzione o di produttività) è la quota aggiuntiva alla retribuzione che viene riconosciuta ai dipendenti al raggiungimento di obiettivi di incremento di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Per la sua attivazione è necessaria l'adozione di accordi bilaterali (sindacali o territoriali) in cui vengano definiti gli obiettivi da raggiungere e le modalità di misurazione.

Il lavoratore, qualora espressamente indicato all'interno dell'accordo negoziale, può optare per convertire il premio di risultato in welfare, parzialmente o totalmente.

Il premio può così essere utilizzato per finalità di welfare, come flexible benefit e fringe benefit: coprire ad esempio spese mediche, o per l'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti, per tasse universitarie, libri di testo, mense, asilo nido, per buoni pasto, carte regalo, ecc.

Nel caso di premio di risultato convertito in welfare, l'importo non è soggetto ad alcuna tassazione o onere contributivo, né per il dipendente, né per l'azienda, purché non superi i 5 mila euro l'anno, e/o venga corrisposto in presenza di reddito annuo superiore a 80 mila euro.

Nella Tabella seguente, sempre dell'Osservatorio Italian Welfare, si nota come le aziende che utilizzano la conversione del premio di produttività in welfare siano soprattutto quelle con un numero di lavoratori superiore a 500 unità.



Negli ultimi anni, il legislatore ha introdotto incentivi fiscali a sostegno di misure quali premi di produttività e il welfare aziendale (2016 e 2017), con l'obiettivo di favorire la contrattazione non solo di secondo livello e stimolare la crescita della produttività. Tuttavia, il welfare contrattuale non è stato ancora valorizzato in modo adeguato come strumento per migliorare la qualità del lavoro e garantire una crescita sostenibile dei redditi.

In un contesto aziendale sempre più orientato alla misurazione dei risultati e alla valorizzazione del merito, anche strumenti come i *Key Performance Indicators* (KPI), gli *Objectives and Key Results* (OKR) e in particolare il *Management by Objectives* (MBO) rivestono un ruolo centrale nei sistemi di performance management.

L'MBO, sviluppato a partire dagli anni Cinquanta e oggi largamente utilizzato per la definizione e la valutazione degli obiettivi annuali di dirigenti e quadri, si configura come uno strumento altamente strutturato e coerente con le strategie d'impresa.

Tuttavia, a differenza dei premi di risultato disciplinati dall'art. 1, commi 182 e ss., della Legge n. 208/2015, i premi MBO non beneficiano di alcun regime fiscale agevolato, risultando integralmente imponibili ai fini IRPEF e soggetti a contribuzione ordinaria, come ribadito dall'Agenzia delle Entrate nella risposta a interpello n. 77/2025.

Questa impostazione penalizza in modo rilevante il valore netto del premio per i lavoratori con RAL superiori a 80 mila euro – fascia in cui rientrano tipicamente i profili manageriali – e limita l'efficacia incentivante dello strumento.

La soluzione spesso adottata, ovvero la conversione dell'MBO in welfare aziendale "puro" (ex art. 51, comma 2, TUIR), pur legittima in presenza di piani estesi a categorie omogenee di dipendenti, non sempre risponde pienamente all'esigenza di premiare il merito individuale.

Alla luce di tali criticità, si ritiene opportuna una revisione normativa che consenta, per la categoria dei dirigenti e dei quadri, l'accesso a un regime di detassazione selettiva degli MBO, purché gli obiettivi

siano determinati ex ante, verificabili, coerenti con i risultati aziendali e formalizzati all'interno di un regolamento o contratto. Una simile misura risponderebbe all'esigenza di rafforzare la leva meritocratica, incentivare la crescita delle imprese e valorizzare il contributo strategico della componente manageriale.

3.2 I numeri del welfare aziendale

La validità del percorso normativo intrapreso dal Legislatore per incentivare il ricorso ai premi di produttività e agli strumenti di welfare aziendale trova riscontro nei dati contenuti nel *Report di monitoraggio sul deposito dei contratti aziendali e territoriali* del **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**, pubblicato il 23 dicembre 2025 e riferito ai dati aggiornati al 15 dicembre 2025.

