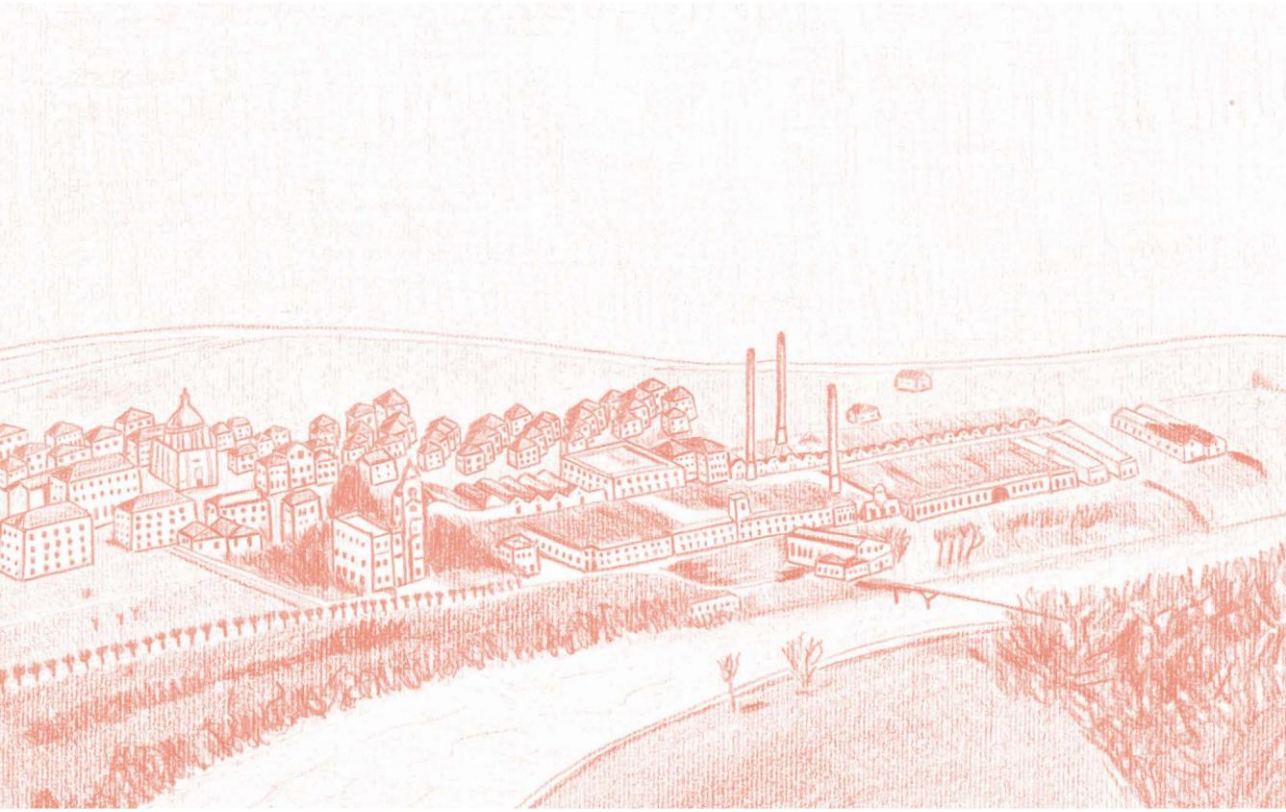
ADAPT UNIVERSITY PRESS

WELFARE *for* PEOPLE

Ottavo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi



ADAPT www.adapt.it

INTESA SANPAOLO

L'immagine della copertina, realizzata da Lavinia Serrani, è una libera rivisitazione di una rappresentazione storica del villaggio industriale di Crespi d'Adda, una delle più importanti testimonianze al mondo delle prime forme di welfare aziendale: un modello di "città ideale del lavoro", è stato scritto. Una immagine che bene rappresenta ai nostri occhi, anche in termini urbanistici e architettonici, come grazie alle misure di welfare il complesso sistema di relazioni industriali possa dare ordine e forma ad un territorio e ad una intera comunità, collocandosi oltre gli stretti confini fisici della singola fabbrica. Quasi che ogni esempio di welfare aziendale acquisti il suo vero senso all'interno di un disegno armonico e di una rete di relazioni tra processi produttivi e processi sociali più ampia e inclusiva. Una immagine antica e non senza contraddizioni figlia di una idea di impresa che, più di tutto, voleva dare forma a una convivenza pacifica e non conflittuale tra le sue diverse componenti. Una rappresentazione che ci ricorda come il welfare occupazionale e aziendale siano elementi essenziali nelle grandi trasformazioni economiche per tenere assieme diversi attori e interessi nel quadro di un ordine sociale sostenibile e duraturo. Siamo dunque oltre il puro vantaggio fiscale, che tanta importanza pare avere oggi per operatori e consulenti nelle politiche di welfare aziendale, per abbracciare una visione moderna di impresa in grado di contemperare se non fondere le ragioni della produttività con quelle della partecipazione e della redistribuzione del valore creato. Così è stato già, seppure in isolate casistiche come quella di Crespi d'Adda, ai tempi della prima rivoluzione industriale, e allo stesso modo può essere oggi all'epoca della quarta rivoluzione industriale. Abbiamo, insomma, scelto una immagine che possa rappresentare visivamente le radici più nobili e autentiche del welfare aziendale, non come mero strumento di abbattimento del costo del lavoro, ma quale percorso che può condurre a forme di benessere collettivo, partecipazione e a una crescita economica sostenibile. Il presente Rapporto ha infatti come obiettivo quello di contribuire a una visione di sistema del welfare aziendale, oltre al semplice perimetro della fabbrica, per abbracciare le dinamiche interne e più profonde dei diversi sistemi di relazioni industriali a livello di settore produttivo, azienda e territorio che sono ora chiamati a un profondo rinnovamento che non può che essere, innanzitutto, un cambio di paradigma sociale e culturale.

WELFARE *for* PEOPLE

Ottavo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

a cura di Michele Tiraboschi

ADAPT
www.adapt.it

INTESA SANPAOLO

Welfare for People

Ottavo rapporto su
IL WELFARE OCCUPAZIONALE
E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi

Responsabile scientifico del Rapporto promosso da Intesa Sanpaolo Spa e dalla Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT

@2025 ADAPT University Press

ISBN 979-12-80922-69-4

ADAPT (*www.adapt.it*)

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di "fare Università" costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

Osservatorio Welfare ADAPT per Intesa Sanpaolo

Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e Scuola di alta formazione di ADAPT per un monitoraggio scientifico indipendente, sul tema del welfare aziendale. L'Osservatorio è un hub nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in chiave di relazioni industriali e cioè in funzione delle iniziative volte a guidare le trasformazioni della impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico.

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

Chiara Altilio	*Dottoranda in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT*
Federica Chirico	*Dottoranda in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT*
Michele Dalla Sega	*Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*
Emmanuele Massagli	*Docente di Pedagogia del lavoro presso l'Università Lumsa di Roma. Presidente di AIWA, Associazione Italiana Welfare Aziendale e della Fondazione Ezio Tarantelli*
Marco Menegotto	*Ricercatore ADAPT*
Francesco Seghezzi	*Presidente ADAPT*
Silvia Spattini	*Ricercatrice ADAPT*
Michele Tiraboschi	*Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT*

Presentazione del curatore

L'ottavo rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo presenta al lettore e agli operatori nuovi profili e ambiti di approfondimento del tema del welfare aziendale ed occupazionale in Italia, pur confermando le principali opzioni metodologiche e l'impianto complessivo dell'opera.

Rimangono ferme, infatti, anche per consentire di sviluppare negli anni studi longitudinali e analisi di benchmark, le principali chiavi di lettura del fenomeno, che restano quelle proprie delle dinamiche di sviluppo e funzionamento dei sistemi di relazioni industriali. Chiavi di lettura non particolarmente "popolari" ai nostri tempi (complice la crisi dei corpi intermedi e degli attori della rappresentanza) e sin qui ancora poco esplorate quantomeno nel campo del welfare aziendale. E tuttavia questa prospettiva d'indagine, adottata sin dal primo rapporto risalente al 2018, ci è subito apparsa imprescindibile rispetto a misure che, non a caso, sollecitano gli sviluppi del welfare non nella tradizionale dimensione pubblicistica ma in quella propria dei rapporti di produzione e di lavoro.

Lo sforzo di verificare le previsioni normative sul terreno dei rapporti di produzione e sui canali di redistribuzione sociale, anche grazie a un serrato dialogo con gli operatori, gli attori della rappresentanza e tutti gli altri principali protagonisti del welfare aziendale, ha permesso una continua evoluzione del nostro Rapporto nel corso degli anni in linea con l'evoluzione del fenomeno.

Le chiavi di lettura adottate e le relative tassonomie e metodologie ci hanno consentito, nel tempo, anche la messa a punto di una strumentazione per la misurazione e valutazione dei diversi casi di welfare aziendale tale da consentire agli attori del sistema di relazioni industriali, nonché ai lavoratori e alle imprese, una maggiore consapevolezza degli effetti e dell'impatto delle iniziative e sperimentazioni avviate e che cercano di intrecciare un modo moderno di fare impresa con una idea ancora forte e tecnicamente precisa di welfare quale risposta cioè a un bisogno reale di sicurezza di persone, comunità, settori produttivi.

Questo è il principale contributo del nostro Rapporto, *che, pur non sottovalutando i molteplici nodi teorici e scientifici della materia, si propone di rispondere a una delle principali criticità di un fenomeno caratterizzato ancora oggi da uno sviluppo frammentario e diseguale tanto per contenuti che per aree di intervento in funzione del tipo di settore, del territorio di riferimento, della dimensione aziendale, della tipologia di lavoratori e dei contratti con cui vengono assunti. Come è stato giustamente osservato da Tiziano Treu, «la possibilità di contrastare un simile rischio non dipende dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali; richiede che le varie esperienze vengano inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici» (Treu, 2016a, p. 15). E questo è quanto si sono impegnati a fare i ricercatori di ADAPT con la redazione di questo volume e i precedenti* Rapporti.

Si spiega così la proposta di rigettare letture riduzionistiche del fenomeno vuoi quale risposta all'arretramento dello Stato e del welfare pubblico, vuoi anche quale pratica riconducibile alla c.d. responsabilità sociale di impresa nella prospettiva di una maggiore distribuzione del valore creato in azienda, grazie anche ai generosi incentivi economici che lo sostengono.

La prospettiva di analisi prescelta, quella dei sistemi di relazioni industriali, impone piuttosto di ricondurre il complesso e variegato fenomeno del welfare aziendale dentro le dinamiche della nuova grande trasformazione del lavoro, che, sempre più, legano i sistemi contrattuali e di lavoro a quelli del welfare (pubblico e privato) dentro il più ampio contenitore del welfare occupazionale, andando oltre i semplici confini fisici della singola impresa, tanto da incidere profondamente sulle logiche della produttività e non solo su quelle redistributive. Questo fino al punto di concorrere in termini strutturali alla riscrittura dello scambio lavoro contro retribuzione.

Tratto originale del Rapporto, *giunto alla sua ottava edizione, è conseguentemente il lavoro di analisi e mappatura del vasto universo della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale) secondo una prospettiva metodologica di relazioni industriali, che consente di ricondurre a sistema una pluralità di frammenti di welfare, che, se visti in modo isolato, offrono una lettura parziale e anche distorta del fenomeno. Si è fatto utilizzo, al riguardo, della banca dati* fareContrattazione (www.farecontrattazione.it), *realizzata dal centro studi ADAPT e che contiene, tra le altre cose, oltre 5.000 tra contratti nazionali, territoriali e aziendali.*

Il Rapporto è costruito a strati, al fine di rispondere alle esigenze di maggiore o minore approfondimento dei diversi lettori.

Una prima sezione (parte I) costituisce la principale innovazione di questa edizione. Si tratta infatti di un primo bilancio ragionato, elaborato dai ricercatori di ADAPT sulla base dei contratti collettivi raccolti nella banca dati fareContrattazione*, che analizza in modo sistematico i principali rinnovi dei contratti collettivi nazionali e degli accordi aziendali siglati tra il 2022 e il 2024. L'obiettivo è quello di restituire una fotografia aggiornata in merito all'evoluzione, nell'ultimo triennio, del ruolo delle imprese e delle parti sociali nella costruzione di un nuovo sistema di tutele, capace di rispondere alle trasformazioni del mercato del lavoro nei diversi settori e nelle differenti realtà d'impresa. Grazie al supporto del Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo, viene inoltre proposta una valutazione di tali politiche contrattuali, finalizzata a comprendere se tali misure siano state utilizzate come leve organizzative e produttive oppure, piuttosto, per rispondere prevalentemente a finalità di tipo sociale o redistributivo-concessivo.*

La seconda sezione (parte II), invece, in linea con le precedenti edizioni, si sviluppa su tre direttrici principali, che riflettono altrettanti approfondimenti di carattere settoriale, territoriale e tematico. Viene innanzitutto proposto un focus specifico sul settore turistico, con particolare attenzione alle soluzioni promosse dalle parti sociali, sia tramite la contrattazione collettiva che attraverso i sistemi bilaterali, per rispondere alle specificità del comparto e dei suoi lavoratori. Segue un approfondimento, in chiave territoriale, dedicato alle politiche per la casa nel contesto milanese, come nuova frontiera per lo sviluppo di iniziative integrate tra istituzioni locali e attori privati. Infine, un capitolo è dedicato al ruolo della previdenza complementare nei principali sistemi contrattuali, con l'obiettivo di ricostruire e analizzare il funzionamento dei fondi negoziali attivi, le politiche di promozione e i modelli di finanziamento delle forme pensionistiche complementari.

La terza sezione (parte III) contiene le opzioni metodologiche, la documentazione e l'approfondimento tecnico che viene messo a disposizione di quanti sono interessati anche a uno studio di tipo specialistico attraverso: la rappresentazione della diffusione del fenomeno in Italia; una proposta di misurazione e valutazione delle esperienze concrete di welfare aziendale e occupazionale attraverso la messa a punto di un Welfare Index; una rassegna della vasta letteratura di riferimento, utile, anche in termini

definitori e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale.

Chiude il Rapporto la quarta sezione (parte IV), che è invece composta da allegati che consentono di avere un quadro teorico di riferimento sintetico, grazie a una breve scheda sul quadro normativo di riferimento aggiornato ai più recenti sviluppi normativi e un glossario del welfare occupazionale.

Lasciando ai decisori politici e agli attori del sistema di relazioni industriali la definizione degli obiettivi di policy *e delle relative priorità, con questo* Ottavo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia *ci proponiamo di continuare, per un verso, ad offrire e aggiornare un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, modelli e linee di azione, utile a orientare nel merito le scelte di lavoratori e imprese, e contribuire, per l'altro verso, a ricondurre in una logica di sistema le molteplici e variegate esperienze in atto, inquadrando il tema del welfare aziendale e occupazionale più in generale nell'ambito di quella che, come gruppo di ricerca di ADAPT, abbiamo da tempo definito come la nuova grande trasformazione del lavoro. Una trasformazione rispetto alla quale il welfare aziendale e occupazionale, se utilizzato correttamente, può rappresentare uno dei principali ambiti entro cui delineare un nuovo ordine economico e sociale che sia sostenibile per la finanza pubblica e funzionale al giusto equilibro tra istanze della produzione e istanze della giustizia sociale.*

Michele Tiraboschi
Ordinario di diritto del lavoro
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Coordinatore scientifico di ADAPT

L'ottavo rapporto Welfare for People prosegue la analisi delle tendenze evolutive del welfare aziendale e occupazionale in Italia fotografando il ruolo delle imprese e delle parti sociali nella costruzione di un nuovo sistema di tutele, capace di affrontare le crescenti sfide che interessano il mercato del lavoro.

Quest'anno il Rapporto propone un focus settoriale specifico sulla contrattazione in materia di welfare aziendale nel turismo, nel solco di quanto approfondito nei precedenti Rapporti in relazione ad altri settori produttivi in ultimo il comparto agricolo nel 2024.

Profilo di indagine innovativo è poi quello in chiave territoriale, che si focalizza sulle politiche per la casa nel contesto milanese, come nuova frontiera per lo sviluppo di iniziative integrate tra istituzioni locali e attori privati.

Il Rapporto propone infine un approfondimento tematico sulla previdenza complementare, sempre più fondamentale supporto di integrazione pensionistica e di diversificazione del rischio previdenziale per effetto della adozione del metodo di calcolo contributivo. In particolare, se ne analizza la diffusione nei principali sistemi contrattuali, ricostruendo il panorama dei fondi negoziali attivi, le politiche di promozione e i modelli di finanziamento delle forme pensionistiche complementari.

Lo studio, curato dal professor Michele Tiraboschi, coordinatore della Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT, conferma la valenza che il Gruppo Intesa Sanpaolo riconosce al welfare aziendale e occupazionale come fondamentale strumento di integrazione del welfare statale in un contesto economico di contenimento del debito pubblico e scenario demografico caratterizzato da un progressivo invecchiamento della popolazione; non va poi dimenticato come esso possa essere un fattore di stimolo per la produttività ed elemento di modernizzazione dei sistemi di relazioni industriali, nonché strumento di dialogo delle imprese con gli stakeholders.

La finalità ulteriore del Rapporto è allora quello di offrire indicazioni utili a imprese, lavoratori e policy maker per progettare soluzioni più eque, efficaci e integrate, in grado di rispondere alle trasformazioni del lavoro contemporaneo.

Tiziana Lamberti
Executive Director Sales & Marketing Wealth Management & Protection, Retail & SME Banking Division

INDICE-SOMMARIO

Executive summary: un primo bilancio XV

INTRODUZIONE

Welfare aziendale e welfare occupazionale: una prospettiva di relazioni industriali 2

Parte I
LE TENDENZE

1. Le tendenze in materia di welfare occupazionale e aziendale nel triennio 2022-2024 16

Parte II
RAPPORTO 2025

1. Il welfare aziendale nel settore turistico 97
2. Le politiche aziendali e contrattuali per la casa nel territorio milanese 136
3. Il ruolo dei fondi pensione negoziali nei principali sistemi contrattuali: modelli regolativi, criticità e prospettive di sviluppo 158

Parte III
APPROFONDIMENTI ANALITICI

1. La diffusione del welfare occupazionale in Italia: una quantificazione del fenomeno 185
2. Mappatura, rappresentazione e parametri di misurazione delle esperienze di welfare aziendale e occupazionale in Italia 239
3. Literature review sul welfare aziendale e occupazionale aggiornata al 30 giugno 2025 267

Parte IV
ALLEGATI TECNICI E ANALITICI

(A) Il quadro normativo di riferimento 301
(B) Glossario del welfare occupazionale 305
(C) Elenco dei grafici e delle tabelle 317
(D) Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati 322

Bibliografia 346

EXECUTIVE SUMMARY: UN PRIMO BILANCIO

L'**VIII Rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo sul welfare aziendale e occupazionale in Italia** presenta un **primo bilancio** sulle tendenze evolutive delle **politiche promosse dalle parti sociali** sulla materia, approfondendo poi, con alcuni specifici **focus**, le **dinamiche settoriali e territoriali** di sviluppo del fenomeno nel nostro Paese.

A partire da un'analisi puntuale dei rinnovi dei contratti collettivi e degli accordi aziendali siglati tra il 2022 e il 2024, il Rapporto fotografa un'**evoluzione profonda del ruolo delle imprese e delle parti sociali nella costruzione di un nuovo sistema di tutele**, capace di affrontare le crescenti sfide che interessano il mercato del lavoro.

Nel dettaglio, il Rapporto:

- analizza e valuta, con il supporto del c.d. Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo, le politiche di welfare contrattuale promosse nell'ambito dei principali sistemi di relazioni industriali, attraverso lo studio di 132 CCNL e 616 accordi aziendali sottoscritti nel triennio 2022-2024 e contenuti nella banca dati *farecontrattazione* di ADAPT;
- propone un focus specifico sul settore turistico, con particolare attenzione alle soluzioni promosse dalle parti sociali per rispondere alle specificità del comparto e dei suoi lavoratori;
- approfondisce, in chiave territoriale, le politiche per la casa nel contesto milanese, come nuova frontiera per lo sviluppo di iniziative integrate tra istituzioni locali e attori privati;
- dedica un capitolo al ruolo della previdenza complementare nei principali sistemi contrattuali, ricostruendo il

panorama dei fondi negoziali attivi, le politiche di promozione e i modelli di finanziamento delle forme pensionistiche complementari.

Questa nuova edizione si propone quindi come uno strumento di lettura trasversale e aggiornata sul fenomeno del welfare aziendale e occupazionale in Italia, capace di offrire indicazioni utili a imprese, lavoratori e policy maker per progettare soluzioni più eque, efficaci e integrate, in grado di rispondere alle trasformazioni del lavoro contemporaneo.

Questo documento raccoglie le principali evidenze emerse, offrendo una prima sintesi ragionata dei risultati raggiunti.

Le tendenze in materia di welfare occupazionale e aziendale: il ruolo della contrattazione collettiva

Lo **sviluppo del welfare occupazionale in Italia rappresenta un fenomeno trainato** dall'adozione di soluzioni previste **dalla contrattazione collettiva di primo e secondo livello.** Tale caratteristica è confermata dalle analisi proposte da enti di ricerca e *provider* di welfare aziendale che hanno focalizzato l'attenzione, rispettivamente, sulle disposizioni contrattuali in tema welfare e sulle fonti di finanziamento del welfare erogato tramite le piattaforme di chi eroga servizi, beni e prestazioni.

Il welfare occupazionale è divenuto uno dei principali ambiti di negoziazione nell'ambito dei rinnovi dei contratti collettivi nazionali di lavoro (Percorsi di secondo welfare, 2023; ADAPT, 2024; Digit@Uil, 2024; Fondazione Studi Consulenti del lavoro-Pluxee, 2025) nonché nella contrattazione territoriale e aziendale (Cgil-Fondazione Di Vittorio, 2024; Digit@Uil, 2024; Centro Studi Assolombarda, 2025; Percorsi di secondo welfare-Meiec, 2024), **anche attraverso la contrattazione del premio di risultato** (Fim-Cisl, 2023; Digit@Uil, 2024; Cgil-Fondazione Di Vittorio, 2024; Generali-Welfare Index PMI, 2024; Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2025; ADAPT, 2025; Centro Studi Assolombarda, 2025; DoubleYou-Zucchetti, 2025). Tuttavia, il riconoscimento delle misure di welfare può fare leva su più voci di finanziamento (contrattuale, on top, unilaterale, conversione dei premi di produttività), che

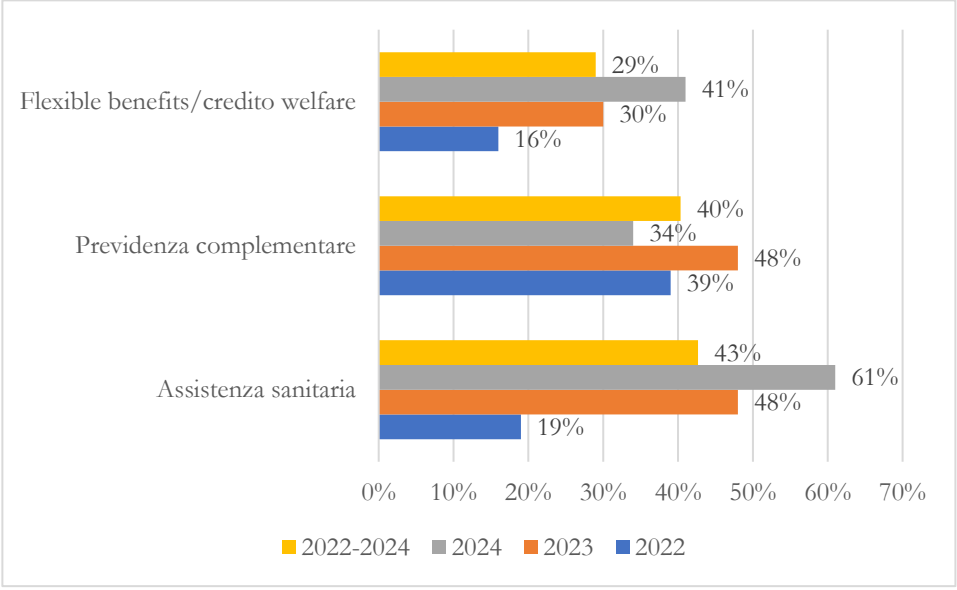
spesso si integrano, mettendo così a disposizione dei dipendenti un piano di prestazioni di welfare multi-fonte (Generali-Welfare Index PMI, 2024, DoubleYou-Zucchetti, 2025; Centro Studi Assolombarda, 2025; Aon, 2025).

Per evidenziare il ruolo della contrattazione collettiva nello sviluppo del welfare occupazionale, l'VIII edizione del Rapporto propone un'analisi in cui si dà conto di come **132 rinnovi dei CCNL intercorsi tra il 2022 e il 2024** sono intervenuti in relazione a diverse categorie di prestazioni di welfare occupazionale, nonché delle **previsioni previste in materia di welfare occupazionale sviluppate in 616 accordi aziendali sottoscritti nel medesimo periodo** e raccolti nella banca dati *farecontrattazione* di ADAPT. L'analisi degli accordi aziendali è stata finalizzata all'applicazione del c.d. **Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo**, attraverso il quale è possibile identificare se le misure di welfare occupazionale sono sviluppate come leva per incidere sulla produttività e sull'organizzazione dell'azienda oppure se rappresentano la volontà di mettere a disposizione misure aventi finalità di tipo prettamente sociale o redistributivo-concessivo.

Quanto al welfare occupazionale sviluppato dai rinnovi dei CCNL intervenuti nel triennio 2022-2024, il grafico A mostra la percentuale di accordi di rinnovo, per ciascuna annualità e per il triennio, che prevedono misure per la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa e *flexible benefits*. **Emerge una diffusione e crescita sostenuta nel tempo, *in primis*, delle forme tradizionali di protezione sociale di matrice collettiva**, sviluppate a livello nazionale attraverso un articolato sistema di enti e fondi bilaterali, **ossia la previdenza complementare (40%) e l'assistenza sanitaria integrativa (43%).** Questa scelta negoziale risponde a fattori molteplici. Da un lato, l'invecchiamento della popolazione e il conseguente aumento dei bisogni di cura spingono gli attori delle relazioni industriali verso un ampio rafforzamento dei fondi sanitari da questi istituiti e promossi. Dall'altro lato, la crescente incertezza sulla sostenibilità del sistema previdenziale pubblico accentua l'importanza della previdenza complementare, con l'obiettivo di garantire importi più elevati delle future prestazioni pensionistiche.

Una percentuale leggermente inferiore, invece, si registra con riguardo alla diffusione dei *flexible benefits* (29%), che tuttavia crescono come misura messa a disposizione direttamente dal livello nazionale. L'incremento delle previsioni in materia di *flexible benefits* – siano esse *una tantum* o periodiche – **segnala la volontà delle parti di garantire in maniera generalizzata una quota minima di strumenti di welfare a tutti i lavoratori impiegati in un determinato settore.** Questo anche per recuperare almeno parzialmente il potere di acquisto eroso dalla dinamica dei prezzi-salari e per favorire l'introduzione, nei contesti aziendali che ne sono sprovvisti, di forme di welfare con agevolazioni fiscali e contributive per imprese e dipendenti.

Grafico A. Percentuale di accordi di rinnovo dei CCNL che prevedono misure in materia di previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e credito welfare/*flexible benefits* (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità e nel triennio) (2022-2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Nel dettaglio, rispetto alle categorie di prestazioni aventi una funzione produttiva e sull'organizzazione del lavoro**, il 40% dei rinnovi dei CCNL prevede soluzioni destinate a promuovere**

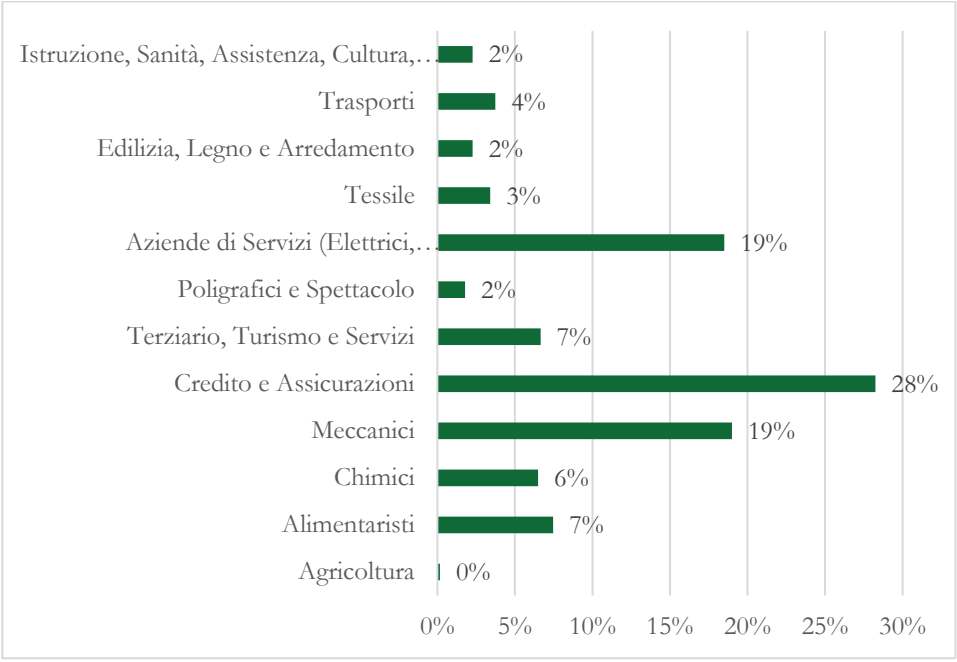
l'adesione a forme pensionistiche complementari per i dipendenti (grafico A), contenute nel 39% dei rinnovi del 2022, nel 48% del 2023 e nel 34% del 2024. Rispetto al contenuto delle disposizioni contrattuali, **le soluzioni mirano a promuovere l'adesione dei dipendenti ai fondi pensione**, da un lato, aumentando le risorse che finanziano la posizione del lavoratore a carico azienda, tramite **l'innalzamento delle quote di finanziamento e/o il versamento di ulteriori somme** (anche *una tantum*); dall'altro, prevedendo soluzioni incentivanti indirizzate a peculiari categorie di dipendenti, come i neoassunti o gli appartenenti alle coorti demografiche più giovani. **Le misure di assistenza sanitaria integrativa sono contenute nel 43% dei rinnovi nel triennio**, percentuale leggermente superiore a quella registrata per la previdenza complementare. A differenza dell'andamento relativo alla distribuzione delle disposizioni contrattuali afferenti alla previdenza integrativa, in materia di assistenza sanitaria si registra un'attenzione al tema crescente nel tempo, visto che nel 2022 i rinnovi che intervengono in materia sono il 19% del totale mentre l'anno successivo tale percentuale sale al 48% degli accordi fino a raggiungere il 61% con riferimento ai rinnovi del 2024. Complessivamente, dunque, nel triennio triplica il numero di rinnovi che prevede **misure specifiche per la promozione di misure di welfare sanitario**, segnalando quindi una particolare attenzione sul tema da parte delle parti sociali firmatarie, di gran lunga superiore a quello previsto in materia di previdenza complementare. Sotto il profilo contenutistico, **le soluzioni contrattuali afferenti all'assistenza sanitaria sono molteplici, tra le quali figurano: il riconoscimento dell'obbligatorietà di una copertura sanitaria** a carico del datore di lavoro; l'**aumento della contribuzione** a carico di quest'ultimo per finanziare la posizione del lavoratore; la previsione integrazioni volte a favorire un *upgrade* del piano/pacchetto sanitario offerto; **l'estensione delle coperture anche ai lavoratori fino a quel momento esclusi nonché** soluzioni volte a promuovere la salute tramite la messa a disposizione di permessi per partecipare a visite di prevenzione o l'accesso a servizi a carico azienda.

Per quanto concerne invece **le misure di welfare occupazionale con funzione redistributivo-concessiva, il credito welfare/*flexible benefits* è previsto nel 29% dei rinnovi dei**

CCNL nel triennio. Questa categoria di prestazioni di welfare – la cui finalità è principalmente quella di tutelare il potere di acquisto dei dipendenti – è contenuta, nel dettaglio, dal 16% dei rinnovi 2022; dal 30% di quelli del 2023 e 41% di quelli 2024. Come evidenziato nel grafico A, **l'andamento nel tempo mostra una misura in costante espansione a livello nazionale** (cfr. Percorsi di secondo welfare, 2023), **probabilmente (anche) grazie agli interventi normativi che hanno innalzato, in via transitoria, la soglia dell'imponibilità contributiva e fiscale per determinati beni e servizi di welfare aziendale**. I rinnovi possono riconoscere l'erogazione di *flexible benefits una tantum* o periodicamente (anche con una crescita del valore nel corso del periodo di validità del rinnovo), nonché come alternativa all'erogazione delle somme erogate a titolo di indennità di mancata contrattazione di produttività.

Spostando l'attenzione al livello aziendale, dall'analisi dei del 1.301 accordi contenuti nella banca dati ADAPT emerge che **il 47% degli accordi prevede almeno una misura di welfare (616)**, segnalando una particolare attenzione al tema del welfare occupazionale a livello aziendale. Guardando alle caratteristiche delle aziende rappresentante dagli accordi, **oltre un quarto appartiene al macrosettore "credito e assicurazioni"** (grafico B). Dal punto di vista territoriale, **il 71% degli accordi aziendali analizzati trova applicazione a livello nazionale o in più macroaree del Paese** (grafico C) mentre, sotto il profilo dimensionale, **l'84% degli accordi aziendali che prevedono soluzioni di welfare** occupazionale e aziendale **sono sottoscritti da grandi imprese (oltre i 250 dipendenti)** (grafico D).

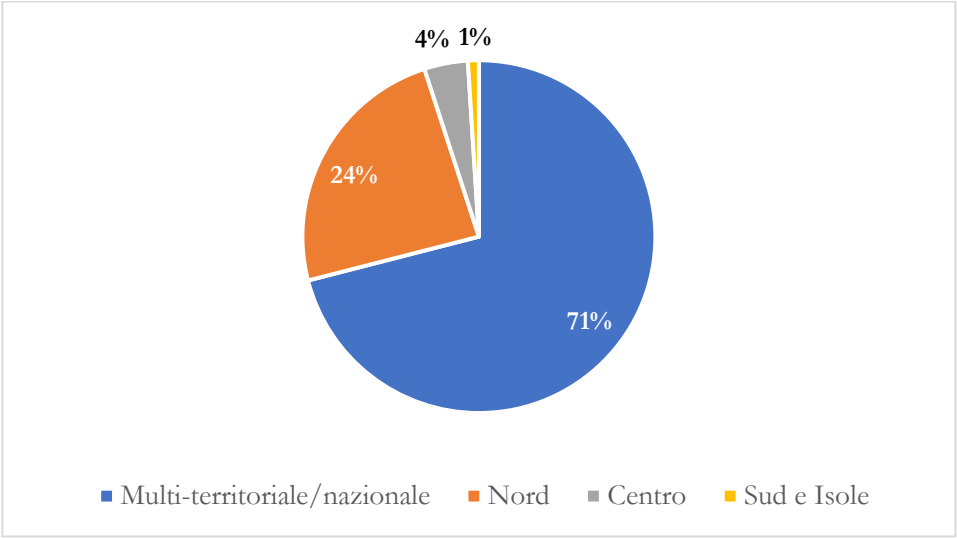
Grafico B. Distribuzione per macrosettore contrattuale degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

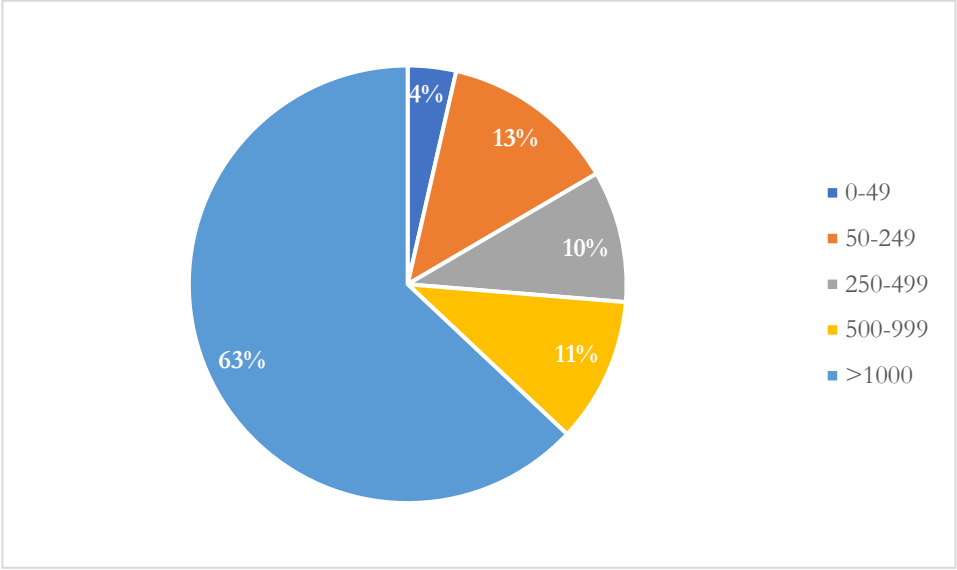
Dall'analisi dei 616 accordi aziendali contenenti almeno una misura di welfare occupazionale e con riferimento alle tre specifiche categorie di prestazioni sopra menzionate (previdenza complementare, assistenza sanitaria, credito welfare/*flexible benefits*) emerge una tendenza opposta a quella registrata a livello nazionale. Infatti, **se a livello nazionale gli accordi che sviluppano soluzioni di previdenza complementare (40%) e di assistenza integrativa (43%) sono superiori a quelli che intervengono per riconoscere dei *flexible benefits* (29%) (grafico A), a livello aziendale il 33% degli accordi riconosce questi ultimi, contro il 24% degli accordi che intervengono in materia di previdenza complementare e il 21% a sostegno del welfare sanitario (grafico E).**

Grafico C. Distribuzione per area geografica degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)



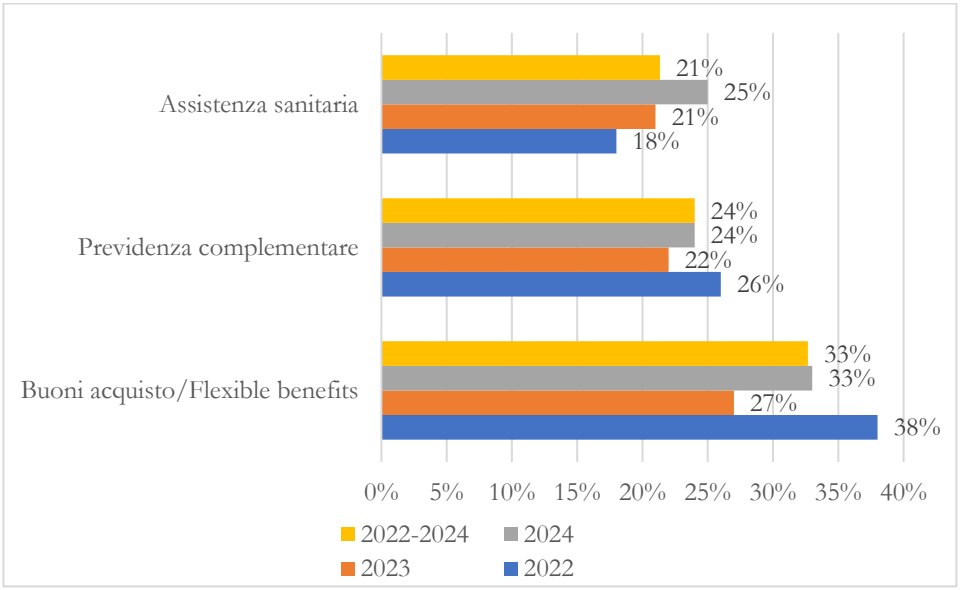
Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Grafico D. Distribuzione per dimensione aziendale degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Grafico E. Percentuale di accordi aziendali che prevedono misure in materia di previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e credito welfare/*flexible benefits* (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità e nel triennio) (2022-2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

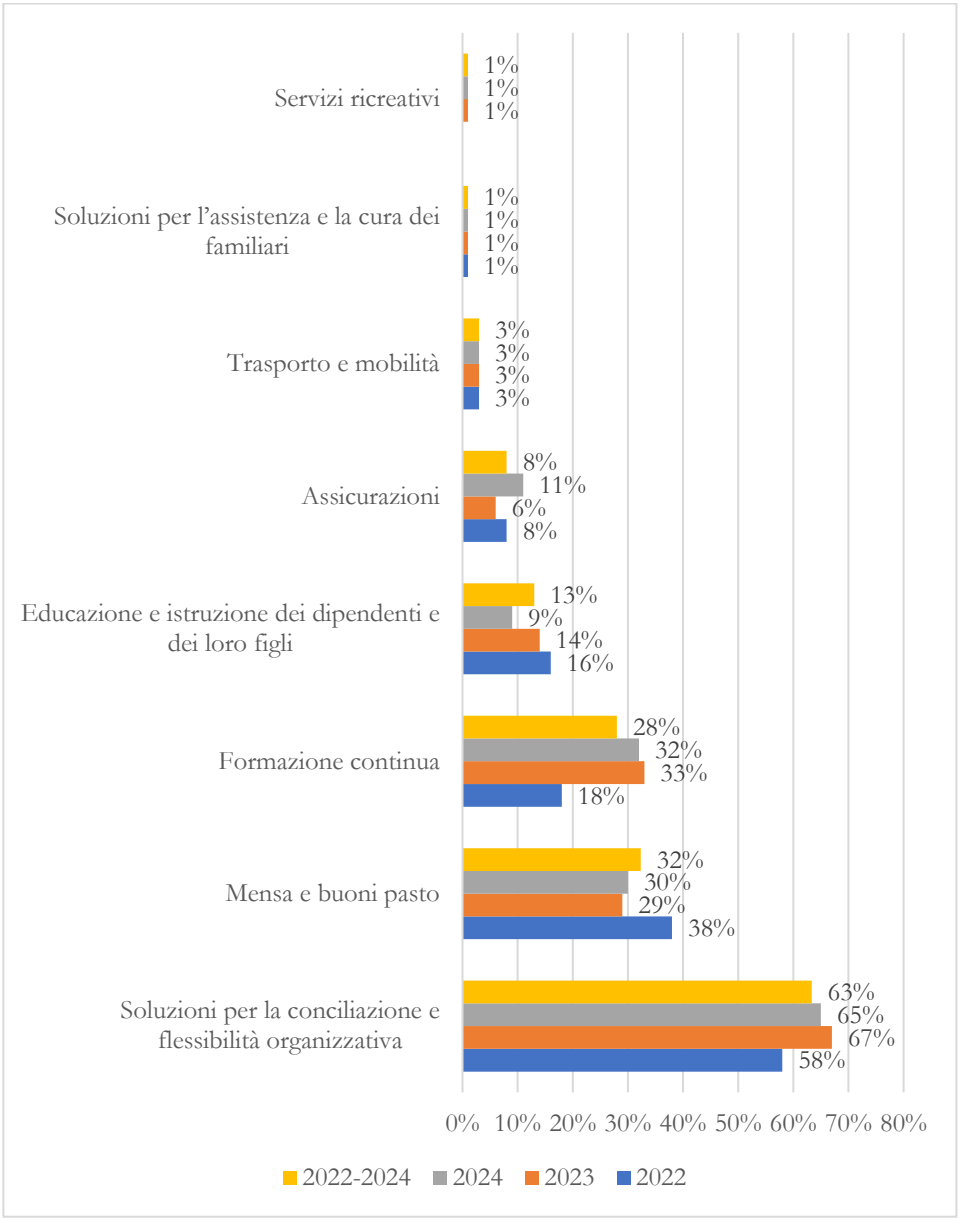
Rispetto al livello nazionale, **le intese aziendali prevedono soluzioni che, da una parte, proseguono lungo le indicazioni del livello superiore e, dall'altra parte, apportano maggiore innovazione sotto il profilo contenutistico**. A titolo esemplificativo, per **promuovere il welfare sanitario**, infatti, oltre ad innalzare i contributi versati dall'azienda in favore dei dipendenti, gli accordi aziendali stabiliscono talvolta l'estensione della copertura sanitaria anche al convivente e/o ai familiari oppure erogano dei servizi in ambito sanitario di varia natura, sia in ottica preventiva che di supporto, anche psicologico, ai dipendenti. **L'adesione ai fondi di previdenza complementare,** invece, **viene incoraggiata** non solo mediante l'aumento della contribuzione a carico azienda (in aggiunta a quanto stabilito dal CCNL applicato e, talvolta, anche in misura crescente per ogni annualità nell'arco temporale di vigenza dell'intesa), ma anche promuovendo l'aumento della quota di credito welfare derivante dalla conversione del premio di risultato e/o destinando i residui

delle somme non utilizzate al fondo pensione di riferimento. **Quanto al credito welfare/*flexible benefits*, gli accordi aziendali possono talvolta diversificare le soluzioni,** ad esempio, riconoscendo il credito solo a specifiche categorie di dipendenti e, spesso, specificano le voci a cui destinare tali somme (buoni acquisto, buono benzina), talvolta anche solo richiamando le categorie di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR.

Una particolare attenzione è stata poi posta allo sviluppo delle misure di welfare occupazionale aventi finalità conciliativa. In questo ambito si registra una diffusione, a livello nazionale, di **soluzioni dedicate in particolare ad alcune categorie di dipendenti, come i genitori e i *caregivers***, che intervengono principalmente attraverso il miglioramento delle condizioni previste nell'utilizzo delle fattispecie sospensive dal lavoro (integrazione dell'indennità prevista per i congedi; estensione della durata dei congedi/permessi; ampliamento delle causali per il ricorso alle fattispecie sospensive *ex lege*). Sia dalla lettura dei rinnovi dei CCNL che delle intese aziendali, la genitorialità appare un tema su cui la contrattazione collettiva interviene con intensità nel triennio, seguito da una particolare attenzione anche alle vittime di violenza di genere. Tuttavia, **le misure di conciliazione vita-lavoro sono spesso una materia di coordinamento tra i livelli contrattuali e dove il livello decentrato è quello in cui si registra il riconoscimento di soluzioni più innovative. Guardando ai 616 accordi aziendali analizzati, emerge che il 63% di questi prevede almeno una delle misure contenute nella categoria "soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa"** (congedi, permessi, aspettative, flessibilità dell'orario, lavoro agile, banca ore solidale, particolari disposizioni per la trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale) (grafico F). **Si tratta in assoluto della categoria di prestazioni a livello aziendale più ricorrente negli accordi analizzati nel triennio, con una percentuale di diffusione negli accordi quasi doppia rispetto ai buoni pasto/mensa (32%) e buoni acquisto/*flexible benefits* (33%) e di gran lunga superiore rispetto alle disposizioni in materia di assistenza sanitaria integrativa (21%) e previdenza complementare (24%).**

Al fine di applicare il *Welfare Index di ADAPT per Intesa Sanpaolo* e, così, sintetizzare qual è la prospettiva che guida l'evoluzione del welfare nella contrattazione aziendale, **l'analisi degli accordi aziendali è stata sviluppata in profondità,** rilevando la presenza o meno di tutte le categorie di prestazioni di welfare occupazionale, al di là della funzione ad esse associata (produttivo-organizzativa, sociale e redistributivo-concessiva), allo scopo di fotografare quali sono le soluzioni di welfare sviluppate dalle aziende e quali sono le tendenze che emergono guardando alle diverse annualità (grafico F). Ciò ha consentito di rilevare, oltre a quanto già anticipato, anche la diffusione sostenuta del **buono pasto/servizio mensa, diffuso nel 32% degli accordi nel triennio,** oltre che di **misure dedicate alla formazione continua dei dipendenti – contenute nel 28%** degli accordi aziendali analizzati – nonché di **misure a sostegno dell'educazione e istruzione dei dipendenti e dei loro figli, diffuse nel 13% delle intese** analizzate nel triennio. Queste due categorie di prestazioni – sebbene la prima abbia una funzione produttivo-organizzativa e la seconda di tipo sociale – lasciano intravedere una particolare attenzione posta dalla contrattazione aziendale a quelle soluzioni volte a sostenere lo sviluppo di competenze da parte dei lavoratori nonché a sostegno delle spese connesse all'educazione e istruzione dei figli. **Meno diffuse** sono invece le disposizioni contrattuali riguardanti **le assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (contenute nell'8% degli accordi),** seppur si tratti di una categoria di prestazioni più diffusa rispetto a quelle dedicate al **trasporto e mobilità (3%), assistenza/cura dei familiari (3%) e servizi ricreativi (1%).** Anche in questo caso, considerando questo insieme di misure di welfare, emerge una **predominanza delle misure aventi finalità produttivo-organizzativa** (assicurazioni, mobilità/trasporti) **rispetto alle misure con finalità redistributivo-concessiva** (servizi creativi) o sociale (assistenza/cura dei familiari).

Grafico F. Percentuale di accordi aziendali che prevedono misure di welfare occupazionale per categorie (soluzioni di conciliazione vita lavoro, mensa/buono pasto, formazione continua, educazione e istruzione dei dipendenti e dei loro figli, assicurazioni, trasporto e mobilità, cura e assistenza dei familiari e servizi ricreativi) (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità e nel triennio) (2022-2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

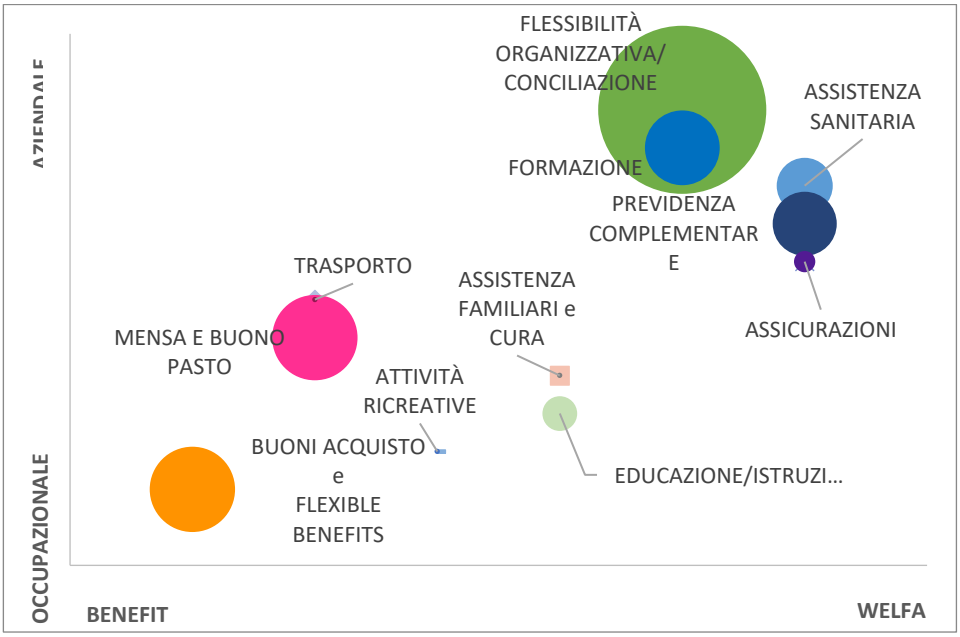
Considerando, dunque, complessivamente, le categorie di prestazioni di welfare contenute negli accordi aziendali e prendendo in considerazione la distribuzione delle singole categorie negli accordi (grafici E e F), **emerge un quadro in cui lo sviluppo del welfare occupazionale e aziendale in Italia rappresenta una leva per le aziende funzionale ad incidere sulla produttività e sull'organizzazione del lavoro, essendo tale componente prevalente rispetto alla funzione redistributivo-concessiva e sociale. Quest'ultimo aspetto è sintetizzato dal *Welfare Index di ADAPT per Intesa Sanpaolo* che,** per la contrattazione aziendale nel triennio 2022-2024, **si attesta all'80,4%:** un punteggio così alto, infatti, riflette un orientamento del welfare verso una concezione di "welfare aziendale in senso stretto" ovvero legata all'organizzazione del lavoro e alla produttività.

Il grafico G mostra, in modo sinottico, quanto ciascuna categoria di prestazioni di welfare ricorra sul totale dei contratti aziendali: più grande è il cerchio associato a ciascuna categoria, maggiore è la sua diffusione tra gli accordi.

La posizione di ciascuna categoria di prestazioni di welfare occupazionale nel grafico G consente di apprezzare le due dimensioni che compongono il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*. In particolare, essa è determinata dalla combinazione del valore assegnato in base alla funzione e alla tipologia della misura. Le categorie di prestazioni con una funzione più concessiva sono prossime all'origine degli assi e possono essere inquadrate come misure di natura redistributiva. Quelle che invece si avvicinano di più al concetto di welfare in senso stretto – ovvero quelle misure di welfare occupazionale volte a incidere sull'assetto delle aziende dal punto di vista produttivo e organizzativo – si posizionano nella parte alta del grafico e distante dall'origine.