Risulta, infatti, ulteriormente rafforzata la diffusione dei contratti di secondo livello che prevedono premi di risultato. Alla data considerata, i contratti attivi sono 19.548, in crescita rispetto ai 18.963 registrati a fine 2024. Di questi, 16.111 sono contratti di livello aziendale e 3.437 territoriali, confermando la netta prevalenza della contrattazione aziendale.

Quanto ai contenuti, la maggior parte dei contratti è orientata al raggiungimento di obiettivi di produttività, redditività e qualità; in particolare, gli obiettivi di produttività risultano presenti in circa 9.850 accordi, mentre quelli di redditività e qualità riguardano rispettivamente 7.803 e 6.186 contratti. Rilevante è anche la componente del welfare aziendale, prevista in 7.399 contratti attivi, così come la presenza di piani di partecipazione dei lavoratori, che interessano 1.255 accordi.

In termini di dimensione economica e platea coinvolta, le più recenti analisi sul welfare aziendale – basate sui dati degli Osservatori di settore e sulle evidenze dell'INPS – indicano che il welfare di origine contrattuale e aziendale interessa oggi oltre 6,5 milioni di lavoratori nel settore privato e mobilita risorse stimate in oltre 3 miliardi di euro l'anno.

I benefici offerti spaziano dalla previdenza complementare e dalla sanità integrativa al sostegno per istruzione e assistenza, fino ai *fringe benefit*, ai servizi per la mobilità, alla cultura e al tempo libero.

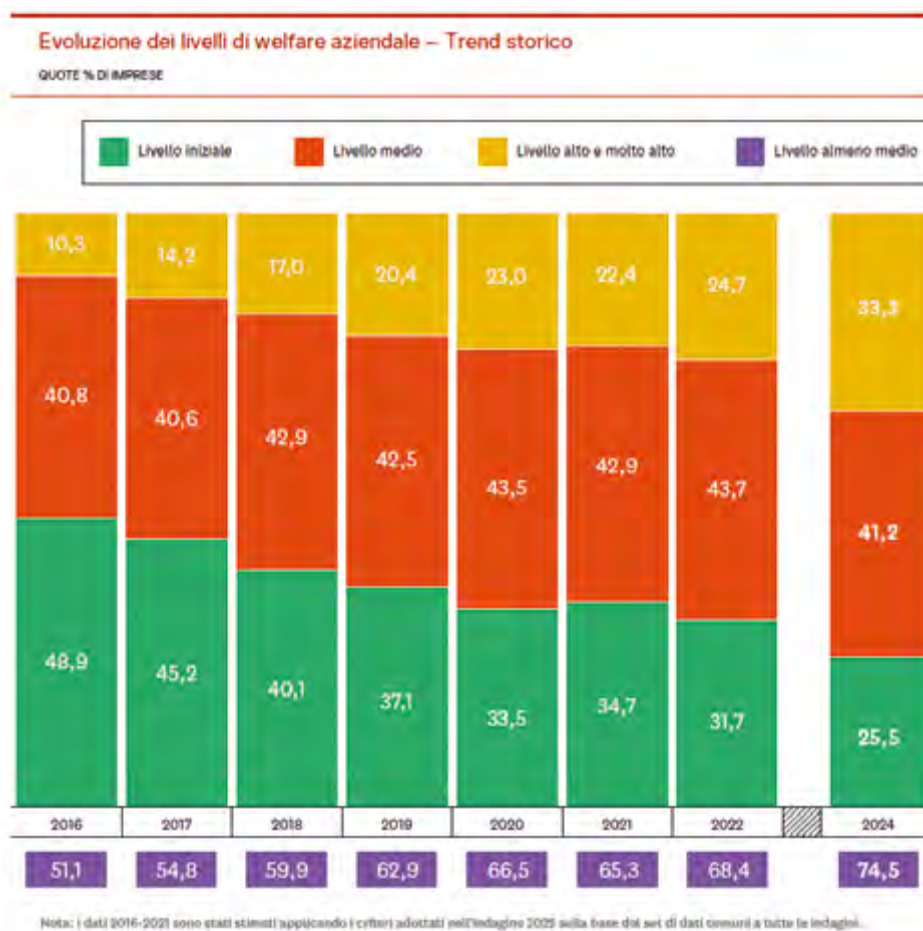
In particolare, quattro aree risultano già ampiamente consolidate, con tassi di iniziativa superiori al 50%: conciliazione vita-lavoro (56,4%), salute e assistenza (52,2%), previdenza e protezione (51,4%), e diritti, diversità e inclusione (50,4%). Seguono ambiti in espansione, quali le condizioni lavorative e la sicurezza (46%), lo sviluppo del capitale umano (44,8%), il sostegno economico ai lavoratori (36,8%) e il welfare di comunità (35,2%). Più limitata, ma in evoluzione, la diffusione delle iniziative di responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (27,2%) e di quelle legate a cultura ed educazione (10,1%).