Guardando dunque allo **sviluppo delle prestazioni di welfare aziendale e occupazionale contenute negli accordi aziendali nel triennio 2022-2024,** dunque, **emerge la diffusione di un approccio al welfare funzionale alla produttività e all'organizzazione del lavoro**, dato che **tale componente risulta prevalente rispetto a quella redistributivo-concessiva**.

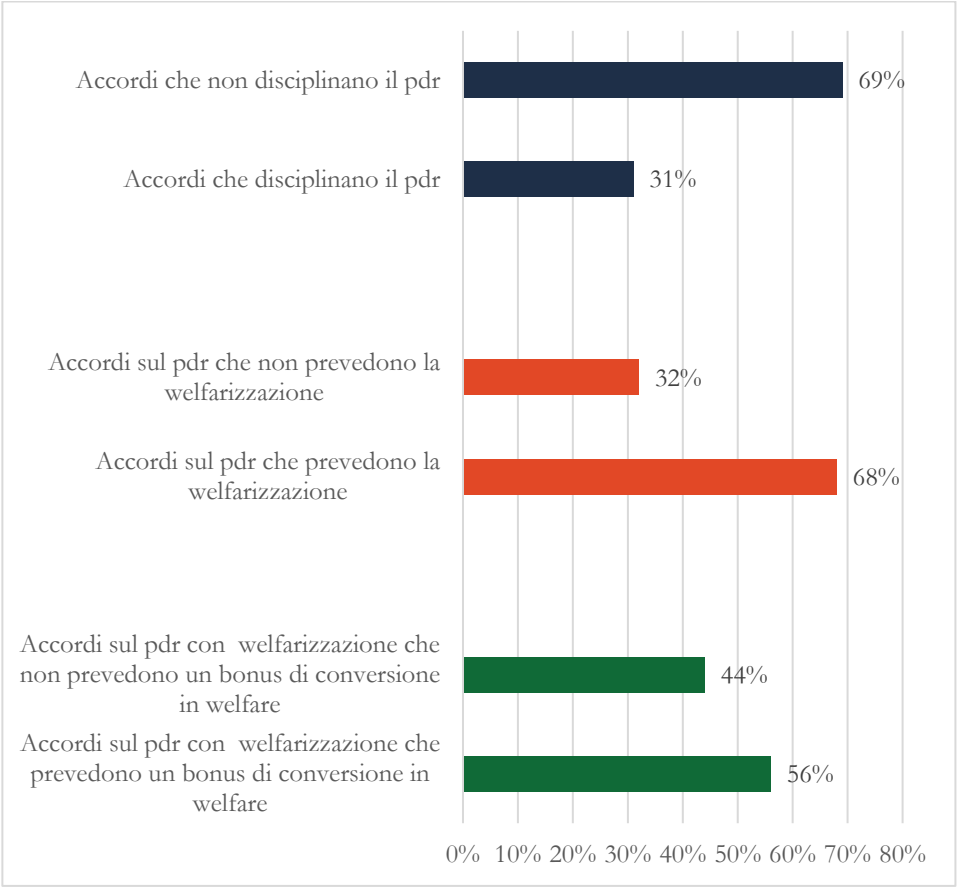
Grafico G. Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale (triennio 2022-2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Una particolare attenzione, infine, è stata posta alle **connessioni tra sviluppo del welfare occupazionale e la disciplina del premio di produttività, che rappresenta un importante canale di finanziamento delle misure di welfare occupazionale** (grafico H). **Rispetto ai 1.301 accordi aziendali considerati nell'analisi, il 31% disciplina (anche o esclusivamente) il premio di risultato. Tra queste, il 68% prevede l'opzione di welfarizzazione del premio. Tra gli accordi che prevedono la welfarizzazione del premio, il 56% di questi prevede anche l'introduzione di una quota aggiuntiva in beni e servizi di welfare ("bonus di conversione"),** a carico dell'azienda, per i (soli) dipendenti che abbiano optato per la conversione, totale o parziale, del premio. Tali quote, generalmente, vanno dal 5% dal 30% dell'importo posto a conversione, e possono essere rimodulate in funzione della destinazione del credito welfare scelta dal lavoratore.

Grafico H. Premio di risultato e welfarizzazione totale o parziale nella contrattazione aziendale 2022-2024 (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Quanto alla destinazione del credito welfare derivante dalla conversione del premio di risultato, sovente le parti richiamano in via specifica le categorie di welfare attraverso le quali è possibile spenderlo, come ad esempio in buoni spesa e buoni acquisto o forme di rimborso di mutui, affitto o utenze domestiche oppure rinviano genericamente alle categorie di prestazioni di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR. Da ultimo, **al fine di apprezzare le connessioni tra welfare di produttività e soluzioni di conciliazione, si segnala che nel triennio considerato si rileva la presenza di diversi accordi che prevedono la possibilità di**

convertire il premio di risultato in "tempo libero", al fine di agevolare un miglior equilibrio tra tempi e responsabilità associati alla vita professionale, personale e familiare dei dipendenti. In questo modo gli accordi offrono ai dipendenti un'alternativa alla tradizionale erogazione monetaria del PDR e alla conversione in beni e servizi di welfare, riconoscendo la conversione di quota parte del premio in ore o giornate di permesso.

Il welfare aziendale e occupazionale nel settore turistico

Nell'ambito del **focus settoriale**, si è scelto di approfondire, in questa VIII edizione, le politiche di **welfare occupazionale ed aziendale** promosse dalle parti sociali nel **settore turistico**. Questa scelta è stata operata per diverse ragioni.

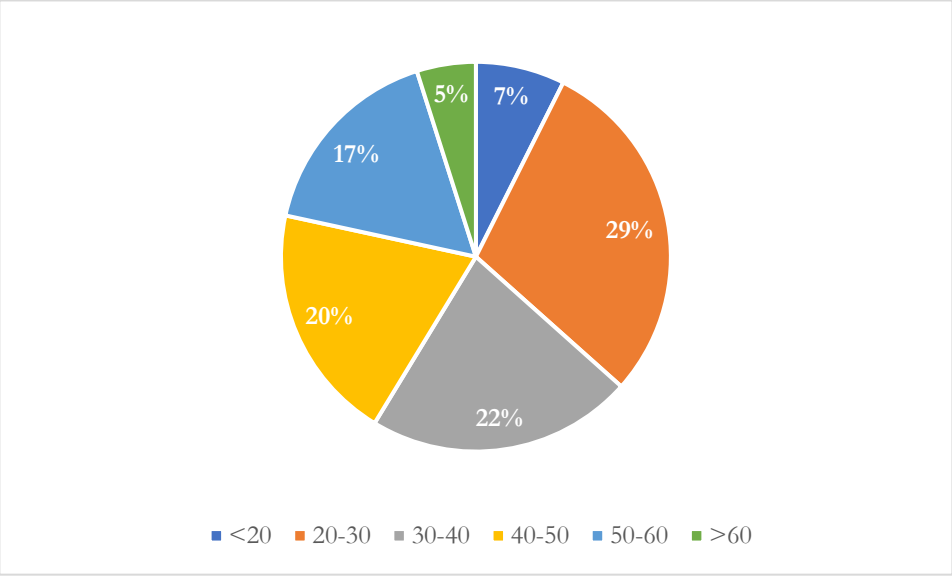
In primis, perché si tratta di un settore strategico del nostro Paese, che presenta delle caratteristiche di forte interesse sotto il profilo di diritto delle relazioni industriali e delle dinamiche giuslavoristiche. Si fa riferimento, in particolare, alla **giovane età dei lavoratori** (**vedi grafico I**), **all'alto numero di contratti a termine, soprattutto stagionali** (**vedi grafico L**) e alla **prevalenza di contratti a tempo parziale** (**vedi grafico M**).

Se si sposta invece lo sguardo alla **questione salariale, sul piano retributivo il settore registra salari medi inferiori di oltre due euro all'ora rispetto alla media nazionale**.

Alla luce di questi dati, con questo approfondimento si intende verificare se, attraverso il ricorso al welfare contrattuale e alla bilateralità, le parti sociali abbiano saputo rispondere ai bisogni specifici di questi lavoratori e alle principali sfide del settore.

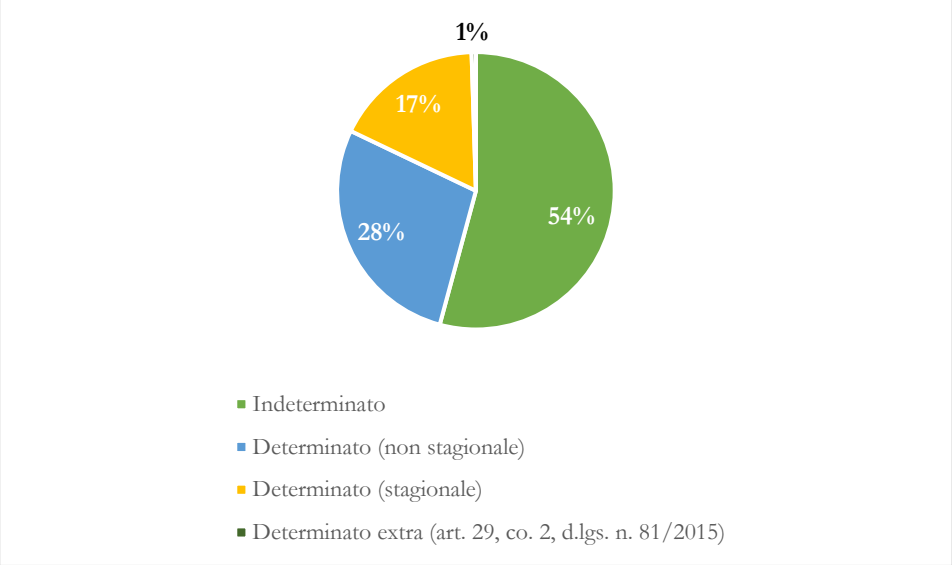
In secondo luogo, l'analisi si collega a quella già svolta sul comparto terziario nell'ambito della quinta edizione del rapporto, tenendo però in considerazione la tornata contrattuale che ha investito il settore del terziario e del turismo nel 2024. In tal senso, nella nuova edizione si dà riscontro della disciplina aggiornata dei più recenti rinnovi contrattuali.

Grafico I. Lavoratori del settore turismo suddivisi per età



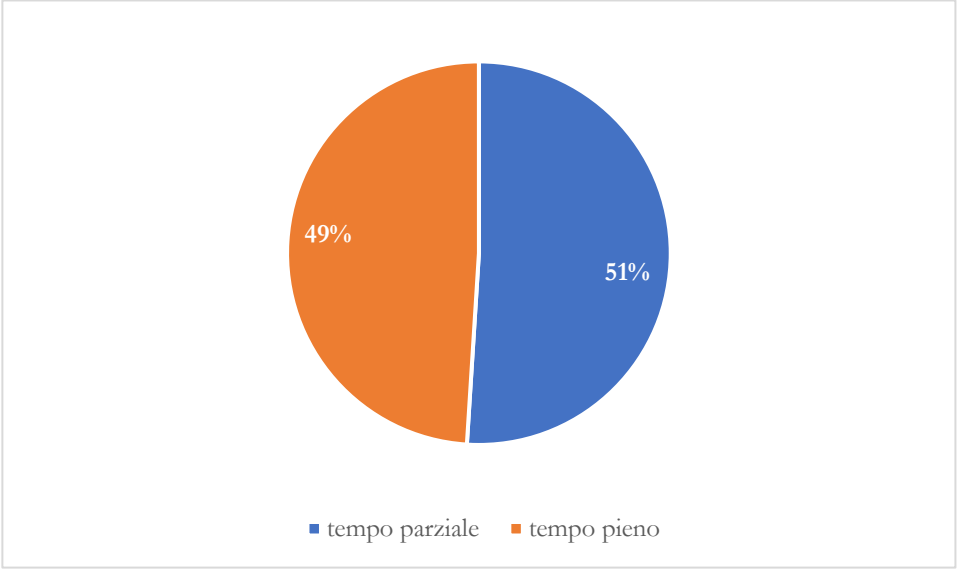
Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

Grafico L. Tipologie contrattuali nel settore turismo



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

Grafico M. Distribuzione dell'orario di lavoro nei lavoratori del settore del turismo



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

La metodologia utilizzata è ormai quella consolidata in queste pubblicazioni. Si tratta di approfondire il welfare contrattuale, per come classificato nell'art. 51 commi 2 e 3 del TUIR, e il c.d. welfare organizzativo (nel quale rientrano, ad esempio, le misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro). Infine, viene posta l'attenzione sul sistema bilaterale del settore.

Lo studio è stato condotto parallelamente attraverso l'analisi della contrattazione collettiva di livello nazionale, territoriale ed aziendale.

I CCNL mappati, selezionati sulla base dei criteri previsti dall'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, sono i seguenti:

- CCNL per i dipendenti da aziende dei settori Pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, sottoscritto da Fipe, Legacoop, Confcooperative, Agci, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 5 giugno 2024
- CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo, sottoscritto da Federalberghi, Faita Federcamping,

Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 5 luglio 2024;
- CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo, sottoscritto da Fiepet, Fiba, Assohotel, Assocamping, Assoviaggi, Assoturismo Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 22 luglio 2024;
- CCNL per i dipendenti dell'industria turistica, sottoscritto da Federturismo Confindustria, Confindustria Aica e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 21 dicembre 2024;
- CCNL per i dipendenti delle imprese di Viaggi e Turismo, sottoscritto da Fiavet, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 26 luglio 2024.

Dalla mappatura di questi contratti collettivi emerge un quadro complesso di Fondi ed Enti bilaterali che si sviluppano a livello nazionale (vedi tabella 1).

Tabella 1. Fondi ed enti bilaterali del settore per CCNL

Ente bilaterale	**Formazione ed istruzione**	**Assistenza sanitaria integrativa**	**Previdenza complementare**	**CCNL**
Ebnt	Fondo For.Te	Fondo Est	Fondo Fon.Te	CCNL Fipe
Ebnt	Fondo For.Te	Fondo Fast	Fondo Fon.Te	CCNL Federalberghi
Ebn	Fonter	Fondo Aster	Fondo Fon.Te	CCNL Fiepet Confesercenti
Ebit	Fondimpresa	Fondo Fontur	Fondo Fon.Te	CCNL Federturismo Confindustria
Ebnt	Fondo For.Te	Fondo Est	Fondo Fon.Te	CCNL Fiavet Confcommercio

Tra le **soluzioni di welfare promosse attraverso la contrattazione collettiva nazionale** si segnalano:

- **Previdenza complementare: devoluzione ai Fondi pensione negoziali di quote della retribuzione pari allo 0,55% a carico del datore di lavoro e lo 0,55% a carico del lavoratore al fine di promuovere soluzioni pensionistiche integrative per i lavoratori;**
- **Assistenza sanitaria integrativa: devoluzione ai rispettivi Fondi sanitari contrattuali di 12 euro mensili (quota aumentata a 15 euro con i più recenti rinnovi contrattuali) al fine di assicurare ai lavoratori prestazioni sanitarie erogate direttamente dal fondo (sotto forma di rimborso di spese sanitarie) o attraverso una assicurazione sanitaria**
- **Formazione ed istruzione: devoluzione ai Fondi interprofessionali dello 0,3% della retribuzione a carico dell'azienda al fine di finanziare corsi di formazione per i dipendenti**
- **Conciliazione dei tempi di vita-lavoro (c.d. welfare organizzativo): introduzione di congedi, permessi e soluzioni organizzative aggiuntive per motivi familiari (es. integrazione del congedo matrimoniale, part-time *post-partum*) e motivi di studio (permessi per lavoratori studenti)**
- **Credito welfare: rinvio alla contrattazione aziendale e alla bilateralità.**

Non è compresa, in questo primo elenco, l'esperienza di Sanimpresa, il fondo di assistenza sanitaria integrativa, sviluppatosi a partire dalla fine del secolo scorso per le aziende del settore della provincia di Roma. Si tratta tuttavia di un'esperienza che rappresenta un esempio virtuoso di come la contrattazione collettiva territoriale possa essere capace di integrare in modo efficace le prestazioni erogate dal Servizio sanitario nazionale e dal sistema di assistenza sanitaria integrativa già previsto a livello nazionale. Tramite l'iscrizione al fondo, i lavoratori possono beneficiare di 14 prestazioni all'anno a titolo totalmente gratuito.

Oltre alle classiche forme di welfare contrattuale, un ruolo di rilievo nel settore è rivestito dagli enti bilaterali. Meritano qui di essere attenzionate le misure di integrazione al reddito nei casi di aziende coinvolte in situazioni di crisi e/o processi di

ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendale a cui corrispondono periodi di sospensione dell'attività economica.

Le misure di sostegno al reddito vengono integrate ulteriormente anche a livello territoriale, come dimostrano le esperienze di bilateralità analizzate (Bergamo, Lazio e Puglia). Oltre alla dimensione nazionale, l'analisi ha incluso anche esperienze di bilateralità territoriale afferenti ai sistemi contrattuali di Fipe e Federalberghi, con focus sulla provincia di Bergamo e le regioni Lazio e Puglia. Tra queste merita di essere segnalata in questa sede l'esperienza del Lazio poiché unifica tutte le esperienze di bilateralità del territorio (l'Ente bilaterale del Lazio è un organismo unitario e paritetico costituito da Confcommercio, Confesercenti e Confindustria e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs).

Tra le principali **soluzioni promosse dagli Enti bilaterali nazionali e territoriali** si possono menzionare:

- **Sostegno al reddito: a livello nazionale introduzione di misure di sostegno al reddito per situazioni di crisi, processi di ristrutturazione o riorganizzazione aziendale. A livello territoriale, promozione di soluzioni di supporto economico in caso di malattia od infortunio;**
- **Rimborsi e servizi: a livello territoriale vengono coperte ai lavoratori le spese per l'acquisto di libri scolastici, per l'istruzione dei figli e per usufruire di servizi sanitari/funerari;**
- **Formazione: a livello nazionale assistenza tecnica ai fondi interprofessionali e nella gestione degli adempimenti formativi; vengono inoltre costituite delle commissioni di certificazione delle competenze e di esecuzione della formazione per gli apprendisti. A livello territoriale sono inoltre organizzati corsi per la formazione continua e per la formazione obbligatoria;**
- **Servizi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro sia a livello nazionale che territoriale tramite la redazione di studi e servizi di sostegno per i lavoratori.**

Passando allo studio della **contrattazione aziendale**, va segnalato, innanzitutto, il basso tasso di sottoscrizione di contratti aziendali che promuovono misure di welfare nel settore del

turismo. Nella banca dati *Farecontrattazione* di Adapt si rilevano infatti quasi esclusivamente intese siglate nell'ambito di grandi strutture alberghiere o della ristorazione organizzata, con un dato comunque in linea con quanto osservato per l'intero settore terziario, turismo e servizi.

Questa carenza rappresenta un limite significativo, poiché riduce la possibilità di offrire tutele più strutturate ai lavoratori anche sul versante welfaristico. In questo quadro, la contrattazione aziendale si concentra prevalentemente su benefit funzionali alla *retention*, come i buoni pasto, o su misure di welfare organizzativo, quali l'ampliamento dei permessi o dei congedi. Tuttavia, come mostrano alcune esperienze analizzate, essa può anche contribuire a rafforzare gli strumenti di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa previsti nel settore, attraverso un aumento della contribuzione a carico delle aziende.

Nel testo vengono quindi ricostruite le principali misure adottate dalle parti sociali per rendere il settore del turismo più sicuro e attrattivo per i lavoratori.

Guardando al futuro, appare comunque auspicabile un rafforzamento della contrattazione aziendale, in sinergia con quella collettiva nazionale e territoriale, così da sviluppare un sistema di welfare capace non solo di integrare le prestazioni pubbliche, ma anche di anticipare in modo proattivo le esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici del settore.

Le politiche aziendali e contrattuali per la casa nel territorio milanese

Nel contesto milanese, caratterizzato da un crescente squilibrio tra domanda e offerta abitativa e da un costante aumento dei canoni di locazione, il tema dell'accesso alla casa per i lavoratori sta assumendo una nuova centralità nelle strategie di welfare promosse dalle imprese e dagli attori sociali.

Alcuni dati recenti sul tema aiutano a comprendere l'entità del fenomeno:

- Prezzo medio di acquisto di un appartamento a Milano (OMI, secondo semestre 2024): 5.586 euro/mq, con punte fino a 6.869 euro/mq (+69% rispetto al 2014)
- Canone medio di locazione (Immobiliare.it, luglio 2025): 22,55 euro mq mensili (+0,36% rispetto all'anno precedente)
- Affitto stanza singola (Immobiliare.it, luglio 2025): media 732 euro/mese, con punte medie fino a 846 euro/mese nelle zone centrali
- Incidenza dell'affitto sul reddito netto di un operaio (Cna, 2024): 65,8%, valore più alto in Italia

Investire in soluzioni per l'abitare diventa quindi oggi una leva cruciale per le imprese per attrarre e trattenere i lavoratori, soprattutto i più giovani, che si spostano più facilmente tra territori, cercano autonomia dalle famiglie e sono maggiormente colpiti dal problema del caro-affitti.

Questa priorità risulta particolarmente centrale per le aziende che operano nel territorio di Milano, chiamate a rispondere a un bisogno abitativo sempre più urgente, che rischia di compromettere la capacità di attrazione e fidelizzazione del personale, specie quello maggiormente qualificato.

Per tale motivo, l'**approfondimento territoriale** di quest'anno è stato dedicato proprio al **tema dell'abitare**, con l'obiettivo di analizzare e mappare le principali **strategie abitative promosse da imprese, attori sociali e istituzioni locali nel territorio milanese**.

Le soluzioni pubbliche, infatti, non risultano più sufficienti a rispondere a un bisogno sempre più articolato e diffuso, che si estende anche alla classe media, che vive e lavora in una grande metropoli ma fatica sempre più a sostenere spese abitative molto elevate. Occorre quindi valutare se, e come, gli attori privati – in primis le parti sociali – possono fornire un contributo attivo ad una gestione condivisa e responsabile delle attuali sfide dell'abitare.

In questa nuova prospettiva, nel corso dell'indagine è stato possibile ricostruire una **pluralità di prime significative esperienze, accomunate dal tentativo, più o meno strutturato, di**

offrire risposte concrete a un bisogno crescente dei lavoratori, quale quello di far fronte alle spese della casa.

Si intrecciano, in questo ambito**, strategie unilaterali delle imprese, accordi collettivi di secondo livello, interventi ad hoc da parte degli enti bilaterali e partnership pubblico-private**.

La **tabella 2**, in quest'ottica, restituisce una **prima fotografia delle principali iniziative mappate**, evidenziando la varietà degli strumenti adottati.

Nella **tabella 3**, invece, sono presentati i **principali modelli di intervento** ricostruiti a partire dalle esperienze oggetto di analisi, distinti per natura dei **soggetti promotori, strumenti utilizzati e caratteristiche principali dei progetti**. Questa seconda tabella consente quindi di leggere in modo trasversale le diverse strategie attivate sul territorio milanese, offrendo un utile quadro di riferimento per comprendere le potenzialità e limiti delle soluzioni attualmente in campo.

Alla luce di questa rassegna articolata degli interventi attualmente in fase di sviluppo, appare evidente come un dialogo (sempre più) strutturato tra attori pubblici e soggetti privati risulti oggi indispensabile per progettare soluzioni in grado di integrare le sfide dell'abitare con quelle dell'occupazione.

In questa prospettiva, il rapporto esplora, nella parte conclusiva del focus, la possibilità di implementare, nei prossimi anni, strumenti di governance territoriale più inclusivi e partecipativi, in grado di saper coniugare le sfide dell'abitare e dell'occupazione. Tra le opzioni più promettenti, spicca la possibilità di costruire, a livello locale, dei veri e propri "patti per l'abitare", promossi da istituzioni, imprese e parti sociali, per dare risposta alle fasce di popolazione ancora escluse da soluzioni abitative accessibili, strutturate e sostenibili.

Tabella 2. Politiche aziendali e contrattuali per la casa nel territorio di Milano: le principali iniziative

Strategia	Esempio	Soggetto promotore e modalità di intervento	Target destinatari
Contributi una tantum per affitto	ATM	Impresa: contributo fino a 3.000 euro per neoassunti con affitto in area metropolitana	Conducenti e operatori specializzati neoassunti
Company social housing	Edison – Piano "Una casa per i giovani"	Impresa: comodato d'uso agevolato alloggio, durata 3 anni	Neolaureati neoassunti
Coworking diffuso (near working)	Smart Working Community	Comune + aziende + associazione di categoria (Assolombarda): coworking vicino alla residenza	Lavoratori pubblici e privati
Affitto alloggi agevolato	Vittoria Assicurazioni	Impresa (accordo aziendale): assegnazione prioritaria di alloggi di proprietà dell'azienda	Dipendenti azienda
Prestiti agevolati	Vittoria Assicurazioni	Impresa (accordo aziendale): prestito agevolato per spese locazione	Neoassunti
Anticipo TFR	Bpm Vita	Impresa (accordo aziendale): anticipo TFR per acquisto, riscatto, ampliamento e ristrutturazione prima casa	Dipendenti azienda
Intese pubblico-privato per housing sociale	Progetto "Casa ai lavoratori"	Comune + aziende (accordo programmatico): recupero alloggi comunali e assegnazione ai lavoratori	Dipendenti azienda
Contributi affitto enti bilaterali	EBtpe, Ebiter Milano, Elba	Enti bilaterali: erogazione sussidi per affitto ai lavoratori	Lavoratori a basso reddito

Tabella 3. Livelli e strumenti del welfare abitativo nel contesto milanese

Modello di intervento	Soggetti promotori	Strumenti utilizzati/utilizzabili	Caratteristiche
Pubblico-istituzionale (*)	Comune/istituzioni locali	Edilizia residenziale pubblica, housing sociale, bandi per rigenerazione urbana, agevolazioni	Interventi stabili, pianificati nel tempo, rivolti a fasce deboli
Aziendale unilaterale	Singole aziende	Contributi, crediti welfare, *social housing,* prestiti e finanziamenti agevolati, smart working/coworking, locazione agevolata	Iniziative introdotte dalle singole aziende, in base a risorse e necessità
Contrattuale aziendale	Aziende + sindacati	Contributi, crediti welfare, prestiti e finanziamenti agevolati, anticipo TFR, smart working/coworking, locazione agevolata	Piani più strutturati e garantiti, frutto di un confronto tra le parti
Bilaterale territoriale	Enti bilaterali territoriali	Contributi una tantum, bandi	Contributi vincolati alle risorse disponibili, diffusi nei contesti privi di contrattazione aziendale
Contrattuale territoriale (*)	Associazioni inquilini e proprietari, enti locali	Accordi per affitti a canone concordato, con agevolazioni fiscali	Contratti agevolati ma ancora poco conosciuti
Partnership pubblico-privato	Comune, imprese, associazioni datoriali	Coworking diffuso, recupero immobili, locazioni agevolate	Azioni condivise tra più attori, forte legame con il territorio

(*) Queste misure non rientrano nell'ambito di indagine ma aiutano a fornire un quadro completo sulle soluzioni disponibili

Previdenza complementare e contrattazione collettiva: il ruolo dei fondi negoziali

La **previdenza complementare**, da sempre considerata come uno dei pilastri del welfare occupazionale, è oggi **al centro di nuove dinamiche di sviluppo nella contrattazione collettiva**.

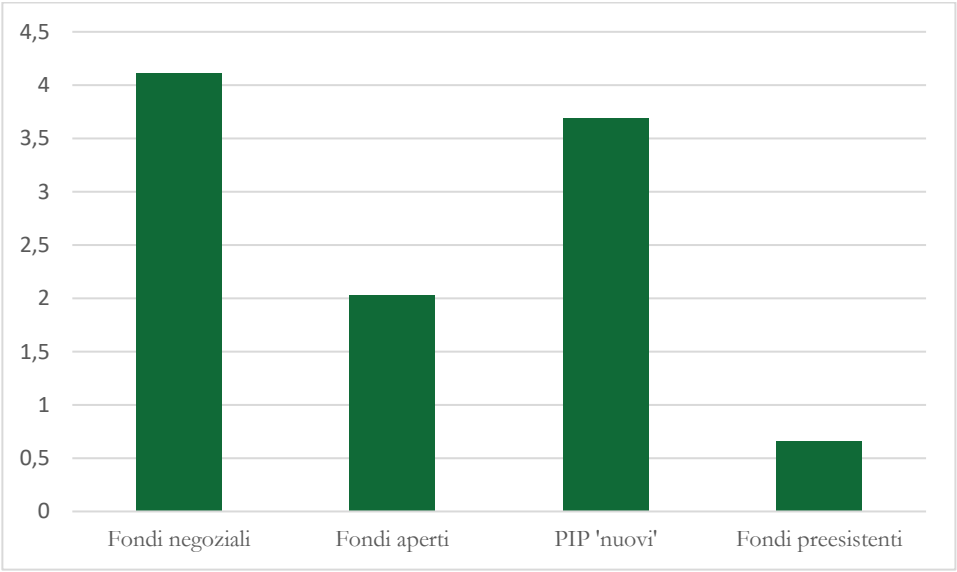
Il **focus tematico** presente nell'VIII edizione del rapporto esplora, in questa prospettiva, quali scelte siano state adottate dalle parti nei principali rinnovi dei contratti collettivi nazionali negli ultimi anni per promuovere i fondi pensione negoziali, ponendo l'attenzione su 77 sistemi contrattuali, afferenti ai diversi settori del mercato del lavoro.

L'analisi dei 77 CCNL mappati ha permesso di approfondire il ruolo di **28 fondi pensione negoziali, attivi a livello settoriale o intersettoriale, che rappresentano oggi i principali strumenti collettivi di previdenza integrativa nel panorama nazionale**.

Si tratta, in molti casi, di **fondi di grandi dimensioni, nati da processi di consolidamento e fusione di esperienze aziendali o settoriali minori**, che non avevano raggiunto soglie adeguate di sostenibilità. Questo ha consentito di creare strumenti più robusti, efficienti e attrattivi, in grado di estendere la copertura previdenziale a un numero crescente di lavoratori in settori diversi.

A fine 2024, gli iscritti ai fondi negoziali erano circa 4,109 milioni, su un totale di quasi 9,953 milioni di aderenti alle diverse forme di previdenza complementare, con un dato più alto rispetto ai fondi aperti (2,034 milioni), ai prodotti individuali pensionistici (PIP) "nuovi" (3,693 milioni) e ai fondi preesistenti (661.000). Il grafico N rende immediatamente chiara questa distribuzione.

Grafico N. Distribuzione iscritti ai fondi di previdenza complementare, anno 2024 (milioni)



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Covip

Il modello più diffuso di promozione dei fondi pensione negoziali si fonda su due pilastri:

- **l'adesione libera e volontaria del lavoratore alla previdenza complementare**
- **la compartecipazione, da parte delle aziende, al finanziamento della posizione previdenziale individuale del lavoratore**

Secondo questa politica contrattuale, se il lavoratore si iscrive al fondo negoziale di riferimento (settoriale o intersettoriale), versando una quota minima, generalmente mensile, stabilita dal CCNL, il datore di lavoro sarà tenuto parallelamente a versare una quota pari o superiore (secondo quanto previsto dal contratto collettivo) a beneficio della sua posizione individuale.

Tra gli esempi più rilevanti, in tal senso, si osservano quello della metalmeccanica e dell'industria chimica-farmaceutica, in cui i vari rinnovi contrattuali hanno progressivamente incrementato, in parallelo ad un aumento dei minimi contrattuali, le

risorse da destinare al finanziamento dei fondi Cometa (metalmeccanico) e Fonchim (chimico-farmaceutico), che oggi contano tra i più alti numeri di iscritti dell'intero panorama contrattuale.

I dati riportati nella tabella 4 illustrano le modalità di finanziamento previste dai due CCNL menzionati, con alcune peculiarità:

- nel caso del fondo Cometa, è previsto un aumento della contribuzione aziendale per i lavoratori under 35, al fine di favorire le adesioni dei più giovani;

- nel caso del fondo Fonchim, è previsto un contributo aggiuntivo, sempre a carico delle aziende, per finanziare prestazioni ulteriori per premorienza e invalidità permanente.

Tabella 4. Modalità di finanziamento previdenza complementare nei CCNL industria metalmeccanica e industria chimica-farmaceutica

CCNL	**Fondo di riferimento**	**Modalità di finanziamento**
CCNL industria metalmeccanica	Cometa	1,2% minimo contrattuale lavoratore 2% minimo contrattuale azienda 2,2% minimo contrattuale azienda per lavoratori under 35 + TFR
CCNL industria chimica farmaceutica	Fonchim	1,2% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore 2,1% retribuzione utile per il computo del TFR azienda 0,25% azienda per finanziamento assicurazione premorienza e invalidità permanente + TFR

Accanto ai settori più strutturati come la metalmeccanica o la chimica, anche altri comparti dell'industria promuovono la previdenza complementare attraverso fondi di categoria istituiti e

sviluppati dalla contrattazione nazionale, con percentuali di contribuzione diverse e, in generale, minori tassi di adesione.

Nel settore terziario, e nelle realtà della cooperazione e delle piccole e medie imprese, invece, si è progressivamente affermato un **modello intersettoriale o confederale, che ha portato alla nascita di grandi fondi trasversali in grado di aggregare adesioni e risorse dai diversi sistemi contrattuali**.

Il caso più emblematico è quello del fondo Fon.Te, che rappresenta il punto di riferimento in 23 sistemi contrattuali, tra quelli analizzati nella ricerca, coprendo i lavoratori del commercio, del turismo, degli studi professionali e dell'artigianato. Questo è avvenuto anche grazie alla confluenza, in Fon.Te, di alcuni fondi minori (Artifond, Previprof e Marco Polo) non più sostenibili.

Tabella 5. Modalità di finanziamento dei fondi di previdenza complementare nei principali settori industriali

CCNL	Fondo di riferimento	Modalità di finanziamento
CCNL industria alimentare	Alifond	1% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 1,50% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL industria carta	Byblos	1% retribuzione contrattuale comprensiva della tredicesima mensilità lavoratore / 1,50% retribuzione contrattuale comprensiva della tredicesima mensilità azienda + TFR
CCNL industria ceramica	Foncer	1,40% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 2,30% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + 0,20% azienda per finanziamento assicurazione premorienza e invalidità permanente/copertura spese amministrative + TFR

CCNL industria gomma plastica	Fondo gomma plastica	1,56% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 1,56% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL industria tessile – abbigliamento	Previmoda	1,50% e.r.n. lavoratore / 2 % e.r.n. azienda + 0,24% azienda per finanziamento assicurazione premorienza e invalidità permanente + TFR
CCNL industria lapidei	Arco	1,30% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 2,90% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR

Una strategia simile è stata seguita anche nel mondo cooperativo, dove il **fondo Previdenza Cooperativa** è nato nel 2018 dall'unificazione di tre fondi precedenti, con l'obiettivo di creare economie di scala e semplificare l'offerta, e nelle realtà delle PMI, dove il fondo **Fondapi**, promosso da Confapi, si propone come soluzione confederale unica per diversi comparti produttivi.

Nel complesso, l'analisi dei contratti collettivi evidenzia una tendenza crescente ad aumentare progressivamente, rinnovo dopo rinnovo, le quote di contribuzione aziendale per rafforzare l'attrattività dei fondi, incentivare le adesioni dei lavoratori (in particolare quelli più giovani) e consolidare la sostenibilità finanziaria degli strumenti collettivi.

Nella maggior parte dei casi analizzati i valori medi della contribuzione datoriale si attestano tra l'1 e il 2% del minimo contrattuale, con l'inserimento, sempre più frequente, di contributi aggiuntivi aziendali per la copertura di rischi legati a premorienza e invalidità, così come l'introduzione di aliquote più elevate o di ulteriori incentivi (conversione agevolata degli scatti di anzianità, contributi una tantum) per specifiche fasce d'età o categorie di lavoratori.

Negli anni, tuttavia, la mappa della previdenza complementare si è arricchita di **modelli negoziali alternativi**, che si affiancano al classico schema, fondato sull'adesione volontaria e sulla compartecipazione aziendale al finanziamento dei fondi.

Innanzitutto, sempre più contratti collettivi nazionali introducono i c.d. **meccanismi di adesione contrattuale, che obbligano il datore di lavoro a versare un contributo minimo a un fondo negoziale indicato nel CCNL, anche senza che vi sia una esplicita adesione del lavoratore**. Dopo essere stati sperimentati nel settore edilizio, questi strumenti si sono rapidamente diffusi anche in altri comparti.

In alcune regioni come Veneto, Trentino-Alto Adige e Valle d'Aosta, invece, si sono affermati **fondi pensione territoriali intercategoriali, promossi dalle parti sociali locali e riconosciuti nei contratti nazionali come alternativa praticabile ai fondi di categoria**. Questi strumenti consentono di offrire una soluzione previdenziale omogenea a lavoratori di settori diversi che operano nello stesso territorio.

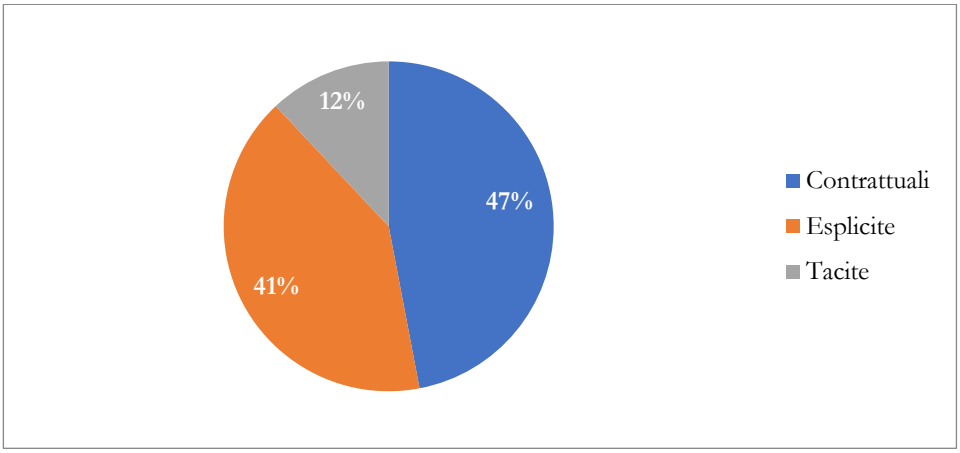
Nel settore bancario e assicurativo, invece, la previdenza complementare è gestita storicamente a livello aziendale o di gruppo. I fondi chiusi aziendali sono oggi largamente prevalenti e coprono la quasi totalità dei lavoratori del settore, con tassi di adesione molto elevati, trainati dalle politiche contrattuali a livello aziendale, che introducono quote aziendali di contribuzione molto elevante, specifici incentivi per alcune categorie di lavoratori e prevedono, in generale, la possibilità di destinare i premi aziendali alla previdenza complementare. In questi settori, invece, la contrattazione collettiva nazionale gioca un ruolo residuale, lasciando spazio a modelli più flessibili, da svilupparsi a livello d'impresa in stretto raccordo con le rappresentanze sindacali.

In sintesi, l'analisi svolta ha evidenziato che i fondi negoziali, pur rappresentando oggi il cuore del secondo pilastro pensionistico nel nostro Paese, presentano ancora forti squilibri tra comparti, territori e categorie di lavoratori.

Il modello negoziale, infatti, mostra **fragilità strutturali** su più fronti:

- la **frammentazione dei modelli di adesione** (grafico O);
- la **scarsa partecipazione di giovani e donne** (grafico P, grafico Q);
- la **minore diffusione nelle aree meridionali** del nostro Paese (grafico R);
- la **modesta entità dei contributi versati**, specie nei casi (sempre più diffusi) delle c.d. adesioni contrattuali (grafico S).

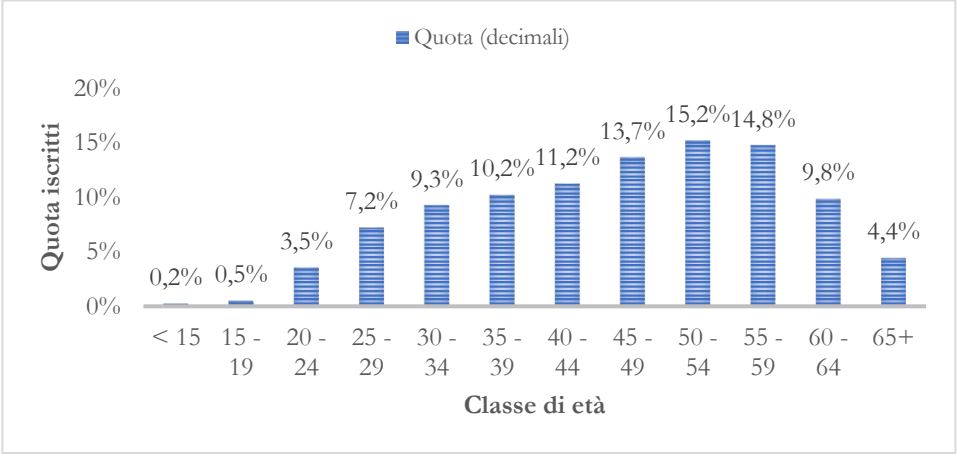
Grafico O. Distribuzione adesioni ai fondi negoziali per modalità di adesione (2024)



Legenda:
Esplicite → adesione derivante da una scelta volontaria del lavoratore, con versamento contributo
Tacite → adesione automatica a seguito del conferimento del TFR senza esplicita opposizione del lavoratore.
Contrattuali → adesione stabilita da contratti collettivi, con contribuzione aziendale versata a prescindere da una scelta individuale.

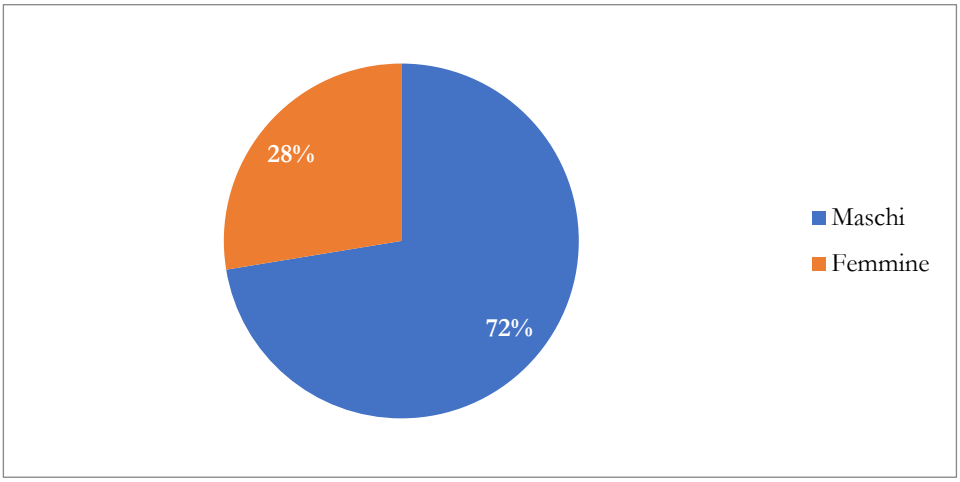
Fonte: elaborazione ADAPT su dati Covip

Grafico P. Distribuzione adesioni ai fondi negoziali per classi di età (2024)



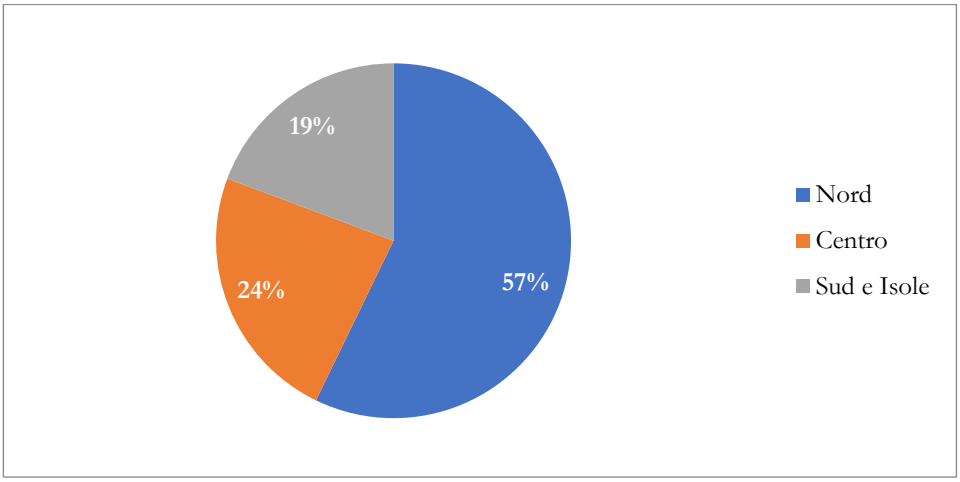
Fonte: elaborazione ADAPT su dati Covip

Grafico Q. Distribuzione adesioni ai fondi negoziali per genere (2024)



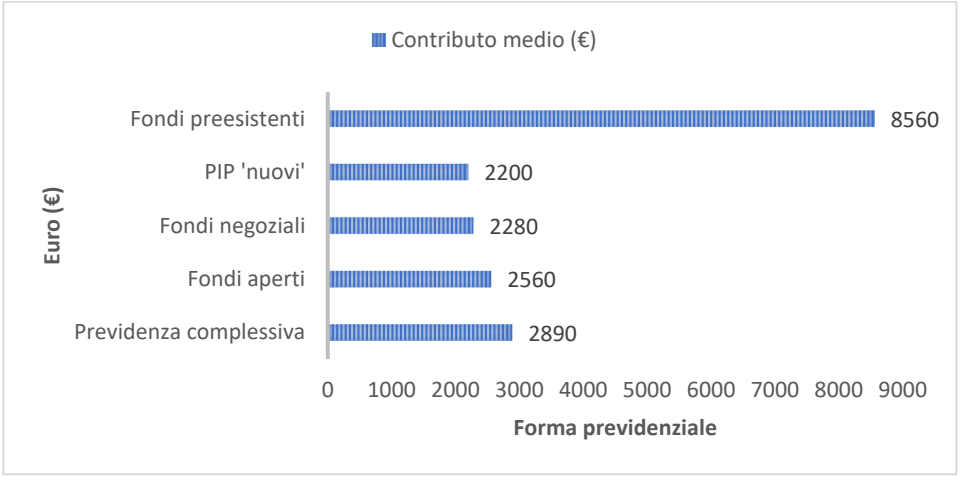
Fonte: elaborazione ADAPT su dati Covip

Grafico R. Iscritti ai fondi negoziali per area geografica (2024)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Covip

Grafico S. Contributo medio versamenti alla previdenza complementare per tipologia di fondi pensione (2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT su dati Covip

Nonostante queste ampie criticità, la contrattazione collettiva ha dimostrato allo stesso tempo una notevole capacità di adattamento alle nuove sfide del sistema previdenziale e, più in generale, del mercato del lavoro.

Tra le principali iniziative, volte a rafforzare l'attrattività dei fondi e migliorare la copertura previdenziale di ampie fasce della forza lavoro, si segnalano:

- i **meccanismi di compartecipazione aziendale**, che in alcune prime sperimentazioni incentivano maggiormente le fasce più deboli (es. giovani, lavoratori somministrati);
- i **percorsi *life-cycle***, che adeguano automaticamente i percorsi di investimento all'età del lavoratore;
- le **esperienze territoriali e aziendali virtuose**, che fanno leva sulla contrattazione di secondo livello per introdurre incentivi mirati, livelli contributivi più elevati e maggiori opportunità di adesione;
- le **politiche di apertura di alcuni fondi verso i lavoratori autonomi**, finora generalmente esclusi dalla previdenza negoziale.

Nonostante i limiti tuttora presenti, **il modello negoziale rimane oggi la forma di previdenza complementare maggiormente vantaggiosa per i lavoratori, grazie a costi di gestione più contenuti, rendimenti competitivi e, in particolare, un forte ancoraggio con la contrattazione collettiva, che favorisce la partecipazione delle aziende alla costruzione delle posizioni previdenziali dei lavoratori**. Questo modello va tuttavia rilanciato con maggiore determinazione, attraverso un investimento strategico delle parti sociali, orientato ad ampliare le platee, rafforzare la partecipazione attiva degli iscritti e costruire un secondo pilastro pensionistico più inclusivo, solido e capace di rispondere alle trasformazioni del lavoro e della società.

INTRODUZIONE

WELFARE AZIENDALE E WELFARE OCCUPAZIONALE: UNA PROSPETTIVA DI RELAZIONI INDUSTRIALI

1. Lo sviluppo del welfare aziendale in Italia: una ipotesi interpretativa

Disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie del welfare italiano sono da tempo dibattuti senza tuttavia ancora giungere a soluzioni e piani di azioni soddisfacenti. È in questa prospettiva di conclamata crisi del welfare pubblico che è stata per lo più intesa e spiegata la crescente attenzione verso forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria, variamente e spesso confusamente denominate (per una ricostruzione si veda *infra*, parte III, capitolo 3). Tutto ciò seguendo uno schema interpretativo quasi meccanico e, dunque, dato dai più per scontato. Dove cioè il progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche risulterebbe almeno in parte bilanciato – se non anche surrogato – dalla diffusione, spontanea o incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico, di misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nella impresa uno dei terreni di maggiore espansione.

Da qui il crescente interesse per il tema del welfare aziendale e la sua sempre maggiore diffusione. Da qui, anche, le preoccupazioni di chi ha segnalato i rischi di un attacco frontale alla idea tradizionale di un welfare universalistico, incentrato sullo *status* di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale, o comunque di una dispersione di risorse (pubbliche e private) che resterebbero inevitabilmente prive di un quadro unitario di riferimento e, con ciò, di linee di azione capaci di intervenire sugli squilibri e sulle carenze del nostro modello sociale. Preoccupazioni, queste, ampiamente comprensibili in un Paese come il nostro, caratterizzato non solo da consistenti divari geografici e

territoriali, ma anche da condizioni alquanto differenziate di accesso a servizi o prestazioni di welfare privato erogate dalle aziende ai propri dipendenti a seconda della cultura e delle dimensioni d'impresa, della tipologia di impiego e di lavoro o delle caratteristiche del settore produttivo o merceologico di riferimento.

Continua ad essere difficile, allo stato, formulare giudizi netti e definitivi al riguardo, nonostante uno sviluppo sempre più ampio delle politiche aziendali e contrattuali sul tema. Non solo per l'estrema complessità tecnica di una materia condizionata da una formazione alluvionale, senza una precisa visione di sistema e per successive spinte corporative, degli istituti di welfare e della relativa normativa di riferimento. Ancora di più pesa la cronica assenza, nel nostro Paese, di dispositivi di analisi e monitoraggio delle politiche pubbliche, tra cui le misure di incentivazione economica della azione dei privati.

Decisamente poco ci dicono le note periodiche del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, che riguardano soltanto i contratti depositati ai fini della detassazione del premio di produttività. Alla data del 15 luglio 2025, secondo i dati pubblicati dal Ministero del lavoro, si registrano 112.198 contratti collettivi depositati, ma solo 15.628 quelli ancora vigenti, di cui 12.816 aziendali e 2.812 territoriali. Rispetto a questi dati la possibilità di convertire il premio di produttività in welfare aziendale è prevista in ben 9.796 accordi (pari al 62,6% dei contratti ancora vigenti), in costante aumento rispetto ai primi anni di entrata in vigore delle agevolazioni fiscali sulla materia.

Si tratta di una fotografia parziale di quanto riconducibile al welfare aziendale, a partire dal mancato monitoraggio delle misure applicabili in azienda che sono contenute nella contrattazione collettiva nazionale di settore o che, comunque, sono riconducibili a forme ampiamente diffuse in molti settori produttivi e territori di welfare negoziale di tipo bilaterale. Fermo restando poi che il numero di contratti depositati, ai fini delle misure fiscali di incentivazione della c.d. welfarizzazione del premio di risultato, nulla ci dice in termini qualitativi rispetto a contenuti concreti, funzioni, dinamiche applicative ed effettiva rispondenza di queste misure di welfare aziendale e occupazionale ai bisogni delle persone e delle stesse imprese, al di là di una pur

importante riduzione del costo del lavoro. L'unico dato che emerge riguarda il valore medio leggermente più elevato degli accordi sia aziendali sia territoriali che prevedono la conversione del premio di risultato in welfare.