Nel quadro complessivo delineato dal **XXIV Rapporto annuale INPS**, il welfare aziendale si conferma dunque come una componente sempre più rilevante e complementare rispetto al welfare pubblico, capace di sostenere il reddito delle famiglie, rafforzare l'attrattività delle imprese e contribuire alla tenuta sociale del mercato del lavoro.

I piani di Welfare, dal 2016 al 2025 sono cresciuti del 400%, ha affermato **Emmanuele Messagli** al Seminario di Manageritalia sul tema del Welfare aziendale del 2 aprile 2025. Nessun istituto contrattuale è cresciuto in tal modo, neanche lo *smart working*.

Nella Tabella seguente, che abbiamo ripreso dal Rapporto 2024 Welfare Index PMI (WIPMI) di Generali, si

evince come negli ultimi otto anni le imprese che hanno raggiunto un livello elevato (alto o molto alto) di welfare sono triplicate, dal 10,3% al 33,3%, mentre quelle a livello iniziale si sono dimezzate, dal 48,9% al 25,5%.



La quota di imprese con livello di welfare alto e molto alto cresce con la dimensione aziendale: tra le aziende con 251-1.000 addetti, la percentuale di imprese con welfare elevato è molto superiore rispetto alle PMI più piccole. Tanto il fatturato per addetto quanto il margine operativo lordo per addetto aumentano quasi linearmente al livello di welfare, raggiungendo i valori più elevati nel segmento delle imprese con livello molto alto di welfare aziendale: 470 mila euro in termini di fatturato per addetto (contro i 193 mila euro delle imprese con livello iniziale di welfare) e 29,4 mila euro in termini di margine operativo lordo per addetto (contro 10 mila euro).

L'86% delle imprese ha attivato forme di integrazione di reddito, come buoni pasto o buoni carburante (c.d. *flexible benefit*); quasi il 77% ha attivato strumenti come polizze sanitarie o check up medici annuali, mentre circa 7 aziende su 10 hanno attive forme di previdenza complementare con versamenti ad un fondo previdenziale aziendale o privato.

Parallelamente, risultano in progressiva espansione le iniziative legate alle condizioni di lavoro e sicurezza (46%), allo sviluppo del capitale umano (44,8%), al sostegno economico ai lavoratori (36,8%) e al welfare di comunità (35,2%), a dimostrazione di un ampliamento qualitativo e tematico dei piani di welfare adottati dalle PMI. Più limitata, ma in evoluzione, la diffusione delle iniziative di responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (27,2%) e di quelle legate a cultura ed educazione (10,1%). Sono sempre più richiesti servizi per la salute mentale, la gestione dello stress e un generale supporto psicologico. Per quasi 9 lavoratori su 10 è un elemento imprescindibile, che migliora anche la motivazione alla produttività.

Le aziende grandi e medie sono favorite perché possono sfruttare le economie di scala derivanti dall'avere una più ampia platea di fruitori, dispongono di risorse economiche più consistenti, che permettono di investire in programmi di welfare articolati e di qualità e si possono avvalere di consulenti esterni, piattaforme digitali dedicate, e partnership con fornitori di servizi di welfare. Hanno spesso figure dedicate alla gestione delle risorse umane, del welfare e della sostenibilità (es. HR manager, welfare manager, responsabili CSR).

Questo consente una progettazione, comunicazione e monitoraggio più efficace delle iniziative, adattandole meglio ai bisogni dei dipendenti. rendendo il welfare aziendale più efficace, sostenibile e capace di generare reali benefici sia per i dipendenti che per l'azienda stessa.

Alberto Dell'Acqua, intervenuto al suddetto seminario, afferma che le evidenze raccolte su un campione di 400 imprese italiane mostrano che le aziende che investono in welfare aziendale registrano una maggiore produttività, con una crescita differenziale dei salari del +10%, rispetto alle aziende che invece non vi investono. Sottolinea, poi, che si sta affermando un nuovo modo di esaminare e valutare la performance dell'impresa, per renderla sostenibile nel tempo, valutando in modo bilanciato la crescita dei fondamentali aziendali con le dinamiche di remunerazione del lavoro.

Anche secondo Stefano Castrignanò nello stesso Seminario, il Welfare aziendale non deve essere visto solo come portatore di maggiore produttività ma anche come strumento di impatto sul benessere dei lavoratori e delle loro famiglie e di impatto sulla sostenibilità del Paese.

4. IL WELFARE CONTRATTUALE COME STRUMENTO PER IL POTENZIAMENTO DEL REDDITO

Manageritalia sostiene da tempo che il welfare contrattuale e aziendale possano essere considerati, oltre a uno strumento per migliorare il clima aziendale, anche una leva di crescita per i salari e per la qualità del lavoro.

Il complesso e strutturato sistema di welfare contrattuale di Manageritalia, per esempio, è frutto di una lunga tradizione di bilateralità fondata sulla capacità di evolvere ed innovare.

In tal senso, una delle principali novità introdotte, in via sperimentale, con l'accordo di rinnovo del 2021 ha riguardato l'inserimento nel CCNL di un credito welfare che il dirigente può spendere in servizi per sé e per la propria famiglia (copertura sanitaria integrativa Fasdac, corsi di formazione e coaching, pacchetti di prevenzione sanitaria, pacchetti istruzione & ricreazione figli, pacchetto socio assistenziali e psicologo, rimborso spese trasporto pubblico, telemedicina etc.) attraverso la piattaforma "Welfare Dirigenti Terziario", creata ad hoc.

Al 31/05/2026 hanno avuto accesso alla piattaforma 29.477 dirigenti e 6.791 aziende. I dirigenti che hanno effettuato acquisti sono stati 23.700 con una spesa totale nell'intero periodo (gennaio 2024-maggio 2026) di circa 55 milioni di euro.

I dati di soddisfazione dei dirigenti rilevati nei primi due anni di sperimentazione hanno portato a rinnovare il credito welfare anche nel rinnovo del 05/11/2025 facendolo divenire elemento strutturale del CCNL.