Del tutto assente, in particolare, è una valutazione (che spetterebbe all'attore pubblico e agli attori dei sistemi di relazioni industriali) volta a misurarne gli effetti reali sulla produttività del lavoro tali da giustificare una fiscalità di vantaggio che, come osservato, «genera regressività nel prelievo (si tassa di meno il premio di risultato rispetto a minimi dei contratti collettivi nazionali di lavoro)», entrando così in tensione col principio costituzionale di progressività della tassazione del reddito (LUCIFORA, ORIGO, 2017).

Senza dubbio meritori sono gli studi e le ricerche promossi e sostenuti, negli ultimi anni, da una eterogenea gamma di soggetti privati che contribuiscono, almeno in parte, a colmare un evidente deficit informativo in termini quantitativi se non anche, in taluni casi, qualitativi (si veda *infra*, la nota di approfondimento sulle rilevazioni del fenomeno del welfare aziendale riportata nella parte III, capitolo 1). Molte di queste ricerche scontano tuttavia alcune evidenti criticità, per (esiguità del) campione analizzato e per metodi di indagine, che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e pienamente attendibili, almeno a livello previsionale e scientifico, per inquadrare con precisione il fenomeno fino al punto di misurare le sue tendenze evolutive e i gradi o livelli di raccordo con gli istituti e le misure di c.d. primo welfare. Se comparate con gli esiti delle (ancora poche) analisi di ricercatori indipendenti accreditati nel panorama scientifico nazionale, se non internazionale, molte di queste ricerche ci consegnano una visione decisamente ottimistica e deterministica del welfare aziendale, tale da ingenerare di per sé un incremento della produttività del lavoro e un maggiore benessere dei lavoratori interessati, che pare ancora tutta da dimostrare nella realtà e in una prospettiva di medio-lungo periodo.

Resta in ogni caso confermato dalle analisi quantitative sul fenomeno (parte III, capitolo 1) uno sviluppo non particolarmente ordinato del welfare aziendale: ancora oggi confinato, prevalentemente, nella grande impresa del centro-nord Italia e variamente articolato a seconda del settore produttivo in cui si

colloca la singola impresa. A ciò si aggiunga la parziale arretratezza del caso italiano se comparato alle principali esperienze internazionali, che registrano, da tempo, tipologie più mature ed anche esperienze maggiormente evolute di welfare occupazionale (si veda, in particolare, PAVOLINI, CARRERA, 2013, nonché, più recentemente, NATALI, PAVOLINI, VANHERCKE, 2018).

Anche l'oramai ricca letteratura di riferimento (parte III, capitolo 3) risulta estremamente prudente nell'avanzare proposte interpretative sullo sviluppo di un welfare aziendale che, nel nostro Paese, ha significativi precedenti storici radicati già nel primo industrialismo; e questo pur senza negare l'indubbio peso giocato dalle misure di incentivazione fiscale.

Preso atto dei caratteri ancora fortemente ambivalenti del secondo welfare, così come della complessiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili, quantomeno se valutate in relazione al crescere dei bisogni e della platea dei potenziali interessati, la letteratura di riferimento pare ancora lontana dal fornire rappresentazioni univoche di un fenomeno che presenta confini estremamente mobili e in via di costante dilatazione. Questo anche perché le agevolazioni fiscali hanno contribuito a creare una connessione sempre più stretta tra welfare occupazionale/aziendale e welfare fiscale (PAVOLINI, ASCOLI, 2019, p. 40) sfumandone ulteriormente i confini.

Se tutta da valutare, in termini di causa ed effetto, è la più volte ipotizzata correlazione tra progressivo arretramento del welfare pubblico e recente esplosione del welfare aziendale pare, tuttavia, possibile muoversi oltre quelle letture semplificanti che relegano il fenomeno nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale di impresa, quasi si trattasse di una più o meno raffinata evoluzione di quel risalente (e talvolta rozzo) paternalismo industriale di fine Ottocento/inizio Novecento, che, a una più attenta valutazione, rappresenta qualcosa di ben diverso nelle motivazioni e negli sviluppi operativi rispetto alle iniziative in esame.

Specie in una fase iniziale, negli studi sui percorsi del secondo welfare, ha assunto in effetti un certo peso quella chiave di lettura che individua – e circoscrive – l'interesse del mondo delle imprese – perlomeno quelle «che hanno le possibilità

economiche e organizzative» – verso forme di welfare aziendale in termini di «politiche aziendali a favore della sostenibilità – sociale e ambientale – che rientrano oggi nell'ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*» (così MALLONE, 2013). Eppure, l'analisi di dettaglio della contrattazione collettiva di riferimento condotta nei precedenti Rapporti – ora sistematizzata nel Quadro generale della nuova parte I – ha consentito di evidenziare in modo nitido come, pur nella estrema eterogeneità dei casi e comunque ben prima della recente normativa fiscale di incentivazione, si sia diffusa una ricca trama di previsioni di protezione sociale del lavoratore e anche di veri e propri piani di welfare aziendale che si collocano oltre la mera funzione (direttamente o indirettamente) redistributiva, propria del welfare tradizionale, assumendo anche una esplicita e consapevole funzione economica rispondente alle logiche di impresa e dei relativi modelli organizzativi del lavoro. In questa prospettiva, il presente Rapporto si pone in continuità con tale analisi, arricchendola con nuovi approfondimenti settoriali, come, ad esempio, il focus sul settore turistico sviluppato in questa edizione (parte II, capitolo 1).

Di questo pare essersene accorto anche il legislatore, se è vero che l'utilizzo in chiave (anche) economica e produttivistica della leva del welfare aziendale si è per lungo tempo posto apertamente «in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi» prima della riforma del 2016 (si veda MASSAGLI, 2016). La modifica introdotta con la legge di stabilità per il 2016 (parte IV, allegato A), prevalentemente letta da esperti e operatori in funzione dei vantaggi fiscali e di riduzione del costo del lavoro, ha rappresentato in effetti un vero e proprio cambio di paradigma normativo nei percorsi evolutivi del welfare aziendale ed occupazionale. In un certo senso, infatti, questo ha significato spostare la ragione della non imposizione fiscale dalla natura liberale, ovvero dalla non corrispettività di queste misure, alla meritevolezza (sociale) del loro fine (SQUEGLIA, 2019, p. 699; TURSI, 2019b, pp. 119-121).

A essere ora enfatizzata e pienamente valorizzata è la dimensione bilaterale e contrattuale delle relative misure, che entrano (almeno potenzialmente) dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione, con la possibilità, anch'essa

fiscalmente incentivata, di convertire i premi di risultato monetari in misure di welfare. Possiamo conseguentemente pensare a una normativa fiscale che ha recepito e dato impulso agli spunti di alcune pratiche e di alcuni sistemi di relazioni industriali che già si andavano configurando, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso, in funzione di un cambio di paradigma essenzialmente economico e, solo in un secondo momento, anche sociale o redistributivo.

Se è vero che ci muoviamo in un ambito che va oltre gli stretti confini della responsabilità sociale d'impresa e gli opportunismi indotti negli operatori privati dalla norma-incentivo, può allora essere di un certo interesse avanzare una ipotesi interpretativa alternativa a quelle sin qui prospettate. E cioè che la progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane e nei settori produttivi di riferimento non sia la risposta a un più o meno conclamato arretramento del welfare pubblico in un contesto di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti, quanto un processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali – e in seconda battuta del legislatore – alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale. Trasformazioni che sono la causa più profonda e non la semplice conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risulta ancora oggi incentrato (si veda, per tutti, STREECK, 2013).

Da qui una domanda di ricerca, a cui abbiamo cercato di offrire una risposta con il lavoro cominciato nel 2017 e continuato e approfondito di anno in anno fino a questo Ottavo rapporto, portando alla attenzione dei decisori politici, degli studiosi e della rappresentanza di lavoratori e imprese la misurazione delle eterogenee prestazioni di welfare aziendale dentro la realtà dei diversi sistemi di relazioni industriali (di settore, territorio e azienda), oltre la mera normativa fiscale di riferimento, al fine di rappresentare la coerenza e la funzionalità di servizi e prestazioni offerti dalle aziende ai propri dipendenti, funzionali a soddisfare i fabbisogni di welfare che emergono conseguentemente ai profondi cambiamenti che investono il lavoro e l'impresa nel

pieno della transizione verso i paradigmi economici e sociali della quarta rivoluzione industriale.

2. Welfare aziendale e welfare occupazionale: una proposta definitoria

Se il fenomeno del welfare aziendale può essere letto e analizzato anche nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro (SEGHEZZI, 2017, e anche CARUSO, 2016), il punto di ricaduta più rilevante e meritevole di attenzione non può che essere il complessivo ripensamento, tramite appunto la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro: i suoi elementi retributivi e redistributivi, certamente, ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative e i percorsi professionali e di carriera, gli obiettivi d'impresa, la partecipazione dei lavoratori e, in generale, la ridefinizione delle nuove forme di tutela del lavoro che cambia.

È l'analisi di dettaglio del materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva a confermare come il tradizionale scambio lavoro contro retribuzione abbia subito negli ultimi anni, in Italia e non solo, una profonda evoluzione in termini di adattamento al processo di trasformazione del lavoro e della stessa idea di impresa determinato da radicali cambiamenti tecnologici e demografici (si vedano al riguardo gli annuali Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, che coprono un arco temporale che va dal 2012 a oggi, nonché, per una sintesi ragionata delle principali evidenze emerse, la parte I).

Sebbene il nucleo della struttura retributiva si presenti, almeno nel nostro Paese, ancora piuttosto tradizionale, l'idea del salario come variabile indipendente è andata via via incrinandosi, aprendo spazi a soluzioni tese, in una prima fase, a tenere conto delle condizioni di contesto in cui le aziende si trovano ad operare, per poi cogliere e valorizzare la dimensione sociale della retribuzione, nella sua accezione di diritto di cittadinanza perché volto a garantire al lavoratore e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa oltre la logica della proporzionalità alla qualità e quantità della prestazione lavorativa dedotta in contratto (così

già l'art. 36 Cost.). E ciò di pari passo con l'affermarsi di inedite istanze di cambiamento dei termini della corrispettività (TURSI, 2019b), espressive delle sensibilità di una nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia le dimensioni dello *status* e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere psico-fisico ed organizzativo e, più in generale, della qualità della vita lavorativa e non.

Questo fattore è emerso in maniera chiara anche nell'ambito del recente dibattito sull'introduzione salario minimo legale nel nostro Paese, che ha posto l'attenzione sulle concrete modalità di determinazione dei salari ad opera dei principali contratti nazionali e ha fatto emergere, come già indicavano le varie analisi sui sistemi di relazioni industriali di settore (si veda, da ultimo, il focus sul settore turistico, parte II, capitolo 1), un dato incontrovertibile. Le risorse disponibili per i rinnovi dei CCNL vengono oggi sempre più concentrate verso forme di distribuzione del valore economico diverse rispetto alle forme retributive dirette, valorizzando le varie voci di welfare contrattuale, che pur rispondendo a una vasta serie di bisogni di protezione sociale, hanno comunque una ricaduta economica per lavoratori e aziende del settore.

Arricchito di nuovi e significativi valori, l'istituto della retribuzione ha così finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità rafforzando il rapporto tra welfare e contrattazione, nell'ambito dei diversi livelli negoziali.

Su questi profili evolutivi della corrispettività nel rapporto di lavoro, è importante riflettere anche alla luce delle prospettive aperte dalla quarta rivoluzione industriale. Prospettive in cui la funzione meramente redistributiva della retribuzione diventerà in larga parte anacronistica al pari del contratto collettivo nazionale di lavoro, in quanto superati da modalità di fare impresa in cui il confine tra capitale e lavoro sarà sempre più sottile al pari del confine tra mercati interni e mercati esterni del lavoro; con la conseguenza che i momenti della co-creazione, della condivisione e del consumo/fruizione del valore generato non potranno che convergere, con esiti ancora di non facile

inquadramento sul piano tecnico-giuridico e della politica sindacale, nella direzione del benessere collettivo e della sostenibilità quali nuove frontiere della utilità sociale e dell'interesse pubblico generale.

Lungi dall'essere un fenomeno meramente tecnico e ingegneristico, il sistema di produzione e consumo riconducibile alla quarta rivoluzione industriale impone oggi molto di più di un definitivo e radicale superamento, invero già intuito sul volgere del secolo scorso, delle c.d. regole aristoteliche del diritto del lavoro e cioè «l'unità di luogo-lavoro (il lavoro nei locali dell'impresa), di tempo-lavoro (il lavoro nell'arco di una sequenza temporale unica), di azione-lavoro (un'attività mono professionale)» (VENEZIANI, 1991).

Tutto ciò induce a mettere in discussione, anche in ragione dei profondi mutamenti demografici in atto, l'attuale sistema di welfare, incentrato sullo *status* occupazionale e non piuttosto sulla persona, e a prendere in considerazione, fosse anche per dimostrarne l'inefficacia e la inadeguatezza, forme di sostegno al reddito di tipo assistenziale e non solo sistemi assicurativi di tutela del reddito. Sempre più evidente è l'esigenza di ricercare una "complementarità" (ESPING-ANDERSEN, 1990, pp. 21-33) tra gli strumenti di protezione sociale e le dinamiche del mercato del lavoro (TIRABOSCHI, 2019, p. 142) come risposta complessiva ai cambiamenti della quarta rivoluzione industriale.

Di particolare utilità, in questa prospettiva di evoluzione dei rapporti di lavoro, resta in ogni caso un inquadramento degli istituti di welfare nell'ambito dei rapporti economici come del resto già fatto proprio, nel pieno del secolo scorso, dalla nostra Carta costituzionale che, non a caso, colloca l'art. 38 sulla protezione sociale dentro il titolo III della parte I, che, appunto, è espressamente dedicato ai *Rapporti economici*. Al cambiamento strutturale dei rapporti produttivi e di lavoro non può che fare seguito, in parallelo, un profondo ripensamento dei sistemi di welfare che lo accompagnano e lo rendono socialmente sostenibile. Si tratta di un punto qualificante della nostra indagine perché consente di impostare in termini più corretti e aderenti al dato di realtà i rapporti tra welfare pubblico e welfare privato che non possono essere più intesi in chiave di mera integrazione e complementarietà e tanto meno in termini di gerarchia, posto

che non si tratta di colmare con un secondo welfare le lacune e le inefficienze del primo ma semmai di interpretare e ricostruire un nuovo paradigma economico e sociale coerente con le dinamiche della quarta rivoluzione industriale e che incide tanto sullo Stato che sul mercato (cfr. MAGATTI, 2017).

Il welfare erogato in azienda diventa un elemento essenziale nelle grandi trasformazioni economiche e sociali in grado di rispondere alle insicurezze e al conflitto sociale intrinseco a tali trasformazioni (oggi, come durante la prima rivoluzione industriale) e unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato e del benessere dei lavoratori (ALVARO, 2016). Non a caso, la nostra Costituzione non solo colloca l'art. 38 sulla protezione sociale nell'ambito dei *Rapporti economici*, ma lo antepone agli articoli dedicati alla libertà sindacale (art. 39) e al diritto di sciopero (art. 40).

In questa prospettiva di analisi si può pertanto avanzare una proposta definitoria, originale e maggiormente funzionale alla lettura delle trasformazioni del lavoro, rispetto a quelle sin qui adottate nella letteratura di riferimento dove, peraltro, la chiarezza della nozione di welfare aziendale pare «inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa» (così TURSI, 2012, p. 213; si veda anche MASSAGLI, SPATTINI, 2017).

Ai fini della nostra ricerca pare in effetti utile assegnare alla nozione di "welfare occupazionale" il compito di definire in generale, secondo la nota elaborazione di Richard Titmuss (TITMUSS, 1958), l'insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte "normativa" (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.).

Con riferimento all'espressione "welfare aziendale" si propone, per contro, una accezione più ristretta e tecnica volta a dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati (welfare e impresa) e cioè quei servizi o prestazioni che sono funzionali a un preciso e consapevole (lato azienda) modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del

lavoro. Accezione questa che fa del welfare aziendale un tema non solo redistributivo, in termini di responsabilità sociale di impresa, ma anche e soprattutto un tema di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza, o comunque un tema di *human resource management*, in termini unilaterali e prescrittivi. Sarà dunque possibile mappare e misurare le diverse misure di welfare aziendale rispetto tanto ai modelli organizzativi di impresa quanto a una idea piena e costituzionalmente orientata di cosa è il welfare rispetto a un determinato sistema economico e sociale valorizzando con ciò quanto è riconosciuto al lavoratore in quanto persona e quanto invece è riconosciuto alla persona in qualità di lavoratore all'interno di un più ampio e coinvolgente scambio contrattuale (si veda parte III, capitolo 2).

3. Una lettura di sistema: il welfare aziendale e il welfare occupazionale nel prisma delle relazioni industriali

In conclusione, di questo ragionamento resta ora da svolgere una ultima riflessione che è anche una scelta di campo. E cioè la messa a fuoco della importanza, ai fini della nostra analisi, di condurre una ricerca sul welfare aziendale nel senso appena specificato dentro una precisa logica di sistema che vada oltre gli stretti confini della singola impresa in modo da cogliere le connessioni con i fattori abilitanti dei processi produttivi e redistributivi che accompagnano il paradigma della quarta rivoluzione industriale.

Nulla vieta, in effetti, una lettura del welfare aziendale dentro le più moderne logiche di gestione del personale, nel passaggio cioè da dinamiche relazionali ed organizzative incentrate sui poteri di comando e controllo proprio del Novecento industriale (il concetto di subordinazione giuridica) a una filosofia di cura della persona che si muove lungo gli snodi del benessere organizzativo e c.d. *total reward* (per tutti: SOLARI, 2011, e GABRIELLI, 2017). E però così facendo si collocherebbe la riflessione sui mutamenti del modello sociale dentro una prospettiva parcellizzata e disordinata di tante e diverse realtà aziendali e relazioni bilaterali impresa-lavoratore, come è tipico del c.d. *human resource management*, là dove invece una prospettiva di

relazioni industriali consente di collocare i singoli scambi contrattuali di lavoro non solo dentro una dimensione collettiva e relazionale aperta, perché bilanciata dalla contrattazione collettiva, ma anche nel più ampio contesto economico e sociale di riferimento in cui le singole relazioni contrattuali si collocano (per la contrapposizione tra HRM e *industrial relations* si veda HYMAN, 2007, p. 31).

Ci pare in effetti questa la migliore prospettiva di analisi per rispondere alla principale criticità sin qui emersa negli studi sullo sviluppo del welfare aziendale e occupazionale in Italia e cioè il suo sviluppo diseguale per contenuti, settori produttivi, aree coperte. Anche le posizioni più equilibrate e aperte allo sviluppo del welfare aziendale riconoscono come, nel presente stato di evoluzione, il fenomeno «riflette, e rischia di enfatizzare, i tradizionali squilibri fra territori, fra aziende di diversa dimensione e fra categorie di lavoratori (in particolare a scapito dei lavoratori atipici). Il rischio di contribuire alla segmentazione del mercato del lavoro riguarda tutte le misure del secondo welfare, ma è particolarmente accentuato per le misure stimolate dalle esigenze delle singole realtà aziendali» (TREU, 2016a, p. 15).

È stato giustamente riconosciuto come la possibilità di contrastare le attuali criticità del welfare aziendale e occupazionale in Italia non dipenda «dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali», ma richiede che le multiformi esperienze vengano «inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici» (TREU, 2016a, p. 15). Un ruolo specifico di orientamento può allora essere assunto dalle relazioni industriali, a condizione che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzandone le potenzialità, come forma di investimento sociale.

Da qui la sollecitazione a ricostruire le logiche di sistema ricollegando cioè il singolo contratto/caso aziendale alle dinamiche più generali del contratto nazionale di riferimento secondo logiche verticali (settore merceologico, tipologie di bilateralità e fondi) e orizzontali (territorio, bilateralità, fondi) coerenti con le dinamiche reali della contrattazione collettiva e della

regolazione del lavoro in impresa. Da qui anche lo stimolo per i sistemi di rappresentanza circa la loro capacità di sviluppare soluzioni efficaci, nei territori, non solo attraverso la contrattazione collettiva, bensì attraverso quello straordinario canale partecipativo che è rappresentato, in molti contesti produttivi, dalla bilateralità. È significativo, sotto questo aspetto, che gli enti bilaterali emergano tra i principali motori di azione di soluzioni efficaci e pragmatiche in tutti quei contesti in cui non vi è contrattazione aziendale (come evidenziato nei focus settoriale e territoriale, parte II, capitoli 1 e 2), assumendo il ruolo di veri e propri strumenti di raccordo tra imprese e lavoratori.

In coerenza con questa lettura, in questo Rapporto si è scelto di approfondire con due focus specifici tanto l'evoluzione di strumenti tradizionali – come i fondi di previdenza complementare, al centro dell'approfondimento tematico (*infra* II parte, capitolo 3) – quanto l'emergere di nuove politiche capaci di rispondere alle sfide del presente, in particolare le politiche abitative, che costituiscono il fulcro del focus territoriale relativo alla città di Milano (parte II, capitolo 2). Una piena conferma, da questo punto di vista, della responsabilità per le parti sociali nel far evolvere strumenti e organismi tradizionali verso le sfide future, adattando le soluzioni alle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro.

Parte I
LE TENDENZE

1.
LE TENDENZE IN MATERIA DI WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE NEL TRIENNIO 2022-2024

1. Premessa e metodologia

Per welfare occupazionale s'intende l'insieme di prestazioni, opere, somme o servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti, semplicemente in virtù dell'esistenza di un rapporto di lavoro, indipendentemente dalla natura volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale (cfr. il glossario in parte IV, sezione B).

Dato che lo sviluppo del welfare occupazionale appare in progressiva crescita, come sottolineato nelle diverse ricerche che negli ultimi anni hanno indagato sulle caratteristiche del fenomeno (si rinvia alla *literature review* nella parte III, capitolo 3), in occasione dell'ottava edizione di questo Rapporto si propone un'analisi del fenomeno del welfare contrattuale mediante lo studio del materiale contrattual-collettivo, nazionale e aziendale relativo al triennio 2022-2024 e raccolto nella banca dati *farecontrattazione* di ADAPT.

Per quanto concerne il livello nazionale (§ 2), al fine di circoscrivere la presente analisi ([1]), sono stati considerati gli accordi

([1]) Invero l'analisi che qui si propone prende le mosse e si sviluppa sulla base delle rilevazioni e analisi periodicamente sviluppate dalle ricercatrici e dai ricercatori ADAPT e che confluiscono nelle pubblicazioni della collana ADAPT University Press *Per uno studio della contrattazione collettiva*. Per la metodologia utilizzata per la selezione dei testi, si rinvia a ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2024, pp. XXXVI-XXXVIII.

di rinnovo([2]) sottoscritti da almeno una delle federazioni aderenti a Cgil, Cisl e Uil – nonché dalle principali organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti e dalle corrispettive rappresentanze datoriali– per un totale di 132 testi (44 per ogni annualità), comprensivi dei rinnovi contrattuali depositati presso il Cnel nonché di altri accordi sottoscritti e non depositati dalle federazioni di settore di Cgil, Cisl e Uil e raccolti nella banca dati *farecontrattazione* di ADAPT (si rinvia all'elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro nella parte IV, sezione D).

Invece, relativamente agli accordi aziendali, sono state analizzate le misure di welfare occupazionale contenute complessamente in 1.301 intese collettive (§ 3). In particolare, sono stati oggetto di analisi 434 contratti aziendali per l'anno 2022; 440 contratti aziendali per l'anno 2023 e 427 contratti aziendali per l'anno 2024. Su 1.301 accordi aziendali, il 47% prevede almeno una misura di welfare occupazionale ed è su questo sottoinsieme che è stata svolta l'analisi delle singole categorie di prestazioni di welfare. Ne deriva che l'analisi delle singole misure di welfare occupazionale ha riguardato 616 accordi. Non sono stati invece oggetto di questa analisi gli accordi che disciplinano il premio di risultato – anche quando viene prevista la welfarizzazione volontaria totale o parziale delle somme – e gli accordi sottoscritti nell'ambito di procedure di attivazione degli ammortizzatori sociali. Tuttavia, dato che la contrattazione di produttività può rappresentare uno strumento per finanziare strumenti di welfare, nel § 3.3 si è comunque dato conto di alcuni elementi essenziali di tali prassi, per valutare se e come gli accordi aziendali del triennio 2022-2024 hanno disciplinato la possibilità di convertire le somme di retribuzione variabile in welfare.

L'analisi del materiale documentale è stata guidata dalla tassonomia di misure di welfare offerta in questo Rapporto (si veda

([2]) Non sono dunque considerati gli accordi meramente "integrativi", diretti a modificare occasionalmente una specifica materia contrattuale, di regola nell'ambito di contratti collettivi del lavoro non ancora scaduti; gli accordi "economici", che si limitano ad intervenire rispetto ai soli trattamenti economici; gli accordi di mero "coordinamento", che si limitano a consolidare in un documento unico (comunemente denominato come "testo unico" oppure come "testo definitivo") accordi di rinnovo sottoscritti in passato, tuttora del tutto o in parte vigenti, senza prevedere alcuna modifica alla regolamentazione già vigente.

parte III, capitolo 2) e richiamata nella tabella 1. L'aggregazione delle misure di welfare in categorie, oltre a essere uno strumento utile per individuare le prestazioni e schematizzare i risultati dell'analisi, è stata fondamentale al fine di applicare ai contratti collettivi aziendali, per ciascuna annualità e all'intero triennio, il Welfare Index elaborato da ADAPT per Intesa Sanpaolo.

Il Welfare Index è un indice che consente di comprendere se l'insieme di misure di welfare regolate dalla contrattazione collettiva restituisce una visione del welfare con una funzione prettamente economica e produttiva o se, invece, il fenomeno ha una funzione più redistributivo-concessiva (c.d. "welfare aziendale in senso stretto") (si veda parte III, capitolo II). In sostanza, un punteggio elevato del Welfare Index ADAPT-Intesa Sanpaolo indica lo sviluppo di strumenti di welfare come leva per incidere positivamente sulla produttività aziendale e migliorare l'organizzazione del lavoro mentre un punteggio basso rileva la presenza di una visione in cui gli strumenti di welfare sono riconosciuti con una finalità prettamente redistributivo-concessiva.

Tabella 1. Categorie di prestazioni di welfare occupazionale considerate

Tipologia di welfare		***Funzione***	***Tipologie di misure***
Welfare occupazionale		Funzione redistributiva-concessiva	• credito welfare/buoni acquisto/*flexible benefits* • attività ricreative
		Funzione sociale	• assistenza familiari e cura • educazione/istruzione
	Welfare aziendale in senso stretto	Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa	• mensa e buono pasto • mobilità/trasporto • assicurazioni • previdenza complementare • assistenza sanitaria • formazione • misure di conciliazione vita-lavoro (permessi e congedi di varia natura e ulteriori rispetto a quelli riconosciuti dalla legge o dal CCNL applicato,

			flessibilità oraria ed organizzativa, banca ore solidale, part-time)

2. Il welfare occupazionale nei rinnovi dei CCNL 2022-2024

2.1. Una panoramica sul welfare occupazionale sviluppato nei rinnovi nel triennio

Senza entrare nel merito del contesto sociale, economico e politico in cui sono avvenuti i rinnovi (in merito a cui si rinvia alle analisi contenute negli ultimi tre rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva), in questo approfondimento si intende mettere in luce se e in che modo le parti hanno previsto l'introduzione o la modifica di strumenti di welfare occupazionale nell'ambito dei rinnovi nazionali dell'ultimo triennio.

Tra le misure di welfare contenute nei CCNL figurano anzitutto le forme tradizionali di protezione sociale di matrice collettiva, sviluppate a livello nazionale attraverso un articolato sistema di enti e fondi bilaterali, ossia la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa. Un altro ambito di sviluppo riguarda le misure contrattuali focalizzate sull'organizzazione di impresa e la vita quotidiana dei lavoratori, come gli strumenti di conciliazione vita-lavoro e la formazione. Non mancano, inoltre, misure volte a riconoscere degli strumenti di welfare ex art. 51, commi 2 e 3, ultimo periodo, del TUIR, riconosciute attraverso l'erogazione di un credito spendibile in una pluralità di strumenti di welfare ("credito welfare").

Prima di dar conto di quanto emerge dall'analisi dei rinnovi dei CCNL nel triennio considerato, è opportuno sottolineare che lo sviluppo del welfare promosso a livello nazionale risente, da un lato, della necessità da parte delle organizzazioni che sottoscrivono i contratti di sviluppare le soluzioni in raccordo con il quadro normativo vigente e, dall'altro lato, delle valutazioni delle stesse parti firmatarie circa la tecnica contrattuale ritenuta più

adatta a garantire delle forme di coordinamento tra i livelli contrattuali.

Focalizzando l'attenzione sul primo fattore, ossia il raccordo tra legge e contrattazione, si rileva come spesso il legislatore affidi alle parti sociali il compito di definire alcuni aspetti connessi all'implementazione e gestione di istituti di welfare quali la banca ore solidale e il congedo parentale. L'effetto di questo raccordo si rileva altresì a seguito delle variazioni afferenti alla cornice normativa delle singole misure. Basti pensare, ad esempio, alle numerose modifiche intervenute nei CCNL a partire dalle novità legislative intervenute tra il 2022 e il 2024 in materia di conciliazione vita-lavoro (es. rimodulazione dell'indennità prevista per il congedo parentale) e di welfare aziendale di matrice fiscale (es. rimodulazione della soglia per l'erogazione delle prestazioni ai sensi dell'art. 51, comma 3, TUIR).

Tuttavia, è bene anche sottolineare che spesso, già dal livello nazionale – e soprattutto con riguardo alle soluzioni di conciliazione – le parti sociali non si limitano a recepire quanto stabilito dalla legge né a disciplinare aspetti meramente gestionali (es. modalità di computo delle ore di congedo parentale fruite dai dipendenti). Ciò risulta particolarmente evidente considerando le numerose previsioni di miglior favore introdotte dai contratti collettivi nazionali, ad esempio con l'ampliamento della copertura temporale e/o economica dei permessi e dei congedi riconosciuti dalla legge, valide per tutti i lavoratori destinatari del contratto.

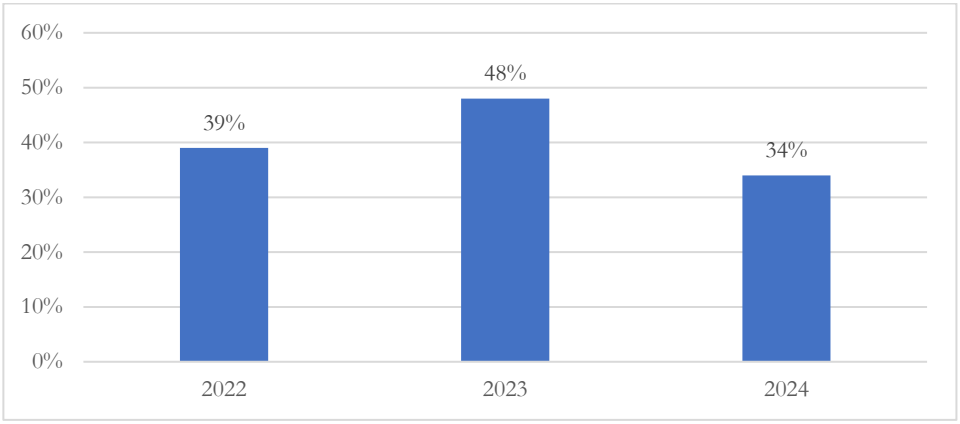
Relativamente alle forme di coordinamento tra i livelli contrattuali, i CCNL possono prevedere un rinvio all'intervento della contrattazione decentrata per integrare le disposizioni contrattuali nazionali (es. applicazione della banca ore solidale sulla base delle linee guida del CCNL) oppure conferire una delega esclusiva alla contrattazione di secondo livello per la regolamentazione di un determinato istituto contrattuale (es. riconoscimento del buono pasto o di un credito di strumenti di welfare).

Entrando nel merito dell'analisi condotta sui rinnovi del triennio, emerge un quadro in cui il welfare costituisce una delle aree di intervento principali delle parti sociali a livello nazionale. Le misure in questo campo spaziano dal riconoscimento di aumenti

della contribuzione a carico azienda per l'adesione ai fondi di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa di settore, all'erogazione di specifici crediti welfare – con costanza periodica durante la vigenza dell'accordo o come misura *una tantum* – fino a interventi sulla parte normativa e afferenti a misure di welfare con finalità conciliativa, destinate a categorie di dipendenti particolarmente vulnerabili, come le vittime di violenza di genere, o a coloro che hanno responsabilità di cura nei confronti dei figli o dei propri familiari. Sono altresì presenti delle disposizioni contrattuali in materia di formazione dei dipendenti, che hanno l'obiettivo di favorire la riqualificazione e l'aggiornamento delle competenze dei dipendenti, anche per far fronte ai cambiamenti produttivi innescati dalla doppia transizione digitale ed ecologica in corso.

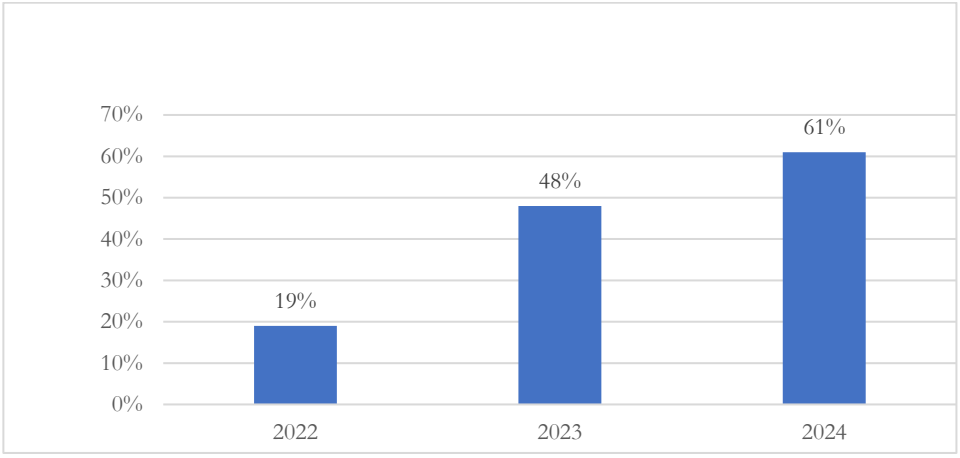
Tra le misure di welfare in senso stretto – ovvero quelle misure di welfare occupazionale aventi una funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro nell'impresa – emerge un forte protagonismo delle parti sociali, a livello nazionale, nell'incentivare lo sviluppo di soluzioni integrative in materia di sanità e previdenza. Sul fronte della previdenza complementare, il 40% dei rinnovi nel triennio 2022-2024 prevede soluzioni destinate a promuovere l'adesione a forme pensionistiche complementari per i dipendenti (grafico 1), percentuale di poco inferiore al 43% registrato per welfare sanitario (grafico 2). Se da un lato tale tendenza al rafforzamento delle prestazioni integrative in campo pensionistico e sanitario rappresenta una risposta ai cambiamenti demografici e ai (nuovi) bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie, anche a fronte delle trasformazioni del sistema pubblico, dall'altro lato, l'intervento delle parti sociali a livello nazionale si orienta a incentivare l'adesione e l'erogazione delle prestazioni attraverso i fondi settoriali paritetici, costituiti dalle stesse parti sociali, in alternativa ad altri strumenti disponibili sul mercato (come fondi pensione aperti, piani pensionistici individuali, assicurazioni sanitarie, ecc.).

Grafico 1. Percentuale di accordi di rinnovo dei CCNL che prevede misure in materia di previdenza complementare (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità) (2022-2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Grafico 2. Percentuale di accordi di rinnovo dei CCNL che prevede misure di welfare sanitario (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità) (2022-2024)

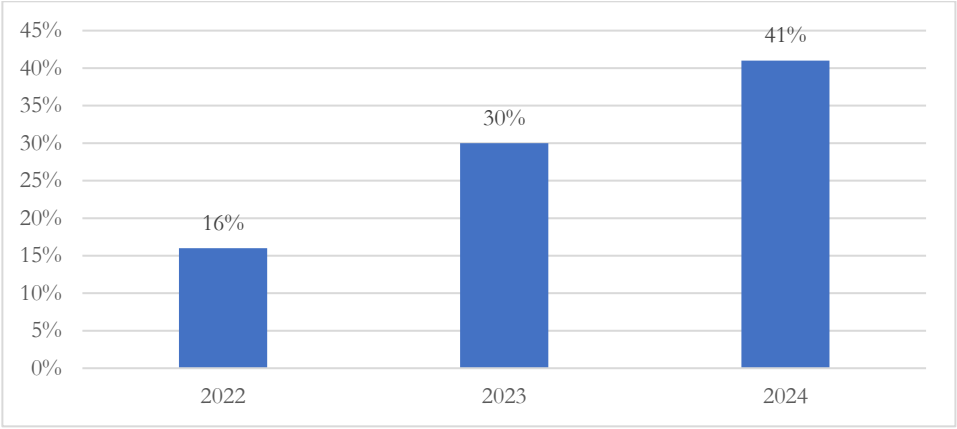


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Guardando invece alle misure di welfare occupazionale con una funzione prettamente redistributivo-concessiva, un esempio significativo è offerto dall'evoluzione della disciplina relativa a crediti welfare, buoni acquisto e buoni carburante. In effetti,

almeno una di queste forme è prevista dal 29% dei rinnovi contrattuali del triennio considerato (nel dettaglio: 16% dei rinnovi 2022; dal 30% di quelli del 2023 e 41% di quelli 2024). Come evidenziato nel grafico 3, si tratta di una misura in costante espansione a livello nazionale, probabilmente (anche) grazie agli interventi normativi che hanno innalzato, in via transitoria, la soglia dell'imponibilità contributiva e fiscale per determinati beni e servizi di welfare aziendale (sul punto, si veda parte IV, sezione A).

Grafico 3. Percentuale di accordi di rinnovo dei CCNL che prevede un credito welfare/buoni acquisto/buoni benzina (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità) (2022-2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

2.2. Le categorie di prestazioni di welfare occupazionale ricorrenti nei rinnovi

Guardando alle singole categorie di prestazioni di welfare occupazione, un ruolo di primo piano nei rinnovi dei CCNL è assegnato alle misure di welfare occupazionale aventi una funzione produttiva e di organizzazione del lavoro ovvero alle misure di "welfare aziendale in senso stretto". Sono infatti molto diffusi gli interventi relativi alle forme tradizionali di protezione sociale, sviluppate a livello nazionale attraverso un articolato sistema di enti e fondi bilaterali, ossia la previdenza

complementare, l'assistenza sanitaria integrativa e la formazione continua. Una funzione sempre più importante è stata altresì affidata, all'interno dei rinnovi, agli interventi contrattuali che si concentrano su misure più vicine all'organizzazione di impresa e alla vita quotidiana dei lavoratori (congedi, aspettative, flessibilità organizzativa, formazione e strumenti di conciliazione vita-lavoro). Sono invece poche le voci contrattuali riguardanti mensa/buoni pasto; tuttavia, si tratta di un'area la cui disciplina figura tra le materie affidate alla contrattazione decentrata, anche se si rileva la presenza di alcuni CCNL che intervengono direttamente sul punto (*infra*). Nell'ambito delle misure di welfare aziendale in senso stretto, sono pochi i rinnovi che richiamano prestazioni in ambito assicurazioni e mobilità/trasporto. Ciò non sorprende, essendo queste categorie di misure generalmente oggetto di intervento a livello aziendale; tuttavia, in alcuni CCNL, queste appaiono come voce a cui destinare il credito welfare riconosciuto ai dipendenti (*infra*).

Per quanto concerne invece le misure di welfare occupazionale aventi una funzione redistributivo-concessiva, sono abbastanza diffuse le previsioni contrattuali che riconoscono dei crediti welfare/*flexible benefits*, che mirano principalmente a tutelare il potere di acquisto dei dipendenti. Estremamente residuali, invece, sono le soluzioni specifiche individuare dai CCNL destinate ad attività ricreative nonché alle misure di welfare occupazionale con funzione sociale quali l'assistenza ai familiari e l'educazione/istruzione.

Di seguito si propone, a titolo esemplificativo, una sintesi di come gli accordi di rinnovo dei CCNL analizzati siano intervenuti per riconoscere soluzioni di welfare occupazionale ai dipendenti dei settori di afferenza.

2.2.1. Le misure di welfare occupazionale con funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa (welfare aziendale in senso stretto)

Assistenza sanitaria integrativa

Rispetto alle soluzioni in materia di welfare sanitario (si veda glossario in parte IV, sezione B), si osserva *in primis* un generale

aumento delle quote di contribuzione a carico del datore di lavoro per i fondi contrattuali di settore individuati dai CCNL (CCNL consorzi agricoli, 2024; CCNL quadri e impiegati agricoli, 2024; CCNL industria alimentare, 2024; CCNL cooperative alimentari, 2024; CCNL industria tessile, 2024; CCNL industria del cemento, calce, gesso e malte, 2022; CCNL credito cooperativo; 2022; CCNL turismo, 2024; CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023; CCNL lavanderie industriali, 2023; CCNL noleggio autobus con conducente, 2022), in alcuni casi anche al fine di finanziare coperture assicurative ulteriori, come quelle per invalidità e premorienza (*infra*). In alcuni settori, inoltre, i CCNL prevedono forme di contribuzione a carico dei dipendenti (CCNL consorzi agricoli, 2024; CCNL turismo, 2024), talvolta anche in via facoltativa (CCNL industria alimentare, 2024) a titolo di finanziamento delle prestazioni sanitarie.

Sempre con riferimento alle modalità di finanziamento dei fondi, i contributi stabiliti dai CCNL sono generalmente differenziati per la categoria dei quadri (CCNL distribuzione moderna organizzata, 2024; CCNL terziario (Confcommercio), 2024; CCNL terziario (Confesercenti), 2024). Alcuni contratti, inoltre, stabiliscono il versamento di una quota *una tantum*, a carico dell'impresa, da versare all'atto di iscrizione di ciascun dipendente (CCNL dirigenti Stellantis, 2023; CCNL distribuzione cooperativa, 2024).

Diversi rinnovi nazionali, inoltre, hanno previsto un miglioramento dei piani sanitari (CCNL pelli e ombrelli, 2023; CCNL occhiali, 2023; CCSL dirigenti Stellantis, 2023; CCNL aziende conciarie, 2024; CCNL calzature, 2024) o, comunque, delle prestazioni integrative previste dai fondi (CCNL dirigenti Stellantis, 2023; CCNL industria alimentare, 2024; CCNL distribuzione cooperativa, 2024) nonché l'estensione delle coperture sanitarie anche a lavoratori fino a quel momento esclusi (CCNL servizi ambientali, 2022; CCNL acconciatura, estetica, tricologia non curativa, tatuaggio, piercing e centri benessere, 2022; CCNL per il personale non imbarcato dipendente da cooperative di pesca, 2022). In questa direzione, di particolare interesse è anche la soluzione del CCNL industria armatoriale (2024), in cui le parti hanno previsto l'istituzione di un tavolo tecnico, finalizzato alla

predisposizione di «un innovativo sistema di assistenza sanitaria integrativa».

Di particolare rilievo risulta poi il passaggio, in alcuni sistemi contrattuali (CCNL gomma plastica, 2023; CCNL vetro, lampade e display, 2023), dagli storici meccanismi di adesione volontaria, che lasciano al lavoratore la scelta se aderire o meno ai fondi di settore (con il versamento di una parte della contribuzione da parte delle imprese) ai più pervasivi meccanismi di adesione contrattuale, per i quali l'azienda è contrattualmente tenuta a iscrivere i propri dipendenti agli stessi fondi, salvo che l'azienda non assicuri in proprio tutele equivalenti.

Alcuni rinnovi, inoltre, prevedono l'introduzione di prime coperture sanitarie in contesti in cui queste non erano ancora presenti (CCNL Federculture, 2022; CCNL distribuzione recapito servizi postali, 2023; CCNL fiori recisi; 2023) e l'estensione delle coperture anche ai dipendenti pensionati (CCNL dirigenti aziende cooperative, 2024).

Sempre in connessione con il welfare sanitario, si segnalano alcune previsioni promozionali e/o sperimentali. A tal proposito e a titolo esemplificativo, al fine di promuovere l'utilizzo delle prestazioni erogate dalla cassa di assistenza sanitaria integrativa di riferimento, il CCNL studi professionali (2024) riconosce ai dipendenti un giorno di permesso retribuito ogni anno (c.d. "permesso per la prevenzione") per effettuare le attività di prevenzione previste dal piano sanitario mentre il CCNL dirigenti logistica (2024) riconosce un giorno di congedo retribuito ogni biennio, da utilizzare esclusivamente per l'utilizzo «dei *voucher* di medicina preventiva».

Il CCNL poste (2024), invece, introduce a titolo sperimentale, per la durata di un anno, un progetto di supporto psicologico dedicato ai dipendenti, che prevede l'accesso gratuito a due sedute fornite da professionisti per ciascun dipendente e tariffe agevolate per gli incontri successivi. Il CCNL dirigenti Stellantis (2023), invece, mette a disposizione del dirigente che ha compiuto 40 anni un servizio di check-up preventivo a carico azienda, erogato tramite struttura convenzionata ogni due anni.

L'importanza assegnata all'assistenza sanitaria integrativa, che rappresenta un vero e proprio diritto contrattualmente riconosciuto ai dipendenti in diversi settori, viene rafforzata dalla previsione di meccanismi che prevedono, in caso di omissione dei versamenti obbligatori al fondo, l'erogazione di un elemento distinto della retribuzione, fermo restando il diritto dei dipendenti al risarcimento del danno subito e, in alcuni casi, all'obbligatorietà del rimborso delle prestazioni sanitarie a carico del datore di lavoro (CCNL studi professionali, 2024). Tale meccanismo, storicamente presente in diversi sistemi di relazioni industriali con una radicata bilateralità (come si vedrà, ad esempio, nella parte II, capitolo 1) è stato progressivamente esteso anche ad altri settori, come nel caso del CCNL lavanderie industriali (2023).

Previdenza complementare

Alla luce del meccanismo volontario di adesione previsto *ex lege* e dei bassi tassi di adesione a livello nazionale ai fondi pensione, su questo tema i CCNL prevedono soluzioni di varia natura, accomunate dall'obiettivo di favorire l'iscrizione dei dipendenti a forme pensionistiche integrative.

La principale strategia negoziale è rappresentata dalle integrazioni delle quote di finanziamento a carico dei datori per i fondi di categoria, che in taluni casi viene aumentata durante il periodo di vigenza dei rinnovi (CCNL lapidei industria, 2022; CCNL gas e acqua, 2022; CCNL industria del cemento, calce, gesso e malte, 2022; CCNL elettrico, 2022; CCNL catering aereo, 2022; CCNL farmacie speciali, 2022; CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023; CCNL industria chimica imprese minori, 2023; CCNL trasporto aereo – sezione Handling, 2023; CCNL Occhiali, 2023; CCNL pelli e ombrelli, 2023; CCNL penne, spazzole e pennelli, 2023; CCNL dirigenti terziario, 2023; CCNL industria alimentare, 2024; CCNL logistica, 2024; CCNL cooperative alimentari, 2024; CCNL industria tessile, 2024; CCNL area meccanica, 2024; CCNL industria armatoriale, 2024; CCNL dirigenti logistica, 2024). Interessante è quanto previsto dal rinnovo del CCNL coibentazioni (2023), dove le parti stabiliscono che l'aumento del contributo al fondo di previdenza complementare del settore a

carico azienda è a copertura dell'assicurazione contro la premorienza e l'invalidità permanente.

Al fine di garantire un maggiore tasso di adesione di particolari categorie di dipendenti, si possono citare specifici incentivi alla contribuzione previdenziale previsti per i neoassunti (CCNL servizi ambientali, 2022) o per i dipendenti appartenenti alle coorti demografiche più giovani, come nel caso del CCNL logistica (2024), il quale ha previsto un aumento maggiore della quota aziendale per i dipendenti under 35 delle aziende cooperative del settore, in caso di nuova adesione. Da segnalare è inoltre quanto contenuto nel CCNL quadri e impiegati agricoli, il quale con il rinnovo del 2024 ha prorogato fino al 2027 il riconoscimento di un contributo aggiuntivo e sperimentale a carico dei datori di lavoro pari a 10 euro mensili per ciascun quadro e impiegato, precedentemente introdotto con decorrenza da gennaio 2022.

Sempre in ottica promozionale, diversi contratti collettivi nazionali individuano nella previdenza complementare la potenziale destinazione di ulteriori somme erogate a titolo di *una tantum* (CCNL area meccanica, 2024) o dei crediti welfare introdotti a livello nazionale (CCNL Anas personale non dirigente, 2022; CCNL pubblici esercizi, 2024; CCNL scuole dell'infanzia e servizi educativi Fism, 2023; CCNL autostrade e trafori, 2023).

Sono infine numerosi i contratti collettivi nazionali che rinviano all'adozione di iniziative a livello di settore o decentrato finalizzate a diffondere la conoscenza (e la preventiva verifica) dei vantaggi derivanti dalla iscrizione ai fondi settoriali (CCNL industria chimico-farmaceutica, 2022), in particolar modo nei confronti dei lavoratori appartenenti alle giovani generazioni (CCNL panificazione e vendita al dettaglio, 2024).

Soluzioni di conciliazione vita-lavoro

Nei rinnovi 2022-2024 si rileva poi la piena centralità delle soluzioni organizzative volte a favorire una maggiore conciliazione tra vita privata e professionale dei lavoratori. I rinnovi nazionali costituiscono ormai, in quasi tutti i sistemi contrattuali, una sede privilegiata per introdurre discipline migliorative, rispetto a quelle stabilite dalla legge, in merito a permessi e congedi,

nonché peculiari regimi di flessibilità oraria e organizzativa, a sostegno della genitorialità e delle esigenze di assistenza dei lavoratori o dei propri familiari e congiunti.

Poiché molti CCNL prevedono delle disposizioni contrattuali che ricalcano quanto previsto dalla legge, si segnala che diversi rinnovi si sono limitati a recepire le novità normative che si sono susseguite nel triennio, allo scopo di aggiornare dunque la cornice regolativa di riferimento (CCNL zootecnici e lavorazione prodotti alimentari, 2024; CCNL distribuzione moderna organizzata, 2024), ad esempio richiamando la rimodulazione dell'integrazione *ex lege* per l'utilizzo del congedo parentale e/o il congedo di paternità obbligatorio oppure mediante un richiamo alle novità apportate dal d.lgs. n. 105/2022 (CCNL Scuole dell'infanzia e servizi educativi Fism, 2023).

In particolare, a giocare un ruolo decisivo in questo ambito, sono le azioni a supporto della genitorialità. In materia di fattispecie sospensive a supporto dei genitori previste dalla legge, i CCNL possono prevedere diverse soluzioni, quali l'estensione della durata dei relativi congedi/permessi oltre i minimi legali (CCNL industria del cemento, calce, gesso e malte, 2022; CCNL acconciatura, estetica, tricologia non curativa, tatuaggio, piercing e centri benessere, 2022; CCNL distribuzione cooperativa, 2024; CCNL industria alimentare, 2024; CCNL contoterzismo in agricoltura, 2024; CCNL aziende, enti e società Federcasa, 2024) o l'integrazione, totale o parziale, dell'indennità economica riconosciuta a chi accede ai congedi *ex lege* (CCNL distribuzione cooperativa, 2024; CCNL poste, 2024; CCNL dirigenti aziende di beni e servizi, 2024; CCNL industria turistica, 2024; CCNL dirigenti logistica, 2024). Sul punto, di rilievo è quanto previsto dal rinnovo del CCNL credito (2023), che ha previsto l'erogazione di un trattamento economico pari alla retribuzione goduta in servizio non solo durante il periodo di congedo di maternità obbligatoria ma altresì per i periodi di interdizione anticipata per gravidanza a rischio. Diversi CCNL, inoltre, specificano le modalità di fruizione e di computo dei congedi per genitorialità (CCNL aziende conciarie, 2024; CCNL calzaturiero, 2024; CCNL agenzie viaggi, 2024; CCNL industria turistica, 2024). Da questo punto di vista, ad esempio, il CCNL giocattoli (2024) introduce due giornate aggiuntive di congedo di paternità e

un'indennità dell'80% per due mesi di congedo parentale per dipendenti con figli sotto i sei anni. Diversi CCNL, invece, intervengono ampliando le tutele per i lavoratori genitori in caso di malattia del figlio (CCNL contoterzisti agricoltura, 2024; CCNL quadri e impiegati agricoli, 2024). Un'ulteriore soluzione diffusa afferisce al riconoscimento di nuove fattispecie, come i permessi per l'inserimento al nido o alla scuola materna dei figli (CCNL industria alimentare, 2024; CCNL consorzi agricoli, 2024; CCNL area alimentazione-panificazione, 2024). Particolarmente interessante è l'aspettativa prevista dal CCNL calzaturiero (2024) a cui possono accedere le donne che intraprendono percorsi di fecondazione assistita, pari a 21 giorni lavorativi, da intendersi ulteriori rispetto alle garanzie *ex lege*.