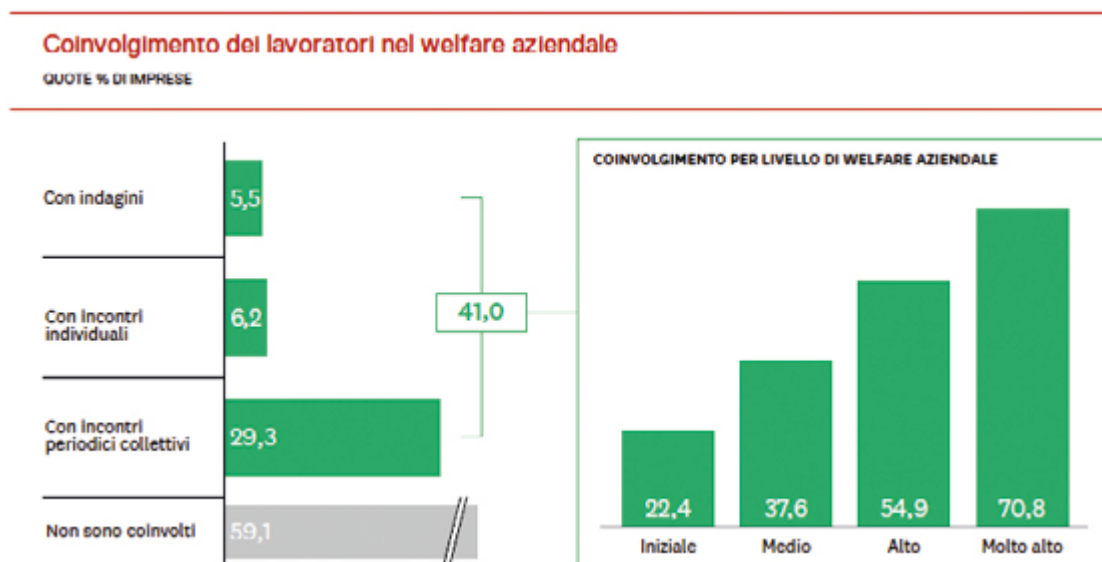


5. UN APPROCCIO PIÙ STRATEGICO DELLE IMPRESE ALLE POLITICHE DI WELFARE

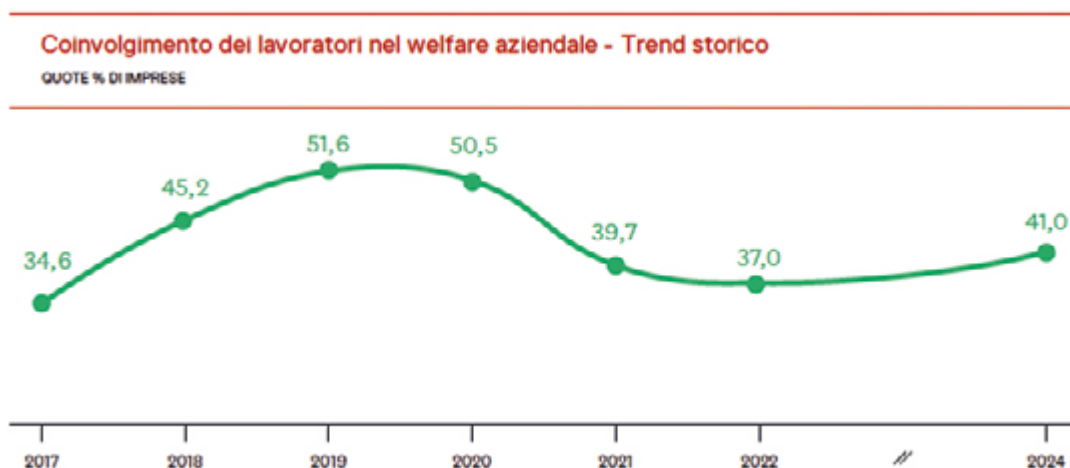
Il welfare deve diventare parte integrante della strategia aziendale, e non un insieme di benefit opzionali.

Secondo **Stefano Castrignanò** serve il coinvolgimento attivo dei lavoratori nella co-progettazione dei piani è necessaria una analisi preventiva dei fabbisogni sociali dei propri dipendenti, così come per **Gabriele Belsito** occorre la personalizzazione dell'offerta in base ai bisogni specifici. Un welfare ben progettato migliora il clima interno, la produttività e l'attrattività dell'impresa.

Dal WIPMI Generali 2024 riportiamo la tabella sottostante con i dati del coinvolgimento attuale dei lavoratori nel welfare aziendale. Essa dimostra la capacità delle imprese di coinvolgere i lavoratori per individuarne i bisogni e rispondere alle loro esigenze. Questa capacità distingue le imprese con livello di welfare più elevato che tengono incontri periodici collettivi (29,3%) e individuali (6,2%), e talvolta indagini.



Nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale l'interesse delle aziende e le iniziative di coinvolgimento dei lavoratori sono cresciute in maniera esplosiva, mentre si sono ridotte in misura significativa nel periodo del Covid, dal 2020 al 2022, per le limitazioni determinate dall'emergenza. Ma ora è tornata a crescere, e nel 2024 il 41% delle imprese hanno tenuto attività di coinvolgimento.



Occorre infine aumentare la consapevolezza di imprese e lavoratori, soprattutto nelle PMI, del valore legato a programmi di welfare aziendale.

Le aziende devono percepire il welfare come un investimento, non come un costo; i lavoratori, soprattutto giovani, debbono poter riconoscere come strumenti di welfare possano fornire copertura ad esigenze personali e ad eventi che potrebbero creare discontinuità della vita lavorativa.

È altrettanto importante valorizzare l'impatto sociale dei piani di welfare e integrarli quale elemento della responsabilità sociale d'impresa.

In tal senso le parti sociali rivestono un ruolo fondamentale potendo intervenire sia attraverso gli strumenti della contrattazione collettiva che tramite progetti di formazione ed informazione mirati.

6. INTERVENTI PUBBLICI PER POTENZIARE IL WELFARE CONTRATTUALE COME SECONDO PILASTRO DEL SISTEMA DI WELFARE PUBBLICO

Potenziare i sistemi di welfare contrattuale ed aziendale risulta quindi una strategia sulla quale anche il decisore pubblico dovrebbe investire, non solo per migliorare la competitività del Paese, ma anche e soprattutto per favorire la sostenibilità e la coesione sociale.

Manageritalia avanza una serie di proposte mirate a rafforzare il ruolo del welfare aziendale e contrattuale come leva di sviluppo, equità e attrattività del sistema produttivo nazionale. Tali proposte intendono non solo ampliare la platea dei beneficiari delle misure fiscali agevolate, ma anche promuovere un'evoluzione strutturale del welfare in chiave moderna, inclusiva e sostenibile.

È possibile pensare a un secondo ciclo del welfare aziendale, nel quale la cooperazione tra istituzioni pubbliche e imprese possa determinare un salto di scala, diffondendo nuovi servizi per le comunità negli ambiti dell'assistenza sanitaria, della prevenzione (*screening*, vaccini, cultura della salute), dell'assistenza agli anziani, asili nido e facilitazioni per la genitorialità, campagne e servizi di informazione per rilanciare la previdenza complementare, progetti di formazione e facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, di collaborazione tra scuola, università e imprese, di promozione dei diritti e delle pari opportunità, di inclusione sociale.

Il welfare aziendale italiano ha quindi grandi potenzialità: per esprimerle appieno servono: regole chiare, fiscalità stabile, interpretazioni coerenti, imprese consapevoli e lavoratori coinvolti. La chiarezza su *fringe* e *flexible benefit* è cruciale per trasformare il welfare da misura episodica a leva strategica per il benessere e la competitività.

6.1 Politiche pubbliche più chiare e incentivanti

Per una diffusione più ampia degli strumenti di welfare aziendale è opportuno agire sulla semplificazione normativa per agevolarne l'accessibilità da parte di una ampia platea di aziende, in particolare le PMI.

Serve una semplificazione del quadro normativo e fiscale: le regole attuali risultano complesse e spesso ambigue, come dimostrato dal trattamento degli MBO e da recenti interPELLI all'Agenzia delle Entrate.



È auspicabile una riforma organica del welfare aziendale che definisca condizioni chiare, e soprattutto stabili, per accedere ai benefici fiscali.