Anche in questo ambito, molti rinnovi valorizzano il ruolo che la contrattazione aziendale può svolgere nella promozione di iniziative specifiche e nel ruolo del livello nazionale nella promozione delle migliori pratiche nel settore. Un esempio è fornito dal rinnovo del CCNL chimico-farmaceutico (2022), dove le parti dichiarano «l'esigenza di sviluppare ulteriormente azioni che sostengano la paternità e la condivisione dei compiti di cura nei confronti dei figli e supportino le famiglie in occasione della nascita, adozione o affidamento di minori», evidenziando indirettamente la necessità di riequilibrare, in ottica di genere, i compiti di cura e, dunque, l'accesso alle misure di welfare.

Oltre a una tutela specifica nei confronti dei dipendenti con figli, emerge altresì un interesse nel sostenere i dipendenti *caregivers* o, comunque, coloro che affrontano situazioni di grave infermità familiare. Anche in questo caso, le previsioni contrattuali prevedono una disciplina di miglior favore rispetto alle fattispecie legali, ampliando ad esempio le causali per il ricorso ai permessi e congedi ai sensi dell'art. 4, commi 1 e 2, della l. n. 53/2000 (CCNL quadri e impiegati agricoli, 2024; CCNL aziende ortofrutticole, 2024), o prevedendo ulteriori permessi specifici per l'assistenza a genitori, parenti e affini (CCNL Consorzi agricoli, 2024; CCNL industria alimentare, 2024; CCNL area alimentazione-panificazione, 2024; CCNL aziende ortofrutticole, 2024).

Altrettanto rilevanti sono i regimi di flessibilità oraria introdotti per il tramite del modello della c.d. "banca delle ore" (CCNL

credito cooperativo, 2022; CCNL elettrici, 2022), oppure attraverso la cessione volontaria di ferie e permessi fra lavoratori, espressamente finalizzata a facilitare l'assistenza a familiari in condizione di fragilità (CCNL settore assistenziale, socio-sanitario e delle cure post-intensive, 2022; CCNL gas e acqua, 2022; CCNL consorzi agrari, 2022; CCNL agenzia entrate riscossione, 2022). Per quanto riguarda la banca ore solidale, i CCNL possono prevedere sia delle linee guida per l'attuazione dell'istituto a livello aziendale (CCNL calzaturiero, 2024) che una disciplina puntuale dello stesso, fermo restando la possibilità di operare delle modifiche a livello decentrato (CCNL area Tessile-moda e chimica-ceramica, 2024; CCNL aziende, enti e società Federcasa, 2024).

Tra le misure di flessibilità organizzativa figurano altresì le particolari condizioni poste per la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, indirizzate in particolar modo ai dipendenti per necessità personali e/o familiari, anche al rientro dai periodi di congedo (CCNL aziende ortofrutticole, 2024; CCNL area legno-lapidei, 2024; CCNL Anfass, 2024).

Le misure di conciliazione sono spesso una materia di coordinamento tra i livelli contrattuali, soprattutto in materia di lavoro agile. Con riguardo a quest'ultimo, in molti contesti settoriali le parti introducono previsioni contrattuali per promuovere il ruolo operativo della contrattazione aziendale sulla materia (CCNL occhiali, 2023; CCNL vetro, lampade e display, 2023; CCNL farmacie speciali, 2022), stabilendo dei principi di riferimento (CCNL chimico-farmaceutico, 2022) e richiamando, sul punto, anche il protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile 7 dicembre 2021 (CCNL chimico-farmaceutico, 2022; CCNL energia e petrolio, 2022; CCNL gas e acqua, 2022; CCNL imprese radiotelevisive, 2022; CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023; CCNL quadri e impiegati agricoli, 2024; CCNL aziende conciarie, 2024). In alcuni settori, viene inoltre prevista la possibilità, per la contrattazione decentrata, di intervenire in deroga rispetto ad alcune regole fissate a livello nazionale, come nel caso del CCNL credito cooperativo (2022) in merito al limite massimo di giornate di lavoro agile.

Infine, sempre al fine di salvaguardare il rapporto tra tempi di vita e di lavoro, nei rinnovi del triennio si segnala una

particolare attenzione verso il riconoscimento di forme di tutela nei confronti delle vittime di violenza di genere, attraverso l'estensione del congedo previsto dalla legge (CCNL aziende conciarie, 2024), periodo per il quale può essere posta a carico del datore di lavoro una copertura economica totale (CCNL area meccanica, 2024; CCNL calzaturiero, 2024; CCNL Distribuzione moderna organizzata, 2024; CCNL Terme, 2024) o parziale (CCNL area alimentazione-panificazione, 2024; CCNL area Legno-Lapidei). Interessante è quanto previsto dal CCNL impianti sportivi (2024), visto che le parti stabiliscono che l'estensione del congedo *ex lege* per ulteriori due mesi non retribuiti può essere coperta tramite l'istituto delle ferie solidali. A sostegno di questa categoria di dipendenti, i CCNL riconoscono ulteriori agevolazioni mediante l'accesso a strumenti di flessibilità oraria e organizzativa, come l'esonero dallo svolgimento di turni disagiati (CCNL distribuzione moderna organizzata, 2024) o il trasferimento presso un'altra sede (CCNL aziende ortofrutticole, 2024; CCNL industria Alimentare, 2024; CCNL agenzie marittime, 2024; CCNL terme, 2024) o appalto (CCNL area Tessile-moda e chimica-ceramica, 2024).

Formazione

In materia di formazione dei dipendenti, occorre distinguere l'ambito della formazione professionale, erogata – in misura supplementare rispetto agli obblighi di legge – al lavoratore in quanto tale, da quello della formazione messa invece in campo dal dato di lavoro su iniziativa spontanea e fruibile del lavoratore.

Per quanto riguarda il primo aspetto, diverse sono le soluzioni introdotte dalle parti per governare l'effetto delle trasformazioni in atto nei contesti di impiego, con particolare riferimento alle innovazioni tecnologiche e digitali (CCNL imprese di assicurazione, 2022; CCNL industria tessile, 2024; CCNL Siae, 2023; CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023). Esse spaziano dall'aumento del monte ore destinato alla formazione (CCNL elettrici, 2022; CCNL chimico-farmaceutico, 2022; CCNL credito, 2023) sino a giungere alla individuazione di periodi di aggiornamento professionale per coloro che rientrano in servizio dopo lunghe assenze (CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023; CCNL credito cooperativo, 2024; CCNL poste, 2024) e al

riconoscimento del diritto alla formazione continua (CCNL Quadri direttivi e personale aree professionali imprese creditizie, finanziarie e strumentali, 2023), erogata a mezzo di fondi interprofessionali (CCNL legno e lapidei, 2022; CCNL area alimentazione-panificazione, 2024) e bilaterali (CCNL imprese di assicurazione, 2022; CCNL credito, 2023).

I rinnovi analizzati mostrano inoltre una forte spinta alla personalizzazione "per età" dei percorsi formativi (CCNL gas e acqua, 2022; CCNL industria del cemento, calce, gesso e malte, 2022; CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023), nonché alla partecipazione sindacale e degli enti bilaterali nella definizione dei fabbisogni di competenze (CCNL credito, 2023; CCNL aziende artigiane del settore edilizia e affini, 2022; CCNL elettrici, 2022; CCNL energia e petrolio, 2022; CCNL industria alimentare, 2024; CCNL servizi dell'infanzia e della prima infanzia Fism, 2023; CCSL Stellantis, 2023).

In merito invece ai percorsi formativi a vantaggio esclusivo dei prestatori di lavoro, le previsioni contrattuali appaiono di carattere generale. Sono infatti presenti disposizioni tese ad agevolare la partecipazione alle attività didattiche (CCNL Federculture, 2022), attraverso forme di flessibilità oraria (CCNL per gli addetti degli impianti del trasporto a fune, 2022; CCNL scuole dell'infanzia e servizi educativi Fism, 2023), o mediante la estensione dei congedi e dei permessi per motivi di studio (CCNL settore assistenziale, socio-sanitario e delle cure post-intensive, 2022; CCNL scuola non statale Aninsei, 2022; CCNL consorzi agrari, 2023; CCNL scuole dell'infanzia e servizi educativi Fism, 2023; CCNL contoterzisti agricoltura, 2024). Sotto quest'ultimo profilo, al fine incentivare l'accesso alla formazione, il CCNL dell'industria alimentare (2024) e il CCNL cooperative alimentari (2024), ad esempio, riconoscono 40 ore di permessi retribuiti aggiuntivi per acquisire competenze non facilmente reperibili sul mercato, a condizione che il lavoratore si impegni a rimanere in azienda per almeno due anni dopo il completamento del percorso. Ulteriori agevolazioni per i lavoratori e lavoratrici che intraprendono percorsi di studio, inoltre, possono essere demandate alla contrattazione integrativa (CCNL imprese di assicurazione, 2022).

Non mancano poi soluzioni legate in maniera specifica ai contesti settoriali di riferimento, come nel caso del CCNL dirigenti credito cooperativo (2023), in cui le parti hanno introdotto un pacchetto formativo "tecnico-identitario" di 20 ore per i dirigenti finalizzato ad approfondire la storia, il contesto normativo e le peculiarità del mondo del credito cooperativo.

Sempre in merito alla formazione, si registra un aumento delle disposizioni contrattuali che richiamano l'organizzazione di attività formative del personale per favorire la crescita di una cultura inclusiva, attenta alle tematiche di inclusione, diversità e parità di genere, spesso anche indirizzata a prevenire l'insorgenza di fenomeni lesivi della dignità personale, in particolar modo per contrastare la violenza di genere (CCNL ceramica, 2024; CCNL credito cooperativo, 2024; CCNL logistica, trasporto, merci e spedizioni, 2024; CCNL area meccanica).

Buono pasto/mensa

Alcuni CCNL disciplinano a livello nazionale il riconoscimento di un buono pasto o del servizio mensa. Sebbene questa tipologia di misure sia solitamente delegata alla contrattazione decentrata (CCNL zootecnici, 2024, CCNL formazione professionale, 2023; CCNL aziende, enti e società Federcasa, 2024), in taluni casi i CCNL riconoscono direttamente il buono pasto (CCNL credito, 2023; CCNL Siae, 2023; CCNL Agenzie marittime, 2024), anche prevedendo una rimodulazione dell'importo in base a specifiche categorie dei dipendenti (CCNL credito, 2023; CCNL poste, 2024; CCNL logistica, 2024) o una crescita dell'importo progressiva nel tempo (CCNL noleggio autobus con conducente, 2022).

Mobilità/trasporto

Un rinvio alle prestazioni in area mobilità è presente nell'individuazione dei beni e servizi accessibili mediante l'utilizzo del credito welfare messo a disposizione dal CCNL, in particolar modo per l'acquisto degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente (CCNL Anas

personale non dirigente, 2022) e dei familiari (CCNL Stellantis 2023). In materia, nel CCNL Stellantis (2023), le parti focalizzano l'attenzione sulle connessioni tra mobilità territoriale e conciliazione vita-lavoro. Nel riconoscere, infatti, i «problemi relativi agli spostamenti casa-lavoro, che hanno rilevanti effetti sull'equilibrio complessivo del benessere del lavoratore», confermano i servizi di trasporto messi a disposizione dei dipendenti definiti negli anni medianti convenzioni e accordi, rinviando altresì all'analisi e proposte per migliorare quanto offerto. In più, si rinvia alla valutazione a livello aziendale e/o di singolo stabilimento, «la possibilità di migliorare l'offerta di servizi utili per la copertura del tragitto casa-lavoro, favorendo l'implementazione di programmi di *car pooling*».

Assicurazioni

Seppur residuali, si segnala che alcuni CCNL prevedono/confermano delle coperture assicurative contro il rischio infortunio extraprofessionale e/o morte (CCNL elettrico, 2022; CCNL dirigenti Stellantis, 2023; CCNL dirigenti credito cooperativo, 2023; CCNL dirigenti logistica, 2024) e assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (CCNL elettrico, 2022; CCSL dirigenti Stellantis, 2023; CCNL dirigenti credito cooperativo, 2023). Rispetto alla seconda tipologia di assicurazione, rientrano le polizze di *long term care* (LTC), in alcuni casi erogata dal fondo di assistenza sanitaria integrativa individuato dalle parti, grazie a un aumento della contribuzione al fondo destinato alla polizza contro la premorienza e l'invalidità permanente (CCNL gas e acqua, 2022; CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023; CCNL coibenti, 2023; CCNL industria tessile, 2024; CCNL aziende conciarie, 2024; CCNL calzature, 2024).

2.2.2. Le misure di welfare occupazionale con funzione redistributiva-concessiva

Credito welfare/buoni acquisto/benzina

Il riconoscimento dei crediti welfare, dei buoni acquisto e dei buoni benzina appare una soluzione tesa a tutelare in via

principale il potere di acquisto dei lavoratori a fronte all'aumento dei prezzi, senza far gravare eccessivamente i costi sulle imprese, grazie agli incentivi fiscali riconosciuti in materia, valorizzandone così la funzione economica e redistributiva con l'obiettivo di sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori (CCNL Anas personale non dirigente, 2022; CCNL lapidei industria, 2022; CCNL autorimesse e noleggio automezzi, 2022; CCNL servizi ambientali, 2022).

Tale funzione appare rafforzata soprattutto quando il riconoscimento del credito è previsto *una tantum* (CCNL imprese di assicurazione, 2022; CCNL coibenti, 2023; CCNL fondazioni lirico sinfoniche, 2024; CCNL trasporto aereo – sezione Handling, 2023; CCNL dirigenti terziario, 2023; CCNL autostrade e trafori, 2023; CCNL Anas personale non dirigente, 2022). In questo caso, comunque, le soluzioni adottate dalle parti per l'effettivo riconoscimento possono essere di diversa portata. Il credito welfare, infatti, può essere previsto come *una tantum* in sostituzione delle somme erogate a titolo di indennità di mancata contrattazione di produttività alla fine del periodo di vigenza dell'accordo collettivo (CCNL pubblici esercizi, 2024; CCNL turismo, 2024; CCNL agenzie di viaggio, 2024) o, ancora, come *una tantum* di welfare al posto dell'indennità di vacanza contrattuale (CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023; CCNL studi professionali, 2024). Per quanto afferisce al primo esempio, il CCNL pubblici esercizi prevede, in caso di mancata sottoscrizione entro il 31 ottobre 2026 di un accordo sul premio di risultato, l'erogazione di un elemento economico aggiuntivo, da erogare con la retribuzione del mese di novembre 2027, i cui importi differiscono in base al livello di inquadramento da un minimo di 112 euro a un massimo di 186 euro. In alternativa a tali somme, tuttavia, l'azienda può erogare – a seguito di un accordo aziendale/territoriale – 140 euro in strumenti di welfare (da riproporzionare per il personale a tempo parziale). Relativamente al credito welfare come soluzione *una tantum* a copertura del periodo di vacanza contrattuale, il CCNL studi professionali (2024), prevede l'erogazione su due *tranche*, per coloro che sono in forza alla data di sottoscrizione dell'accordo, di una somma di 400 euro, erogabile anche sotto forma di beni o servizi di welfare, fermo restando la riparametrazione degli importi sulla base dell'anzianità di servizio nel periodo di vacanza. Particolari sono

anche le disposizioni del CCNL aziende funebri municipalizzate (2023), poiché le parti sottoscriventi stabiliscono che l'erogazione della somma *una tantum* a copertura del periodo di vacanza contrattuale – il cui importo è differenziato in base al livello e riproporzionato in base al servizio effettivamente prestato e per i lavoratori con orario di lavoro a tempo parziale – è erogabile in strumenti di welfare se a livello aziendale viene sottoscritto un accordo che prevede la destinazione dell'indennità «all'incremento del premio di risultato aziendale e/o agli istituti di welfare aziendale istituiti o da istituirsi in favore dei dipendenti».

Diversamente, invece, altri CCNL riconoscono il credito periodicamente, stabilendo delle quote da erogare durante il periodo di vigenza del CCNL (CCNL Siae, 2023; CCNL agenzie marittime, 2024; CCNL scuole dell'infanzia e servizi educativi Fism, 2023; CCNL autostrade e trafori, 2023), anche prevedendo l'aumento progressivo degli importi (CCNL porti, 2024). Anche in questo caso, l'erogazione di specifiche quote, anche molto elevate, di *flexible benefits* (CCNL Siae, 2023), da spendere in beni e servizi di welfare attraverso apposite piattaforme, pare rispondere maggiormente a istanze di difesa del potere d'acquisto dei lavoratori, piuttosto che a bisogni di natura previdenziale degli stessi. Questo aspetto è reso ancora più evidente in quei casi in cui viene espressamente prevista l'erogazione sotto forma (anche) di buoni benzina (CCNL Anas personale non dirigente, 2022; CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023), ossia misure sulle quali risulta complesso identificare una valenza "sociale".

Il credito welfare, sovente, è richiamato come uno strumento il cui riconoscimento è delegato alla contrattazione di secondo livello (CCNL credito cooperativo, 2024) – anche nell'ambito della disciplina del premio di risultato (CCNL aziende funebri municipalizzate, 2023) oppure il rinvio a quest'ultima è operato per la puntuale definizione delle procedure gestionali legate alle modalità di erogazione del credito introdotto a livello nazionale (CCNL autostrade e trafori, 2023; CCNL porti, 2024).

Attività ricreative

La definizione di misure dedicate al tempo libero e ad attività ricreative è generalmente demandata alla contrattazione integrativa (CCNL Istituti Valdesi, 2024), oltre a figurare tra le voci di spesa – indicate a titolo non esaustivo – del credito welfare messo a disposizione dal contratto collettivo (CCNL Anas personale non dirigente, 2023).

2.2.3. Le misure di welfare occupazionale con funzione sociale

Educazione/istruzione e assistenza ai familiari

Nell'analisi svolta, non è stata rilevata la presenza di specifiche previsioni dedicate a beni, servizi e prestazioni in materia di sostegno all'educazione dei figli e dei dipendenti nonché a supporto delle attività di cura e assistenza dei familiari. Tuttavia, anche in questo caso, le due categorie di misure appena menzionate figurano tra le tipologie di beni e servizi fruibili dai dipendenti mediante l'utilizzo del credito welfare, richiamate indirettamente, tramite un rinvio alla normativa (CCNL imprese di assicurazione, 2022) e alle categorie di prestazioni disciplinate ex art. 51, comma 2 (CCNL tessile, 2024) o in modo esplicito (CCNL Stellantis, 2023; CCNL tessile, 2024).

Sul punto, il rinnovo più dettagliato è quello di Stellantis (2023), ove si rinvia a: a) somme, servizi e prestazioni per la fruizione, da parte dei familiari del dipendente, di servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare (quali asili nido, scuole materne, scuole primarie/secondarie, università e master), compresi i servizi integrativi e di mensa a essi connessi; b) opere e servizi con finalità di educazione/istruzione (quali libri di testo, corsi di inglese, corsi non professionali), ricreazione (quali abbonamenti sportivi, cinema, skipass, quotidiani, viaggi), assistenza sociale, anche sotto forma di buoni per l'acquisto di servizi di *baby sitting*; c) somme e prestazioni per la fruizione di servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti del dipendente (quali badanti).

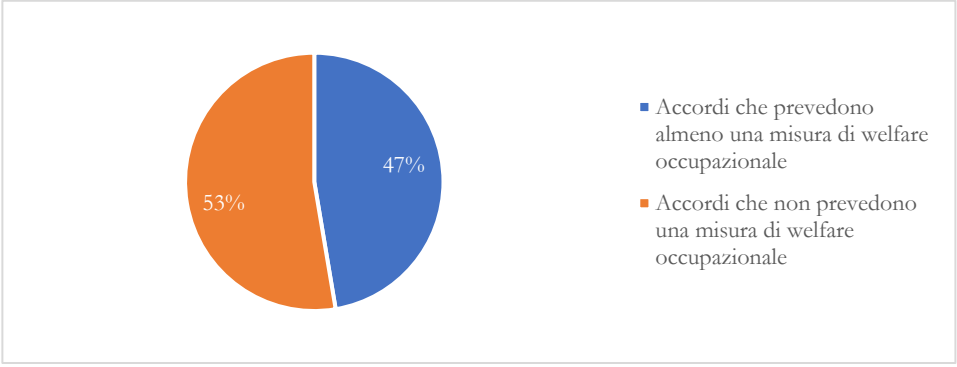
3. Le misure di welfare nella contrattazione aziendale 2022-2024

3.1. Il quadro d'insieme: uno sguardo alle tendenze emergenti nella contrattazione aziendale nel triennio

Prima di entrare nel merito delle misure di welfare occupazionale sviluppate dalla contrattazione aziendale per ogni annualità (*infra*), appare utile effettuare una panoramica generale sul triennio, evidenziando le caratteristiche degli accordi considerati e le modalità attraverso le quali questi hanno contribuito a indirizzare lo sviluppo del welfare occupazionale.

Anzitutto, come già anticipato (§ 1), l'indagine è stata svolta su un insieme complessivo di 1.301 accordi sottoscritti nel triennio considerato (2022-2024). In particolare, sono stati oggetto di analisi 434 contratti aziendali per l'anno 2022; 440 contratti aziendali per l'anno 2023 e 427 contratti aziendali per l'anno 2024. Su 1.301 accordi aziendali, il 47% prevede almeno una misura di welfare occupazionale (grafico 4).

Grafico 4. Accordi aziendali con almeno una misura di welfare occupazionale sul totale degli accordi sottoscritti nel triennio 2022-2024 (%)



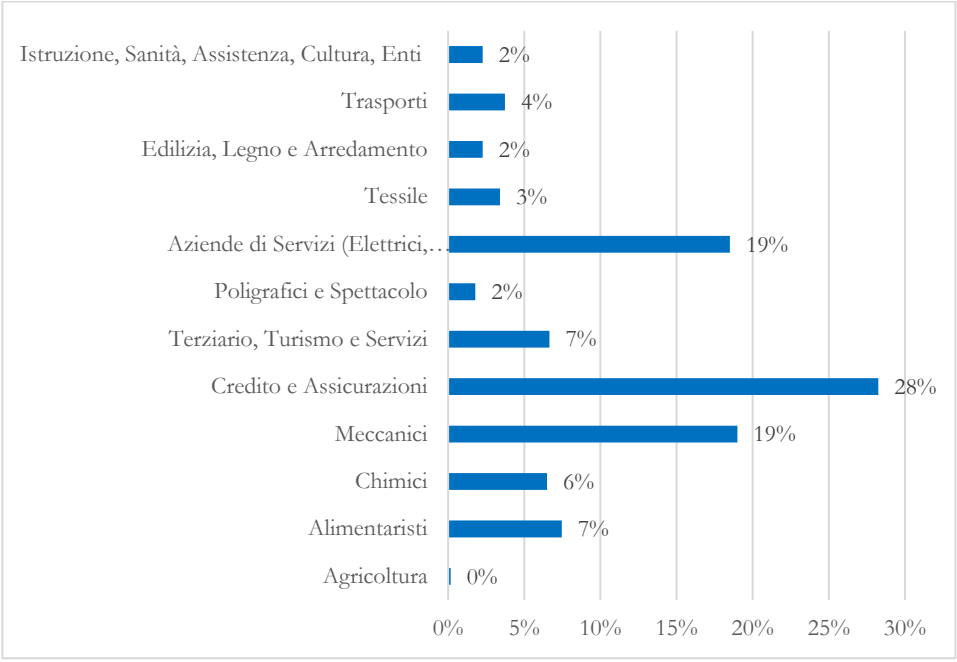
Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Considerando i soli accordi contenenti almeno una misura di welfare occupazionale – pari al 47% delle intese presenti nella banca dati – appare utile estrarre alcune informazioni che

riguardano il macrosettore di riferimento ([3]), la dimensione e l'ambito di applicazione dal punto di vista territoriale delle imprese considerate. Sotto il primo profilo, il macrosettore credito e assicurazioni è quello in cui si registra la percentuale più elevata di accordi aziendali contenenti almeno una misura di welfare occupazionale (28%). Seguono, in termini di diffusione, i macrosettori metalmeccanico e delle aziende di servizi pari, ambedue, al 19%. Il resto degli accordi, che complessivamente rappresentano il 44% del totale, si distribuisce negli altri macrosettori con percentuali comprese tra il 2% (edilizia, legno e arredamento; istruzione, sanità, assistenza, cultura, enti; poligrafici e spettacolo) e il 7% (alimentaristi; terziario, turismo e servizi) (grafico 5).

([3]) L'associazione degli accordi aziendali ai macrosettori contrattuali è stata operata prendendo in considerazione il CCNL applicato dalle aziende e individuando, sulla base del codice alfanumerico Inps-Cnel assegnato a ciascun CCNL, il macrosettore di riferimento individuato dal Cnel.

Grafico 5. Distribuzione per macrosettore contrattuale degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)



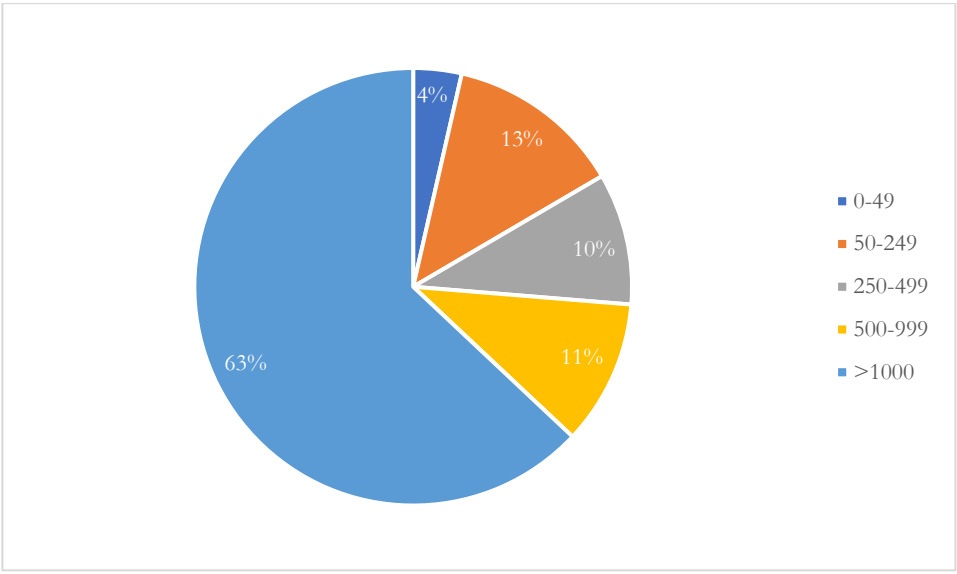
Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Per quanto concerne la dimensione delle aziende, l'84% degli accordi aziendali che prevedono soluzioni di welfare occupazionale e aziendale sono sottoscritti da grandi imprese (oltre i 250 dipendenti). Trattasi di un dato in linea con le rilevazioni quantitative sul fenomeno del welfare aziendale e occupazionale sviluppate da numerosi enti di ricerca, studiosi e dai *provider* di welfare aziendale (si veda parte III, capitolo I) evidenziando dunque una concentrazione del welfare nelle realtà più strutturate.

Scorporando il dato per classi dimensionali, come emerge dal grafico 6, le aziende che occupano oltre 1.000 dipendenti sono il 63%; quelle che occupano tra i 500 e i 999 dipendenti sono l'11%, percentuale poco superiore a quelle che invece occupano tra i 250 e i 499 dipendenti (10%). Le piccole e medie imprese sono dunque il 17%: in particolare, gli accordi che riconoscono almeno una misura di welfare sono sottoscritti nel 4% dei casi

da aziende di piccole dimensioni (0-49 dipendenti) e nel 13% da aziende di medie dimensioni (50-249).

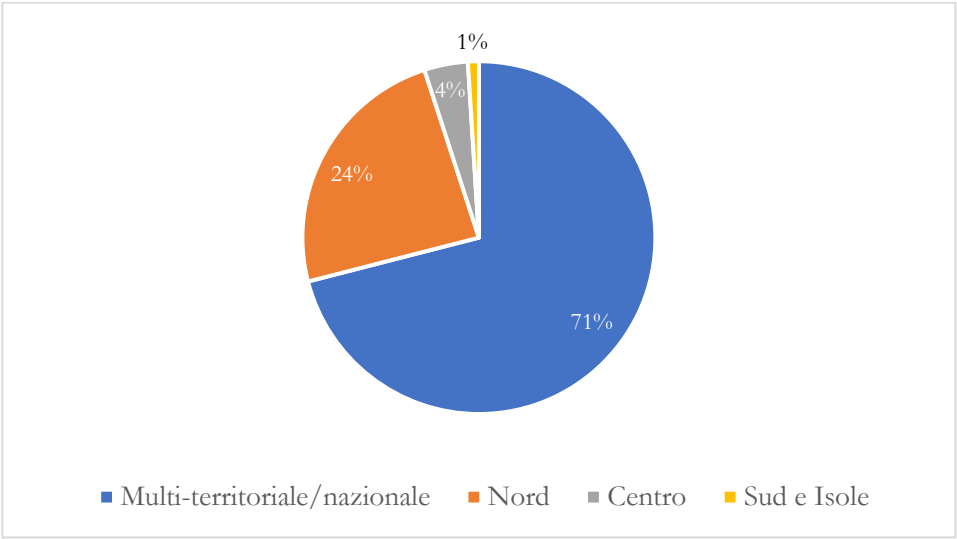
Grafico 6. Distribuzione per dimensione aziendale degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Dal punto di vista territoriale, il 71% degli accordi aziendali analizzati trova applicazione a livello nazionale o in più macroaree del Paese e quasi un quarto degli accordi complessivi si riferisce ad aziende nel nord Italia. Estremamente inferiori sono invece gli accordi che si riferiscono ad aziende nel centro (4%) e nel sud/isole (1%) del Paese (grafico 7).

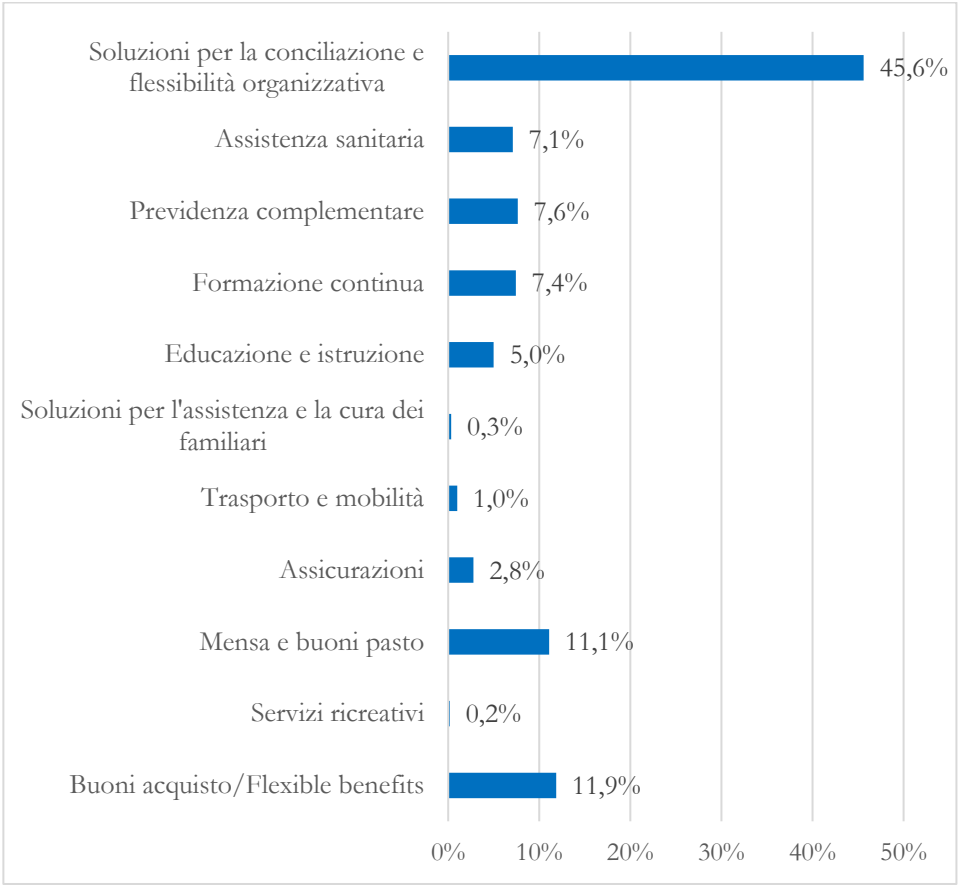
Grafico 7. Distribuzione per area geografica degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Il grafico 8 mostra la distribuzione delle misure di welfare occupazionale, per categoria, negli accordi aziendali sottoscritti tra il 2022 e il 2024 e contenenti almeno un intervento nell'area oggetto di indagine. Considerando tutte le voci contrattuali mappate e aggregandole per categorie di prestazioni, emerge che le soluzioni di conciliazione e flessibilità organizzativa sono le più diffuse (45,6%); seguono, in termini di diffusione decrescente: i buoni acquisto/*flexible benefits* (11,9%); mensa e buoni pasto (11,1%); previdenza complementare (7,6%); assistenza sanitaria integrativa (7,1%); formazione continua (7,4%) e educazione e istruzione (5%). Sul totale, le categorie di prestazioni meno diffuse – ovvero con una % inferiore al 3% – sono: assicurazioni (2,8%), trasporto e mobilità (1%); assistenza e cura dei familiari (0,3%) e servizi ricreativi (0,2%).

Grafico 8. Distribuzione delle misure welfare occupazionale mappate per categoria di prestazioni (%) (anni 2022-2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

D'interesse è altresì osservare la diffusione delle singole categorie di misure di welfare rispetto all'insieme dei contratti aziendali che ne prevedono almeno un intervento di welfare occupazionale (tabella 2).

Tabella 2. Distribuzione delle categorie di misure di welfare occupazionale negli accordi con almeno un intervento di welfare occupazionale (%) (anni 2022-2024)

Soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa	63%
Mensa e buoni pasto	32%
Buoni acquisto/*flexible benefits*	33%
Previdenza complementare	24%
Formazione continua	28%
Assistenza sanitaria	21%
Educazione e istruzione dei dipendenti e dei loro figli	13%
Assicurazioni	8%
Trasporto e mobilità	3%
Soluzioni per l'assistenza e la cura dei familiari	1%
Servizi ricreativi	1%

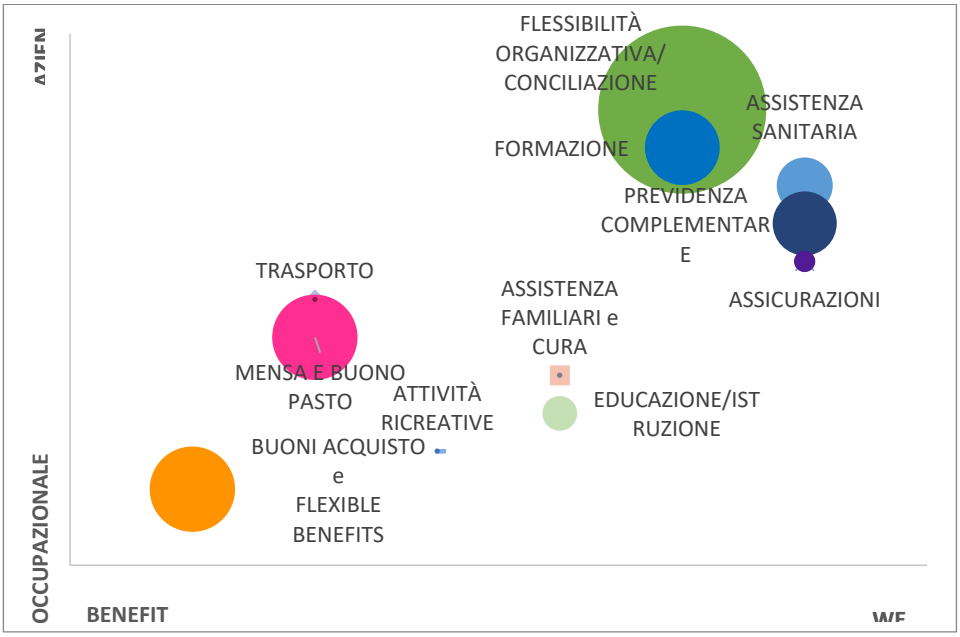
Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Nel 63% dei contratti analizzati è presente almeno una soluzione di conciliazione vita-lavoro mentre in quasi un terzo degli accordi sono previsti dei *flexible benefits* (33%) e dei buoni pasto/mensa (32%). Per quanto riguarda i tradizionali strumenti contrattuali di derivazione nazionale, il 28% dei contratti aziendali prevedono soluzioni per la formazione, il 24% misure per la previdenza complementare e il 21% soluzioni di welfare sanitario. Il 13% degli accordi, invece, riconosce prestazioni di welfare per l'educazione e l'istruzione e l'8% misure di stampo assicurativo. Il 3% degli accordi prevede misure nell'ambito trasporto e mobilità e solo 1% degli accordi prevede soluzioni per l'assistenza e la cura dei familiari; la stessa percentuale si registra con riguardo agli accordi che invece mettono a disposizione misure per il tempo libero e servizi ricreativi.

Il grafico 9 mostra, in modo sinottico, quanto ciascuna categoria di prestazioni di welfare ricorra sul totale dei contratti aziendali: più grande è il cerchio associato a ciascuna categoria, maggiore

è la sua diffusione tra gli accordi. La posizione di ciascuna categoria nel grafico 9 consente di apprezzare le due dimensioni che compongono il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*. In particolare, essa è determinata dalla combinazione del valore assegnato in base alla funzione e alla tipologia della misura (cfr. parte III, capitolo 2). Le categorie di prestazioni con una funzione più concessiva sono prossime all'origine degli assi e possono essere inquadrate come misure di natura redistributiva. Quelle che invece si avvicinano di più al concetto di welfare in senso stretto – ovvero quelle misure di welfare occupazionale volte a incidere sull'assetto delle aziende dal punto di vista produttivo e organizzativo – si posizionano nella parte alta del grafico e distante dall'origine.

Grafico 9. Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale (triennio 2022-2024)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Applicando questi criteri all'analisi del welfare contrattuale rilevato nel triennio 2022-2024, il *Welfare Index di ADAPT per Intesa Sanpaolo* si attesta all'80,4%. Questo dato segnala una chiara

tendenza verso misure coerenti con una visione di welfare aziendale in senso stretto. In altri termini, lo sviluppo del fenomeno nella contrattazione collettiva aziendale tra il 2022 e il 2024 rispecchia un approccio al welfare funzionale alla produttività e all'organizzazione del lavoro, dato che tale componente risulta prevalente rispetto a quella redistributivo-concessiva. Per avere un quadro degli interventi contrattuali in tema di welfare occupazionale, di seguito si propone una rassegna esemplificativa e sintetica delle soluzioni adottate in riferimento a ogni categoria di prestazioni (tabella 1).

3.1.1. Le misure di welfare occupazionale con funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa (welfare aziendale in senso stretto)

Assistenza sanitaria

Per promuovere il welfare sanitario, la contrattazione aziendale generalmente propone diverse soluzioni, come l'aumento della quota di contribuzione fissata dal CCNL a carico dell'azienda (Sisal, 14 giugno 2022; Hitachi 7 giugno 2022; Bormioli Pharma 21 settembre 2023; A2A 26 ottobre 2023; Elior-Clean Service 13 novembre 2024); il versamento del contributo annuale dovuto dal lavoratore all'atto di iscrizione (Nippon Gases 30 ottobre 2024, Linde Gas 30 maggio 2024) e l'adesione a un piano o pacchetto sanitario superiore, con l'obiettivo di ampliare le prestazioni accessibili ai dipendenti (Fincantieri 27 ottobre 2022; Lamborghini 24 gennaio 2024; Cementirossi 6 giugno 2024), anche tramite l'integrazione di una polizza sanitaria aggiuntiva (Sisal 12 luglio 2022, Snam 11 gennaio 2023, Uniabita 27 aprile 2023), il cui costo può essere a carico del dipendente (Tiscali 24 luglio 2023).

Diverse intese stabiliscono l'estensione della copertura sanitaria anche al convivente e/o ai familiari del dipendente (Gucci Retail 7 luglio 2022; Reale Mutua Assicurazioni 14 luglio 2022; Fincantieri 27 ottobre 2022; Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023; Banca Popolare di Sondrio 19 luglio 2024), come previsto nell'accordo dell'Agenzia delle Entrate (17 gennaio 2024) attraverso il riconoscimento di una polizza assicurativa sanitaria di 1.500 euro,

ricomprendente il nucleo familiare a carico del dipendenti (convivente/coniuge e figli a carico fino a 26 anni di età), facendo salva però la possibilità per il dipendente di estendere ai figli a proprio carico al superamento dell'età limite fissata. In altri accordi, l'estensione ai familiari viene prevista ma si lascia in capo al dipendente il pagamento della relativa contribuzione (Snam 11 gennaio 2023; Elior-Clean Service 13 novembre 2024). Sempre nell'ottica di estendere le tutele in campo sanitario ai familiari, non mancano casi in cui le aziende mettono a disposizione specifici fondi per il rimborso delle spese sanitarie dei dipendenti e dei loro familiari a carico (Vittoria Assicurazioni 14 luglio 2024).

Spesso è poi prevista la possibilità di versare, ai fondi sanitari, le quote residue dei crediti welfare non utilizzate dai lavoratori (Fincantieri 27 ottobre 2022; Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024); rispetto invece al credito derivante dalla conversione del PDR, l'accordo Liquigas (4 settembre 2024) prevede l'aumento della quota di premio destinata alla welfarizzazione se versata all'assistenza sanitaria integrativa.

A tutela della salute dei dipendenti e in ottica promozionale si segnala inoltre l'attivazione di diversi servizi in ambito sanitario, come quelli di telemedicina (Veritas 2 marzo 2022; Airliquide 6 maggio 2024) oppure percorsi nutrizionali o di consulenza per un supporto dei lavoratori con difficoltà personali o professionali, attraverso la gratuità del primo appuntamento e tariffe agevolate per i successivi (Veritas 2 marzo 2022; Pedon 29 marzo 2024). In questo ambito si registra una diffusione di servizi destinati a supportare i dipendenti da un punto di vista psicologico, attraverso sportelli, servizi online/in presenza con professionisti del settore con l'obiettivo di sostenerli sia nei percorsi di crescita personale che professionale (Giacomini 27 ottobre 2022; Peroni, 9 maggio 2023; Fondazione Enaip Lombardia 17 luglio 2023; Saipem 13 febbraio 2024, Hera 19 giugno 2024, Carbofer Tecnologie 3 dicembre 2024, Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024); in alcune intese si richiama l'attivazione di un servizio di supporto psicologico (Ducati 25 giugno 2024) o il miglioramento di quello già in essere (Angelini Pharma 4 dicembre 2023).

Non mancano poi le realtà che introducono iniziative *ad hoc* in ambito sanitario, come *check-up* periodici specifici o *screening*

preventivi da realizzare anche in convenzione (Veritas 2 marzo 2022; Tiscali 24 luglio 2023; Saipem 13 febbraio 2024, Autorità del Sistema Portuale del Mar Tirreno Centro Settentrionale 29 marzo 2024, Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024).

Previdenza complementare

In materia di previdenza complementare, la soluzione più diffusa negli accordi riguarda l'aumento della contribuzione a carico azienda da versare al fondo pensione a cui aderisce il dipendente (Asonext, 15 luglio 2022; ING Bank 22 dicembre 2022; Flos, 18 ottobre 2022; Cargill 22 settembre 2023; Una Hotels 29 ottobre 2024; Solid 24 maggio 2024; Holcim Italia 29 febbraio 2024; Pedon 29 marzo 2024; Banca Sella 28 ottobre 2024). L'aumento, in taluni casi, viene definito in via crescente per ogni anno nell'arco temporale di vigenza dell'intesa (Renault Italia 19 giugno 2024, Zurich Italia 6 novembre 2024).

Oltre a questa tradizionale prassi negoziale, gli accordi possono individuare ulteriori misure per promuovere l'adesione ai fondi pensione, ad esempio mediante l'erogazione di un contributo *extra* (Cementirossi 6 giugno 2024), anche *una tantum* (Bormioli Pharma 21 settembre 2023; Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023) oppure prevedendo un aumento della quota di premio di risultato convertita in welfare dal dipendente se destinata alla previdenza integrativa (Engie 27 dicembre 2023, Liquigas 4 settembre 2024, Servizi Italia 8 maggio 2024, Servizi Ospedalieri 29 maggio 2024). Quest'ultima viene richiamata come destinazione del credito welfare erogato dall'azienda, anche nell'ambito della disciplina dei residui dei crediti welfare, individuandola, dunque, come destinazione delle somme non utilizzate nel periodo stabilito (Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024).

Si segnalano poi alcuni casi particolari: il primo è rappresentato dall'accordo Eni (21 marzo 2024), il quale ha previsto l'erogazione di un contributo aggiuntivo al fondo pensione per i lavoratori iscritti in distacco presso il Regno Unito «pari alla differenza tra la contribuzione pensionistica a carico dell'azienda distaccante in base al sistema della previdenza obbligatoria nel Regno Unito e la contribuzione pensionistica di cui la medesima azienda si sarebbe fatta carico qualora avesse dovuto continuare

a versare al sistema della previdenza obbligatoria in Italia». Il secondo, invece, è delineato dall'accordo Enel (5 novembre 2024), dove le parti hanno previsto che, se i dipendenti iscrivono a Fopen i figli fiscalmente a carico entro i primi 3 anni di vita, l'azienda si impegna a versare in forma *una tantum* sulla posizione di ciascun figlio, un importo pari a 200 euro. Un ulteriore esempio particolare è rappresentato dall'accordo Nippon Gases (30 ottobre 2024) dove le parti hanno previsto per i neoassunti con RAL inferiore a 25.500 euro annuali tre quote di contribuzione *una tantum* aggiuntive a quella ordinaria di 300 euro cadauna, versate nei mesi di dicembre nel triennio 2024-2026 al fondo Fonchim.

Soluzioni per la conciliazione vita-lavoro

Le soluzioni conciliative sono particolarmente sviluppate nella contrattazione aziendale (grafico 8, tabella 2). L'elevata presenza di questa categoria di misure non deve sorprendere, se si considerano le tendenze evidenziate negli anni anche dalle analisi settoriali offerte nelle diverse edizioni di questo Rapporto e conferma lo sviluppo di una visione in cui il welfare occupazionale rappresenta un ambito negoziale che innova il contenuto dello scambio contrattuale. La predominanza di tali misure, che non sono a "costo zero" per le aziende ([4]), conferma in un certo senso la volontà di sviluppare degli strumenti di welfare che prescindono dagli incentivi fiscali e contributivi previsti dal TUIR e che rispondono alla necessità di soddisfare specifici bisogni dei dipendenti, con un più ampio bilanciamento tra tempi e responsabilità familiari, personali e lavorative.

Di seguito è possibile presentare alcuni esempi sulle modalità attraverso le quali gli accordi aziendali considerati intervengono

([4]) Basti pensare alle quote di retribuzione indiretta associate alle condizioni di miglior favore afferenti alle fattispecie sospensive dal lavoro previste dalla legge e dal CCNL applicato come, ad esempio, all'integrazione economica dei periodi di congedo parentale o al riconoscimento di permessi retribuiti aggiuntivi per diverse causali, come l'assolvimento di responsabilità familiari.

nel disciplinare le soluzioni di conciliazione e flessibilità organizzativa ([5]).

Per quanto concerne le condizioni di miglior favore stabilite a livello aziendale rispetto ai permessi riconosciuti dalla legge e/o dal CCNL applicato, un valido esempio nel primo ambito è fornito dai permessi per lutto (Carel 8 marzo 2022) e per gravi e comprovati motivi familiari (Valentino, 28 luglio 2022) mentre, in rapporto alla contrattazione nazionale, si può rinviare a quanto riconosciuto in diversi accordi sottoscritti nel settore dell'industria alimentare, dove le parti elevano le ore di permesso per assistenza ai familiari non autosufficienti rispetto a quanto già stabilito dal CCNL di settore (Ferrarelle 1° agosto 2023, Manifatture Sigaro Toscano 26 luglio 2023).

Riguardo ai permessi *ex novo*, sono due le categorie di permessi aggiuntivi più riconosciute: da un lato, vi è l'insieme di permessi per visite mediche specialistiche per sé o per i familiari (Far 28 febbraio 2022; Gucci Retail 7 luglio 2022; Agos Ducato 15 luglio 2022; Metro 27 marzo 2023; Lottomatica 26 aprile 2023; Cnp Vita Assicurazioni 8 febbraio 2023; Uniabita 27 aprile 2023; Aon 21 marzo 2023; Autorità del Sistema Portuale del Mar Tirreno Centro Settentrionale 29 marzo 2024, Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, Ifoa 15 febbraio 2024, Hitachi Rail STS 22 aprile 2024, Allianz 16 gennaio 2024); dall'altro lato, invece, vi sono i permessi per inserimento dei figli all'asilo nido e/o scuola materna, elementare o ai centri estivi (Thelios 12 ottobre 2022; Bonfiglioli Riduttori 21 marzo 2022; Plasmon 20 giugno 2022; Granarolo 12 ottobre 2023, Peroni 9 maggio 2023, Luxottica 30 novembre 2023, Ing Bank Milano 27 luglio 2023, Chef Express 5 maggio 2023; Hera 19 giugno 2024, Bluvacanze 21 ottobre 2024, Maisons du Monde 1° aprile 2024).

Dalla lettura del dato contrattuale emerge poi la diffusione di ulteriori causali, spesso connesse ad attività di cura (assistenza figli DSA) o eventi familiari (nascita/laurea/matrimonio di un figlio/nipote), all'adempimento di procedure amministrative (rinnovo permesso di soggiorno, partecipazione a procedimenti

([5]) Per una ricognizione dettagliata si rinvia ai rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, in particolare al IX Rapporto, pp. 173-181; X Rapporto, pp. 139-149; XI Rapporto, pp. 102-124.

giudiziari) e al sostegno al benessere personale/familiare (ricovero presso strutture per la transizione di genere) che mirano, in ogni caso, a tutelare il dipendente in caso di situazioni particolarmente specifiche ([6]). Si segnala inoltre che dei permessi aggiuntivi sono riconosciuti potenzialmente ai lavoratori di quelle aziende che hanno ammesso la possibilità di convertire una parte del premio di risultato in "tempo libero", così da soddisfare in maniera ancora maggiore le necessità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti (Veritas 2 marzo 2022, Unicredit 15 febbraio 2024).

Per quanto riguarda i congedi, gli interventi più diffusi prevedono condizioni di miglior favore rispetto ai congedi già riconosciuti dalla legge o dal CCNL, in particolare con riferimento al congedo di maternità obbligatorio (Fondazione Lega del Filo d'Oro 13 luglio 2023, Lycée Stendhal Milano 29 giugno 2023; Ifoa 15 febbraio 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024), al congedo di paternità obbligatorio (Gruppo Italiano Vini 6 luglio 2022; Banca Popolare di Puglia e Basilicata 28 gennaio 2022, Heineken 14 giugno 2023, Italcementi 25 settembre 2023, Michelin 7 novembre 2023; Enel 5 novembre 2024, Lavazza 14 giugno 2024, Bluvacanze 21 ottobre 2024, Renault Italia 19 giugno 2024, Alstom Services 18 luglio 2024) nonché per il congedo parentale (Sky Italia 11 luglio 2022; Intesa Sanpaolo 20 maggio 2022; Crédit Agricole 26 ottobre 2022; Plasmon 20 giugno 2022; Fondazione Enaip Lombardia 17 luglio 2023, Chef Express 5 maggio 2023; Renault Italia 19 giugno 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024, Enel 5 novembre 2024, SKF Industrie 28 maggio 2024; Ifoa 15 febbraio 2024, Allianz 16 gennaio 2024) e per il congedo destinato alle vittime di violenza di genere (Sisal 24 giugno 2022; Fucecchio Servizi 7 febbraio 2023, Camozzi 20 ottobre 2023, Ride 13 giugno 2023, Nexi 20 giugno 2023, H&M 19 luglio 2023, Fondazione Enaip Lombardia 17 luglio 2023; BPM 10 ottobre 2024, Renault Italia 19 giugno 2024, Airliquide 6 maggio 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, Alpitour 14 febbraio 2024).

([6]) Per una ricognizione dettagliata si rinvia ai rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, in particolare al IX Rapporto, pp. 173-181; X Rapporto, pp. 139-149; XI Rapporto, pp. 102-124.