Occorre inoltre incentivare fiscalmente i piani che prevedono l'accesso universale o per categorie omogenee, e che includano strumenti ad alto impatto sociale (cura, disabilità, genitorialità), alla luce del progressivo arretramento del sistema pubblico. Secondo Gabriele Belsito un confronto con esperienze estere può essere opportuno: in tal senso egli cita il caso del Giappone (paese che come l'Italia presenta elevati tassi di popolazione anziana) in cui Toyota ha definito pacchetti welfare che comprendono servizi di cura per gli anziani.

Va sostenuta anche la contrattazione di secondo livello che collega il welfare a obiettivi collettivi, produttività e inclusione. Solo così sarà possibile allargare l'occupazione a giovani e donne, favorire l'invecchiamento attivo e, soprattutto, rafforzare il potere d'acquisto dei salari rispetto alle spese sociali.

6.2 Migliorare la fiscalità dei fringe benefit

I *fringe benefit* rappresentano elementi aggiuntivi della retribuzione, che, in linea generale, concorrono alla formazione del reddito imponibile del lavoratore dipendente.

Ai sensi dell'art. 51, comma 1, del TUIR, il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori percepiti, anche sotto forma di erogazioni liberali, nel periodo d'imposta, in relazione al rapporto di lavoro, indipendentemente dalla loro denominazione o dalla modalità di corresponsione.

Nella prassi dell'Amministrazione finanziaria, il termine *fringe benefit* viene specificamente utilizzato per indicare quei beni e servizi che il datore di lavoro mette a disposizione del dipendente in natura, ossia in forme diverse dal denaro.

Nel 2026, la legge di bilancio ha confermato le soglie di esenzione fiscale: 1.000 euro per tutti i dipendenti e 2.000 euro per chi ha figli a carico. Tuttavia, si tratta di misure temporanee e soggette a revisione, con il rischio di generare incertezza per imprese e lavoratori.

È urgente intervenire sulla cosiddetta “**regola del tutto imponibile**”: se il valore complessivo dei fringe benefit concessi a un dipendente supera la soglia applicabile, l'intero importo diventa imponibile ai fini fiscali e contributivi, non solo l'eccedenza.

Un caso emblematico è quello delle auto aziendali ad uso promiscuo.

In materia sono intervenute importanti novità normative introdotte dalla legge 30 dicembre 2024, n. 207 (legge di bilancio 2025) e successivamente integrate dalla legge 24 aprile 2025, n. 60, di conversione del decreto-legge 28 febbraio 2025, n. 19 (c.d. “DL Bollette”). Quest'ultimo ha colmato l'assenza di un regime transitorio e ha introdotto una specifica clausola di salvaguardia, volta a garantire una graduale applicazione della nuova disciplina e tutelare il legittimo affidamento dei contribuenti. In particolare, il nuovo comma 48-bis della legge di bilancio 2025 stabilisce che continua ad applicarsi il previgente regime fiscale ai veicoli concessi in uso promiscuo nel periodo dal 1° luglio 2020 al 31 dicembre 2024 (regime transitorio), nonché a quelli ordinati entro il 31 dicembre 2024 e concessi in uso promiscuo tra il 1° gennaio e il 30 giugno 2025 (clausola di salvaguardia). Tale intervento si inserisce in un'ottica di certezza normativa e continuità applicativa, evitando disparità di trattamento tra lavoratori nella fase di transizione.

Il valore del benefit, calcolato secondo le tabelle ACI e modulato sulle emissioni di CO₂, concorre al tetto di esenzione. Le recenti modifiche introdotte dalla Legge di Bilancio 2025 avevano disorientato imprese e lavoratori che avevano effettuato una pianificazione di spesa. Ad esempio, se il valore annuo del fringe benefit auto è pari a 1.100 euro, un dipendente senza figli a carico supera la soglia di 1.000 euro e l'intero importo diventa imponibile.