Accanto ai permessi e ai congedi, le parti riconoscono altresì la possibilità di accedere a periodi di aspettativa non retribuita per motivi familiari (Coop Alleanza 3.0, 23 settembre 2022; Volksbank 27 maggio 2024, Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, DM Drogherie Markt 3 agosto 2024; Compass 19 settembre 2024, Alpitour 14 febbraio 2024; Banca del Fucino 29 ottobre 2024), per gravi e comprovate necessità personali (Aziende Operations Gucci, 9 settembre 2022) nonché a sostegno delle vittime di violenza di genere (BPM 10 ottobre 2024, Alpitour 14 febbraio 2024, Stroili Oro 8 marzo 2024, Ifoa 15 febbraio 2024) e dei dipendenti che terminano il periodo di comporto (Una Hotels 29 ottobre 2024, Roadhouse 15 novembre 24, Bluvacanze 21 ottobre 2024, DM Drogherie Markt 3 agosto 2024) ([7]).

In favore dei dipendenti che hanno esaurito il monte ore di permessi e congedi a disposizione, gli accordi aziendali disciplinano spesso anche l'istituto della banca ore solidale *ex* art. 24, d.lgs. n. 151/2015, dando attuazione, in alcuni casi, alle previsioni del CCNL applicato (Carel, 8 marzo 2022; Sielte, 16 novembre 2022). Le soluzioni previste in questo ambito sono generalmente volte a estendere la platea dei beneficiari, individuando causali di intervento e/o priorità nell'accesso alla banca ore (ABB 7 novembre 2022; Gucci Retail 7 luglio 2022; Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Ferrarelle 1° agosto 2023, Comifar Distribuzione 9 marzo 2023, ZF Friedrichshafen 8 novembre 2023; Hitachi Rail STS 22 aprile 2024, Maxion Wheels 7 ottobre 2024, Allianz 20 gennaio 2024, Tampieri 1° agosto 2024, Roadhouse 15 novembre 2024, Pedon 29 febbraio 2024). La logica solidale dell'istituto viene poi confermata in alcune realtà attraverso la concessione di ore di permesso aggiuntive a carico dell'azienda (ABB 17 novembre 2022; Intesa Sanpaolo 20 maggio 2022; Granarolo 12 ottobre 2023, Manifatture Sigaro Toscano 26 luglio 2023, Luxottica 30 novembre 2023; Roadhouse 15 novembre 2024, Nestlé 7 maggio 2024, Intesa Sanpaolo 29 ottobre 2024), anche a titolo di contributo straordinario *ad hoc* per particolari eventi (Intesa Sanpaolo 30 maggio 2023).

([7]) Per una ricognizione dettagliata si rinvia ai rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, in particolare al IX Rapporto, pp. 173-181; X Rapporto, pp. 139-149; XI Rapporto, pp. 102-124.

Relativamente alle soluzioni di flessibilità organizzativa e oraria, particolarmente diffuse sono le previsioni che consentono regimi di flessibilità dell'orario di lavoro in ingresso/uscita (Carel, 8 marzo 2022; Comifar Distribuzione 9 marzo 2023, Groupama 16 giugno 2023, Marchiol 26 giugno 2023, 2iRete Gas 12 luglio 2023; Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024, Ducati 25 giugno 2024; Guizza 18 aprile 2024, Compass 19 settembre 2024) nonché la gestione della pausa pranzo (Mastrotto 4 agosto 2022; Lottomatica 26 aprile 2023, 2iRete Gas 12 luglio 2023, Granarolo 12 ottobre 2023; Iren 23 luglio 2024), anche per facilitare l'inserimento dei figli dei dipendenti al nido (Heineken 14 giugno 2023, Camozzi 20 ottobre 2023) o, in generale, per esigenze conciliative (Blue Health Center 7 luglio 2023). In questo ambito si osservano altresì alcune pratiche contrattuali che consentono una personalizzazione dell'orario di lavoro, sia con riferimento alla quantità di ore che alla loro distribuzione (Reale Mutua Assicurazioni, 14 luglio 2022; Aep Ticketing solution, 30 agosto 2022; Coop Alleanza 3.0, 2 settembre 2022), anche prevedendo agevolazioni afferenti alla gestione dei turni di lavoro (Itx 8 marzo 2023, Chef Express 5 maggio 2023, Fastweb 26 luglio 2023, Ferrero 6 ottobre 2023, Bolton Food 20 giugno 2023). Nell'ambito della flessibilità organizzativa, sono poi molte le intese in cui si sottolinea la natura conciliativa del lavoro agile (Tecnocall 18 maggio 2023, Burgo 4 aprile 2023, Campari 19 luglio 2023, Bolton Food 20 giugno 2023; Ducati 25 giugno 2024), soprattutto per i dipendenti che devono far fronte di particolari necessità conciliative (Angelini Pharma 4 dicembre 2023, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Ifoa 15 febbraio 2024, Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, BPM 10 ottobre 2024, Hera 19 giugno 2024, Menarini 29 gennaio 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024), in particolare per coloro con esigenze di cura personale e/o familiare (One-os 19 maggio 2022; Air Liquide 25 marzo 2022; Rai 18 settembre 2023, System House 30 marzo 2023) e a supporto delle vittime di violenza di genere (Agos Ducato, 15 luglio 2022).

Tra le soluzioni di conciliazione vita-lavoro, infine, rientrano altresì quelle particolari previsioni relative alla trasformazione temporanea del rapporto da tempo pieno a tempo parziale, spesso individuate come strumento di flessibilità per i lavoratori in determinate fasi della vita. Tra le categorie di dipendenti

interessate da tali misure, generalmente, figurano le lavoratrici e i lavoratori genitori con figli minori e/o con disabilità (Prénatal, 1 luglio 2022; Lavazza 23 novembre 2022; Marchiol 26 giugno 2023, H&M 19 luglio 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023; Manpower 10 giugno 2024, Alpitour 14 febbraio 2024, Dm Drogherie Markt 3 agosto 2024, Telespazio ed e-Geos 21 marzo 2024), i dipendenti con esigenze legate a motivi di salute (Ferretti Group, 1 febbraio 2022; Lycée Stendhal Milano 29 giugno 2023, Ferrero 6 ottobre 2023, Coca-Cola 7 luglio 2023; Pressofusioni Sebine 15 luglio 2024), i lavoratori *senior* (Carel, 8 marzo 2022; Verallia 30 novembre 2022), oltre a coloro che hanno necessità di assistenza di un familiare (Aon 21 marzo 2023, Colacem 9 ottobre 2023; BPM Vita 1° ottobre 2024). In alcuni casi, comunque, gli accordi intervengono riconoscendo condizioni migliorative rispetto alla disciplina stabilita nel CCNL applicato, come nel caso dell'accordo Comoli Ferrari (23 febbraio 2024) dove le parti hanno stabilito, in relazione al "part-time post-maternità" riconosciuto dal CCNL terziario, distribuzione e servizi (Confcommercio) l'accettazione del massimo il 5% (in luogo al 3% previsto dal CCNL) delle richieste provenienti sia da padri che dalle madri al termine del congedo di maternità e fino al 3° anno di vita del figlio. Alcune intese, inoltre, stabiliscono dei criteri di priorità nell'accettazione delle richieste (Giorgio Armani Operations 28 novembre 2024), anche attraverso dei meccanismi che assegnano un punteggio differenziato in base alla causale (BPM Vita 1° ottobre 2024).

Formazione

A sostegno della formazione dei dipendenti, gli accordi aziendali generalmente strutturano dei percorsi formativi (Iseo Serrature 28 ottobre 2022; Carel 8 marzo 2022; Camozzi 26 ottobre 2023) destinati a tutti o a specifiche categorie di dipendenti, e spesso richiamano l'utilizzo e il supporto dei fondi interprofessionali per la formazione continua a cui aderisce l'impresa, per la definizione e l'erogazione delle attività formative (Banca Popolare di Sondrio 1° febbraio 2022; A2A 5 dicembre 2022; British American Tobacco Italia 27 giugno 2022; Toyota Material Handling Manufacturing 13 giugno 2022; Peroni 9 maggio 2023).

In aggiunta a queste prime soluzioni, alcuni accordi prevedono l'erogazione di percorsi formativi *ad hoc* per i neoassunti (Hitatchi 7 giugno 2022, Bosfrost-Overtel 15 maggio 2023, Bolton Food 20 giugno 2023, Campari 19 luglio 2023), per i dipendenti che rientrano al lavoro dopo aver utilizzato fattispecie sospensive dal lavoro di media-lunga durata (Marcolin, 12 ottobre 2022; Metelli, 22 febbraio 2022; Thelios, 12 ottobre 2022; Veritas, 3 marzo 2022; Heinz, 20 giugno 2022; Saviola, 24 maggio 2022; Cargill 22 settembre 2023). Un valido esempio, in questo caso, è fornito dall'accordo Fondazione Enaip Lombardia (17 luglio 2023) che al fine di sostenere il reinserimento dei dipendenti al rientro da periodi di assenza superiori ai tre mesi continuativi per congedi genitorialità, congedi straordinari per assistenza a familiari con disabilità grave o congedo per donne vittime di violenza, prevede un percorso di formazione di una durata minima di sei ore fino a 20 ore complessive, «con l'obiettivo di accompagnare il ritorno al lavoro con un adeguato aggiornamento sulle eventuali novità e modifiche organizzative, curando in particolare il reinserimento nel gruppo di lavoro».

Non mancano poi intese che prevedono dei corsi formativi per sensibilizzare la popolazione aziendale in tema "*diversity, equity and inclusion*" (GD 30 maggio 2023; Generali 23 gennaio 2023; Camozzi 26 ottobre 2023; Cargill 22 settembre 2023; Hera 19 giugno 2024) nonché azioni formative connesse al lavoro agile (2i ReteGas 27 gennaio 2022; Michelin 7 gennaio 2022).

Numerosi sono infine gli interventi volti a favorire l'acquisizione e l'aggiornamento delle competenze dei dipendenti, in risposta alle trasformazioni che affrontano le organizzazioni produttive, attraverso percorsi si sviluppo professionale che siano dunque in linea con l'evoluzione organizzativa, tecnologica e dei processi di lavoro (BPM 17 febbraio 2023, Peroni 9 maggio 2023).

Buono pasto/mensa

Per quanto riguarda invece i buoni pasto/mensa, si segnala che molti contratti aziendali analizzati hanno progressivamente previsto un aumento degli importi del *ticket* nel corso della vigenza

dell'accordo (Fincantieri 27 ottobre 2022; Ferretti Group 1° febbraio 2022; Cassa di Ravenna 31 marzo 2023; 2iRete Gas 12 luglio 2023; Linde Gas 30 maggio 2024; Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024; Allianz 16 gennaio 2024).

Tali aumenti sono quasi sempre ricompresi entro i limiti di esenzione previsti dalla normativa fiscale (si veda parte IV, sezione A); tuttavia, è interessante notare come anche questo strumento risulti generalmente apprezzato in sede di contrattazione, in particolar modo nelle realtà dove si è proceduto al riconoscimento del *ticket* anche per i dipendenti che lavorano da remoto.

Il valore del buono pasto può essere riconosciuto a fronte di un minimo di ore di lavoro giornaliere (Sisal 12 luglio 2022) nonché differenziato per categorie di lavoratori o in base all'orario di lavoro svolto (Almaviva 14 dicembre 2022; Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023; Guizza 18 aprile 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Banca del Fucino 29 ottobre 2024), a seconda delle modalità di svolgimento della prestazione (Siram 4 ottobre 2023) oppure in considerazione dell'attività prestata e della sede di lavoro (Campari 19 luglio 2023; Allianz 16 gennaio 2024).

L'accordo Cementirossi (6 giugno 2024), ad esempio, riconosce un buono pasto anche ai lavoratori turnisti mentre l'accordo Guizza (18 aprile 2024), in direzione opposta, prevede l'erogazione, a partire dal 1° gennaio 2026, di un buono pasto di importo uguale per tutti i dipendenti. Sussistono inoltre, in alcuni contesti aziendali, differenze rispetto all'erogazione del buono pasto tra i lavoratori che svolgono la prestazione in presenza o da remoto, visto che in alcuni casi è riconosciuto solo per le giornate di lavoro in presenza (Airliquide 6 maggio 2024, GPI 1° settembre 2024) mentre in altri anche per i dipendenti in *smart working* (Elior-Clean Service 30 aprile 2024, Ifoa 15 febbraio 2024), anche se talvolta d'importo differenziato (Novomatic 21 maggio 2024, Banca del Fucino 29 ottobre 2024).

Si segnala poi un'interessante previsione relativa al buono pasto dove le parti riconoscono al lavoratore la possibilità di scorporare l'ammontare complessivamente riconosciuto, destinando quota parte alla previdenza complementare (A2A, 5 dicembre 2022).

Quanto all'erogazione del servizio mensa, generalmente gli accordi – oltre a individuare le sedi/stabilimenti in cui viene erogato (Ferretti Group 1° febbraio 2022) – stabiliscono i costi del pasto a carico dell'azienda e del dipendente, distinguendo anche la tipologia di contributo sulla base del pasto scelto (Giacomini 27 ottobre 2022) nonché le modalità per fruire/rinunciare al servizio mensa (Ferretti Group 1° febbraio 2022).

Mobilità

In merito alla mobilità e al trasporto, gli accordi che prevedono misure in questo ambito stabiliscono l'erogazione di contributi o rimborsi – totali o parziali – per l'acquisto di titoli di abbonamento per il trasporto pubblico locale, regionale o interregionale stipulati dai dipendenti per gli spostamenti casa-lavoro (Marcolin 12 ottobre 2022; Nexi 20 giugno 2023; Zurich Italia 6 novembre 2024, Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Nike Retail 22 maggio 2024, BPM Vita 1° ottobre 2024).

L'accordo Renato Corti (22 marzo 2022), ad esempio, eroga un contributo fino a 150 euro l'anno per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale, sia intestati al dipendente che ad un famigliare dello stesso, a condizione che risulti fiscalmente a carico.

Per promuovere una mobilità sostenibile anche dal punto di vista ambientale, alcuni accordi favoriscono il *carpooling* tra i dipendenti (Thelios 12 ottobre 2022; Marelli 4 maggio 2023) oppure la sottoscrizione di abbonamenti volti a favorire l'utilizzo di servizi di *bike sharing* (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024).

Con il medesimo fine, l'accordo Eni (12 dicembre 2022) ha previsto una serie di servizi, gratuiti o a condizioni agevolate, tra i quali: servizi quali navette aziendali, abbonamenti annuali ai mezzi pubblici, voucher di sharing (*sharing scooter, sharing monopattini, car sharing,* etc), noleggio auto con alcune tra le principali compagnie; servizio di ricarica degli autoveicoli elettrici e ibridi *plug-in* (per i dipendenti delle principali sedi uffici di San Donato Milanese e Roma), tramite un servizio di ricarica fino al valore massimo delle ricariche annuali espresso in KWh fruibili dal dipendente con auto plug in o ibrida pari a 1.600 KWh/Anno.

Altre realtà aziendali, inoltre, mettono a disposizioni strumenti di trasporto collettivo come le navette gratuite per i dipendenti di Luxottica (30 novembre 2023) o prevedono delle agevolazioni sotto forma di contributi per l'acquisto di mezzi a basso impatto ambientale (Reale Mutua Assicurazioni, 14 luglio 2022). Infine, la mobilità può essere uno degli ambiti in cui sono messi a disposizione dei servizi accessibili con la conversione del premio di risultato (Ferrero 6 ottobre 2023).

Assicurazioni

Tra le categorie di prestazioni meno diffuse figurano le assicurazioni/polizze contro gli infortuni professionali ed extraprofessionali o morte, non autosufficienza e gravi patologie (Fincantieri 27 ottobre 2022; Reale Mutua Assicurazioni 14 luglio 2022; Blue Health Center 7 luglio 2023, Groupama 13 giugno 2023; Banca del Fucino 29 ottobre 2024; Renault Italia 19 giugno 2024, BPM Vita 1° ottobre 2024, Iccrea 19 aprile 2024; Hitachi Rail STS 22 aprile 2024).

L'accordo Hitachi Rail STS (22 aprile 2024), riconosce inoltre la polizza *Long Term Care* per garantire, in caso di perdita dell'autosufficienza in costanza di rapporto, un importo a titolo *una tantum* e una rendita vitalizia mensile di importo costante.

3.1.2. Le misure di welfare occupazionale con funzione redistributiva-concessiva

Credito welfare/buoni acquisto/benzina

Con riguardo alle misure di welfare occupazionale disciplinate dal TUIR e che non rientrano nel concetto di welfare aziendale in senso stretto (si veda glossario in parte IV, sezione B), il credito welfare risulta la misura più diffusa.

Il riconoscimento di *flexible benefits*/credito welfare rappresenta una soluzione agevole anche sotto il profilo gestionale per le aziende che vogliano introdurre primi pacchetti di welfare ma anche per i lavoratori, visto che il credito welfare è generalmente accessibile tramite applicativi digitali e consente una immediata

fruibilità delle somme, oltre che a offrire l'accesso a un pacchetto di servizi e prestazioni variegato che ciascun destinatario può utilizzare secondo specifiche preferenze. Le potenzialità connesse ai *flexible benefits*, del resto, sono state evidenziate anche dalla contrattazione collettiva a livello nazionale che, come evidenziato dall'analisi dei rinnovi nel triennio 2022-2024 (*supra*), ha progressivamente introdotto e/o rimodulato, in diversi settori, un credito annuale di strumenti di welfare riconosciuto ai dipendenti a cui trova applicazione il CCNL. È quindi plausibile che l'introduzione di tal strumento a livello nazionale abbia rappresentato un modo per favorire, a livello aziendale, il riconoscimento di strumenti di welfare, in particolare per le piccole e medie imprese, facendo da "apripista" al possibile sviluppo di piani di welfare più complessi, articolati sulla base delle necessità delle singole aziende. Tuttavia, è innegabile – così come esplicitato dalla normativa di riferimento, che limita le agevolazioni fiscali entro determinate soglie – che tali strumenti siano prevalentemente redistributivi e orientati al consumo, con l'effetto di essere più facilmente percepiti come un'alternativa all'erogazione monetaria. Questa percezione è risultata ancora più marcata nel triennio 2022-2024, anche in ragione delle numerose modifiche normative che hanno temporaneamente innalzato le soglie di esenzione contributiva e fiscale di cui all'art. 51, comma 3, del TUIR (si veda parte IV, sezione A).

Dalla lettura dei testi contrattuali emerge che il credito welfare/*flexible benefits* può essere riconosciuto a tutti i lavoratori in forza in un dato arco temporale o solo a categorie di lavoratori in possesso di specifiche caratteristiche individuate a livello aziendale (Una Hotels 29 ottobre 2024; Brist Axle 25 marzo 2024; Agenzia delle Entrate 2 ottobre 2024, Axa 17 luglio 2024; Ita Airways 4 luglio 2024; Iren 8 luglio 2024; Renault Italia 19 giugno 2024). Alcune intese specificano che l'ammontare riconosciuto a titolo di credito è lo stesso anche per i lavoratori *part-time* (Thelios 12 ottobre 2022; Marcolin 12 ottobre 2022); altre, invece, prevedono il riproporzionamento del valore a fronte del ridotto orario di lavoro settimanale previsto dal contratto di lavoro (Camozzi 20 ottobre 2023, Tiscali 24 luglio 2023; Engie 10 maggio 2024).

Il credito welfare può inoltre essere riconosciuto *una tantum* (Marelli 4 maggio 2023; Una Hotels 29 ottobre 2024, Cori Engineering 4 aprile 2024, BPER 13 luglio 2024) oppure annualmente per il periodo di vigenza dell'accordo aziendale (Hera 19 giugno 2024), anche attraverso una crescita degli importi tra i diversi anni (Hitachi Energy Italy 20 maggio 2022; Aziende Operations Gucci 9 settembre 2022; Bormioli Pharma 21 settembre 2023; Angelini Pharma 4 dicembre 2023; Alstom Services 18 luglio 2024; Hitachi Rail STS 22 aprile 2024) e in aggiunta a quanto già previsto dal CCNL applicato (FAR 28 febbraio 2022; Bonfiglioli Riduttori 23 marzo 2022).

Quanto alla destinazione del credito, sovente le parti richiamano in via specifica le categorie di beni e servizi attraverso le quali è possibile spenderlo (Ferrero 6 ottobre 2023, Linde Gas 30 maggio 2024, Una Hotels 29 ottobre 2024, Banca d'Italia 13 marzo 2024), oppure, rinviano generalmente alle categorie di cui all'art. 51, comma 2 e 3, ultimo periodo, del TUIR (Cargill 22 settembre 2023) (*infra*). Particolarmente diffuse, sotto questo profilo, sono le disposizioni che richiamano alla conversione in buoni acquisto/benzina (Pastificio Rana 24 ottobre 2022; Alfasigma 20 aprile 2022; Vishay Semiconductor Italiana 25 novembre 2022; Trafilerie Carlo Gnutti 5 dicembre 2024; Menarini 20 gennaio 2024) o il rimborso di mutui, affitto o utenze domestiche (Intesa Sanpaolo 22 novembre 2022; Lavazza 23 novembre 2022; Site 13 giugno 2024).

Come anticipato, poi, in alcuni accordi, oltre a descrivere le tempistiche relative alla messa a disposizione del credito, le parti specificano anche la destinazione di eventuali residui non utilizzati dai beneficiari, privilegiando l'assegnazione di tali quote al fondo di previdenza complementare (Engie 10 maggio 2024) o al fondo di assistenza sanitaria integrativa (Banco BPM 19 dicembre 2024) (*supra*).

Non mancano inoltre gli accordi che riconoscono in via diretta dei buoni benzina (Flos 18 ottobre 2022, Edison, 2 novembre 2022, Eni 12 dicembre 2022, Tenaris Dalmine 1° dicembre 2023, Marmo Idea 4.0 16 luglio 2024), anche solo per alcune categorie di dipendenti (Pedon 29 marzo 2024) e buoni acquisto (Tenaris Dalmine 1° dicembre 2023).

Attività ricreative

Anche nella contrattazione aziendale, al pari di quanto si è riscontrato sui CCNL, una categoria di prestazioni poco diffusa è quella attinente ai contribuiti o alle convenzioni stipulate per le attività ludico-ricreative e sportive (Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Mondelēz 5 luglio 2023).

Tuttavia, alcuni accordi richiamano le convenzioni presso centri sportivi (Nike Retail 22 maggio 2024, Ducati 25 giugno 2024) oppure, anche in questo caso, alla possibilità di accedere a servizi in quest'area utilizzando il credito welfare messo a disposizione dei lavoratori (Giacomini 27 ottobre 2022; Ferrero 6 ottobre 2023; Synlab 15 luglio 2024).

Diverso è invece quanto previsto dall'accordo Sanlorenzo (26 ottobre 2023), visto che in questo caso le parti riconoscono, a partire dal 2024, un credito specificatamente dedicato a quest'area, a cui accedere a servizi e beni in area sportiva e culturale. Simile è il buono welfare riconosciuto dall'accordo Tenaris Dalmine (1° dicembre 2023), visto che viene messo a disposizione un "buono welfare 2.0" utilizzabile in particolare per servizi in ambito sportivo e culturale, oltre che in ambito educazione e istruzione (*infra*).

3.1.3. Le misure di welfare occupazionale con funzione sociale

Educazione/istruzione

Quanto all'area dell'educazione e istruzione, nelle intese aziendali analizzate si riscontra un'attenzione maggiore, in questo ambito, rispetto a quanto emerso in via generale dall'analisi dei rinnovi dei CCNL.

Come registrato per altre categorie di prestazioni (*supra*), anche le misure in ambito educazione/istruzione sono accessibili mediante dei crediti welfare (Tenaris Dalmine 1° dicembre 2023, Banca d'Italia 13 marzo 2024). Sotto quest'ultimo aspetto, si segnala ad esempio l'erogazione di *bonus* specificatamente a

copertura delle spese delle rette pagate per l'iscrizione dei figli all'asilo nido, alla scuola materna o presso centri estivi, utilizzabili anche per rimborsare, anche parzialmente, le spese per i servizi di doposcuola, *baby-sitting*, l'acquisto dei testi scolastici e gli abbonamenti per il trasporto scolastico, nonché le convenzioni stipulate per asili nido o l'organizzazione di campus aziendali per i figli dei dipendenti (Ferrero 6 ottobre 2023, Pedon 29 marzo 2024, SKF Industrie 28 maggio 2024, Axa 17 luglio 2024). Gli importi erogati possono essere differenziati anche per anno e per figlio (A2A 11 marzo 2024, Banca d'Italia 13 marzo 2024).

Di particolare interesse, sempre in ambito educazione, è quanto previsto nell'accordo Renato Corti (22 marzo 2022), ove si riconosce un contributo mensile per asilo nido/centro estivo, oltre che a un contributo per servizi di assistenza ai figli dei dipendenti, finalizzato a favorire il rientro in servizio di questi ultimi. Nel dettaglio, ai dipendenti con contratto a tempo indeterminato, viene erogato un contributo mensile, rapportato alle settimane di frequenza, per ogni figlio frequentante l'asilo nido oppure il centro estivo durante le vacanze scolastiche per bambini sino all'età di 10 anni. In aggiunta, «le parti danno atto dell'importanza del supporto esterno di assistenza dell'infante per favorire il reinserimento della donna sul posto di lavoro e a tal proposito convengono che gli sforzi economici dell'azienda siano indirizzati al supporto della lavoratrice così da favorire il suo individuale reinserimento in azienda con un contributo legato alla possibile prestazione lavorativa», il cui ammontare va da 100 a 300 euro, in funzione dell'orario di lavoro svolto.

In generale, tra le soluzioni mappate si segnalano poi la messa a disposizione di asili nido aziendali (Eni 12 dicembre 2022; Fincantieri 17 gennaio 2022; Thelios 12 ottobre 2022), il rimborso delle spese per l'acquisto dei libri di testo (Spindox 29 marzo 2023), i rimborsi a copertura delle rette per l'iscrizione all'asilo nido e/o ai centri estivi/campi extrascolastici, nonché l'erogazione dei servizi (Eni 12 dicembre 2022; Carel Industries 8 marzo 2022; Snaitech 22 novembre 2022; Nexi 20 giugno 2023; Sanlorenzo 26 ottobre 2023; Nexi 20 giugno 2023; Pedon 29 marzo 2024, SKF Industrie 28 maggio 2024), anche a supporto dell'orientamento scolastico (Eni 12 dicembre 2022).

Nell'ottica di offrire un «supporto alle famiglie per la cura dei figli nel periodo estivo, nonché con la finalità di offrire ai bambini e ragazzi una occasione di crescita e formazione al di fuori dal contesto familiare», l'accordo Ferrero (6 ottobre 2023) prevede la messa a disposizione di soggiorni estivi per i figli dei dipendenti tra i sei e i dodici anni, organizzati dall'azienda ma con costi a carico del dipendente. L'accordo Giacomini (27 ottobre 2022), invece, a supporto dei dipendenti e per una «ottimale gestione dei figli durante l'orario di lavoro» prevede «un asilo nido e materna aziendale».

Diversi accordi, inoltre, riconoscono borse di studio per i dipendenti e/o per i loro figli che conseguano un titolo di studio (Cromodora Wheels 25 novembre 2022, Bonfiglioli Riduttori 21 marzo 2022; Verallia 30 novembre 2022, Comifar Distribuzione 9 marzo 2023, Bormioli Pharma 21 settembre 2023, Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023, Allianz 16 febbraio 2024, Axa 17 luglio 2024; SKF Industrie 28 maggio 2024), il cui importo potrà essere rimodulato in base al grado di istruzione, al titolo o all'anno (Banca del Fucino 29 ottobre 2024, BPM Vita 1° ottobre 2024, Cementirossi 6 giugno 2024).

In generale, comunque, queste categorie di misure possono essere previste nell'ambito di un articolato piano di welfare (Banca d'Italia 13 marzo 2024). Tra le buone pratiche rilevate in questa area figura l'accordo Bluvacanze (21 ottobre 2024) che riconosce un bonus *una tantum* di 1.000 euro ai dipendenti che si laureano o conseguono un master in materia attinente alle attività aziendali/mansioni, purché in esistenza del rapporto e non dimissionari entro i successivi 24 mesi. Su richiesta dei dipendenti, inoltre, tale bonus può essere trasformato in buono welfare (*supra*). Inoltre, sia la disciplina relativa all'erogazione di un credito welfare che quella afferente alla welfarizzazione del premio di risultato, rinviano spesso alla possibilità di utilizzare le somme anche per tali finalità (Cargill 22 settembre 2023; Elior-Clean Service 13 novembre 2024; Synlab 15 luglio 2024; Iccrea 8 agosto 2024; Menarini 29 febbraio 2024; Linde Gas 30 maggio 2024; Fidia 26 giugno 2024).

Non mancano poi accordi aziendali che riconoscono dei permessi studio aggiuntivi per i dipendenti (Reale Mutua Assicurazioni, 14 luglio 2022), anche attraverso un incremento di quelli

previsti dal CCNL applicato (Fondazione Enaip Lombardia 17 luglio 2023).

Assistenza ai familiari

Per quanto attiene invece alle misure indirizzate a sostenere i dipendenti con carichi di cura (c.d. *caregivers*), gli accordi aziendali prevedono poche misure specifiche; tra queste, figura l'erogazione di specifici contributi per i dipendenti con familiari con disabilità o figli disabili a carico (Banca del Fucino 29 ottobre 2024, Banca Sella 28 ottobre 2024). Generalmente, infatti, le spese per assistenza familiare ad anziani o non autosufficienti possono essere finanziate attraverso i crediti welfare (Banca d'Italia 13 marzo 2024), anche derivanti dalla conversione del premio di risultato (Giacomini 27 ottobre 2022; Ferrero 6 ottobre 2023, Uniabita 27 aprile 2023; Cargill 22 settembre 2023).

Un esempio di prestazioni in quest'area è offerto dall'accordo Eni (12 dicembre 2022), che prevede nuovi servizi di assistenza domiciliare e telemedicina, indirizzati anche ai familiari, finalizzati ad implementare ulteriormente l'offerta di servizi per la salute sul territorio.

Interessante è poi il pacchetto di servizi alle famiglie con necessità di assistenza, realizzati in partnership con enti o associazioni specializzate, previsto nell'accordo Hera (19 giugno 2024) che consente di accedere a prestazioni personalizzate in relazione ai bisogni di assistenza, tra i quali figurano «interventi domiciliari per attività di sostegno a minori con bisogni educativi speciali, cura e assistenza specifica per persone anziane o disabili, consulenza psicologica e pedagogica». In aggiunta a tali servizi si prevede «la possibilità di utilizzare la propria quota welfare per ottenere il rimborso delle spese di assistenza e cura, nonché di richiedere contributi aggiuntivi a sostegno delle spese sostenute per assistenti individuali o strutture medico-sanitarie in grado di prendersi cura dei figli con disabilità».

Particolarmente specifiche sono poi le misure riconosciute dall'accordo Banca d'Italia (13 marzo 2024) visto che le parti specificano che il credito vincolato riconosciuto per i figli disabili gravi è utilizzabile anche per il rimborso delle spese per

familiari non autosufficienti quali: prestazioni infermieristiche, fisioterapiche, psicologiche e di badantato per le persone non autosufficienti, anche svolte in forma domiciliare, nelle fattispecie previste dalla disciplina fiscale; fruizione di servizi e prestazioni (ad esempio, insegnanti di sostegno, corsi per la lingua dei segni, ecc.) per favorire l'apprendimento dei minori per i quali siano certificate difficoltà persistenti a svolgere i compiti e le funzioni della propria età.

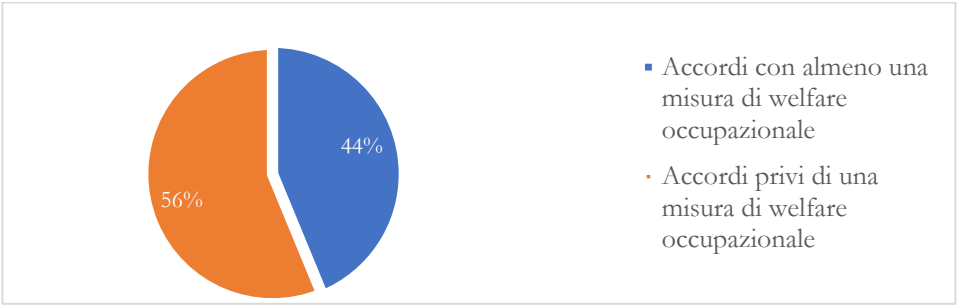
3.2. Welfare Index ADAPT-Intesa Sanpaolo

A partire da questa fotografia generale sul triennio 2022-2024, si propone di seguito un approfondimento per ciascuna annualità, con l'obiettivo di evidenziare le specificità settoriali, dimensionali e contenutistiche che caratterizzano la contrattazione aziendale sul welfare occupazionale nei singoli anni, anche al fine di applicare il Welfare Index ADAPT-Intesa Sanpaolo, prendendo in considerazione la distribuzione delle misure di welfare per ciascuna categoria sul totale delle misure di welfare occupazionale rilevate per ciascun annualità.

3.2.1. Welfare Index ADAPT-Intesa Sanpaolo 2022: il welfare occupazionale come leva economico-produttiva

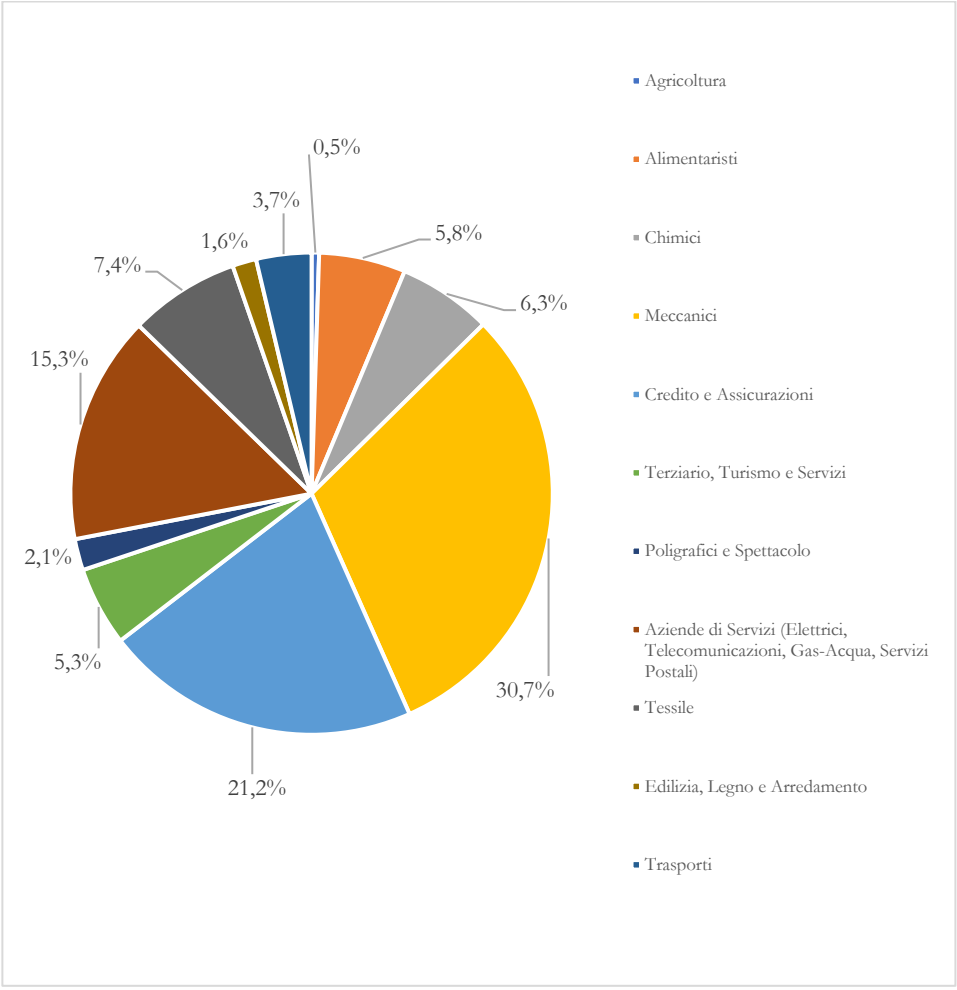
Il 44% degli accordi aziendali sottoscritti nel 2022 e qui considerati contiene almeno una misura di welfare occupazionale (grafico 10). Considerando questo sottoinsieme di accordi sottoscritti nel 2022 e guardando alla distribuzione per macrosettore, emerge che circa il 30% degli accordi proviene da aziende nel settore metalmeccanico. Poco più di un quinto è sottoscritto nel settore del credito e assicurazioni (21,2%) e circa un sesto proviene da aziende di servizi (15,3%) (grafico 11). I restanti macrosettori registrano percentuali inferiori, comprese tra l'1,6% (edilizia, legno e arredamento) e il 7,4% (tessile), mentre residuale è il numero delle intese aziendali sottoscritte nel settore agricolo (0,5%).

Grafico 10. Accordi aziendali contenenti almeno una misura di welfare sul totale degli accordi (2022) (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Grafico 11. Accordi aziendali contenenti almeno una misura di welfare per settore macro-contrattuale (2022) (%)

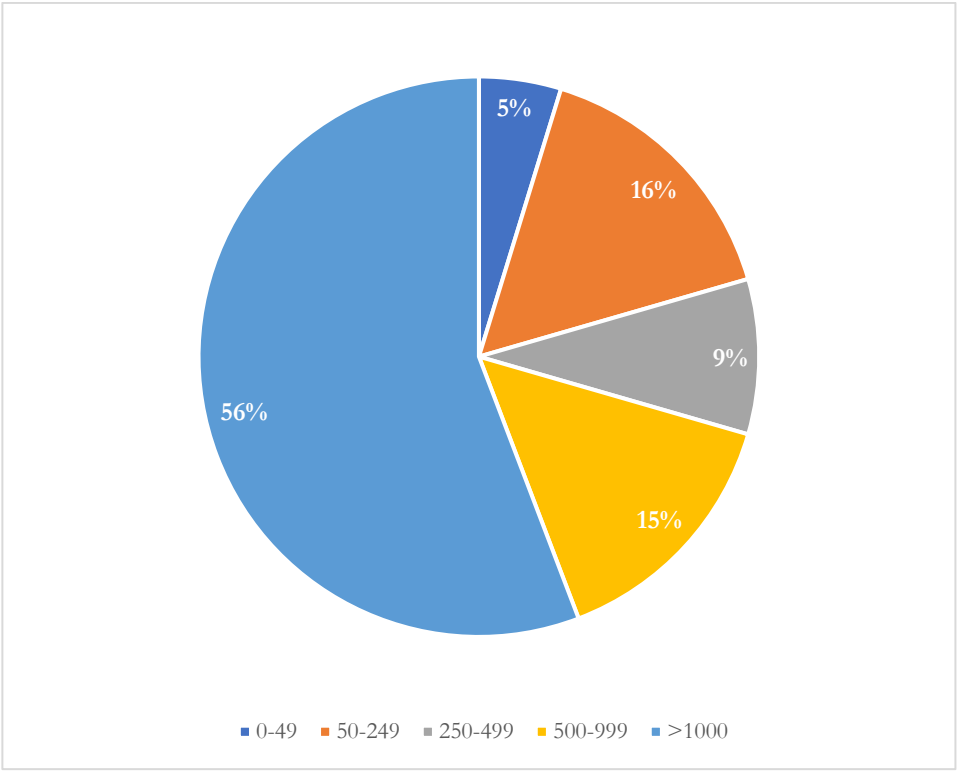


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Per quanto riguarda la dimensione aziendale, emerge che oltre la metà degli accordi è sottoscritto da aziende con più di mille dipendenti (56%) (grafico 12), confermando il protagonismo delle realtà più strutturate nello sviluppo di strumenti di welfare (come si evidenzia anche nella parte III, capitolo I). Un ulteriore 24% degli accordi è sottoscritto da aziende che occupano tra 250 e 999 dipendenti (15% aziende, 500-999 dipendenti; 9% aziende, 250-499), portando così all'80% il totale degli accordi riferibili

a grandi imprese. Le piccole e medie imprese rappresentano in ogni caso circa un quarto delle realtà considerate (21%) di cui il 5% riferibile a piccole aziende (0–49 dipendenti) e il 16% a medie (50–249 dipendenti).

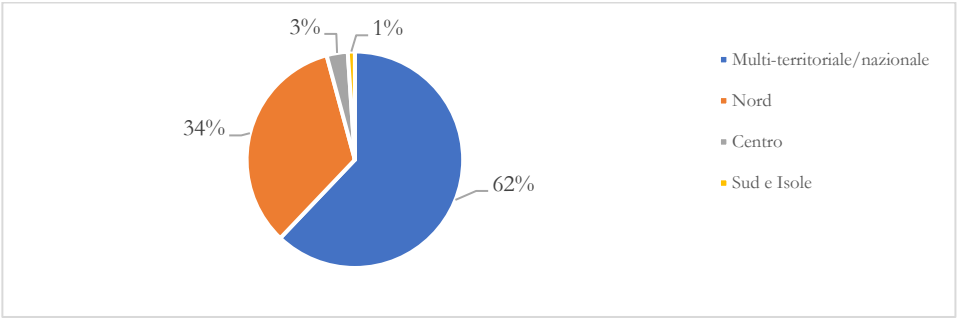
Grafico 12. Accordi con almeno una misura di welfare per dimensione aziendale (2022) (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Sul piano territoriale, il 62% degli accordi ha un'applicazione nazionale o multi-territoriale, ossia in aziende con più sedi su scala nazionale; circa un terzo degli accordi, invece, si riferisce ad aziende che operano esclusivamente nelle regioni settentrionali del Paese (grafico 13), mentre risultano minime, invece, le percentuali relative ad aziende del centro (3%) e del sud Italia (1%).

Grafico 13. Accordi con almeno una misura di welfare per ambito territoriale di applicazione (2022) (%)

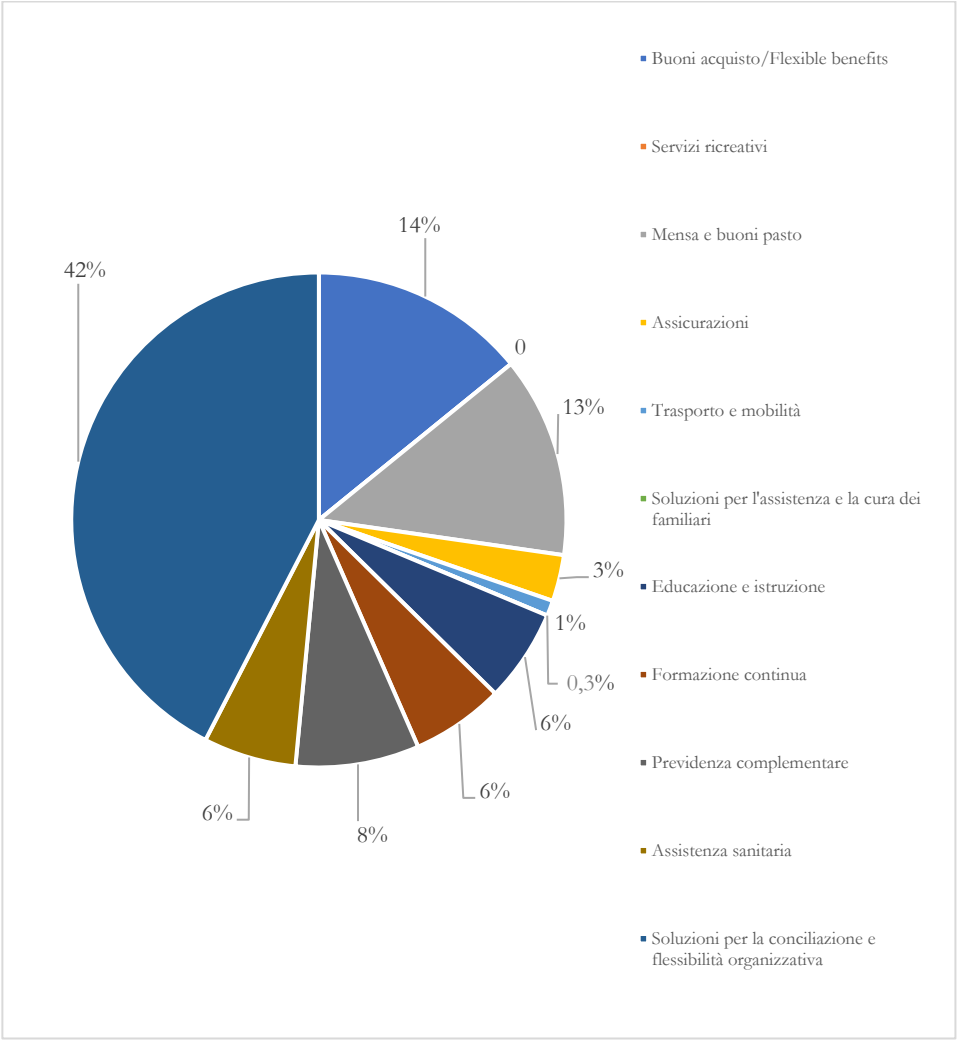


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Applicando il Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo alle misure di welfare sviluppate dalla contrattazione aziendale nel 2022, è associabile un punteggio complessivo del 77,1%, a conferma della prevalenza di soluzioni orientate a un aumento della produttività e al miglioramento organizzativo dell'impresa.

Un punteggio così alto si spiega con la prevalenza, tra le misure mappate, delle soluzioni di conciliazione vita-lavoro (43%), seguite dalle misure relative a buoni/*flexible benefits* (14%), mensa e buono pasto (13%), previdenza complementare (8%), formazione continua (6%), educazione e istruzione (6%), assistenza sanitaria (6%), assicurazioni (3%) e trasporto e mobilità (1%). Nei contratti analizzati risultano invece assenti misure per servizi ricreativi mentre quelle per la cura dei familiari rappresentano una quota estremamente residuale (0,3%) (grafico 14).

Grafico 14. Distribuzione delle misure di welfare per ciascuna categoria sul totale delle misure di welfare occupazionale rilevate (2022) (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Un *Welfare Index* pari al 71,1%, dunque, riflette un orientamento delle imprese verso una concezione di welfare aziendale in senso stretto, legata all'organizzazione del lavoro e alla produttività.

Guardando invece alla diffusione delle diverse categorie rispetto al totale dei contratti aziendali 2022 che prevedono almeno una

misura di welfare occupazionale, la tabella 3 e il grafico 15 consentono di verificare in quanti contratti compare almeno una misura per ciascuna tipologia.

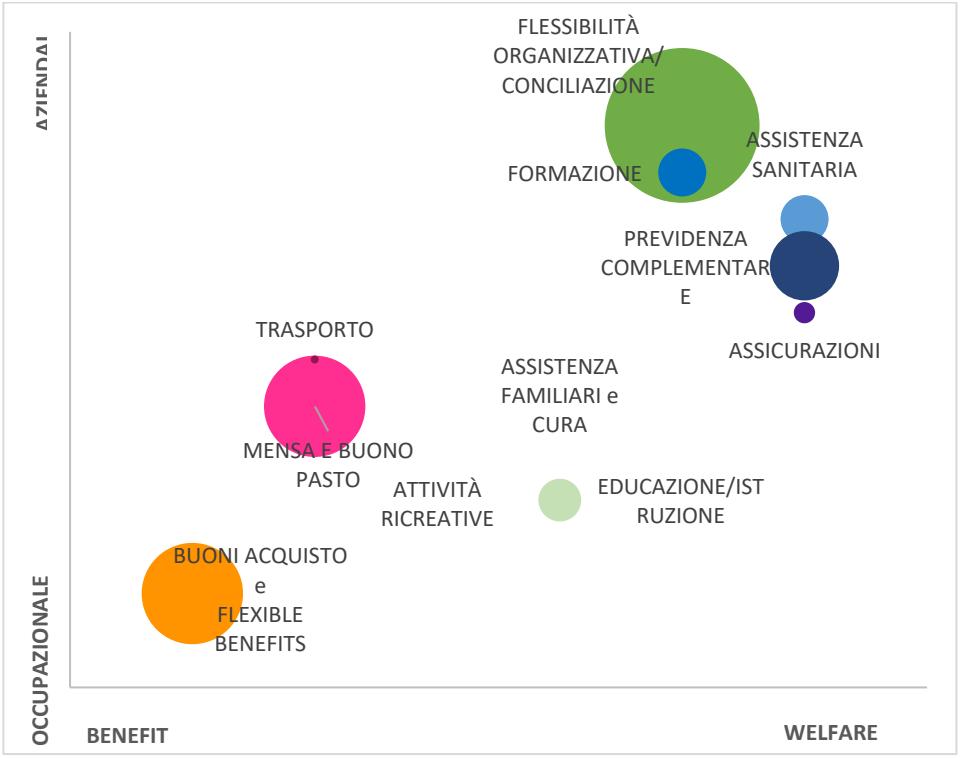
Nel dettaglio, il 58% di questi contratti disciplina almeno una misura di conciliazione vita-lavoro; il 38% riconosce il servizio mensa e/o il buono pasto e altrettanti accordi prevedono l'erogazione di buoni acquisto e/o di un credito welfare. Poco più di un quarto degli accordi contempla disposizioni in materia di previdenza complementare (26%) e poco meno di un quinto degli accordi disciplinano la formazione (18%) e strumenti di assistenza sanitaria integrativa (18%). Il 16% delle intese include almeno una misura indirizzata al sostegno dell'educazione e istruzione dei dipendenti e/o dei loro figli mentre le misure dedicate al supporto dell'assistenza e la cura dei familiari sono presenti solo nell'1% degli accordi, così come le misure dedicate al trasporto e alla mobilità (1%). Infine, l'8% degli accordi prevede l'introduzione di soluzioni assicurative per i dipendenti.

Tabella 3. Diffusione delle categorie di welfare nei contratti 2022 con almeno una misura (%)

Soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa	58%
Mensa e buoni pasto	38%
Buoni acquisto/*flexible benefits*	38%
Previdenza complementare	26%
Formazione continua	18%
Assistenza sanitaria	18%
Educazione e istruzione dei dipendenti e dei loro figli	16%
Assicurazioni	8%
Trasporto e mobilità	3%
Soluzioni per l'assistenza e la cura dei familiari	1%
Servizi ricreativi	0%

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Grafico 15. Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale e aziendale dell'anno 2022

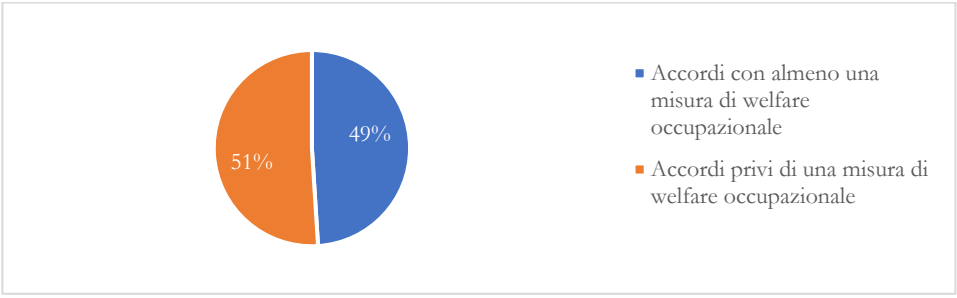


Fonte: elaborazione ADAPT

3.2.2. Welfare Index ADAPT-Intesa Sanpaolo 2023: la crescita del welfare occupazionale come leva organizzativa

L'analisi degli accordi aziendali sottoscritti nel 2023 mostra che il 49% di essi contiene almeno una misura di welfare occupazionale (grafico 16), segnando un aumento di cinque punti percentuali rispetto all'anno precedente e confermando così la crescente centralità del tema nella contrattazione aziendale.

Grafico 16. Accordi aziendali con almeno una misura di welfare sul totale degli accordi (2022) (%)

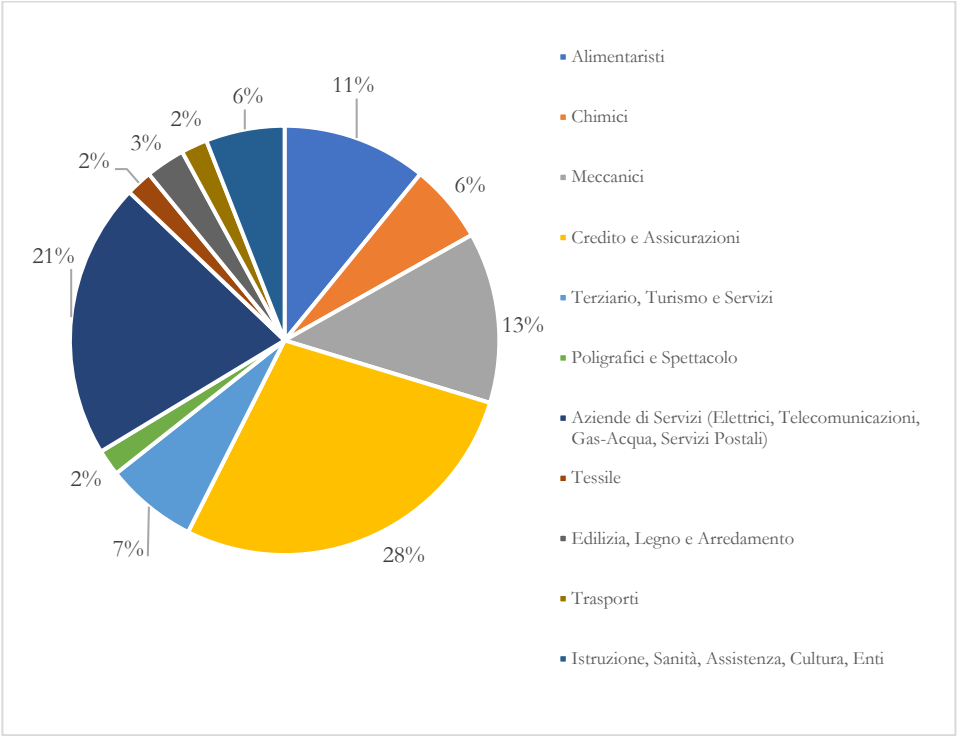


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Osservando la distribuzione per macrosettore contrattuale, il maggior numero di contratti con misure di welfare si concentra nel settore credito e assicurazioni (28%), seguito da quello delle aziende di servizi (21%). A seguire si collocano il settore metalmeccanico (13%) e dell'industria alimentare (11%), mentre tutti gli altri settori registrano percentuali inferiori al 10% (grafico 17).

Rispetto al 2022 (grafico 6) si registra un incremento della presenza di aziende del settore credito e assicurazioni (+6,8 p.p.) seguito da quello dei servizi (+5,7 p.p.) a fronte di un calo marcato del settore metalmeccanico (-17,7 p.p.).

Grafico 17. Accordi aziendali con almeno una misura di welfare per macrosettore (2023) (%)

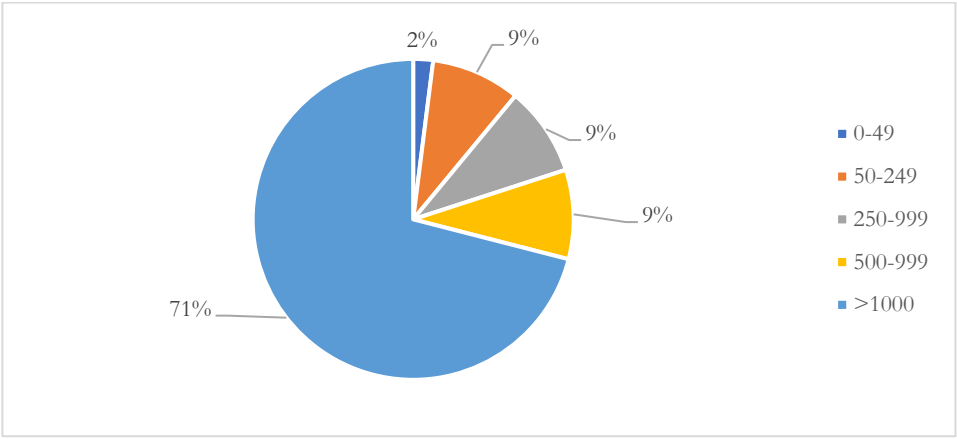


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Per quanto riguarda la dimensione aziendale, il 71% degli accordi è sottoscritto da imprese con oltre 1.000 dipendenti. Se si includono anche le aziende che occupano oltre 250 dipendenti, la percentuale complessiva di grandi imprese si attesta all'89%. Le medie imprese rappresentano il 9% e le piccole imprese solo il 2% del totale (grafico 18).

Rispetto all'anno precedente (2022), si registra un incremento di circa 15 punti nella presenza delle grandi imprese, a scapito soprattutto delle realtà medie (-7 p.p.) e piccole (-3 p.p.). Tale dato è coerente con la maggiore incidenza, negli accordi 2023, di imprese del settore bancario e assicurativo, tipicamente di dimensioni molto elevate.

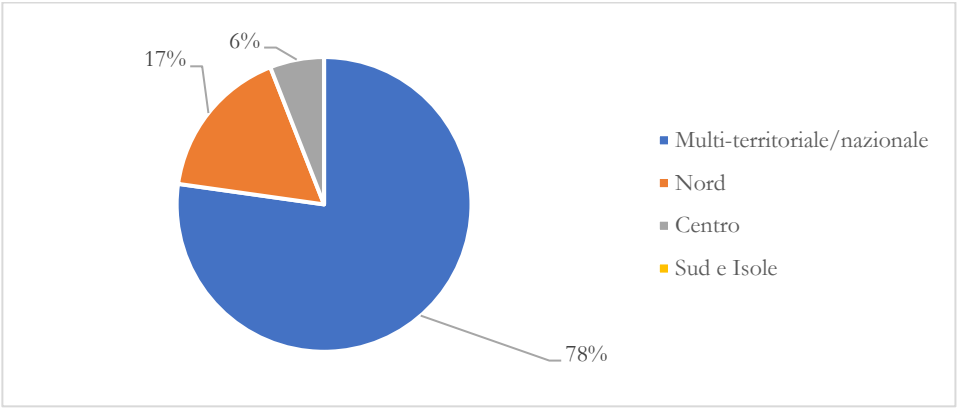
Grafico 18. Accordi contenenti almeno una misura di welfare per dimensione aziendale (2023) (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Anche in merito all'ambito territoriale si riscontrano evoluzioni significative. Il 78% degli accordi si applica su scala nazionale o multi-territoriale (+16 p.p. rispetto al 2022), in linea con la maggiore rappresentazione di imprese multinazionali e di grandissime dimensioni, che hanno unità produttive dislocate geograficamente su tutto il territorio. Si dimezza invece la percentuale di accordi che si applicano esclusivamente nel nord Italia (17%, -17 p.p.)., mentre raddoppia quella relativa al centro (6%, +3 p.p.). Nessun contratto è riferibile esclusivamente al Sud e alle Isole (grafico 19).

Grafico 19. Accordi con almeno una misura di welfare per ambito territoriale di applicazione (2023) (%)

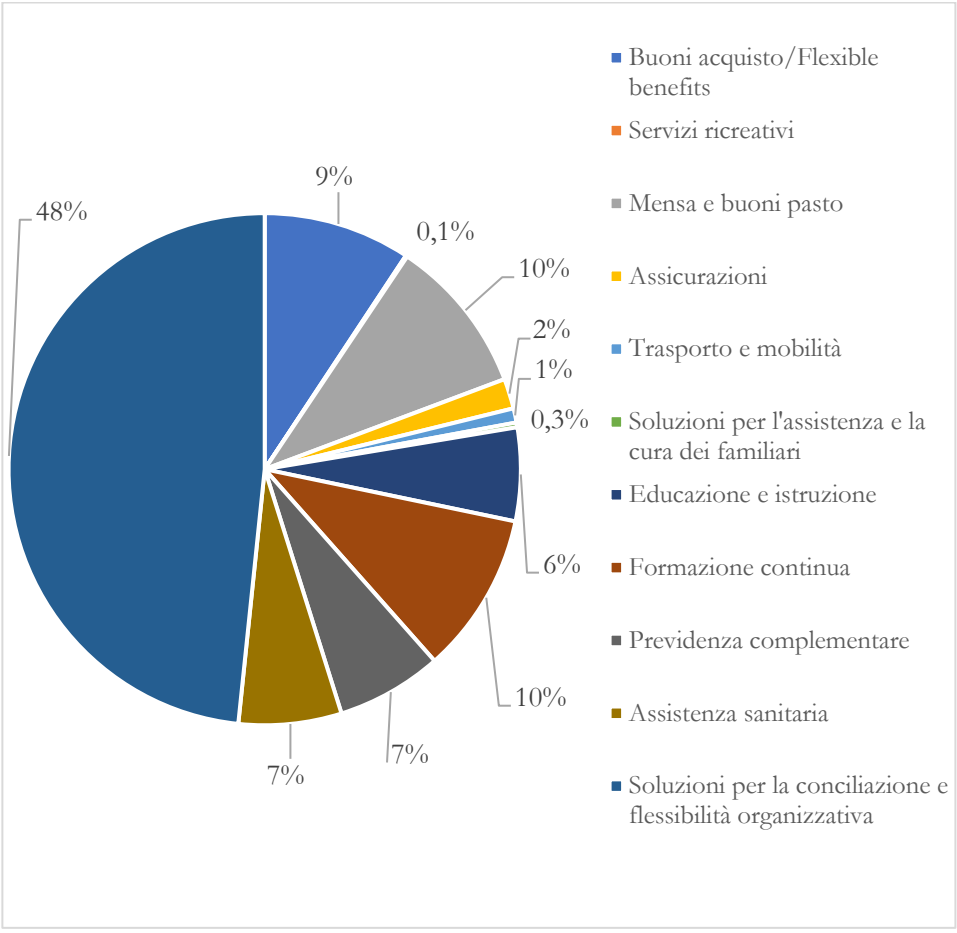


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

L'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* restituisce per il 2023 un punteggio di 81,6%, in aumento rispetto al 77,1% registrato nel 2022. Questa tendenza conferma l'orientamento di aziende e organizzazioni sindacali verso misure di welfare funzionali al miglioramento dell'impresa sotto il profilo produttivo e organizzativo.

Come per il 2022, il punteggio del *Welfare Index 2023* è influenzato dalla forte presenza di soluzioni di conciliazione vita-lavoro, che costituiscono il 48% del totale delle misure rilevate nei contratti aziendali 2023 (grafico 20). Quanto alle ulteriori soluzioni, le misure in ambito formazione rappresentano il 10% delle previsioni analizzate e una stessa percentuale riguarda la diffusione del buono pasto/mensa; leggermente inferiore è invece la diffusione dei buoni/*flexible benefits* (9%) che, tuttavia, sono più ricorrenti rispetto alle misure relative alla previdenza complementare (7%), all'assistenza sanitaria integrativa (6%) e all'educazione e istruzione dei figli e/o dei dipendenti (6%). Rimangono invece residuali le soluzioni assicurative (2%) e quelle relative ai trasporti (1%) e così come quelle per la cura dei familiari (0,3%) e i servizi ricreativi (0,1%).

Grafico 20. Distribuzione delle categorie di misure di welfare occupazionale nei contratti 2023 con almeno un intervento nell'area (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Guardando invece alla diffusione delle categorie di prestazioni sul totale dei contratti del 2023 che prevedono almeno una misura di welfare occupazionale, la tabella 4 e il grafico 21 sintetizzano in quanti accordi compaia almeno una misura per ciascuna tipologia. Oltre due terzi degli accordi disciplinano soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa (67%) e un terzo prevede soluzioni in materia di formazione continua (33%). Il 29% delle intese prevede misure sul buono pasto o sulle mense mentre nel 27% degli accordi sono riconosciuti

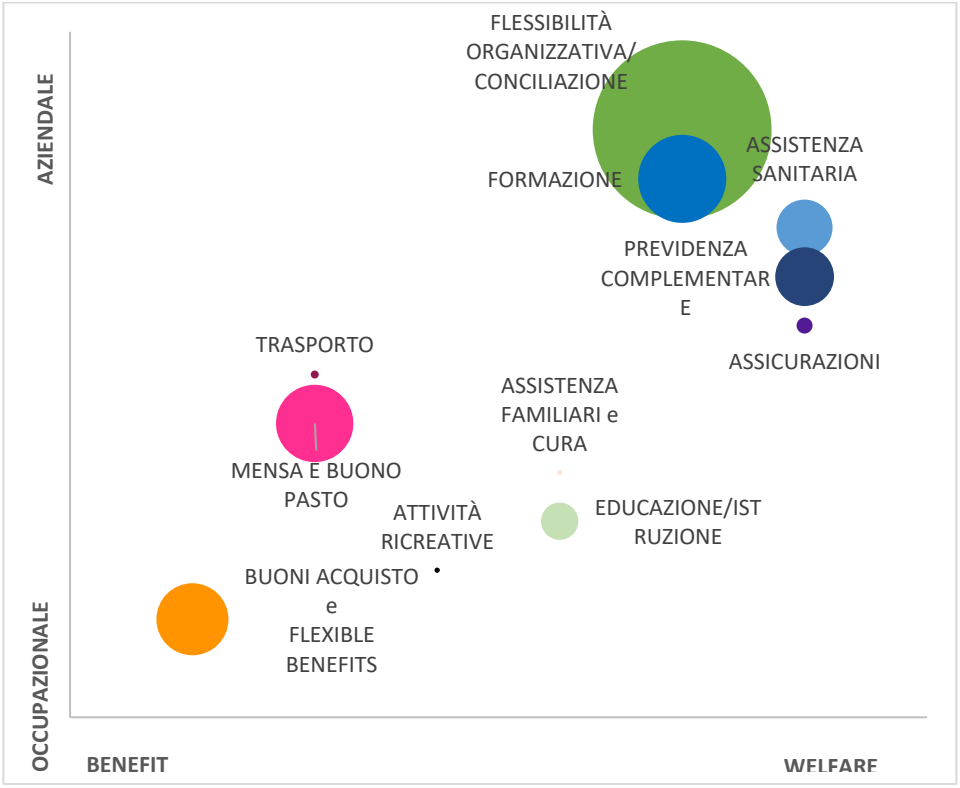
buoni acquisto o *flexible benefits*. Circa un quarto dei testi contrattual-collettivi, poi, interviene sulle tradizionali forme di welfare contrattuale, ovvero la previdenza complementare (22%) e l'assistenza sanitaria integrativa (21%). Una percentuale inferiore di accordi, pari al 14%, prevede misure per l'educazione e l'istruzione dei dipendenti e dei loro figli. Infine, nel 6% dei casi sono disciplinate soluzioni assicurative mentre nel 3% degli accordi sono riconosciute misure legate al trasporto e alla mobilità dei. Estremamente residuali sono invece le disposizioni riguardanti l'assistenza familiare (1%) e i servizi ricreativi (1%).

Tabella 4. Distribuzione delle misure di welfare occupazionale e aziendale rispetto alla totalità degli accordi analizzati (2023) (%)

Soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa	67%
Formazione continua	33%
Mensa e buoni pasto	29%
Buoni acquisto/*flexible benefits*	27%
Previdenza complementare	22%
Assistenza sanitaria	21%
Educazione e istruzione dei dipendenti e dei loro figli	14%
Assicurazioni	6%
Trasporto e mobilità	3%
Soluzioni per l'assistenza e la cura dei familiari	1%
Servizi ricreativi	1%

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Grafico 21. Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale e aziendale dell'anno 2023



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

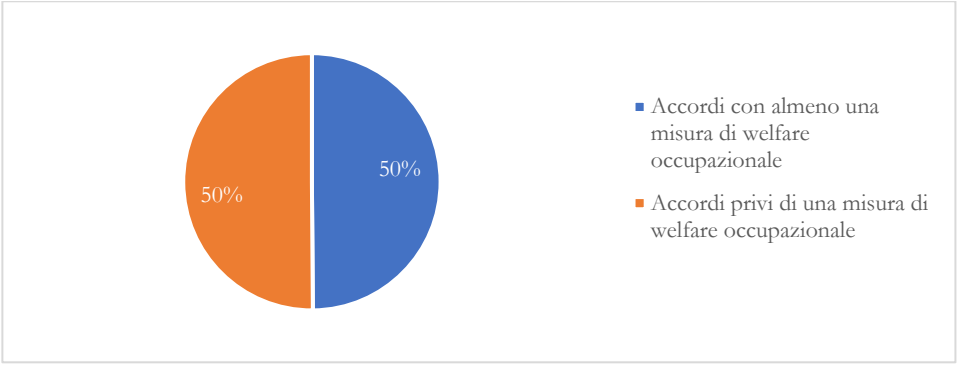
Il grafico 21 mostra che, anche nel 2023, le misure più frequenti sono quelle che incidono sull'organizzazione del lavoro. La loro collocazione nella parte alta a destra del grafico indica una chiara prevalenza delle soluzioni orientate alla produttività e all'efficienza organizzativa rispetto a quelle di tipo meramente redistributivo e concessivo.

3.2.3. Welfare Index ADAPT-Intesa Sanpaolo 2024: una tendenza in via di consolidamento?

La metà degli accordi sottoscritti nel 2024 contiene almeno una misura di welfare occupazionale (grafico 22). Si registra, dunque,

la crescita percentuale degli accordi che disciplinano il welfare rispetto al 2022 (+6 p.p.) e una sostanziale stabilità rispetto al 2023 (+1 p.p.). Questa stabilizzazione su valori elevati suggerisce, da un lato, il consolidamento del welfare occupazionale come ambito centrale della contrattazione aziendale; dall'altro lato, conferma il ruolo di tali politiche nell'integrazione dello scambio contrattuale tra datori di lavoro e dipendenti.

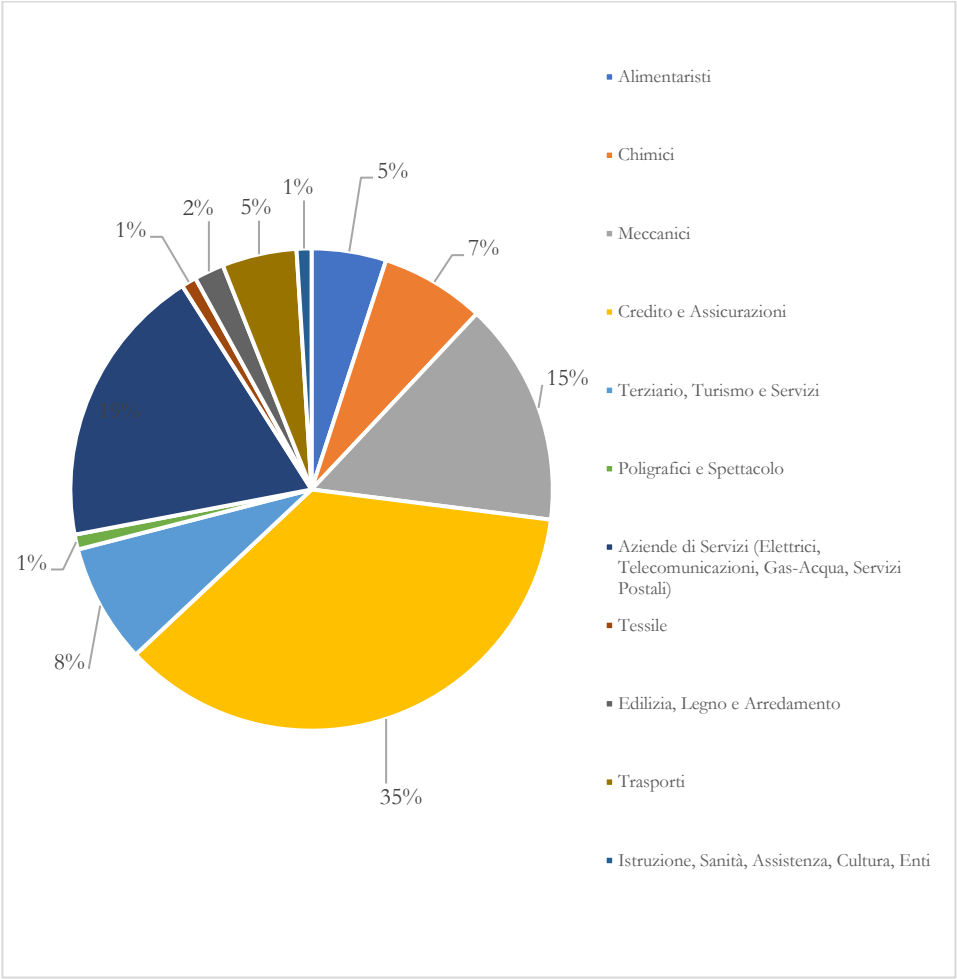
Grafico 22. Accordi aziendali con almeno una misura di welfare sul totale degli accordi (2024) (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Per quanto riguarda i macrosettori contrattuali, l'analisi sul 2024 consegna un quadro simile a quello dell'anno precedente. Come mostrato dal grafico 23, nel 2024 il macrosettore del credito e delle assicurazioni è quello in cui si concentra la percentuale maggiore di accordi (35%, +7 p.p.), seguito da quello delle aziende di servizi (19%, -2 p.p.) e dal settore metalmeccanico (15%, +2 p.p.). Si registra, invece, una flessione nel settore dell'industria alimentare (5%, -6 p.p.) mentre si riscontra un crescente protagonismo del settore della cultura, sanità e assistenza (6%, +5 p.p.).

Grafico 23. Accordi aziendali con almeno una misura di welfare per settore macro-contrattuale (2024) (%)

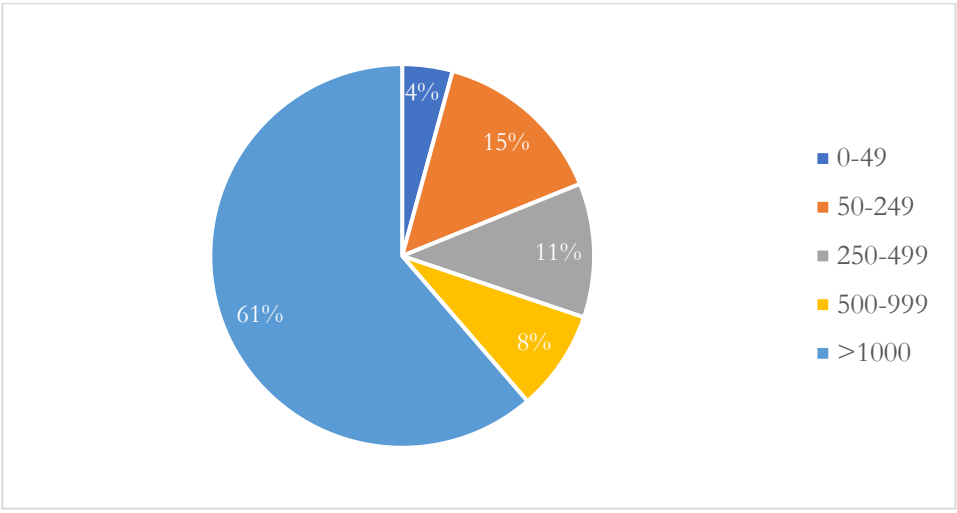


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Anche nel 2024 gli accordi in materia di welfare occupazionale si concentrano prevalentemente in aziende di grandi o grandissime dimensioni, che rappresentano l'80% (grafico 24). Tuttavia, emerge anche una più ampia presenza, sul tema, per le PMI: la percentuale delle piccole imprese coinvolte è infatti raddoppiata (4%, +2 p.p.) così come è cresciuto anche il peso complessivo delle medie imprese (15%, +6 p.p.). Diminuisce invece, di

conseguenza, la percentuale delle imprese con oltre 1.000 dipendenti (-10 p.p.).

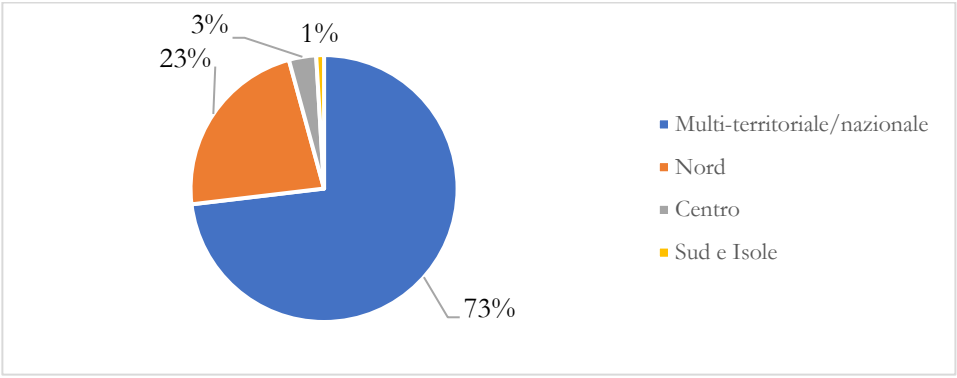
Grafico 24. Accordi con almeno una misura di welfare per dimensione aziendale (2024) (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Sul piano territoriale, si registra un leggero aumento, rispetto all'anno precedente, degli accordi siglati da imprese con sedi produttive dislocate nel nord Italia (23%, +6 p.p.), mentre diminuiscono quelli localizzati nel centro (3%, -3 p.p.). Complessivamente, diminuisce anche il ruolo delle imprese multiterritoriali/operanti a livello nazionale (73%, -5 p.p.) mentre tornano a essere presenti nella rilevazione anche le aziende operanti solo nel sud Italia e nelle isole che, tuttavia, rappresentano una quota estremamente residuale sul totale degli accordi analizzati (1%) (grafico 25), come registrato anche per l'anno 2022 (grafico 8).

Grafico 25. Accordi con almeno una misura di welfare per ambito territoriale (2024) (%)

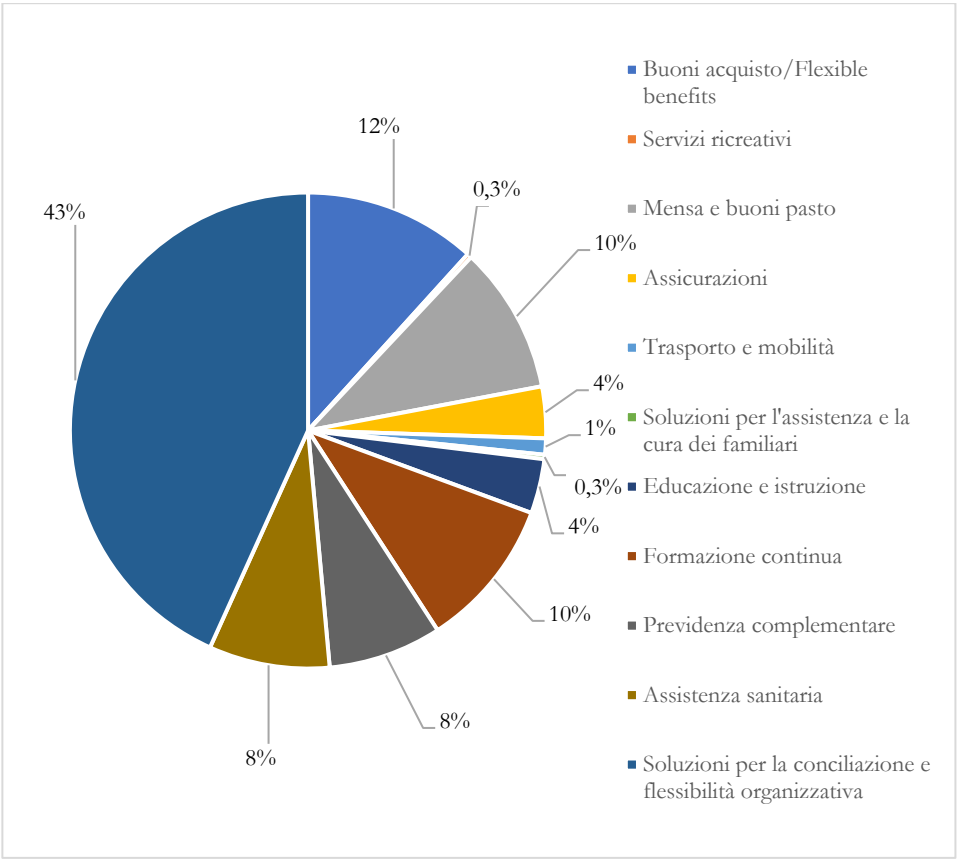


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

In considerazione delle misure mappata, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* relativo alla contrattazione aziendale 2024 si attesta all'81,4%; un punteggio sostanzialmente in linea a quello registrato nell'anno 2023 (-0,2 p.p.) e superiore a quello del 2022 (+4,3 p.p.). Come sottolineato anche per le altre annualità, un punteggio così elevato conferma la prevalenza di misure riconducibili alla componente organizzativa e produttiva del welfare, che mira a incidere positivamente sulla struttura aziendale e sul benessere dei lavoratori. Questo aspetto risulta evidente se si guarda alla distribuzione delle misure di welfare di ciascuna categoria sul totale delle misure rilevate (grafico 26). Anche nei contratti aziendali 2024, infatti, le soluzioni di conciliazione vita-lavoro rappresentano la categoria più diffusa, con il 43% delle soluzioni di welfare mappate, pur rilevandosi una flessione negativa rispetto all'anno precedente (-5 p.p.). Seguono le previsioni relative ai buoni pasto/mensa (12%), i *flexible benefits*/buoni acquisto (12%, +3 p.p.) e le misure legate alla formazione (10%). Cresce, seppur di poco, il peso delle misure relative alla previdenza complementare (8%, +1 p.p.) e all'assistenza sanitaria integrativa (8%, +2 p.p.), così come delle soluzioni assicurative (4%, +2 p.p.). Si riduce, al contrario, la quota percentuale di misure destinate al supporto dell'educazione e istruzione dei dipendenti e dei loro figli (4%, -2 p.p.), mentre le soluzioni relative al tempo libero e alla cura dei familiari rimangono

estremamente residuali, visto che ambedue le categorie rappresentano lo 0,3% delle misure totali rilevate.

Grafico 26. Distribuzione delle misure di welfare per categoria sul totale delle misure rilevate (2024) (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Infine, guardando alla distribuzione delle categorie di prestazioni rispetto agli accordi analizzati (tabella 5; grafico 27), anche per il 2024 oltre i due terzi degli accordi disciplinano soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa (65%, -2 p.p.), mentre in circa un terzo delle intese sono previste soluzioni relative ai buoni acquisto/*flexible benefits* (33%) e alla formazione continua dei lavoratori (32%). Seguono le misure relative al

riconoscimento del buono pasto/mensa (30%, +1 p.p.) nonché, a distanza di qualche punto percentuale, le soluzioni di assistenza sanitaria integrativa (25%, +3 p.p.) e previdenza complementare (24%, +2 p.p.). Poco più di un decimo degli accordi – ma con un dato in crescita – riconosce soluzioni di welfare di stampo assicurativo (11%, +5 p.p.) mentre gli accordi che prevedono soluzioni dedicate all'educazione e istruzione risultano in calo (9%, -5 p.p.) e quelli contenenti misure legate al trasporto e alla mobilità sono circa il 3%. Residuali sono, infine, le soluzioni per l'assistenza familiare (1%) e i servizi ricreativi (1%), con percentuali di distribuzione in linea con quelle per il 2023.

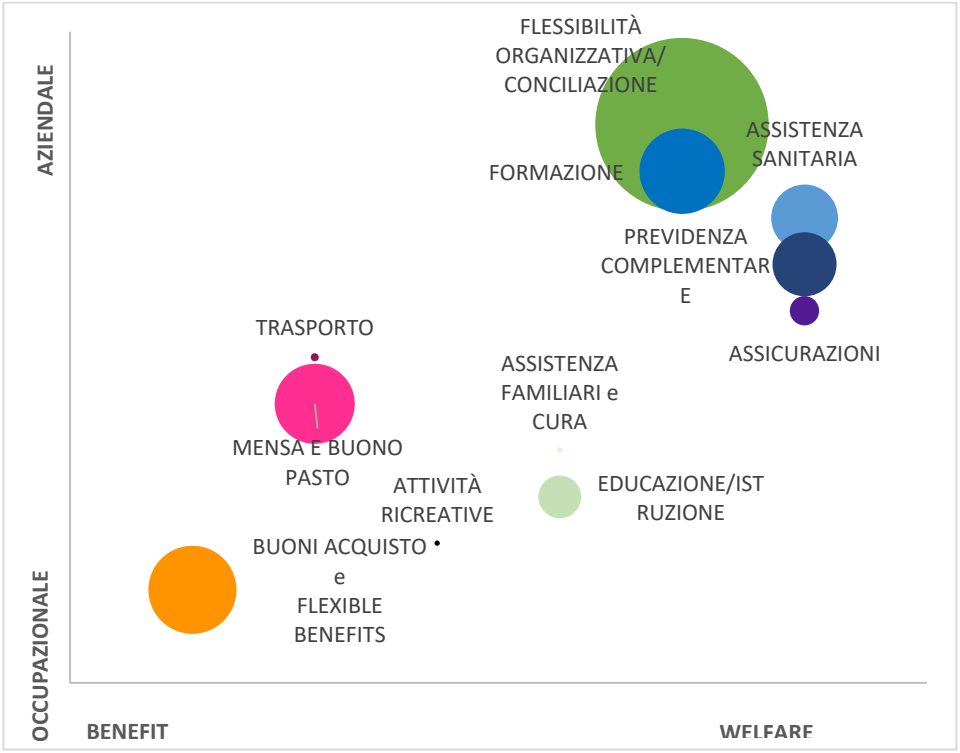
Il grafico 27 mostra che, anche nel 2024, le misure più diffuse sono quelle orientate alla produttività e all'organizzazione aziendale. La loro concentrazione nella parte alta a destra del grafico conferma la prevalenza di un welfare "in senso stretto", rispetto a soluzioni di tipo meramente redistributivo.

Tabella 5. Distribuzione delle misure di welfare occupazionale e aziendale rispetto alla totalità degli accordi analizzati (2024) (%)

Soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa	65%
Buoni acquisto/*flexible benefits*	33%
Formazione continua	32%
Mensa e buoni pasto	30%
Assistenza sanitaria	25%
Previdenza complementare	24%
Assicurazioni	11%
Educazione e istruzione dei dipendenti e dei loro figli	9%
Trasporto e mobilità	3%
Soluzioni per l'assistenza e la cura dei familiari	1%
Servizi ricreativi	1%

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Grafico 27. Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale e aziendale dell'anno 2024



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

3.3. La welfarizzazione del premio di risultato come canale per il riconoscimento di (ulteriori?) prestazioni di welfare occupazionale

Come già chiarito in apertura (§ 1), l'analisi finora proposta non ha preso in considerazione gli accordi aziendali che prevedono la possibilità di convertire, volontariamente, tutto o parte del premio di risultato (PDR) in strumenti di welfare, poiché non è possibile indicare con ragionevole certezza se e in che misura tale opzione venga effettivamente esercitata.

Tuttavia, considerata la rilevanza del fenomeno (rinvio a *infra* III parte, capitolo 1), si ritiene comunque opportuno offrire una prima panoramica sulle principali tendenze di sviluppo di questo fenomeno nel triennio 2022-2024.

Il premio di risultato è un elemento della retribuzione di natura monetaria a carattere variabile, legata al raggiungimento di specifici obiettivi di performance. La legge stabilità del 2016 (art. 1, commi da 182 a 190, l. n. 2018/2015), oltre a introdurre in via strutturale un incentivo di natura fiscale per i premi negoziati collettivamente e erogati in forma monetaria, ha introdotto (e agevolato ulteriormente) la possibilità, per i singoli lavoratori, di optare per la conversione, totale o parziale, del premio di risultato maturato e che risponda ai criteri per godere della tassazione agevolata nonché delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili, in misure di welfare (c.d. welfarizzazione del premio di risultato). In caso di conversione del premio in prestazioni di welfare, nel limite di 3.000 euro, è infatti previsto un ulteriore vantaggio fiscale e contributivo, rappresentato dall'esclusione dei corrispondenti valori dalla formazione del reddito di lavoro dipendente, a condizione che le prestazioni di welfare siano quelle indicate al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'art. 51 del TUIR (prestazioni di assistenza sanitaria; educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto; previdenza complementare; trasporto collettivo e trasposto pubblico; buoni pasto; buoni acquisto o servizi e beni in natura).

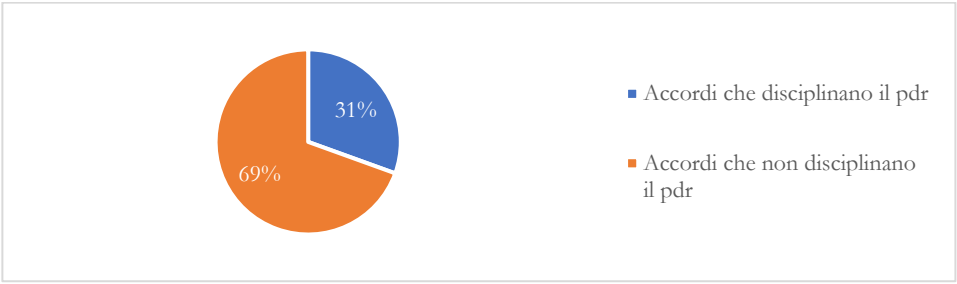
Tali agevolazioni hanno quindi favorito l'introduzione, attraverso la contrattazione collettiva, di specifiche clausole che consentono ai lavoratori di scegliere volontariamente se ricevere il premio in forma monetaria o optare, in alternativa, per welfarizzazione del PDR. Per promuovere questa seconda opzione, diversi accordi collettivi che prevedono la welfarizzazione del premio di risultato riconoscono altresì il c.d. "bonus di conversione", ovvero una somma a titolo «di welfare aggiuntivo rispetto al valore del premio, in ragione del risparmio contributivo di cui a seguito di tale scelta beneficia il datore di lavoro» (Circolare Agenzia delle Entrate n. 5/E del 2018).

Le tecniche contrattuali per la definizione del bonus sono molteplici, così come sono diversificate anche le discipline riguardanti le somme convertite, giacché le parti possono individuare (e indirizzare), già nell'ambito dell'accordo collettivo, le possibili destinazioni delle somme in servizi e prestazioni di welfare, nonché le modalità di gestione dei residui di welfare non

utilizzato dai dipendenti e derivante dalla conversione del premio di risultato.

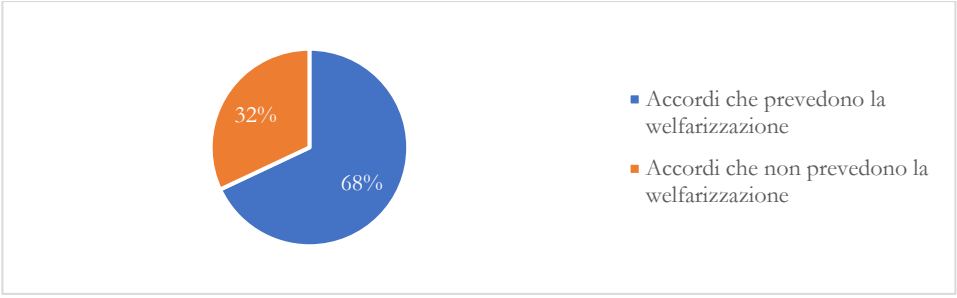
Nell'ambito delle analisi periodiche svolte da ADAPT in materia di contrattazione collettiva, emerge che, tra i 1.301 accordi aziendali sottoscritti tra il 2022 e il 2024 e presenti in banca dati, il 31% di tali intese disciplinano (anche o esclusivamente) il premio di risultato (grafico 28). Tra queste, il 68% prevede l'opzione di welfarizzazione del premio (grafico 29).

Grafico 28. Accordi aziendali che disciplinano il premio di risultato sul totale degli accordi considerati nel triennio 2022-2024 (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Grafico 29. Accordi aziendali che prevedono la welfarizzazione del premio di risultato sul totale degli accordi che disciplinano il PDR nel triennio 2022-2024 (%)

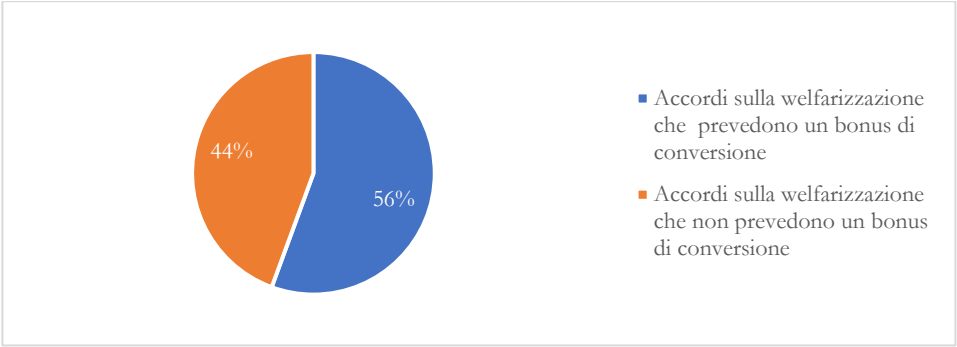


Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Tra gli accordi che prevedono la welfarizzazione del premio, il 56% di questi prevede anche l'introduzione di una quota

aggiuntiva in beni e servizi welfare ("bonus di conversione"), a carico dell'azienda, per i (soli) dipendenti che abbiano optato per la conversione, totale o parziale, del premio (grafico 30).

Grafico 30. Accordi aziendali che prevedono un bonus di conversione sul totale degli accordi che disciplinano la welfarizzazione del PDR nel triennio 2022-2024 (%)



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Focalizzando l'attenzione sulla disciplina dei bonus di conversione, si nota che le quote aggiuntive sono generalmente definite in valori percentuali da calcolarsi sul premio convertito e possono variare in base alla scelta del lavoratore di convertire tutto o solo una parte del premio. Tali quote, generalmente, vanno dal 5% dal 30% dell'importo posto a conversione. In molti contesti aziendali, il bonus può variare anche in funzione della quota di premio convertita e della destinazione del credito welfare scelta dal lavoratore (NHT Italia 3 maggio 2022, Rai 27 novembre 2023, Gefran 5 agosto 2023, Fidia 26 giugno 2024, Saipem 12 settembre 2024, Fonderie Mora 5 aprile 2024, Rold 8 luglio 2024, Menarini 29 gennaio 2024). Peculiare sul punto è poi la disciplina prevista nell'accordo Ducati (25 giugno 2024), visto che il contributo aggiuntivo viene erogato in misura pari al 5% dell'importo convertito sopra la soglia di 500 euro.

Quanto alla destinazione del credito welfare derivante dalla conversione del premio di risultato, sovente le parti richiamano in via specifica le categorie di welfare attraverso le quali è possibile spenderlo, come ad esempio in buoni spesa e buoni acquisto o

forme di rimborso di mutui, affitto o utenze domestiche (Menarini 29 gennaio 2024) oppure rinviano genericamente alle categorie di prestazioni di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR (Saipem 11 ottobre 2022, Menarini 29 gennaio 2024).

Anche al fine di "indirizzare" la welfarizzazione in prestazioni di particolare rilevanza sociale – quali, *in primis*, la previdenza complementare – diversi accordi prevedono agevolazioni ulteriori in caso di conversione del premio ai fondi pensione di settore. Sul punto, ad esempio, l'accordo Menarini (29 gennaio 2024) prevede che, in caso di totale destinazione del credito welfare derivante da conversione del PDR alla previdenza complementare (Fonchim), la quota di conversione aggiuntiva corrispondente all'importo convertito viene incrementata di un ulteriore 4%.

Di norma, oltre a descrivere le tempistiche relative alla messa a disposizione del credito, le parti specificano anche la destinazione di eventuali residui non utilizzati dai beneficiari nei tempi previsti dall'accordo. Sul punto, le soluzioni più diffuse prevedono la destinazione delle quote di premio residue ai fondi di previdenza complementare o di assistenza sanitaria integrativa, allo scopo di incentivare ulteriormente queste prestazioni di welfare di origine contrattuale, ritenute di particolare rilevanza sociale (Fenice 21 marzo 2022; Fincantieri 27 ottobre 2022; Peroni 9 maggio 2023; ERG 27 giugno 2023; Nippon Gases 30 ottobre 2024).

Infine, nel triennio considerato, si rileva un numero crescente di accordi che prevedono la possibilità di convertire il premio di risultato in "tempo libero", al fine di agevolare un miglior equilibrio tra tempi e responsabilità associati alla vita professionale, personale e familiare dei dipendenti. In questo modo gli accordi offrono ai dipendenti un'alternativa alla tradizionale erogazione monetaria del PDR e alla conversione in beni e servizi di welfare, riconoscendo la conversione di quota parte del premio in ore o giornate di permesso (Veritas 2 marzo 2022, SKF Industrie 28 maggio 2024, Banco BPM 19 dicembre 2024, Unicredit 15 febbraio 2024).

Tuttavia, in caso di conversione del premio in ore di permesso, non si applicano le agevolazioni fiscali previste per la

welfarizzazione. Tale tendenza conferma l'esigenza, da parte delle imprese, di sostenere i dipendenti nella ricerca di un equilibrio tra vita privata e lavoro, non solo mediante l'offerta dei tradizionali pacchetti di beni e servizi di welfare ma anche attraverso strumenti che non godono necessariamente di vantaggi fiscali, ma che sono funzionali a migliorare l'organizzazione aziendale e, indirettamente, la produttività.

4. Riflessioni a margine

In definitiva, l'analisi proposta consente di individuare alcune caratteristiche e linee di tendenza che caratterizzano lo sviluppo del fenomeno del welfare occupazionale e aziendale nel settore privato in Italia, alla luce delle previsioni introdotte dai rinnovi dei CCNL e degli accordi integrativi aziendali intercorsi negli anni 2022, 2023 e 2024.

Sul piano nazionale, si assiste a un rafforzamento delle misure di welfare di origine contrattual-collettiva, in particolare della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa. Questa scelta negoziale risponde a fattori molteplici. Da un lato, l'invecchiamento della popolazione e il conseguente aumento dei bisogni di cura spingono gli attori delle relazioni industriali verso un ampio rafforzamento dei fondi sanitari da questi istituiti e promossi. Dall'altro lato, la crescente incertezza sulla sostenibilità del sistema previdenziale pubblico accentua l'importanza della previdenza complementare, con l'obiettivo di garantire importi più elevati delle future prestazioni pensionistiche.

In un contesto segnato dall'erosione del potere d'acquisto dei salari, l'aumento dei contributi destinati a fondi sanitari e previdenziali rappresenta, di fatto, una forma indiretta di tutela, in grado di assicurare ai lavoratori prestazioni più adeguate a costi contenuti. A livello operativo, gli interventi sono stati numerosi e trasversali ai diversi settori. Le soluzioni più diffuse prevedono un aumento (talvolta anche progressivo) della contribuzione a carico del datore di lavoro sia per i fondi di previdenza complementare che per i fondi sanitari integrativi, anche nell'ottica di garantire tutele ulteriori, come nel caso delle coperture assicurative contro la non autosufficienza.

I rinnovi, poi, evidenziano una crescita delle soluzioni di welfare di natura redistributivo-concessiva, in particolare attraverso il riconoscimento di crediti welfare, buoni acquisto e buoni benzina. Le modalità di riconoscimento di questa categoria di prestazioni non sembrano ad oggi aver un ruolo consolidato, quanto quello delle prestazioni di welfare erogate mediante i fondi bilaterali. Tuttavia, la crescita di queste previsioni in materia di *flexible benefits* – siano esse *una tantum* o periodiche – segnala la volontà delle parti di garantire in maniera generalizzata una quota minima di strumenti di welfare a tutti i lavoratori impiegati in un determinato settore. Questo anche per recuperare almeno parzialmente il potere di acquisto eroso dalla dinamica dei prezzi-salari e per favorire l'introduzione, nei contesti aziendali che ne sono sprovvisti, di forme di welfare con agevolazioni fiscali e contributive per imprese e dipendenti.

Un'area in cui si registrano importanti innovazioni è quella delle soluzioni di conciliazione vita-lavoro, in cui sono ricomprese le varie misure che possono consentire un bilanciamento tra tempi e responsabilità legate alla vita professionale, familiare e personale. Se da una parte, come già sottolineato, le novità risentono del cambiamento del quadro normativo di riferimento, dall'altro si osserva come le parti sociali intervengano direttamente e in via autonoma, attraverso i rinnovi dei contratti nazionali, per riconoscere ulteriori strumenti o soluzioni più flessibili e adeguate alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici del settore.

La diffusione di tali misure è particolarmente elevata nei settori in cui si concentrano i più alti livelli di occupazione femminile. In diversi rinnovi del triennio, il riconoscimento delle misure di conciliazione vita lavoro e, più in generale, di prestazioni indirizzate al supporto dei dipendenti in specifiche fasi della vita familiare e personale, è espressamente legato alla parità di genere. L'attenzione ai bisogni della componente femminile – segnalata anche dalla crescita di soluzioni specificatamente indirizzate a particolari categorie di lavoratrici, quali le lavoratrici vittime di violenza di genere o le lavoratrici madri – è in crescita, e ciò viene confermato anche dalla volontà di creare degli ambienti di lavoro più inclusivi, anche mediante attività di formazione mirate a diffondere una cultura del rispetto e contraria a comportamenti discriminatori, dentro e fuori i luoghi di lavoro.

Proprio la formazione rappresenta un'area ulteriore in cui le parti intervengono con vigore nei rinnovi del triennio, non solo per la promozione di attività formative in tema di *diversity, equity and inclusion*. Sono numerose, in tal senso, le disposizioni contrattuali che richiamano alla necessità di investimenti in formazione, professionale e continua, dei dipendenti, necessaria per affrontare i cambiamenti nella produzione e nell'organizzazione del lavoro determinati dall'innovazione tecnologica e dalla transizione energetica.

Sia le misure di conciliazione vita-lavoro che le soluzioni in materia di formazione richiedono in ogni caso un puntuale coordinamento fra i diversi livelli contrattuali. Solo così, infatti, è possibile rispondere in modo sinergico e mirato ai bisogni rilevati nei vari settori, territori e contesti organizzativi.

Ancora più marcato è il rinvio alla contrattazione integrativa nel riconoscimento di strumenti di welfare aziendale *ex* art. 51, commi 2 e 3, TUIR. Questo aspetto emerge chiaramente nell'analisi degli accordi aziendali, dove il quadro delle misure di welfare occupazionale è più variegato e complesso rispetto a quello nazionale. Tuttavia, la lettura dei testi contrattuali conferma una logica verticale di integrazione delle prestazioni, stante l'importanza e la funzione di impulso svolta dal livello nazionale – che garantisce il riconoscimento di misure di welfare attivabili da tutti i dipendenti – nei confronti della contrattazione aziendale che, invece, può sviluppare prestazioni di welfare personalizzate sulla base dei bisogni dei lavoratori.

Concentrando l'attenzione a livello aziendale, prevalgono le soluzioni di welfare organizzativo, anche perché è a questo livello che si possono programmare interventi più flessibili, che tengano conto delle esigenze dei dipendenti e della capacità – economica e strutturale – delle imprese. Tali interventi includono misure di flessibilità oraria e organizzativa nonché strumenti volti a garantire la sospensione temporanea delle attività lavorative per categorie di dipendenti in condizione di necessità.

A differenza di quanto emerso per il livello nazionale, a livello aziendale risultano particolarmente diffuse due categorie di prestazioni: i buoni pasto/mensa e i *flexible benefits*. Entrambe superano, in termini percentuali, le disposizioni contrattuali legate

alla previdenza complementare e all'assistenza sanitari integrativa. È pur vero che il riconoscimento di prestazioni pensionistiche e sanitarie integrative trova origine, generalmente, proprio al livello nazionale. Si tratta infatti di prestazioni rese operative e accessibili ai dipendenti per effetto dell'applicazione di un dato CCNL, senza che sia necessario un intervento della contrattazione aziendale.

Quest'ultima, tuttavia, è un canale di riconoscimento importante, soprattutto se si considera l'attivazione di plurime fonti di finanziamento delle misure di welfare, la fonte di welfare contrattuale attraverso la welfarizzazione del premio di risultato. Tale strumento rappresenta infatti una fondamentale fonte di finanziamento delle prestazioni di welfare, grazie alle agevolazioni contributive e fiscali previste dall'ordinamento e per fruire di tali incentivi può essere promosso solo attraverso la contrattazione decentrata (aziendale e territoriale).

In conclusione, l'analisi contrattual-collettiva nel triennio 2022-2024 descrive un contesto economico e sociale ove le parti sociali promuovono lo sviluppo di politiche di welfare integrativo, rispondenti ai bisogni dei lavoratori e delle imprese rilevati nei diversi settori contrattuali. I contratti collettivi nazionali e aziendali, dunque, si confermano una leva importante per lo sviluppo di soluzioni articolate, capaci di rispondere a esigenze sia economiche sia sociali. In prospettiva, considerando le profonde trasformazioni che attraversano il contesto economico-produttivo e sociale, sarà probabilmente necessario rafforzare ulteriormente tali politiche.