6.3 Risolvere i dubbi sui flexible benefit

I piani di flexible benefit, basati su un credito welfare spendibile dal dipendente per beni e servizi, sono spesso ostacolati da incertezze interpretative, soprattutto nei casi di conversione di premi di risultato o retribuzione variabile.

In particolare è necessario:

- ▶ chiarire quando e come le conversioni possono godere del regime di esenzione (coerenza con art. 1, comma 182 e ss., Legge di Stabilità 2016);
- ▶ definire con precisione cosa si intenda per “categorie omogenee di dipendenti” ai fini dell'applicazione del beneficio fiscale;
- ▶ evitare interpretazioni retroattive o eccessivamente restrittive, che scoraggiano l'adozione di questi strumenti (come, ad esempio, avvenuto in occasione di una risposta fornita dall'Amministrazione finanziaria a Telefisco 2025, attraverso la quale sono emersi dubbi circa le condizioni di rimborsabilità delle spese di baby-sitting).

Un chiarimento normativo contribuirebbe a sviluppare strumenti più equi, accessibili e sostenibili nel tempo.

7. LA NOSTRA POSIZIONE

Manageritalia ritiene che l'evoluzione del patto fra impresa e lavoratori dovrà necessariamente **mettere al centro il benessere del lavoratore** come **elemento chiave per garantire sostenibilità e produttività aziendale**.

Occorre potenziare il welfare contrattuale ed il welfare aziendale in quanto strumenti capaci di garantire un miglior bilanciamento vita-lavoro, di integrare la capacità di spesa reale, di consentire l'accesso a forme di assistenza sanitaria e di previdenza integrative, di favorire l'occupabilità di lungo termine.

8. LE NOSTRE PRIORITÀ

- ▶ Promuovere una visione moderna del welfare: inclusiva, flessibile e capace di rispondere ai nuovi bisogni lungo tutto l'arco della vita lavorativa.
- ▶ Rafforzare l'integrazione tra welfare pubblico e privato per migliorare la qualità del lavoro e ridurre la fuga di talenti.



- ▶ Estendere l'applicazione degli accordi di produttività (art. 1, comma 182 e ss., Legge di Stabilità 2016) ai redditi fino a 120.000 euro, per includere anche quadri e dirigenti di primo livello.
- ▶ Rendere i *fringe benefit* uno strumento strutturale di sostegno al reddito, non legato solo a logiche emergenziali.
- ▶ Utilizzare i buoni pasto come strumento di contrasto alle impennate inflazionistiche.
- ▶ Implementare l'art. 51, comma 2 del TUIR estendendo l'esclusione della tassazione dal reddito ai seguenti *flexible benefit*:
 - spese di affitto di giovani fuorisede che frequentino istruzione terziaria (ITS e Università);
 - mobilità sostenibile pagata non con abbonamenti ma con carta prepagata;
 - destinazione dei residui di welfare aziendale al Terzo settore;
 - destinazione dei residui di welfare aziendale a colleghi con carichi di cura pesanti;
 - polizze vita e corsi sportivi dei bambini/ragazzi.

I contenuti del presente Position Paper sono stati elaborati dal gruppo di studio di Manageritalia composto da:

- **Monica Nolo**, vicepresidente
- **Massimo Fiaschi**, segretario generale
- **Valeria Pistolese**, responsabile rapporti istituzionali
- **Carla Panizza**, responsabile area analisi e ricerche istituzionali

Ringraziamo per avere contribuito al presente lavoro:

- **Emmanuele Massagli**, presidente AIWA (Associazione Italiana Welfare Aziendale)
- **Alberto Dell'Acqua**, direttore LUISS Business School Milan hub
- **Stefano Castrignanò**, direttore Osservatorio Italian Welfare
- **Gabriele Belsito**, chief human resources officer di Eataly



FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI, QUADRI, EXECUTIVE PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

CONTATTI

Tel. 06 684016

manageritalia@manageritalia.it

www.manageritalia.it

Via Orazio 31, 00193 Roma