Parte II

RAPPORTO 2025

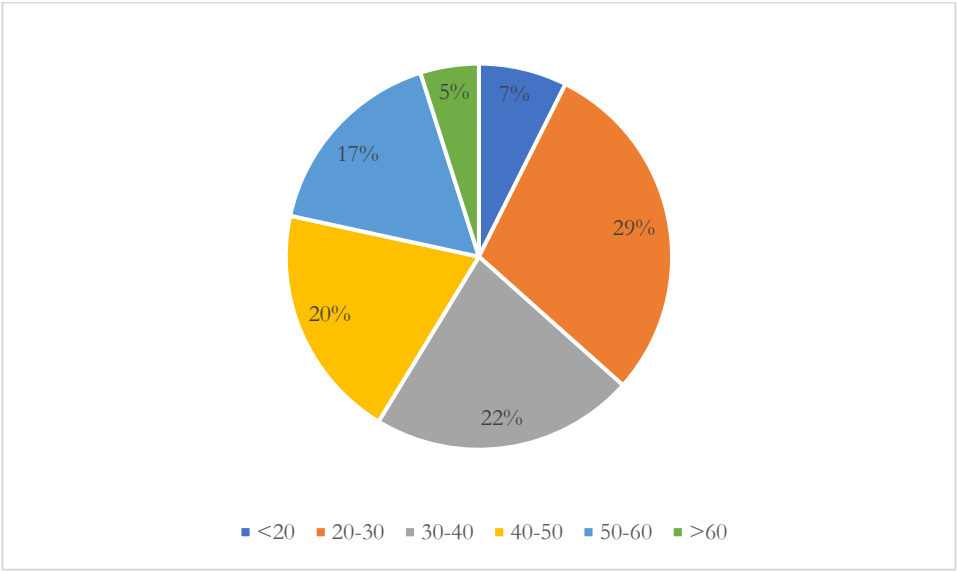
1.
IL WELFARE AZIENDALE NEL SETTORE TURISTICO

1. Premessa

In questo ottavo rapporto si approfondisce lo sviluppo del welfare occupazionale ed aziendale nel settore turistico.

Il turismo rappresenta un settore strategico nel nostro Paese, sia per la sua rilevanza economica, sia per l'ampio numero di aziende e lavoratori coinvolti. Stando ai dati Inps, rielaborati dall'Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo dell'Ebnt (Ente bilaterale nazionale del turismo), nel 2023 il settore del turismo (alberghi, campeggi, bar, ristoranti, stabilimenti balneari e termali, discoteche, agenzie di viaggio e parchi divertimento) ha contato, in media d'anno, 1.394.002 lavoratori e lavoratrici dipendenti e 200.991 aziende. La manodopera impiegata nel settore è prevalentemente giovane (cfr. grafico 31) e di genere femminile (cfr. grafico 32): circa il 58,7% dei dipendenti è sotto i quarant'anni e il 36,6% ha meno di 30 anni. Gli ultrasessantenni rappresentano invece il 4,9% del totale dei dipendenti del settore.

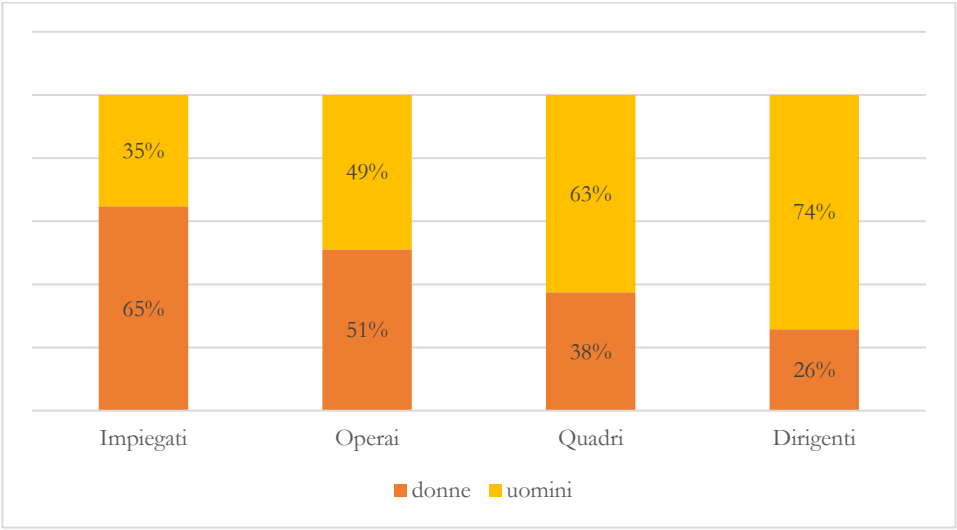
Grafico 31. Lavoratori del settore turismo suddivisi per età



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

Quanto al genere, si osserva una lieve prevalenza delle dipendenti di genere femminile (52,3%) rispetto agli uomini, in particolare all'interno della categoria degli impiegati (tra la generalità degli impiegati, il 64,7% è di genere femminile), ma queste risultano, allo stesso tempo, decisamente sottorappresentate tra i ruoli di vertice aziendali (fra i dirigenti, ad esempio, solo il 25,8% è di genere femminile).

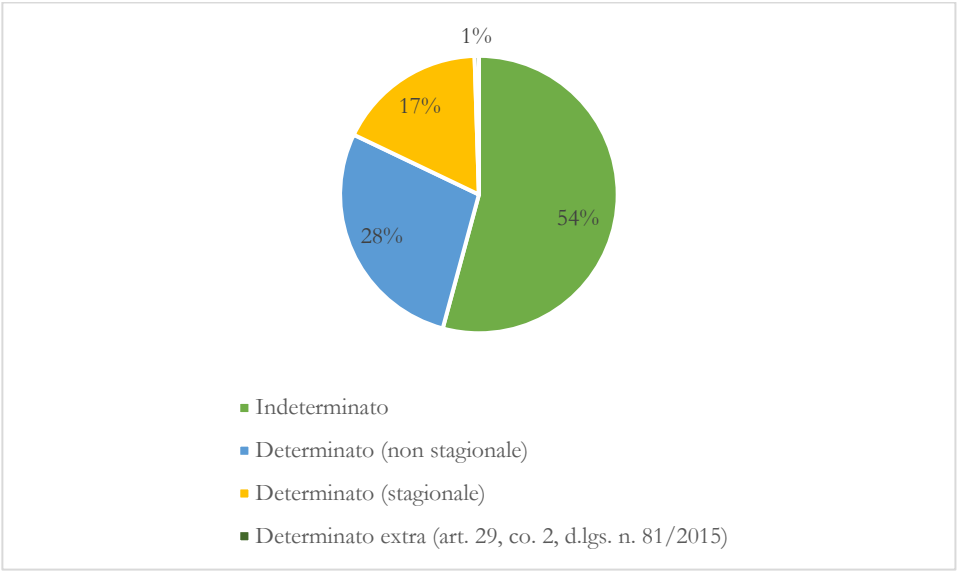
Grafico 32. Lavoratori del settore suddivisi per genere e categoria



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

Spostando lo sguardo alla tipologia contrattuale (cfr. grafico 33), il settore presenta una forte componente stagionale, evidenziata dalle ampie oscillazioni nel numero di imprese e di lavoratori tra inverno ed estate. A febbraio si è registrato il minimo annuale, con 182.525 aziende attive e 1.135.184 dipendenti, mentre a luglio si è raggiunto il picco massimo con 220.610 aziende e 1.667.247 lavoratori. La variabilità della domanda di lavoro trova conferma anche nel ricorso frequente ai contratti a termine: nel 2023 sono stati attivati 630.416 rapporti di lavoro a tempo determinato, pari al 45,2% del totale. Di questi, il 38,4% (pari a 242.040 dipendenti) sono riconducibili alla stagionalità.

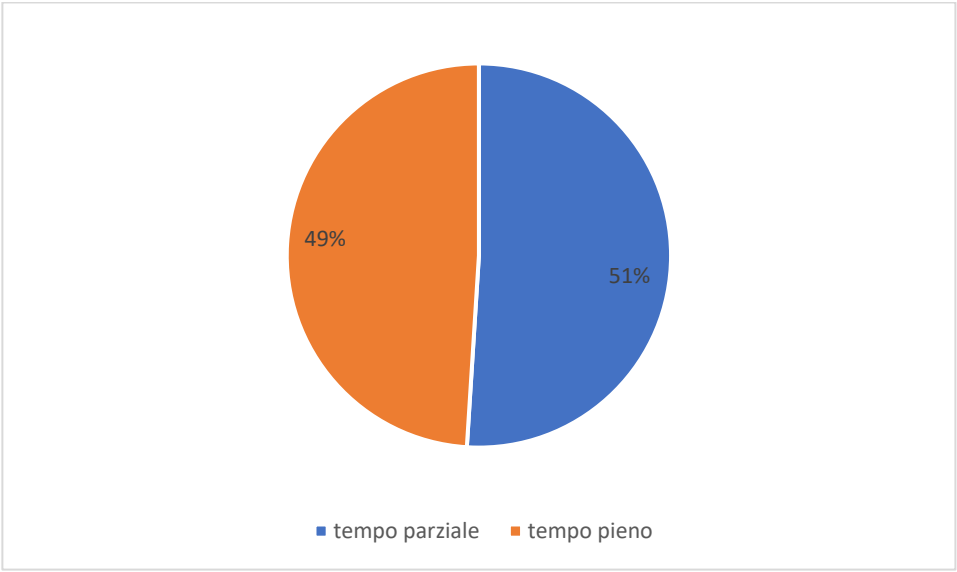
Grafico 33. Tipologie contrattuali nel settore turismo



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

Se si prende a riferimento l'orario di lavoro (cfr. grafico 34), i lavoratori a tempo parziale (51,6%, pari a 719.768 unità) risultano superiori rispetto a quelli a tempo pieno (48,8%, pari a 674.233 unità).

Grafico 34. Distribuzione dell'orario di lavoro nei lavoratori del settore del turismo



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

Infine, è opportuno fornire qualche dato relativo alle retribuzioni medie del settore. La retribuzione lorda oraria per ora retribuita dei lavoratori impiegati in attività di alloggio e ristorazione (secondo la classificazione Ateco) è pari a 11,95 euro, contro una media nazionale – riferita alla generalità dei lavoratori nel settore privato – che è pari a 14,78 euro. Se a questo dato si aggiunge il basso numero medio di ore lavoratore (come visto, la maggior parte dei lavoratori è assunta con contratti a tempo parziale), si configura, nel complesso, una condizione economica particolarmente fragile per i lavoratori del settore (Istat, dati relativi all'anno 2022).

Queste specificità risultano utili per contestualizzare le esperienze di welfare proprie del settore e verificare, da una prospettiva di relazioni industriali, se e come le parti sociali – tramite la contrattazione collettiva di primo e di secondo livello e i sistemi bilaterali – hanno adottato degli strumenti utili a supportare aziende e lavoratori a fronte delle trasformazioni in atto nelle varie realtà d'impresa, promuovendo al contempo un maggiore benessere della forza lavoro.

Per provare a rispondere a questa domanda, questo approfondimento analizza le soluzioni negoziali adottate nei principali sistemi contrattuali del settore, sia in via autonoma sia in rapporto con quanto già prevede, in ambito previdenziale e assistenziale, il sistema pubblico. Verranno presentate sia le previsioni contrattuali nazionali, sia le principali esperienze territoriali e aziendali, per verificare come le realtà associative locali e le singole aziende stiano progressivamente implementando e ampliando le soluzioni di welfare per le imprese.

2. Nota metodologica

Il turismo è una branca (o "sottosettore") del settore terziario (già oggetto di approfondimento nel V Rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia di ADAPT) a cui afferisce una pluralità di contratti collettivi. Negli ultimi anni, in questo ambito – e, più in generale, nel macro-settore terziario – si sta assistendo alla nascita di nuovi attori sociali e nuovi contratti collettivi, con possibili criticità legate alla tenuta complessiva dei sistemi contrattuali *leader* e al rischio di *dumping* contrattuale. Per compiere un focus sul settore occorre quindi, in primo luogo, delimitare il campo di indagine, adottando un criterio selettivo che permetta di individuare, tramite la valorizzazione del campo di applicazione di ciascun contratto collettivo e del numero di lavoratori a cui ciascun contratto si applica, quali siano i principali sistemi contrattuali che operano in questo settore.

In questa prospettiva, i dati Cnel basati sulle dichiarazioni sui flussi Uniemens (il sistema di inoltro delle denunce mensili relative ai lavoratori dipendenti gestito dall'Inps), consentono di operare una prima selezione tra i contratti depositati, che ponga al centro, da una parte, il campo di applicazione delle intese nazionali, e dall'altra il numero complessivo di lavoratrici e lavoratori a cui gli stessi si applicano. Pertanto, tra i CCNL afferenti al macro-settore terziario – per come classificati dal Cnel nell'archivio (istituito in base all'art. 17, l. n. 936/1986) – sono stati selezionati quelli il cui campo di applicazione ricomprende anche il settore turismo e che si applicano a più di 10.000 lavoratori, secondo i dati del flusso Uniemens relativamente al 2023. Sono stati quindi selezionati, in coerenza con quanto disposto

dall'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, solo i contratti sottoscritti da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Alla luce di queste scelte metodologiche sono stati mappati e analizzati i seguenti 5 contratti collettivi:

1) CCNL per i dipendenti da aziende dei settori Pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, sottoscritto da Fipe, Legacoop, Confcooperative, Agci, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 5 giugno 2024 (codice Cnel: H05Y);

2) CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo, sottoscritto da Federalberghi, Faita Federcamping, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 5 luglio 2024 (codice Cnel: H052);

3) CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo, sottoscritto da Fiepet, Fiba, Assohotel, Assocamping, Assoviaggi, Assoturismo Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 22 luglio 2024 (codice Cnel: H058);

4) CCNL per i dipendenti dell'industria turistica, sottoscritto da Federturismo Confindustria, Confindustria Aica e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 21 dicembre 2024 (codice Cnel: H05B);

5) CCNL per i dipendenti delle imprese di Viaggi e Turismo, sottoscritto da Fiavet, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, rinnovato il 26 luglio 2024 (codice Cnel: H04Z).

Per provare a definire cosa sia concretamente il turismo e a quali attività economiche si applichino tali contratti, si deve entrare nel merito di quale sia il campo di applicazione di ciascun contratto collettivo. Così facendo è possibile conoscere quali attività produttive intendevano regolare le parti sociali al momento della stipula dei contratti stessi.

Procedendo con ordine, il CCNL sottoscritto da Fipe si applica alle aziende di pubblici esercizi (come ristoranti, bar e caffè, gelaterie ed in generale tutti i locali in cui si somministrano alimenti e bevande), alle aziende della ristorazione collettiva (nelle quali rientrano le aziende di catering, bar aziendali e simili), alle

aziende della ristorazione commerciale (come le attività di bar e ristoranti organizzati in catene commerciali), agli stabilimenti balneari, agli alberghi diurni e ai rifugi alpini.

Il CCNL Federalberghi si applica alle aziende alberghiere, ai complessi turistici e ricettivi all'aria aperta (come campeggi e villaggi turistici), ai porti e approdi turistici e ai rifugi alpini.

Il CCNL Fiepet Confesercenti si applica alle aziende di pubblici esercizi, alle aziende della ristorazione commerciale e della ristorazione collettiva, agli stabilimenti balneari, agli alberghi diurni e ai rifugi alpini.

Il CCNL Federturismo Confindustria, già dal nome "industria turistica", segnala il suo vasto campo di applicazione, che si estende, oltre che alle strutture alberghiere (anche in catena), ai parchi, alle strutture portuali, alle strutture balneari e alle aziende di pubblici esercizi o aziende turistiche all'aria aperta, anche alle imprese di viaggi e turismo e alle aziende di intrattenimento.

Analogamente, anche il CCNL Fiavet Confcommercio si applica alle imprese di viaggi e turismo (come i tour operator), agli operatori privati, associazioni del tempo libero, culturali, religiose che operino attività di intermediazione o organizzazione turistica e ai network di agenzie di viaggi e turismo.

Si tratta, nel complesso, di un settore che comprende attività che vanno dalla ristorazione e l'ospitalità alberghiera fino ai servizi turistici offerti dalle agenzie di viaggio. Alla contrattazione nazionale si affianca poi la contrattazione di secondo livello, territoriale o aziendale. Sono gli stessi contratti collettivi nazionali a stabilire ipotesi e condizioni per l'intervento della contrattazione decentrata, individuando le materie che possono essere delegate a questo livello. Come si avrà modo di approfondire meglio a breve, il sistema di contrattazione di questo specifico settore, generalmente, si caratterizza per un forte accentramento della disciplina delle principali materie negoziali sul livello nazionale. Al livello territoriale viene invece lasciata la regolamentazione di aspetti per lo più legati al soddisfacimento del fabbisogno occupazionale dei territori, all'incontro tra domanda ed

offerta di lavoro e di sviluppo delle competenze e della professionalità.

Fanno eccezione le prestazioni promosse attraverso i sistemi bilaterali, che si sviluppano prevalentemente a livello locale.

3. Il welfare contrattuale nazionale

Entrando nel merito delle politiche di welfare aziendale ed occupazionale promosse nel settore del turismo (vedi tabelle 6 e 7), nel corso del capitolo si darà conto delle prestazioni erogate in applicazione dei contratti collettivi di livello nazionale; successivamente si approfondirà il ruolo degli enti bilaterali costituiti nell'ambito dei principali sistemi contrattuali del settore; infine, saranno presentate alcune esperienze aziendali significative, sviluppate attraverso accordi di secondo livello sottoscritti da imprese e rappresentanze sindacali.

La mappatura delle soluzioni negoziali segue i criteri di classificazione delle prestazioni già adottati nelle precedenti edizioni del Rapporto e richiamati nella parte I di questa edizione, facendo riferimento alla classificazione contenuta nell'art. 51 commi 2 e 3 del TUIR, che ricomprende prestazioni legate a:

a) previdenza complementare;

b) assistenza sanitaria;

c) assistenza ai familiari e cura;

d) assicurazioni;

e) educazione ed istruzione;

f) attività ricreative e tempo libero;

g) beni in natura e buoni acquisto;

h) mensa e buoni pasto;

i) trasporto collettivo;

l) beni ad uso promiscuo;

m) prestiti a tasso agevolato;

n) concessione di alloggio;

o) azioni.

Saranno inoltre mappate e analizzate alcune prestazioni che non rientrano tra quelle agevolate dall'art. 51 commi 2 e 3 del TUIR ma che, comunque, rivestono un ruolo di rilievo nella tutela della persona del lavoratore, nell'organizzazione aziendale, nella conciliazione tra vita professionale e vita privata e nel miglioramento dell'occupabilità.

Tabella 6. Relazione tra contratti collettivi, enti bilaterali e fondi bilaterali nel settore del turismo

Contratto collettivo nazionale di categoria				
Stabilisce gli spazi di intervento del **contratto collettivo territoriale**	Stabilisce gli spazi di intervento del **contratto collettivo aziendale**	Stabilisce le competenze degli **enti bilaterali nazionali**	Stabilisce le competenze degli **enti bilaterali territoriali**	Istituisce e regola le modalità di finanziamento per: • i **fondi di previdenze complementare** • i **fondi di assistenza sanitaria integrativa** • i **fondi interprofessionali**
Contratto collettivo territoriale/contratto collettivo aziendale				
Integra le misure di welfare previste dal livello nazionale (anche integrando le contribuzioni ai fondi istituiti in quella sede) e introduce, in via autonoma, prestazioni ulteriori				
Enti bilaterali nazionali/territoriali				
Rappresentano un canale d welfare parallelo a quello promosso attraverso i contratti collettivi, con prestazioni ulteriori deliberate direttamente dall'ente. Possono inoltre integrare le contribuzioni già dovute ai fondi istituiti dalla contrattazione collettiva.				

Tabella 7. Fondi ed enti bilaterali del settore per CCNL

	CCNL Fipe	**CCNL Federalberghi**	**CCNL Fiepet Confesercenti**	**CCNL Federturismo Confindustria**	**CCNL Fiavet Confcommercio**
Previdenza complementare	Fondo Fon.Te	Fondo Fon.Te	Fondo Fon.Te	Fondo Fon.Te	Fondo Fon.Te
Assistenza sanitaria integrativa	Fondo Est	Fondo Fast	Fondo Aster	Fondo Fontur	Fondo Est
Formazione ed istruzione	Fondo For.Te	Fondo For.Te	Fonter	Fondimpresa	Fondo For.Te
Ente bilaterale	Ebnt	Ebnt	Ebn	Ebit	Ebnt

Previdenza complementare

La previdenza complementare, insieme all'assistenza sanitaria integrativa, rappresenta uno dei principali strumenti di welfare contrattuale regolati e sviluppati dalla contrattazione collettiva nazionale. Essa consente ai lavoratori e alle lavoratrici di beneficiare di un trattamento pensionistico ulteriore rispetto a quello erogato dal sistema pubblico. Nei sistemi contrattuali, essa si realizza attraverso i fondi pensione negoziali, che sono istituiti e regolamentati dalle parti sociali in attuazione del d. lgs. n. 252/2005. I lavoratori a cui si applica il contratto collettivo possono aderire volontariamente al fondo di riferimento, contribuendo con una quota di finanziamento a proprio carico. Se il lavoratore aderisce, l'azienda è obbligata a contribuire a sua volta con una quota il cui ammontare è stabilito dal contratto collettivo (per una analisi sui principali modelli contrattuali di sviluppo della materia si rinvia al capitolo 3 in questa parte). I contributi versati ai fondi godono di particolari incentivi fiscali stabiliti dalla normativa vigente.

In tutti i sistemi contrattuali mappati relativi al settore turistico opera il fondo pensione Fon.Te (Fondo pensione complementare per i dipendenti da aziende del terziario, commercio, turismo e servizi). Si tratta di un fondo negoziale costituito in

attuazione dell'Accordo collettivo nazionale del 29 novembre 1996 sottoscritto tra Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs. Nato, inizialmente, per il comparto commercio-turismo, il fondo è stato successivamente esteso ad altre organizzazioni datoriali del settore e ai sistemi contrattuali da queste promosse. Negli anni successivi, infatti, hanno aderito a Fon.Te anche Federalberghi, Fipe, Faita e Fiavet (1999), nonché, più di recente, Confindustria Federturismo e Confesercenti Fiepet: in questi ultimi casi, Fon.Te ha sostituito il precedente fondo pensione Marco Polo, la cui esperienza si è chiusa nel 2011. Alla fine del 2024 il fondo presentava oltre 290.000 iscritti, con un patrimonio gestito superiore ai 6 miliardi di euro.

Il fondo Fon.Te consente agli aderenti di integrare, al raggiungimento dei requisiti richiesti dalla legge per l'accesso alla pensione, il trattamento pensionistico pubblico con una prestazione pensionistica complementare che potrà essere erogata in forma di rendita o, almeno in parte, in capitale. Pertanto, in linea con quanto prevede lo statuto all'art. 3 e sulla base delle indicazioni di legge, il fondo provvede alla raccolta dei contributi, alla gestione delle risorse nell'interesse esclusivo degli aderenti e all'organizzazione delle prestazioni secondo quanto disposto dalla legge. Come è già stato anticipato, l'iscrizione dei lavoratori al fondo è facoltativa e le condizioni di adesione e contribuzione vengono determinate dai CCNL di riferimento, nell'ambito delle disposizioni dedicate alla previdenza complementare. Ad esempio, il CCNL Fipe consente l'iscrizione a tutti i lavoratori assunti a tempo indeterminato, con contratto a tempo pieno o parziale, e a quelli a termine con contratto di durata superiore a tre mesi.

La contribuzione è trimestrale e la quota a carico del datore di lavoro è pari allo 0,55% (di cui lo 0,05% costituisce la quota associativa) della retribuzione utile per il computo del TFR e anche la quota a carico del lavoratore è pari allo 0,55% (di cui lo 0,05% costituisce la quota associativa) della retribuzione utile per il computo del TFR. Il lavoratore può inoltre scegliere di destinare al fondo una quota pari al 50% o al 100% del TFR maturando. Infine, è dovuta una quota *una tantum*, non utile ai fini pensionistici, da versarsi all'atto dell'iscrizione pari a 15,50 euro di cui 11,88 a carico dell'azienda e 3,62 a carico del

lavoratore. Modalità analoghe di promozione e finanziamento del fondo vengono previste anche dal CCNL Fiavet Confcommercio, Federalberghi, Confesercenti e Confindustria. I contributi versati, al netto della quota associativa, sono investiti in strumenti finanziari (azioni, obbligazioni, fondi comuni di investimento) la cui gestione è affidata a società specializzate.

Assistenza sanitaria integrativa

L'assistenza sanitaria integrativa costituisce un ulteriore e fondamentale cardine su cui si fonda il sistema di welfare contrattuale nel settore turistico, offrendo specifiche tutele sanitarie – con ampia ricaduta economica –, per i lavoratori e le lavoratrici che si trovino a dover affrontare delle spese non coperte dal Servizio Sanitario Nazionale. Tutti i CCNL prevedono, in quest'ottica, l'obbligatorietà dell'iscrizione dei lavoratori assunti a tempo indeterminato o a tempo determinato per un periodo superiore ai tre mesi ad un fondo contrattuale di assistenza sanitaria integrativa, garantendo in questo modo una copertura estesa ed inclusiva.

Entrando nel dettaglio delle soluzioni, il CCNL Fipe e il CCNL Fiavet Confcommercio aderiscono al fondo Est; il CCNL Federalberghi aderisce al fondo Fast; il CCNL Confesercenti al fondo Aster; il CCNL Confindustria al fondo Fontur.

Focus: il fondo Est

Il fondo Est, costituito nel 2005 in attuazione dei CCNL del terziario e del turismo è stato successivamente esteso, con specifiche intese, anche alle realtà di altri settori, quali ad esempio le aziende ortofrutticole ed agrumarie e le agenzie funebri. Le organizzazioni sindacali e datoriali che lo hanno costituito o che vi hanno aderito in un secondo momento fanno riferimento ad un ampio arco di sistemi contrattuali: oltre a Confcommercio e alle principali federazioni sindacali di settore (Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs) aderiscono infatti anche Fipe, Fiavet, Federdistribuzione, Assofarm, Fruitimprese, Confederazione italiana dello sport Confcommercio, Confcommercio salute sanità

e cura, Unasca, Feniof, Ancef, sul fronte datoriale e Flai-Cisl, Sic, Filt-Cgil, Filt-Cisl, Uilcom e Uiltrasporti.

Devono essere iscritti al fondo tutti i lavoratori a tempo indeterminato o determinato con contratto di durata superiore a tre mesi cui si applica uno dei contratti collettivi di cui sopra e il diritto del lavoratore all'assistenza sanitaria integrativa, come precisato nelle diverse clausole negoziali sul tema, è irrinunciabile. Sono inoltre iscritti gli apprendisti, mentre restano esclusi i quadri, che beneficiano di un trattamento di assistenza sanitaria differenziato, con strumenti e modalità di contribuzione diversi.

Per i lavoratori a cui si applica il CCNL Fipe, dal 1° gennaio 2019 il contributo al fondo Est è di 12,00 euro mensili, interamente a carico del datore di lavoro, per dodici mensilità. Il rinnovo contrattuale del 2024 ha incrementato tale cifra di tre euro mensili, sempre a carico del datore di lavoro, con decorrenza a partire dal 1° gennaio 2027. Anche per i lavoratori a cui si applica il CCNL Fiavet Confcommercio il contributo mensile è di 12,00 euro mensili per dodici mensilità, ma in questo caso è ripartito tra datore di lavoro (10 euro) e lavoratore (2 euro). A partire da gennaio 2027, anche in questo caso sarà incrementato di ulteriori tre euro il solo contributo a carico del datore di lavoro. A tali somme si aggiunge un contributo *ad hoc* che le aziende devono versare all'atto di iscrizione del lavoratore: l'importo di tale somma è pari, in tutti i sistemi contrattuali, a 15 euro *una tantum*.

La rilevanza dell'assistenza sanitaria integrativa nei diversi sistemi contrattuali non si misura solo in termini economici, ma risulta evidente anche sotto altri due profili fondamentali. Da un lato, l'obbligatorietà dell'iscrizione dei lavoratori, che comporta anche l'irrinunciabilità al trattamento integrativo; dall'altro, il riconoscimento esplicito da parte dei sottoscriventi del fatto che tale prestazione costituisce a tutti gli effetti una componente del trattamento economico complessivo spettante a ciascun lavoratore.

Questi elementi fanno sì che – per espressa previsione di entrambi i CCNL – nel caso in cui l'azienda ometta il versamento delle quote, il datore di lavoro sia comunque tenuto ad erogare al lavoratore un elemento distinto della retribuzione non assorbibile pari a 16 euro da corrispondere per 14 mensilità, fermo

restando il diritto del lavoratore al risarcimento dell'eventuale maggior danno subito. In ogni caso, oltre all'erogazione di tale elemento economico, il datore di lavoro dovrà garantire al lavoratore le medesime prestazioni sanitarie riconosciute dal fondo Est.

Le prestazioni possono dividersi fra quelle erogate direttamente dal fondo, quelle corrisposte sotto forma di rimborso spese o, ancora, quelle fornite attraverso una assicurazione sanitaria (nel caso di specie tramite Unisalute). Tra le prestazioni promosse direttamente dal fondo rientrano, ad esempio, le misure per le lavoratrici in gravidanza (pacchetto maternità) l'acquisto di dispositivi medici (lenti a contatto, presidi e ausiliari medici ortopedici) nonché l'esecuzione di visite specialistiche, comprese quelle di tipo diagnostico e riabilitativo (pronto soccorso, agopuntura, chemioterapia). Tra le prestazioni gestite da Unisalute, invece, rientrano i ricoveri per interventi chirurgici o per gravi eventi morbosi, oltre alle prestazioni odontoiatriche e di ortodonzia.

Focus: il fondo Fast

I dipendenti del settore turismo a cui si applica il CCNL Federalberghi sono iscritti al fondo di assistenza sanitaria integrativa Fast. Sono soci del fondo le organizzazioni datoriali Federalberghi e Faita, oltre ai sindacati Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs. La contribuzione prevista dal CCNL è di 12 euro mensili per ciascun iscritto, di cui 10 euro a carico del datore e 2 euro a carico del lavoratore; grazie al rinnovo del contratto avvenuto nel 2024, a partire dal 1° luglio 2027 la contribuzione sarà di 15 euro, di cui 13 a carico del datore e 2 a carico del lavoratore. L'azienda che non versi i contributi obbligatori deve corrispondere al lavoratore un elemento distinto dalla retribuzione di 14 euro lordi, per quattordici mensilità, fermo restando il diritto del lavoratore al risarcimento dell'eventuale maggior danno subito. Anche in questo caso, la corresponsione di tale elemento non esonera il datore di lavoro dall'obbligo di garantire comunque le prestazioni sanitarie al lavoratore.

Il fondo può operare sia mediante il rimborso delle spese sostenute direttamente dagli iscritti, sia tramite l'erogazione diretta

di prestazioni, attraverso una assicurazione sanitaria. Tra le spese rimborsabili rientrano i ticket sanitari, le prestazioni mediche per lavoratrici in gravidanza e i trattamenti di procreazione medicalmente assistita. Il fondo può poi sostenere le spese necessarie per la prestazione di assistenza alla persona non autosufficiente o ancora per l'acquisto di dispositivi medici come lenti da vista, trattamenti farmacologici per obesità grave, vaccini e così via. Infine, possono essere rimborsate le spese sostenute per visite specialistiche, interventi chirurgici ed esami diagnostici.

La misura della copertura sanitaria e del rimborso può variare di anno in anno e a seconda della tipologia di prestazione richiesta. A titolo di esempio, per i ticket sanitari il fondo rimborsa integralmente le seguenti prestazioni sanitarie effettuate presso il SSN: indagini diagnostiche; ticket di pronto soccorso in relazione all'evento acuto; alcune prestazioni di terapia elencate; visite specialistiche; trattamenti fisioterapici a fini riabilitativi. Per ciascun iscritto è previsto un massimale annuo di 600 euro.

Il pacchetto maternità prevede, invece, il diritto per le donne in gravidanza ad eseguire gratuitamente ecografie, amniocentesi, villocentesi, NIPT (test prenatale non invasivo); analisi clinico chimiche; 4 visite (estendibili a 6 in caso di gravidanze a rischio) di controllo ostetrico ginecologico; una visita anestesiologica; elettrocardiogramma. La disponibilità annua è di 1.500 euro per evento. In aggiunta, in occasione del parto, il fondo corrisponde un'indennità di 80 euro per ogni giorno di ricovero, per un massimo di 7 giorni.

Il fondo può inoltre erogare delle prestazioni tramite assicurazione sanitaria in convenzione con Unisalute. Tra queste rientrano le operazioni relative a: ricovero in istituto di cura per intervento chirurgico, day hospital chirurgico/day surgery, intervento chirurgico ambulatoriale; diagnostica di immagine (radiologia tradizionale); visite specialistiche; protesi/ausili medici ortopedici; trattamenti fisioterapici riabilitativi; prestazioni di implantologia; avulsione (estrazione denti); prestazioni odontoiatriche particolari (prevenzione); prestazioni diagnostiche particolari (prevenzione); servizio monitor salute; servizi di consulenza. Anche in questi casi le spese per le prestazioni sono soggette a massimali annui o per singola prestazione.

Focus: il fondo Aster

Il fondo Aster è l'ente di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti dalle aziende del commercio, del turismo e dei servizi costituito da Confesercenti, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs. Sebbene il fondo eroghi prestazioni sia per il settore del terziario che per quello del turismo, la gestione dei contributi è separata. Di conseguenza, in questo approfondimento, si prenderà in considerazione il regime in vigore solo per i lavoratori a cui si applica il CCNL per i dipendenti del settore turismo sottoscritto da Confesercenti Fiepet.

A decorrere dal 1° gennaio 2019, il contributo obbligatorio a carico del datore di lavoro per l'iscrizione dei dipendenti è pari a 12 euro mensili, per dodici mensilità. A partire dal 2027, il contributo mensile sarà incrementato di tre euro a carico del datore di lavoro, alla luce delle disposizioni previste nell'ultimo rinnovo.

L'iscrizione è obbligatoria per i lavoratori con contratto superiore a tre mesi e in caso di mancato versamento delle quote l'azienda è tenuta ad erogare al lavoratore un elemento distinto dalla retribuzione non assorbibile di importo pari a 16 euro, da corrispondere per 14 mensilità, fermo restando il diritto del lavoratore al risarcimento del maggior danno subito.

Come si è visto anche per gli altri fondi, Aster fornisce le soluzioni sanitarie attraverso due canali: il rimborso diretto delle spese sostenute oppure l'erogazione tramite convenzione con un operatore assicurativo (Unisalute). Le prestazioni a rimborso includono le spese per ticket sanitari del SSN, le prestazioni del "pacchetto maternità", le prestazioni di assistenza alla persona non autosufficienti e l'acquisto di dispositivi medici. Grazie alla convenzione con UniSalute è invece possibile, ad esempio, beneficiare di misure quali il ricovero in istituto di cura per interventi chirurgici e day hospital chirurgici, interventi chirurgici ambulatoriali e visite specialistiche.

Focus: il fondo Fontur

Il fondo Fontur è il fondo di assistenza sanitaria per i dipendenti delle aziende del settore turismo istituito da Aica, Federturismo, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs. Per l'erogazione delle prestazioni di assistenza sanitaria, è previsto un contributo composto da *una tantum* – dovuta all'atto di iscrizione di ciascun lavoratore – pari a 15 euro, interamente a carico dell'azienda e, per il corso dello svolgimento del rapporto, un contributo mensile pari a 12 euro mensili, di cui 10 euro a carico dell'azienda e 2 euro a cario del lavoratore. Con il più recente rinnovo si è alzata la contribuzione dovuta – con decorrenza da gennaio 2027 – a 15 euro mensili, di cui 13 a carico dell'azienda e 2 a carico del lavoratore.

In caso di mancata iscrizione del lavoratore, il datore di lavoro è responsabile verso i lavoratori della perdita delle relative prestazioni sanitarie, fermo restando il diritto del lavoratore al risarcimento del maggior danno subito e il riconoscimento di un elemento distinto dalla retribuzione pari a 16 euro lordi per ciascun mese di omissione.

Tabella 8. Meccanismi di contribuzione ai principali fondi di assistenza sanitaria del settore turistico

Fondo	**Contribuzione**			**EDR (per mancato versamento del contributo)**
	Carico datore	**Carico lavoratore**	**Una tantum (datore)**	
Fondo Est	10 euro mensili	2 euro mensili	15 euro	16 euro per 14 mensilità
Fondo Fast	10 euro mensili	2 euro mensili	/	14 euro per 14 mensilità
Fondo Aster	12 euro mensili	/	/	16 euro per 14 mensilità
Fondo Fontur	10 euro mensili	2 euro mensili	15 euro	16 euro al mese

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Focus: il caso Sanimpresa della provincia di Roma

Oltre ai principali fondi nazionali di settore, è significativo in questa sede approfondire anche l'esperienza contrattuale in materia di assistenza sanitaria che si è sviluppata negli anni, con dinamiche peculiari, a Roma e nella Regione Lazio, grazie a Sanimpresa. Già a partire dal 1996, i sindacati confederali assieme a Federalberghi Roma, con il rinnovo del Contratto integrativo territoriale del turismo di Roma e Provincia hanno posto le basi per un sistema territoriale di assistenza sanitaria integrativa, dapprima per il settore degli alberghi e successivamente anche nel settore del turismo e della vigilanza privata, attraverso la sottoscrizione dei rispettivi contratti territoriali integrativi.

Inizialmente, i contratti prevedevano solo l'obbligo per le aziende di versare, per ciascun lavoratore dipendente, un contributo finalizzato a finanziare un nuovo fondo di assistenza sanitaria integrativa. Nel 2003 questo obiettivo è stato operativamente raggiunto con l'istituzione della Cassa di assistenza sanitaria integrativa per gli addetti delle imprese del terziario distribuzione e servizi (in breve Sanimpresa) da Confcommercio Roma, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs di Roma e del Lazio. Successivamente, a partire dal primo gennaio 2005, ha preso avvio l'erogazione delle prestazioni sanitarie per tutti gli iscritti. I beneficiari delle prestazioni erogate dalla Cassa sono tutti i lavoratori del terziario, del turismo e della vigilanza privata di aziende localizzate in provincia di Roma e nella Regione Lazio per il solo settore del commercio. Possono essere iscritti, oltre ai lavoratori del settore, anche i titolari di pensione di vecchiaia già iscritti da almeno cinque anni alla Cassa nel periodo precedente al pensionamento e i familiari dei lavoratori (coniuge, convivete more uxorio, figli e figlie, fratelli e sorelle). Il contributo dovuto dal datore di lavoro per ciascun lavoratore varia in base al settore di riferimento: per il turismo, tale contributo è pari a 252 euro all'anno per lavoratore. La cifra è la medesima anche per ogni familiare iscritto ed è a carico dell'iscritto stesso, mentre per i familiari di età superiore ai 65 anni la quota sale a 350 euro.

Sanimpresa, nel settore del turismo, opera attualmente per le aziende localizzate nella sola provincia di Roma, sebbene la volontà delle parti sociali sia quella di estendere le prestazioni a tutto il territorio regionale, in linea con quanto già avvenuto nel

settore del commercio. L'adesione, tuttavia, può essere compiuta anche da aziende multi-localizzate operanti su più territori. Le aziende obbligate al contributo a Sanimpresa non perdono i benefici derivanti dal fondo di assistenza sanitaria (Est o Fast) che opera a livello nazionale. Infatti, il versamento a carico del datore è unico, pari a 252 euro annui, da destinare al fondo Est o Fast, il quale conferisce a Sanimpresa la parte eccedente rispetto alla propria quota di competenza.

Sanimpresa eroga sia prestazioni dirette, tramite il proprio centro polispecialistico – che impiega circa settanta medici convenzionati –, sia tramite assicurazione sanitaria Unisalute. Tra le prestazioni erogate dal centro ci sono le visite specialistiche quali: allergologia, angiologia, cardiologia, dermatologia, diagnostica per immagini, endocrinologia, gastroenterologia, ginecologia, immunologia, medicina interna, neurologia, oculistica, oncologia (senologia), ortopedia, otorinolaringoiatria, pediatria, pneumologia, psichiatria, reumatologia, scienze dell'alimentazione e dietetica, urologia. Ciascun iscritto può beneficiare di un massimo di 14 prestazioni all'anno, a titolo totalmente gratuito.

Inoltre, il piano sanitario gestito da Unisalute permette all'iscritto di rivolgersi a strutture sanitarie convenzionate, al Servizio Sanitario Nazionale e a strutture sanitarie non convenzionate. Nel caso di prestazioni presso strutture convenzionate, l'iscritto dovrà pagare solo un minimo di scoperto a suo carico, nel caso di prestazioni presso il SSN vengono rimborsati integralmente i ticket sanitari oppure viene prevista una diaria giornaliera. Nel caso di strutture non convenzionate, all'iscritto vengono rimborsare parzialmente le spese sostenute dall'iscritto, con l'applicazione di scoperti e/o franchigie.

Formazione e istruzione

In tutti e cinque i contratti collettivi nazionali analizzati, un ruolo di rilievo viene ricoperto dalla formazione professionale e continua dei lavoratori, anche se essa non costituisce una forma di welfare rientrante nelle previsioni *ex* art. 51 TUIR.

Al fine di valorizzare la professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici e di garantire gli standard qualitativi richiesti alle imprese a fronte delle trasformazioni in atto, le parti sociali –

avvalendosi anche del sistema di bilateralità creato da ciascun sistema contrattuale (vedi *infra*) – hanno sviluppato negli anni fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua, istituiti ai sensi dell'art. 118, l. n. 388/2000 s.m.i.

Tra i fondi a cui fanno riferimento i CCNL del settore Turismo vi sono: il fondo interprofessionale For.Te, a cui rinviano i CCNL sottoscritti da Fipe, Federalberghi e Fiavet Confcommercio. Il sistema Confindustria e il relativo CCNL rinviano invece ai programmi di formazione da realizzare in convenzione con Fondimpresa, mentre il CCNL sottoscritto da Confesercenti fa riferimento al fondo interprofessionale Fonter.

Ai sensi della l. n. 388/2000 i fondi interprofessionali promossi dalle parti sociali sono costituiti da accordi interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali e datoriali maggiormente rappresentative sul piano nazionale e sono dotati di uno statuto proprio. L'azienda può iscriversi al fondo previsto dal CCNL applicato e tale iscrizione non comporta oneri aggiuntivi, visto che il contributo aziendale obbligatorio, pari allo 0,30% della retribuzione dei lavoratori, è già incluso nel contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria. I fondi possono poi prevedere la possibilità per l'azienda di destinare un contributo aggiuntivo volontario per poter beneficiare di un numero di servizi superiore.

Aderendo a un fondo, quindi, l'azienda può beneficiare di corsi di formazione per i propri dipendenti quali lo sviluppo delle competenze digitali, l'insegnamento di lingue straniere, l'implementazione della gestione aziendale ed amministrativa sui temi della sicurezza del lavoro, della gestione dei rischi, della protezione dei dati e altre tematiche rilevanti.

Anche per l'area quadri è previsto uno specifico fondo interprofessionale che nei sistemi analizzati è rappresentato dall'Istituto per lo sviluppo della formazione dei quadri "Quadrifor". In questo caso, l'iscrizione è obbligatoria e la quota annuale per ogni singolo quadro è di 75 euro, di cui 50 a carico dell'azienda e 25 a carico del quadro.

Conciliazione tempi di vita-lavoro

Per agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, i contratti collettivi di settore prevedono diverse misure di "welfare organizzativo" che, pur non rientrando anch'esse nelle categorie di cui all'art. 51, comma 2 del TUIR, rappresentano un importante strumento a supporto del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici del settore. Rientrano in questo ambito diverse soluzioni, tra cui spiccano le previsioni che permettono al lavoratore di godere di una maggiore flessibilità oraria, così come le disposizioni migliorative rispetto alla legge sull'utilizzo di permessi o congedi per specifiche esigenze proprie o della propria famiglia.

Tra le fattispecie protette dalle soluzioni contrattuali si possono distinguere diverse situazioni soggettive, con una particolare attenzione – in linea con le tendenze emerse nella parte I (capitolo 1, § 2) – verso le esigenze familiari e di studio dei lavoratori. Nell'ambito dell'ultima tornata di rinnovi contrattuali (risalente al 2024), sono state aggiunte anche delle specifiche tutele per le vittime di violenza di genere.

Tra le soluzioni organizzative riconosciute per motivi familiari rientrano i congedi matrimoniali, i congedi parentali, i congedi per la malattia del figlio e i congedi in caso di malattia di parenti stretti. Inoltre, i contratti collettivi disciplinano anche modalità di trasformazione del contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale a seguito del parto.

In tutti e cinque i contratti è previsto che, in caso di matrimonio o unione civile, il personale non in prova abbia diritto a un congedo straordinario retribuito pari a quindi giorni di calendario, da richiedere con almeno 10 giorni di anticipo. Tale congedo deve essere fruito a partire dal terzo giorno antecedente la celebrazione del matrimonio e, su richiesta del lavoratore, potranno essere concessi ulteriori cinque giorni di congedo non retribuiti.

È inoltre previsto un congedo in caso di disgrazie familiari che riguardano parenti stretti o affini (coniuge o unito civilmente, figli, nipoti, genitori, nonni, fratelli, sorelle, suoceri, nuore, generi e cognati). La durata del congedo è "strettamente rapportata alle reali esigenze di assenza", con un limite massimo di cinque

giorni di calendario, che possono essere prolungati di tre giorni ulteriori in relazione alla distanza del luogo da raggiungere. I CCNL inoltre recepiscono la previsione di cui all'art. 4, comma 1, l. n. 53/2000 s.m.i. e del regolamento di attuazione di cui al d.i. n. 278/2000, che consente, in caso di grave infermità di un familiare, di concordare con il datore di lavoro modalità differenti di espletamento dell'attività lavorativa, come ad esempio la riduzione dell'orario di lavoro.

Le parti sociali, inoltre, recependo le disposizioni legali in materia di tutela della genitorialità (d.lgs. n. 151/2001 s.m.i.), possono regolare i congedi di maternità e paternità sia obbligatori che facoltativi e quelli per la malattia del figlio. I contratti collettivi qui analizzati, in tal senso, non prevedono ulteriori congedi o permessi ma impongono l'integrazione a carico dell'azienda dell'indennità a carico dell'INPS (80% della retribuzione), al fine di garantire alla lavoratrice madre che usufruisca del congedo di maternità nel periodo di astensione obbligatoria di cinque mesi, la retribuzione al 100%.

Rientra tra queste forme di welfare anche la possibilità per i lavoratori assunti a tempo indeterminato di richiedere il part-time *post-partum* per l'assistenza al figlio fino al compimento del terzo anno di età per un massimo del 5% della forza lavoro occupata nell'unità produttiva. Il CCNL Fipe, il CCNL Confesercenti, il CCNL Confindustria e il CCNL Fiavet Confcommercio prevedono inoltre la possibilità di trasformazione il contratto da tempo pieno a tempo parziale anche in caso di patologie del figlio che comportino difficoltà di apprendimento.

Infine, una misura a sostegno della conciliazione tra vita privata e lavoro prevista in tutti i contratti è rappresentata dai permessi retribuiti peri lavoratori studenti, fino a un massimo di 150 ore nell'arco di un triennio.

Tabella 9. Tipologie di welfare organizzativo nel settore del turismo

Motivi familiari	Congedo matrimoniale
	Congedo parentale
	Congedo per la malattia del figlio
	Congedo in caso di malattia o altro evento dannoso di parente stretto
	Part-time *post-partum*
	Integrazione indennità di maternità
Motivi di studio	Permessi per lavoratori studenti

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Credito welfare

Come anticipato nella parte I, i contratti collettivi nazionali hanno la facoltà di prevedere l'erogazione di crediti welfare, finalizzati principalmente a salvaguardare il potere d'acquisto dei salari dei lavoratori. Nel settore turistico, tuttavia, la negoziazione di eventuali crediti welfare (categoria in cui rientrano anche i buoni acquisto o buoni pasto), viene tendenzialmente delegata alla contrattazione aziendale (vedi *infra*).

Merita però citare una peculiarità: i contratti collettivi nazionali possono prevedere che nel caso in cui in azienda non sia stato sottoscritto un accordo relativo alla produttività, possa essere erogato – in alternativa all'elemento distinto della retribuzione – un credito welfare. È il caso, ad esempio, del CCNL Fipe e del CCNL Federturismo. In tali ipotesi, l'azienda priva di contrattazione di produttività è tenuta a riconoscere al lavoratore un elemento aggiuntivo della retribuzione (da 112 euro a 186 euro in base al livello di inquadramento) oppure, in alternativa, ad erogare un credito welfare. Tale meccanismo è volto a compensare la mancanza della contrattazione di secondo livello. Sul piano operativo, il CCNL Fipe richiede la sottoscrizione di un accordo aziendale o territoriale per l'erogazione del credito (di 140 euro), mentre il CCNL Federturismo subordina l'erogazione del credito

welfare come alternativa all'elemento aggiuntivo della retribuzione al consenso del lavoratore.

4. Il ruolo degli enti bilaterali nel settore del turismo

Completa il quadro degli strumenti promossi dalle parti sociali per sviluppare politiche di welfare nel settore la fitta rete di enti bilaterali diffusa su tutto il territorio nazionale. La bilateralità, infatti, rappresenta un'importante forma di protezione sociale per i lavoratori ed opera secondo un approccio di tipo solidaristico, trovando il suo perno nelle relazioni sindacali del settore a cui attiene. Nel settore del turismo, così come in quello del terziario, dell'edilizia, dell'agricoltura e dell'artigianato questo sistema è particolarmente sviluppato (si vedano anche i precedenti Rapporti sul welfare).

Gli enti bilaterali sono istituiti ai sensi dell'art. 2, lett. h), del d. lgs. n. 276/2003 quali "organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, quali sedi privilegiate per la regolazione del mercato del lavoro" attraverso lo svolgimento di diverse funzioni, tra cui spiccano alcune misure particolarmente rilevanti ai fini della presente trattazione. Gli enti bilaterali possono occuparsi dell'"intermediazione nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro", della "programmazione di attività formative e [del]la determinazione di modalità di attuazione della formazione professionale in azienda" così come della "gestione mutualistica di fondi per la formazione e l'integrazione del reddito". Inoltre, il riferimento che fa la norma a "ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento" consente agli enti bilaterali di rivestire ulteriori compiti in vari ambiti della protezione sociale, arrivando a coprire prestazioni di welfare che, in altri settori e territori, sono erogate direttamente dalle aziende.

Una volta chiarita la cornice normativa di riferimento, occorre precisare che gli enti sono istituiti dalle parti sociali tramite i contratti collettivi: è in questa sede, infatti, che i firmatari manifestano la volontà di costituire un ente bilaterale e, successivamente, le stesse parti firmatarie sottoscrivono un atto separato

(regolamento o statuto) per costituirlo e regolarne il funzionamento. Ciascun sistema di contrattazione collettiva può istituire un proprio ente bilaterale o, come è più comune, più contratti collettivi rinviano al medesimo ente.

Come si dirà meglio a breve, la bilateralità si articola a livello territoriale con enti che operano a livello provinciale e regionale. A livello nazionale, invece, l'analisi dei cinque sistemi contrattuali del settore consente di individuare tre diversi modelli di bilateralità: l'Ente Bilaterale Nazionale Unitario del settore turismo (Ebnt), istituito per i CCNL Fipe, Federalberghi e Fiavet Confcommercio, l'Ente Bilaterale Unitario del settore turismo (Ebn) per il CCNL, sottoscritto da Confesercenti, e l'Ente Bilaterale dell'industria turistica (Ebit) per il sistema Confindustria.

4.1. Gli enti bilaterali nazionali nel settore del turismo

L'Ente Bilaterale Nazionale Unitario del settore turismo (Ebnt)

L'Ente bilaterale nazionale del turismo (Ebnt) è stato costituito conformemente a quanto previsto dall'art. 6 del CCNL commercio-turismo del 30 maggio 1991 ed è regolato dal suo statuto e da un ampio numero di accordi realizzati a livello locale tra le parti sociali. È costituito pariteticamente dalle associazioni datoriali Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, aderenti a Confcommercio e dalle organizzazioni sindacali di Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs. A livello territoriale, il testo del contratto dà priorità alla costituzione di enti regionali, pur non escludendo la possibilità di costituire enti provinciali. Ad oggi sono stati costituiti 12 enti regionali, 2 enti settoriali regionali, 2 enti settoriali provinciali, 33 enti territoriali e 2 enti pluriprovinciali (Ebnt, 2025).

L'attività dell'Ente è assicurata attraverso la contribuzione, pari allo 0,40% di paga base e contingenza, per quattordici mensilità, di cui lo 0,20% a carico del datore di lavoro e lo 0,20% a carico del lavoratore. L'azienda che ometta il versamento di questa quota è obbligata a corrispondere al lavoratore un elemento distinto della retribuzione pari allo 0,60% di paga base e contingenza per 14 mensilità. Le prestazioni erogate dall'Ebnt si sviluppano in diverse direzioni, spaziando dall'area del sostegno al

reddito fino all'assistenza tecnica ai fondi interprofessionali e alle aziende nella gestione degli adempimenti formativi. Tuttavia, all'ente nazionale sono affidate prevalentemente attività di coordinamento degli enti decentrati.

Entrando nel dettaglio delle prestazioni previste a livello nazionale, il sostegno al reddito dei lavoratori del turismo rappresenta forse l'ambito nel quale la bilateralità nazionale esprime la sua funzione più significativa, in quanto misura particolarmente adatta a rispondere alle esigenze specifiche del settore. L'art. 19 del CCNL Fipe prevede che i dipendenti di aziende coinvolte in situazioni di crisi e/o processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendale a cui corrispondono periodi di sospensione dell'attività economica, possano beneficiare delle risorse del fondo di sostegno al reddito, al quale è devoluto il 30% della quota contrattuale per il finanziamento dell'Ebnt. Il funzionamento del fondo è disciplinato da criteri prudenziali, che prevedono limiti massimi complessivi di spesa annua (pari all'80% delle dotazioni del fondo dell'anno precedente) e di spesa per singola azienda (corrispondenti ai contributi versati al fondo dall'azienda nei tre anni precedenti, entro un massimo del 60% del fondo disponibile per l'anno). Gli importi erogabili verso i singoli lavoratori sono pari al 60% della retribuzione mensile lorda per massimo tre mesi, salvo eccezioni motivate ed approvate dal comitato direttivo dell'Ebnt.

L'ente bilaterale offre inoltre un servizio di assistenza tecnica alle aziende che aderiscono al fondo For.Te (si veda *supra* l'approfondimento legato alla formazione professionale) attraverso l'implementazione di piani formativi nazionali ed aziendali, dando così supporto nelle fasi di progettazione della formazione aziendale.

Presso l'ente bilaterale nazionale del turismo opera poi la commissione paritetica bilaterale in materia di apprendistato. Fra i compiti dell'ente rientra l'esecuzione della formazione per gli apprendisti e la certificazione di conformità dei piani formativi con le disposizioni di legge. Il contratto collettivo prevede, inoltre, l'istituzione dell'Osservatorio sul mercato del lavoro con compiti di studio, rilevazione ed elaborazione di dati sulla forza lavoro impiegata e necessaria nel settore.

Un importante ruolo è svolto anche dal "Sistema competenze": in un settore fortemente caratterizzato da lavoratori giovani e contratti di lavoro a tempo determinato, risulta fondamentale poter certificare in modo efficace la formazione nel settore e poter beneficiare di un apprendimento tecnico-pratico in tempi brevi per acquisire conoscenze e competenze nuove. In questo senso, l'ente bilaterale ha predisposto un catalogo nazionale di corsi che rilasciano dei badge per certificare che un determinato lavoratore ha seguito un corso e superato con esito positivo la prova finale. Le aree dei corsi disponibili per il 2024 si dividono in *sales marketing* e comunicazione; *room division*; *food & beverage*; *management* e la sezione dedicata ai focus seminariali. In questo modo vengono coperte sia attività pratiche legate al servizio e alla ristorazione (come i corsi rivolti ai barman o al personale di sala), sia corsi a carattere più tecnico e di gestione del personale e dei bilanci aziendali.

L'Ente Bilaterale Unitario del settore Turismo (Ebn)

L'Ente Bilaterale Unitario del settore Turismo (Ebn) è costituito da Assohotel, Fiepet, Assoviaggi, Fiba, Assocamping e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs. Il CCNL Confesercenti prevede che all'ente sia devoluto lo 0,20% della paga base e della contingenza a carico del datore di lavoro e lo 0,20% a carico del lavoratore, per 14 mensilità. Il datore di lavoro che non aderisce alla bilateralità deve versare direttamente al lavoratore lo 0,60% della paga base conglobata per 14 mensilità, oltre a rispondere della perdita delle prestazioni erogate dall'ente bilaterale competente. Del gettito devoluto alla bilateralità, solo il 10% è destinato al finanziamento dell'ente bilaterale nazionale, la quota residua viene invece ripartita tra gli enti bilaterali regionali.

Il compito principale dell'Ente nazionale è quello di supportare gli enti territoriali nell'esercizio delle loro funzioni e di svolgere attività di promozione, progettazione e gestione di iniziative in materia di formazione. Tra queste, possono rientrare l'organizzazione di convegni tematici (ad esempio di aggiornamento sui rinnovi contrattuali) o corsi di formazione (ad esempio in tema di salute e sicurezza sul lavoro).

L'Ente Bilaterale dell'industria turistica (Ebit)

Il terzo ed ultimo ente bilaterale nazionale da attenzionare in questa sede è l'ente costituito nell'ambito dell'industria turistica (Ebit). L'Ebit è stato costituito il 7 giugno 2000 da Federturismo Confindustria, con l'adesione di Confindustria Aica e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs. La quota per il finanziamento dell'Ente nazionale e degli enti territoriali è pari allo 0,40% del trattamento economico minimo, di cui lo 0,20% a carico del datore di lavoro e lo 0,20% a carico del lavoratore. Il contratto collettivo nazionale ne prevede lo sviluppo anche a livello regionale.

Tra le prestazioni erogate dall'ente bilaterale dell'industria turistica rientrano forme di sostegno al reddito, azioni a supporto dell'apprendistato e lo sviluppo di osservatori che eseguono studi e ricerche su temi legati al mercato del lavoro. Anche in questo caso, la misura più rilevante è rappresentata dall'integrazione del reddito per i lavoratori coinvolti in processi di crisi aziendale che non possano accedere alla cassa integrazione. L'ammontare degli importi erogabili ai singoli dipendenti non può essere superiore al 60% della retribuzione mensile netta e per un massimo di tre mensilità.

4.2. Contrattazione e bilateralità territoriale

La complessa rete della bilateralità si articola poi a livello territoriale grazie alle importanti attività degli enti regionali e provinciali. Lo sviluppo degli enti territoriali è determinato dal contratto collettivo nazionale e la loro costituzione è subordinata al raggiungimento di una quota minima di fondi. Qualora tale soglia economica non venga raggiunta, si procede all'accorpamento di più territori tra loro limitrofi.

I compiti affidati al livello locale sono di taglio prevalentemente "operativo": possono infatti riguardare l'implementazione di forme di sostegno al reddito ulteriori rispetto a quelle nazionali, l'assegnazione di misure di supporto alle spese dei lavoratori in situazioni di particolare bisogno, la promozione di interventi

formativi così come – tramite i Centri di servizio (previsti dal CCNL Fipe) – lo sviluppo di servizi di monitoraggio del corretto utilizzo dei contratti a tempo determinato e dei lavoratori extra e di surroga. La principale distinzione tra il livello territoriale e quello nazionale è rappresentata dalle risorse a disposizione e, appunto, dalla competenza.

In questo paragrafo verranno approfondite tre diverse esperienze di bilateralità territoriale (una provinciale e due regionali) facenti capo all'Ebnt, e collegate quindi ai CCNL Fipe e Federalberghi (salvo quanto si dirà per l'Ente bilaterale del Lazio, che ha un ambito di operatività più ampio). Per offrire una panoramica il più possibile rappresentativa del territorio nazionale, si è scelto di analizzare l'esperienza degli enti bilaterali di Bergamo, del Lazio e della Puglia.

L'Ente bilaterale di Bergamo è stato costituito nel 1998 e fa riferimento al sistema contrattuale di Federalberghi e Fipe Confcommercio. Le aziende iscritte all'Ente nel 2024 risultavano 2.874.

L'Ente bilaterale turismo del Lazio rappresenta invece una realtà particolare, visto che unifica tutte le esperienze di bilateralità del territorio. In questo senso, l'Ente è un organismo unitario e paritetico costituito da Confcommercio, Confesercenti e Confindustria e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs.

L'Ente bilaterale turismo della Puglia è stato invece costituito nel 1991 dalle organizzazioni datoriali Faita, Federalberghi, Fiavet, Fipe e dalle organizzazioni sindacali Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs e fa riferimento ai sistemi contrattuali promossi dalle stesse.

Sostegno al reddito

La bilateralità prevede forme di integrazione al reddito non solo – come si è già visto – tramite l'ente nazionale, ma anche grazie agli enti territoriali, che erogano specifici contributi a favore dei lavoratori e delle loro famiglie per far fronte a diverse esigenze.

L'Ente bilaterale del Lazio assicura un contributo in caso di infortunio del dipendente qualora il lavoratore non riceva alcuna

integrazione aziendale all'indennità INAIL e non abbia richiesto altre integrazioni da parte degli enti o delle casse di assistenza sanitaria integrativa operanti nel settore turismo. In caso di inabilità temporanea data da infortunio sul lavoro il lavoratore potrà beneficiare di 7,25 euro al giorno per i primi 10 giorni. Dall'undicesimo giorno fino al centottantesimo l'integrazione sarà invece di 9,10 euro al giorno.

Anche l'ente bilaterale bergamasco prevede un sussidio straordinario in caso di malattia od infortunio oltre il centottantesimo giorno, proporzionato al periodo di aspettativa e all'orario di lavoro del contratto individuale. L'importo del sussidio può arrivare ad un massimo di 2.000 euro, cumulabile con quanto stabilito e riconosciuto dal CCNL per i lavoratori affetti da patologie gravi.

In relazione alle questioni di salute, l'Ente bilaterale della Puglia rimborsa le spese per le analisi e gli esami specialistici per la prevenzione e la diagnosi di tumori, per un massimo di 200 euro all'anno.

L'Ente del Lazio eroga anche specifici contributi per le spese funerarie, di importo diverso in caso di decesso del dipendente monoreddito (rimborso forfettario di 1.250,00 euro), del dipendente non monoreddito (rimborso forfettario di 750 euro) e del coniuge o figlio a carico (500 euro).

Ulteriori contributi spesa per i lavoratori riguardano l'acquisto di libri scolastici (Bergamo), spese di trasporto pubblico (Bergamo, Lazio), spese e tasse universitarie (Bergamo), attività motorie e sportive, anche dei figli (Lazio), eventi culturali (Lazio) e anche un supporto per far fronte al caro energia (Bergamo). Possono inoltre essere istituite borse di studio per i lavoratori che decidano di intraprendere un percorso di studio con indirizzo turistico (Puglia).

Per la famiglia sono inoltre rimborsate spese sanitarie connesse alla gravidanza (Puglia), spese per l'assistenza di familiari disabili o non autosufficienti (Puglia, Lazio, Bergamo), sussidi per le maternità/paternità (Puglia) contributi per congedo per la malattia del figlio (Puglia), asilo e scuola dell'infanzia (Puglia, Bergamo), centri estivi (Lazio), acquisto di libri scolastici e non

scolastici (Bergamo, Puglia e Lazio), tasse universitarie del figlio (Puglia), mensa scolastica (Bergamo), trasporto dei figli (Bergamo), protesi oculari dei figli (Bergamo) o soggiorni studio all'estero (Lazio).

Formazione

Gli enti bilaterali territoriali gestiscono anche la formazione per i lavoratori del settore. Si tratta di servizi offerti alle aziende volti a favorire l'aggiornamento professionale dei lavoratori, l'acquisizione di nuove competenze e l'ottenimento di certificazioni specifiche per il settore.

Gli Enti bilaterali tendono a distinguere, in questo ambito, tra formazione obbligatoria, formazione continua e corsi di lingua. Nella formazione obbligatoria rientrano i corsi previsti per legge, come quelli relativi alla normativa sulla sicurezza sul lavoro, i corsi antincendio o l'HACCP. Gli enti possono erogare direttamente questi corsi o, in alternativa, rimborsare le spese sostenute dal datore di lavoro. Ad esempio, l'ente bilaterale di Bergamo rimborsa l'80% delle spese sostenute per i corsi sostitutivi del libretto sanitario e il 70% per gli altri corsi.

I corsi di formazione continua sono invece finalizzati all'aggiornamento o al miglioramento della professionalità dei lavoratori. Nelle offerte degli enti bilaterali si possono trovare sia corsi su tematiche di *diversity management* e inclusione, gestione delle buste paga, oltre a moduli formativi sul *food and beverage*, sul servizio di sala, sulla comunicazione social e tanto altro. È responsabilità del singolo ente decidere, tendenzialmente con delibera annuale, quali corsi offrire in base alle specifiche necessità del territorio e ai fondi disponibili.

Mercato del lavoro e sostegno alle aziende

Una ulteriore area di intervento della bilateralità territoriale riguarda il supporto all'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. In questo campo, da un lato gli enti compiono ricerche e studi legati al fabbisogno del settore, dall'altro si attivano per compiere un vero e proprio servizio di incontro tra domanda ed

offerta, aiutando sia le aziende nella ricerca di personale qualificato, sia le singole persone nella ricerca di un nuovo lavoro (ad esempio con sportelli di sostegno per la redazione del curriculum).

Focus

Di recente, l'Ebnt ha siglato un protocollo d'intesa con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, il Ministero dell'interno e il Ministero del turismo per favorire l'inserimento lavorativo di persone titolari di protezione internazionale e temporanea e di altri cittadini stranieri in condizione di vulnerabilità. La rete degli enti bilaterali del turismo, in questa direzione, si impegna a offrire percorsi formativi dedicati e altre misure di politica attiva del lavoro, promuovendo esperienze nelle aziende del settore, con l'obiettivo di un successivo inserimento lavorativo. Il progetto coinvolge, oltre all'ente bilaterale nazionale del turismo e agli enti territoriali, anche il fondo interprofessionale For.Te.

Sempre in tema di occupazione, un ruolo centrale è ricoperto dagli enti territoriali nella gestione dello strumento dell'apprendistato. Presso gli enti territoriali operano le Commissioni paritetiche territoriali, competenti a rilasciare il parere di conformità per le assunzioni con contratto di apprendistato professionalizzante. Tale parere attesta la correttezza formale del contratto, l'assolvimento degli obblighi e degli adempimenti legali e contrattuali e la conformità del piano formativo rispetto a quanto previsto dalla normativa vigente e dal contratto collettivo applicabile.

Infine, gli enti territoriali possono fornire servizi per la risoluzione di vertenze ed arbitrati, anche in riferimento a dimissioni, licenziamenti o alla gestione della situazione contributiva.

4.3. Un primo bilancio

Come si è appena visto, la complementarità tra il ruolo dell'ente nazionale e di quelli territoriali consente alla bilateralità di coprire un ampio spettro di funzioni, che spaziano dal sostegno al reddito alla formazione, fino alla mediazione nel mercato del lavoro e alla promozione del welfare integrativo. Gli enti nazionali svolgono funzioni di coordinamento, definizione di linee guida e gestione di strumenti comuni, mentre gli enti territoriali traducono queste indicazioni in servizi concreti, calibrati sulle esigenze locali. Questa architettura multilivello rende la bilateralità nel turismo uno strumento dinamico e adattabile, in grado di offrire risposte specifiche a bisogni differenti: crisi occupazionali, sostegno alle famiglie, percorsi di formazione e qualificazione professionale e supporto alle imprese nella gestione di normative complesse.

5. La contrattazione aziendale sul welfare nel settore del turismo

Anche la contrattazione aziendale può assumere un ruolo di rilievo nell'erogazione di misure di welfare nelle varie realtà d'impresa.

Per approfondire lo sviluppo sul piano qualitativo di queste prassi sono stati analizzati 18 contratti collettivi aziendali sottoscritti tra il 2021 (a cavallo della fase pandemica) e luglio 2025, raccolti nella banca dati *Farecontrattazione* di Adapt. Si tratta, per lo più, di accordi siglati nell'ambito di grandi strutture alberghiere o della ristorazione organizzata. In questo modo si è coperto un arco temporale di quasi quattro anni, comprensivo della fase post-Covid e dell'ultima tornata di rinnovi contrattuali nazionali del terziario e del turismo, che ha avuto luogo nel corso del 2024.

Il numero limitato di contratti aziendali analizzati riflette una tendenza più generale che interessa l'intero macrosettore del terziario, dove lo sviluppo di misure di welfare occupazionale attraverso la contrattazione di secondo livello risulta ancora poco

diffuso, specie se messo a confronto con altri settori di dimensioni occupazionali minori (si veda parte I, capitolo 1, § 3).

Welfare organizzativo

Tra le misure di welfare che vengono disciplinate in prevalenza a livello aziendale spiccano le soluzioni di flessibilità organizzativa e di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Le misure aziendali migliorano le previsioni contrattuali nazionali, ad esempio, tramite l'estensione dei permessi per la malattia del figlio anche ai genitori con figli fino a 14 anni (Roadhouse, Alpitour) e l'incremento dei giorni di permesso di malattia del figlio (Alpitour e Vera prevedono 5 giorni in più rispetto alla contrattazione nazionale) o congedi per l'inserimento dei figli al nido (Alpitour, Autogrill, Cisalpina) o, ancora, per motivi personali (Alpitour).

Sempre con riguardo alla genitorialità, molti contratti istituiscono forme di part-time *post-partum* migliorative rispetto alla contrattazione collettiva nazionale (Cisalpina, Lagardere Travel, Roadhouse, Alpitour) o integrano la retribuzione dovuta durante l'utilizzo del congedo parentale. In Roadhouse, ad esempio, viene prevista l'integrazione del 30% rispetto alla retribuzione riconosciuta dagli enti previdenziali, nel caso in cui il lavoratore/lavoratrice usufruisca del congedo parentale (ex astensione facoltativa) senza soluzione di continuità rispetto al periodo di congedo di maternità (ex astensione obbligatoria) per tutto il periodo continuativo di 6 mesi.

Si segnala poi l'ipotesi di sospensione delle clausole flessibili (ossia quelle disposizioni, inserite nei contratti di lavoro part-time, che consentono una modifica dell'orario di lavoro rispetto a quello inizialmente concordato) per specifici motivi indicati nel contratto stesso (Autogrill). Tra le misure di welfare "organizzativo" rientra inoltre anche il riconoscimento della banca delle ore solidale (Vera, Autogrill, Una Hotels, Lagardere Travel, Alpitour, HNH Hospitality), in cui non è infrequente che l'azienda riconosca, per ciascuna ora donata, un'ora di permesso in più (HNH Hospitality, Cisalpina, Lagardere Travel, Roadhouse).

In aggiunta a queste prime misure, alcune aziende hanno introdotto forme di smartworking (Cisalpina, Alpitour), permessi retribuiti per il giorno del compleanno (HNH Hospitality) oppure il riconoscimento nell'orario di lavoro del tempo tuta (Roadhouse). Alpitour, inoltre, prevede l'elasticità in ingresso ed in uscita ed ha istituito forme di diminuzione dell'orario di lavoro (di due ore) a parità di retribuzione.

Infine, la maggior parte delle aziende ha istituito un congedo retribuito integrativo di due mesi, rivolto alle lavoratrici vittime di violenza di genere (Vera, Cisalpina, Roadhouse, Una Hotels, Alpitour).

Formazione e istruzione

Le aziende si occupano inoltre, con una certa costanza, di formazione (Italiana Mense, Vera, Cisalpina, Hospes, Lagardere Travel, Una Hotels, Alpitour Elio ristorazione), istituendo specifici percorsi di sviluppo delle competenze che possono avere ad oggetto progetti formativi per utilizzo, ad esempio, di software gestionali integrativi o di gestione di dati amministrativi. Sono inoltre previsti benefici finalizzati all'educazione ed all'istruzione dei lavoratori e dei propri familiari, prevedendo borse di studio, contributi allo studio, nonché permessi aggiuntivi o congedi per esami (Cisalpina, Roadhouse, Alpitour, Autogrill).

Buoni pasto e buoni spesa

Ulteriori forme di welfare riguardano il conferimento di buoni pasto. Come già ricordato nella parte I (capitolo 1, § 2.2), i buoni pasto, la mensa e i buoni spesa sono generalmente affidati al livello decentrato, soprattutto aziendale, quale *benefit* ulteriore per il dipendente e strumento di *retention*.

Nel caso dei dipendenti del gruppo Vera che prestino servizio nelle fasce orarie dei pasti (11.00/15.00 o 18.00/22.00), questi hanno diritto, a seconda della propria sede di lavoro, ad un pasto completo presso il locale in cui prestano l'attività o, in alternativa, ad un buono spesa (di 6,50 euro in alcuni locali o di un

determinato numero di prodotti in altri locali). In Cisalpina la cifra del buono pasto è pari a 5,50 euro, che dal 1° gennaio 2026 verrà portato a 6,00 euro, per ogni giornata lavorata in presenza con turni di almeno 5 ore, in Alpitour è di 7,00 euro per coloro che hanno eseguito una prestazione lavorativa di minimo 4 ore. In Roadhouse viene invece riconosciuto il diritto alla consumazione di un pasto completo al termine del turno di lavoro.

Alcune aziende erogano inoltre dei buoni acquisto o delle scontistiche/agevolazioni sui prodotti commercializzati nei loro locali (Cisalpina), altre invece riconoscono un'indennità di sede speciale per alcune zone (Alpitour riconosce un'indennità di 350 euro lordi al giorno per i dipendenti che operano nelle sedi di Milano e nelle sedi aeroportuali). Altre ancora erogano dei buoni carburante e dei buoni parcheggio. Autogrill, ad esempio, riconosce per i lavoratori che prestino la propria attività nei punti vendita siti sulle reti autostradali, un buono carburante di 5,00 euro in caso di presenza per almeno 10 giorni al mese e di 10,00 euro in caso di presenza per almeno 20 giorni al mese.

Previdenza complementare

Anche in tema di previdenza complementare ed assistenza sanitaria si registrano esperienze particolarmente significative. Il contratto aziendale può prevedere che la quota dovuta dal datore al fondo di assistenza di previdenza complementare sia superiore rispetto a quella prevista dal CCNL.

Lagardere Travel, in questo senso, prevede un aumento della quota contributiva a favore del fondo Fon.Te (pari allo 0,75% a gennaio 2025, che aumenterà periodicamente fino ad arrivare ad 1,1% a gennaio 2028); in Cisalpina il contributo aziendale a Fon.Te è superiore dell'1,50% rispetto a quanto previsto dal CCNL; Unahotel prevede invece che il contributo totale a carico dell'azienda, comprensivo quindi anche delle previsioni del contratto collettivo applicato, sia del 2% della retribuzione utile al computo del TFR.

Assistenza sanitaria

A tutela della salute dei lavoratori, si riscontrano invece casi in cui le aziende integrano il trattamento economico in caso di malattia. Autogrill, ad esempio, eroga una quota retributiva pari a 2,50 euro per ogni settimana di malattia quando l'evento di malattia supera i 30 giorni e non sia coperta da altre forme di tutela. Roadhouse, invece, aumenta i giorni di comporto a disposizione dei propri dipendenti.

6. Conclusioni

Come si è avuto modo di osservare nel corso del capitolo, le tutele per i lavoratori e le lavoratrici del settore turistico si sono sviluppate nel tempo su una pluralità di livelli, sia nazionale che territoriale, al fine di garantire, da una parte, l'uniformità di alcune forme di protezione per la generalità dei dipendenti del settore e, dall'altra, la capacità di saper adattare alcune soluzioni alle diverse specificità locali.

In alcuni casi, la contrattazione collettiva e la bilateralità hanno avuto il merito non solo di implementare, ma anche di anticipare le esigenze dei lavoratori. Un esempio emblematico di questo doppio canale è rappresentato dall'esperienza della sanità integrativa nel territorio laziale, che attraverso il ruolo di Sanimpresa dimostra l'importanza del coordinamento tra il livello nazionale e quello territoriale per la costruzione di un sistema di welfare settoriale solido e articolato, capace di rafforzare i servizi pubblici esistenti, rispondendo a una chiara esigenza di tutela dei lavoratori del territorio, garantendo per tutti i lavoratori un numero minimo di prestazioni sanitarie annuali senza alcun costo per gli stessi.

Questo sistema di protezione si è rivelato rilevante in un comparto caratterizzato da criticità strutturali persistenti, prima fra tutte la questione dei salari bassi. In questo contesto, sebbene il welfare non possa né debba sostituirsi a una giusta retribuzione, esso rappresenta uno strumento essenziale di tutela e di supporto per le lavoratrici e i lavoratori. Ne sono un esempio concreto i fondi di assistenza al reddito attivati in caso di crisi

aziendali, che offrono un supporto in situazioni di forte vulnerabilità occupazionale.

Sotto questo aspetto, anche le aziende possono rivestire un ruolo di attore strategico sia garantendo salari più alti, sia, grazie agli incentivi fiscali previsti, conferendo crediti welfare e aumentando le prestazioni welfaristiche per i propri dipendenti. In tal senso, tuttavia, si è però osservata la limitata propensione delle aziende del settore ad attivarsi per sottoscrivere contratti ed accordi di questo tipo. Proprio per questo motivo, le esperienze virtuose di aziende che introducono nel contratto aziendale misure di welfare migliorative rispetto a quelle previste a livello nazionale meritano una particolare attenzione. Si pensi, ad esempio, all'incremento della contribuzione del datore di lavoro ai fondi di previdenza complementare o all'introduzione di nuovi permessi e congedi, che rappresentano forme concrete di investimento nel benessere dei propri dipendenti.

Alla luce di quanto emerso, si può dunque formulare un auspicio conclusivo: che le buone pratiche analizzate in questo capitolo, comprese quelle sviluppate in contesti aziendali specifici, possano costituire un modello di riferimento per rafforzare la contrattazione aziendale e promuovere, più in generale, una maggiore attenzione al benessere e alla qualità della vita lavorativa nel settore turistico. Solo attraverso una combinazione equilibrata di retribuzione dignitosa, strumenti di welfare efficaci e dialogo sociale strutturato sarà possibile garantire condizioni di lavoro più eque e sostenibili per tutti gli addetti del comparto.

2.
LE POLITICHE AZIENDALI E CONTRATTUALI PER LA CASA NEL TERRITORIO MILANESE

1. Premessa

Nel solco tracciato dalle precedenti edizioni del presente Rapporto, anche quest'anno si è deciso di approfondire la dimensione locale delle politiche di welfare aziendale e occupazionale, attraverso uno specifico focus territoriale. Un approfondimento che, in linea con le edizioni passate, mantenesse una prospettiva d'indagine specifica, attenta all'intreccio tra politiche pubbliche locali, sistemi di relazioni industriali e bisogni delle persone che vivono e lavorano in un determinato territorio, e una dimensione spaziale ben delimitata, relativa a un determinato comune, provincia o regione del nostro Paese.

Nella presente edizione, la scelta è ricaduta sul territorio di Milano, città che rappresenta uno dei motori economici e produttivi del nostro Paese e che, specie negli ultimi anni, è riuscita ad attrarre investimenti, imprese e nuovi lavoratori, con un trend occupazionale in continua crescita (OSSERVATORIO MERCATO DEL LAVORO, 2025).

Eppure, proprio questa eccezionale capacità attrattiva ha finito allo stesso tempo per mostrare e per ampliare progressivamente alcune criticità strutturali che oggi segnano la vita quotidiana di chi vive e lavora a Milano. Tra queste, il tema dell'accesso alla casa – che non riguarda più soltanto le fasce tradizionalmente più deboli ed esposte della popolazione ma investe ormai anche lavoratori qualificati e professionisti che si trasferiscono nelle città per esigenze occupazionali – ha senza dubbio acquisito una rilevanza centrale, mostrando sempre più i caratteri di una vera

e propria emergenza, alla quale le istituzioni e vari attori locali sono chiamati a rispondere con soluzioni efficaci e strutturali.

Lo scopo del presente focus è quello di approfondire il ruolo che, in questo ambito, possono rivestire aziende e parti sociali, in autonomia o in raccordo con le istituzioni locali, nell'elaborazione di soluzioni abitative per i lavoratori.

Un approccio "lavoristico" su tale questione risulta infatti ormai essenziale per affrontare (e analizzare) questa emergenza, visto che gli intrecci tra la "nuova" questione abitativa e le dinamiche del mercato del lavoro sono ormai sempre più ampi. Da una parte, infatti, gli squilibri del mercato immobiliare, con costi di affitto e di acquisto della prima casa molto alti, costituiscono un vincolo sia alla mobilità interna, sia all'afflusso di lavoratori dall'estero, rischiando così di aumentare le difficoltà delle imprese, già ben presenti in molti settori, nel reperire manodopera qualificata da immettere nei processi produttivi. Dall'altra parte, risulta evidente come l'emergenza abitativa diventi una priorità anche per il sindacato, chiamato a considerare, oltre alle fasce più deboli, anche l'impatto dei costi della casa sui lavoratori qualificati e sulla mobilità occupazionale, in primis nella negoziazione economica decentrata dei salari, poiché l'aumento dei costi per la casa è ormai un problema per un numero sempre più ampio di lavoratori

L'inclusione delle politiche aziendali e contrattuali sulla casa all'interno di una riflessione più ampia sul welfare aziendale e occupazionale trova un suo ampio fondamento anche sul piano teorico. Le politiche abitative, a lungo trascurate e considerate come la "cenerentola" del sistema di welfare, fanno parte a pieno titolo delle politiche sociali, in quanto incidono direttamente su bisogni fondamentali di protezione, sicurezza e inclusione sociale delle persone. E proprio per questo, il terreno delle soluzioni abitative appare oggi particolarmente adatto per sperimentare quelle forme di governance multiattore e multilivello – fondate sull'integrazione tra iniziative pubbliche e strumenti privati – che da tempo animano i primi tentativi di innovazione normativa e territoriale nel campo del welfare. Considerare oggi le politiche per la casa nell'ambito delle strategie di welfare aziendale e territoriale risulta quindi non solo fondato ma anche cruciale

per poter affrontare, con un approccio integrato, le politiche del lavoro e dell'abitare nei contesti urbani contemporanei.

Partendo da queste necessarie premesse, il capitolo si articola in tre diverse sezioni. In primo luogo, per inquadrare i termini del problema, si proporrà un quadro sintetico delle principali criticità che caratterizzano il tema dell'abitare nella città metropolitana di Milano (§ 2). Una volta compiuta questa prima ricostruzione di contesto, saranno analizzate e sistematizzate alcune prime iniziative aziendali (§ 3.1) e contrattuali (§ 3.2), finalizzate al contenimento del caro-affitti. Alla luce delle evidenze riscontrate, si proverà infine a tracciare un primo bilancio, utile anche per riflettere sulle possibili modalità di sviluppo, nel futuro, di politiche abitative più integrate, efficaci e inclusive nel territorio milanese (§ 4).

2. Il contesto abitativo nel territorio milanese: tendenze e prime risposte

Negli ultimi anni, in parallelo alla crescita economica della città, il mercato immobiliare milanese ha registrato una crescita costante dei prezzi e dei canoni di locazione.

Secondo i dati dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare (OMI) dell'Agenzia delle Entrate, nel secondo semestre del 2024 il prezzo medio di compravendita per le abitazioni civili "normali" (si intendono, con questo termine, immobili in uno stato di conservazione e manutenzione ordinario, senza particolari pregi o difetti) a Milano si attesta attorno ai 5.586 euro al metro quadro, con una forbice che oscilla tra i 4.303 euro/mq (valore minimo medio) e i 6.869 euro/mq (valore massimo medio). Un incremento rilevante rispetto al 2014, quando il valore medio si aggirava sui 3.312 euro/mq, segnando un aumento complessivo di circa il 69% in un decennio.

Il mercato risulta tuttavia fortemente disomogeneo a livello territoriale: nel 2024, il valore minimo registrato in alcune zone periferiche si ferma sotto i 2.000 euro/mq, mentre in quartieri centrali o riqualificati può superare i 10.000 euro/mq, con picchi prossimi ai 14.700 euro/mq per le abitazioni di fascia più alta. (OMI, 2024).

Un discorso simile può essere svolto in merito ai canoni di locazione, visto che, anche sotto questo aspetto, il contesto milanese registra un quadro particolarmente complesso per chi decide di abitare (e lavorare) all'interno del comune di Milano. In questo ambito, è utile affiancare ai dati dell'OMI anche le tendenze comunicate dai principali portali per la pubblicazione e ricerca degli annunci immobiliari, che offrono una fotografia più vicina ai prezzi effettivamente richiesti sul mercato in un determinato periodo.

Secondo il report periodico di Immobiliare.it, nel mese di luglio 2025 il canone medio richiesto a Milano era di 22,55 euro/mq mensili, con un aumento dello 0,36% rispetto a un anno prima (22,55 euro/mq mensili) e una variabilità secondo la zona di riferimento che spazia da valori più bassi intorno a 15,78 euro/mq in alcune zone periferiche (Bisceglie, Baggio, Olmi) fino a 30,74 euro/mq nei quartieri centrali più ambiti del Centro città.

Inoltre, per gli studenti o lavoratori che optino per una stanza singola, la spesa media raggiunge i 732 euro al mese, con picchi fino a 846 euro in alcune zone centrali e ben servite (Quadronno-Palestro-Guastalla). Si tratta di dati che rendono Milano la città più costosa su questo punto, con valori medi che superano ampiamente Bologna (632 euro) e Firenze (606 euro), che si posizionano rispettivamente al secondo e al terzo posto tra le città più care per l'affitto di una stanza.

Non si discostano da queste tendenze anche i dati comunicati da un altro portale immobiliare, Idealista, che evidenzia, per il mese di luglio 2025, un canone medio di 23,40 euro/mq mensili nella città di Milano, che rimane il centro con i canoni di locazione più elevati d'Italia, con valori in crescita dell'1,9% rispetto a un anno prima.

A conferma della crescente interdipendenza tra questione abitativa e dinamiche occupazionali, è utile richiamare i risultati di un recente report curato dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA), che propone una lettura incrociata tra diverse fonti: da un lato, i dati dell'Agenzia delle entrate e di Immobiliare.it (per i canoni medi degli affitti di mercato) e dall'altro lato i dati del sistema informativo Excelsior (per indicare il numero di assunzioni previste

dalle imprese) e dell'Istat (per presentare sia gli indicatori di mismatch tra domanda e offerta di lavoro, sia le retribuzioni nette mensili degli operai).

Il quadro che emerge sulla città di Milano, in questa prospettiva, fornisce spunti di particolare interesse: il capoluogo lombardo, infatti, si colloca al vertice della classifica nazionale per incidenza del canone di locazione sulla retribuzione netta di un operaio, con una quota che raggiunge il 65,8%, con quasi 10 punti percentuali di distacco da Firenze (56,5%) e Roma (55,2%), che si collocano rispettivamente al secondo e al terzo posto di questa particolare classifica.

Questa percentuale riflette – come evidenziato nello stesso report – sia il livello molto alto dei canoni di locazione mensili sia le tensioni del mercato del lavoro locale, caratterizzato da una elevata domanda di forza lavoro da parte delle imprese (CNA, 2024). A ciò si aggiunge, verosimilmente, l'erosione dei salari netti, compressi da inflazione e tasse, che non riescono a tenere il passo con l'aumento dei costi della casa, sia per l'acquisto sia per l'affitti.

Spunti di particolare interesse giungono anche da un'altra associazione di categoria, Confindustria, che nel suo documento del gennaio 2025, dal titolo *Soluzioni abitative sostenibili per i lavoratori*, per contestualizzare le varie soluzioni proposte per rispondere all'attuale emergenza abitativa, presenta alcune tendenze significative sul tema, che richiamano nuovamente l'attenzione sul caso milanese.

Il capoluogo lombardo risulta infatti, in primis, la città con il maggiore gap di spesa per l'affitto della casa, ovvero la differenza tra il budget mensile teoricamente disponibile per un lavoratore dipendente e il canone di locazione standardizzato di un alloggio tipo di 60 metri quadrati.

Secondo le stime contenute nel documento, a Milano questo scarto negativo raggiunge il 56,7%, pari a 6.532 euro all'anno pro capite, con valori decisamente superiori rispetto alla media nazionale (-35,2%, pari 2.371 euro annui): questo significa, nel concreto, che un lavoratore dipendente che destini alle spese abitative il 25% del proprio reddito netto mensile – ossia la

soglia considerata sostenibile secondo i parametri Istat – non sarà in grado di coprire più della metà del costo effettivo di affitto sul mercato milanese.

Il report di Confindustria evidenzia inoltre come l'emergenza abitativa si inserisca in un quadro strutturale più ampio, segnato da un crescente disallineamento tra il costo degli alloggi e le dinamiche territoriali della produttività. Milano rappresenta, anche in questa prospettiva, uno dei casi più emblematici: a fronte di un canone di affitto mensile standardizzato tra i più alti d'Italia, la produttività del lavoro, seppur elevata, non riesce a giustificare proporzionalmente la crescita continua dei prezzi abitativi (CONFINDUSTRIA, 2025).

A fronte di queste rilevanti dinamiche, che evidenziano una crescente pressione abitativa nel territorio milanese, anche le istituzioni locali e le parti sociali stanno cercando di mettere in campo strumenti di intervento capaci di contenere l'impatto del caro-affitti. Sul primo fronte, il comune di Milano ha lanciato un ambizioso "Piano Straordinario per la Casa", che si fonda su due direttrici di intervento principali – ossia la riqualificazione degli alloggi di Edilizia Residenziale Pubblica e lo sviluppo di abitazioni in regime di Edilizia Residenziale Sociale Calmierata – e punta, nel corso dei prossimi 10 anni, a realizzare 10.000 nuovi alloggi a canone calmierato, di cui circa 6.500 all'interno del perimetro comunale e altri 3.500 nell'ambito dell'hinterland.

Per quanto riguarda le parti sociali, invece, le organizzazioni rappresentative dei proprietari immobiliari e i sindacati degli inquilini continuano a ricoprire un ruolo di primario rilievo attraverso una tradizionale politica di concertazione locale, con la stipulazione dei contratti territoriali sui c.d. canoni concordati. Queste intese, sottoscritte secondo le procedure e rispettando i vincoli previsti dall'art. 2, comma 3, della l. n. 431/1998, consentono alle parti firmatarie di stabilire, a livello locale, il valore del canone, la durata del contratto ed altre condizioni contrattuali volte a garantire canoni più accessibili rispetto al mercato. Nel caso in cui i contratti di affitto vengano stipulati in conformità ai parametri di questi accordi territoriali, potranno usufruire, secondo quanto prevede la legge, di un regime fiscale agevolato.

Nel territorio di Milano, attualmente, sono in vigore due accordi locali sottoscritti dalle rappresentanze di proprietari e inquilini, stipulati rispettivamente il 12 giugno 2023 e il 27 luglio 2023. Queste intese collettive suddividono il territorio comunale in zone omogenee, fissando per ciascuna di esse tre fasce con un parametro massimo e minimo per la definizione del canone di affitto; i proprietari che decidano di affittare a canone concordati i propri immobili, rispettandone i contenuti, potranno usufruire non solo delle agevolazioni fiscali previste dalla legge ma anche di alcuni incentivi economici aggiuntivi (contributo una tantum, rimborso spese di attestazione bilaterale dei contratti, contributo per ristrutturazioni, fondo di garanzia per le mensilità di affitto non pagate) promossi direttamente dal Comune di Milano per sostenere gli affitti accessibili.

Nonostante l'impegno delle istituzioni locali e delle organizzazioni rappresentative di proprietari e inquilini nella regolazione del mercato abitativo, risulta evidente che tali iniziative – seppur necessarie per fornire prime soluzioni ai cittadini – non siano più sufficienti a rispondere alla complessa sfida abitativa che attraversa la città di Milano e che si intreccia sempre più, come si è visto, con le dinamiche del mercato del lavoro.

Per questo motivo, nelle sezioni che seguono, il focus si sposterà su un ambito tanto poco esplorato quanto portatore di ampie potenzialità: quello delle aziende e degli attori delle relazioni industriali. Si tratti di soggetti già oggi chiamati a governare le dinamiche del mercato del lavoro di riferimento (settoriale, locale, aziendale) e che possono rivestire – e già in parte rivestono, come si vedrà – una funzione sempre più centrale anche nella promozione di soluzioni legate alla casa.

In altri termini, l'obiettivo è di indagare il ruolo, attuale e potenziale, delle politiche aziendali e contrattuali nel fornire soluzioni all'emergenza abitativa in corso, concentrando l'attenzione sul territorio di Milano.

3. Il ruolo delle politiche aziendali e contrattuali

Per parlare di "politiche aziendali e contrattuali" nell'ambito delle soluzioni abitative è richiesta, come operazione

preliminare, l'elaborazione di una prima tassonomia delle (potenziali) misure attuabili, che possa essere utile a sistematizzare le varie soluzioni in campo.

In via preliminare, le politiche delle imprese in materia abitativa possono essere ricondotte a due macro-categorie principali: i) le c.d. politiche aziendali in senso stretto (§ 3.1), che vengono implementate unilateralmente dalle imprese senza il coinvolgimento delle parti sociali; ii) le c.d. politiche contrattuali (§ 3.2), che comprendono sia le misure introdotte direttamente dai contratti collettivi (§ 3.2.1), sia quelle promosse dagli organismi ed enti (in primis gli enti bilaterali) partecipati dalle stesse parti firmatarie (§ 3.2.2).

Quanto ai profili di intervento delle misure, invece, le soluzioni promosse possono riguardare vari elementi relativi al rapporto di lavoro. Le politiche unilaterali e contrattuali, infatti, possono incidere sulle dinamiche retributive, integrando di fatto la parte essenzialmente "monetaria" della retribuzione con una serie di beni, servizi e agevolazioni a supporto delle spese abitative, ma anche riferirsi agli aspetti prettamente organizzativi del rapporto di lavoro, con particolare riferimento al luogo di esecuzione della prestazione lavorativa.

Con l'obiettivo di indagare concretamente i diversi canali di sviluppo di tali soluzioni, sono state raccolte, attraverso diverse modalità (analisi dei comunicati stampa diffusi dalle aziende e dalle amministrazioni locali, analisi dei siti web degli enti bilaterali, ricerca sui social network, monitoraggio della rassegna stampa locale, segnalazioni da parte dei soci ADAPT e dei lettori del Bollettino ADAPT) pratiche aziendali e di enti bilaterali mirate a rispondere al caro-affitti. Quanto alle pratiche contrattual-collettive, invece, l'analisi è stata condotta sugli accordi sottoscritti a livello decentrato nel settore privato in Italia e presenti nella banca dati *Farecontrattazione* della Scuola di alta formazione di ADAPT, che contiene oggi oltre 5.000 tra contratti collettivi nazionali e contratti decentrati, prevalentemente di livello aziendale.

Essendo il focus centrato sulla città di Milano, l'attenzione si è concentrata sugli esempi di aziende ed enti bilaterali che operano (o che, comunque, abbiano la propria area di riferimento

prevalente) nel capoluogo lombardo, valutando – ove presenti – le connessioni e gli intrecci tra queste iniziative e le politiche pubbliche locali.

3.1. Le iniziative aziendali

Le iniziative unilaterali delle aziende sul tema delle politiche per la casa, come si è anticipato, possono riguardare vari elementi relativi al rapporto di lavoro, che spaziano dalle politiche retributive del personale sino alle modalità organizzative delle attività lavorative. Tali soluzioni possono svilupparsi, a seconda dei casi, nell'ambito di una precisa cornice normativa di riferimento – che regola le condizioni e i requisiti da rispettare per fruire delle agevolazioni economiche e/o normative previste – oppure nella piena autonomia delle singole imprese.

Nel primo ambito citato si collocano tutte le varie iniziative di "welfare aziendale" attraverso le quali le imprese, in seguito alla recente evoluzione normativa della materia, possono fornire un supporto concreto ai lavoratori in termini di sostegno alle spese abitative. La disciplina generale è contenuta nell'art. 51, comma 3, TUIR, che esclude dal reddito di lavoro dipendente il valore dei beni e servizi erogati dall'azienda entro il limite di 258,23 euro annui.

In deroga a tale regime, l'art. 1, comma 390, della legge di bilancio 2025 ha tuttavia introdotto, per i periodi d'imposta 2025, 2026 e 2027, un innalzamento della soglia a 1.000 euro (2.000 per i lavoratori con figli), includendo espressamente anche le somme erogate o rimborsate ai dipendenti per le utenze domestiche, i canoni di locazione e gli interessi sul mutuo dell'abitazione principale.

Una ulteriore novità della medesima legge consente inoltre alle imprese di riconoscere, entro il limite di 5.000 euro, contributi o rimborsi ai dipendenti neoassunti per il pagamento del canone di locazione e delle spese di manutenzione degli immobili locati, anch'essi connessi a specifiche agevolazioni fiscali.

Tra le numerose *policy* aziendali promosse in questo campo, di particolare rilievo risulta l'iniziativa di ATM, l'azienda di

trasporto pubblico locale di Milano, che ha pubblicato un bando per l'assegnazione di un "contributo casa" (di importo pari a 3.000 euro lordi), a cui possono candidarsi i conducenti di mezzi di superficie e gli operatori qualificati di nuova assunzione presso le società del gruppo che risiedano al di fuori del capoluogo lombardo e abbiano stipulato un contratto di locazione abitativa o un contratto di affitto di posto letto o camera entro i confini della città metropolitana di Milano. Quanto ai (potenziali) destinatari della misura, nel bando vengono precisati, oltre che i profili professionali dei lavoratori ai quali è destinato il contributo affitto, anche i diversi criteri prioritari di assegnazione del sussidio, parametrati sulla residenza dei richiedenti, il ruolo per i quali questi si candidano e la soglia reddituale ISEE posseduta.

Su altre direttrici di intervento, ma sempre in stretta connessione con il quadro di agevolazioni fiscali previste dal legislatore, si sviluppa l'iniziativa di Edison, che nel 2024 ha lanciato "Una casa per i giovani", un piano di *company social housing* destinato ai neolaureati neoassunti. Il programma offre a questi giovani, sprovvisti di un alloggio autonomo diverso da quello del proprio nucleo d'origine, la possibilità di accedere ad un bilocale arredato situato in una zona prossima alla sede di lavoro o comunque ben collegata ad essa con i mezzi pubblici.

Sul piano operativo, un partner esterno specializzato si occupa della ricerca e della gestione contrattuale e amministrativa della locazione, mentre Edison contrattualizza la casa e la cede in comodato d'uso al dipendente (sulle agevolazioni fiscali, art. 51, comma 4, lett. c., TUIR). A quest'ultimo, sarà richiesto un contributo spese mensile (comprensivo delle utenze a carico del lavoratore), che comunque non potrà superare un terzo della retribuzione netta mensile.

Tale sostegno abitativo ha una durata di tre anni, al termine dei quali il dipendente potrà subentrare nell'affitto o, eventualmente, proporre l'acquisto dell'appartamento

Edison – che ha ricevuto per tale iniziativa gli Assolombarda Awards 2025 per l'impegno nella responsabilità sociale e nel protagonismo dei giovani – ha inserito questa misura abitativa all'interno di un più ampio pacchetto triennale di formazione,

welfare integrativo e politiche salariali strutturate su merito, finalizzate a migliorare attrazione e fidelizzazione dei giovani talenti.

In altre fattispecie, invece, le iniziative aziendali si sviluppano in stretto raccordo con l'amministrazione locale, con la quale vengono stipulate specifiche intese mirate ad attrarre nuovi lavoratori o trattenerli, nel lungo periodo, nel territorio milanese. Il progetto "Casa ai lavoratori", in questa prospettiva, si sviluppa sulla base di un accordo tra il Comune di Milano e un Raggruppamento Temporaneo di Imprese (RTI) composto da Fondazione AEM, Amsa, Unareti e A2A Services&RealEstate, finalizzato ad assegnare trenta unità abitative sfitte di proprietà comunale da rinnovare e mettere in locazione ai dipendenti di Amsa e Unareti.

Il progetto è stato poi esteso anche ad ATM, con un nuovo accordo per la ristrutturazione e la messa a disposizione per i dipendenti in possesso di determinati requisiti soggettivi (tra cui un ISEE inferiore ai ventiseimila euro) di trenta alloggi popolari a canone agevolato.

Più in generale, il progetto "Casa ai lavoratori" rappresenta una misura strutturale di *housing* sociale, promossa dal Comune di Milano, che prevede il recupero e la messa a disposizione di alloggi di proprietà comunale da destinare ai dipendenti di aziende partecipate e cooperative sociali, attraverso la stipula di convenzioni bilaterali.

Nel 2025 è stato completato un ulteriore piano di assegnazioni, attraverso un accordo tra il Comune e un RTI, con capofila la cooperativa sociale Il Melograno e costituito da Homa Società cooperativa, Condiviso società cooperativa consortile e Giuffré Francis Lefebvre. L'intesa ha previsto, anche in questo caso, la ristrutturazione e la locazione a canoni agevolati di 120 alloggi di edilizia residenziale pubblica.

L'accordo, della durata di 12 anni, stabilisce sul piano operativo che la cooperativa Il Melograno si farà carico dei costi di riqualificazione e rinnovo degli alloggi assegnati, con un parziale rimborso da parte del Comune. Una volta resi abitabili, gli

appartamenti saranno affittati a canoni calmierati a lavoratori e lavoratrici con ISEE non superiore a 26.000 euro.

Le strategie in atto nel territorio milanese si sviluppano tuttavia anche su altre direttrici, incrociando diversi aspetti organizzativi del rapporto di lavoro. Qualche ragionamento può essere compiuto, in tal senso, sull'utilizzo degli spazi di *co-working*, che si stanno diffondendo in maniera sempre più ampia nella città metropolitana, con possibili effetti (anche) sulle scelte abitative dei lavoratori.

Di particolare interesse, in quest'ottica, risulta l'iniziativa della *smart working community*, una sperimentazione che nasce da un accordo di collaborazione tra il Comune di Milano e Assolombarda e che fa parte della *Milano Smart City Alliance*, una alleanza tra imprese promossa da Assolombarda insieme alle istituzioni del territorio, con l'obiettivo di promuovere un modello di sviluppo urbano basato sull'innovazione e la sostenibilità tramite la creazione di una rete capillare di spazi pubblici e privati da destinare al lavoro da remoto, accessibili sia ai dipendenti dell'amministrazione comunale sia ai lavoratori del settore privato.

La logica di fondo è quella del c.d. *near working*, che mira a garantire ai lavoratori la possibilità di lavorare, grazie all'utilizzo di ambienti di co-working convenzionati, in un luogo prossimo alla propria abitazione. Un approccio, questo, che potrebbe avere impatti positivi non solo sulla mobilità cittadina e sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, ma anche – a ben vedere – sulle scelte abitative dei lavoratori, favorendo una maggiore flessibilità nella scelta del luogo in cui vivere, valutando anche aree periferiche o meno centrali, dove i costi abitativi risultano più contenuti.

Le prime aziende ad avviare la fase sperimentale del progetto, che coinvolge diverse realtà d'impresa (A2A Smart City, Accenture, ATM, Cisco, Coima, Dassault Systèmes, Enel, Fastweb, IBM, Siemens, Signify, TIM) sono state Enel e TIM, che hanno messo a disposizione dei dipendenti comunali alcune postazioni di lavoro prenotabili presso le rispettive sedi.

3.2. Le soluzioni contrattuali

Per quanto riguarda le politiche di matrice contrattuale, entro tale sfera di intervento si identificano sia le misure introdotte direttamente dai contratti collettivi, sia le iniziative promosse dagli organismi ed enti bilaterali che sono partecipati e promossi dalle stesse parti sottoscrittrici dei contratti.

3.2.1. Le iniziative contrattual-collettive

Nel primo ambito, occorre premettere che, al pari di quanto si è già riscontrato in merito alle iniziative unilaterali (si veda *supra* § 3.1 con riferimento al caso di ATM), anche gli accordi collettivi possono prevedere la destinazione ai dipendenti di contributi *ad hoc* per gli affitti e le spese legate alla locazione della casa, nell'ambito delle politiche di welfare aziendale. Le agevolazioni fiscali introdotte per il biennio 2024-2025 al fine di agevolare l'erogazione di questi sussidi, infatti, si applicano sia nel caso in cui l'azienda introduca queste misure in via unilaterale, sia nel caso in cui si tratti di previsioni negoziate con il sindacato.

Su questo punto, in particolare le intese che già oggi regolano l'erogazione di crediti welfare – sia in forma diretta sia tramite la conversione dei premi di risultato – paiono rappresentare un terreno fertile per l'ampliamento di simili misure, ad esempio con la possibilità di coprire, in tutto o in parte, le spese sostenute per i canoni di locazione dell'abitazione. Ciò, peraltro, non implicherebbe necessariamente un aggravio diretto di costo per il datore di lavoro, non essendo richiesto l'incremento delle risorse destinate al livello decentrato di contrattazione

Esempi concreti di intese aziendali si riscontrano già, invece, su altre prassi contrattuali strettamente connesse alle politiche retributive del personale. Un valido esempio in tal senso è rappresentato da quei casi in cui la contrattazione aziendale, in linea con quanto consentito dalla legge (art. 2120, comma 11, c.c.), amplia le possibilità per i lavoratori di erogazione anticipata del trattamento di fine rapporto (TFR) rispetto a quanto già prevede la normativa, per tutelare (anche) diversi bisogni abitativi.

L'accordo Bpm Vita (1° ottobre 2024), in questo senso, mostra bene come si possano articolare tali soluzioni, visto che l'azienda, d'intesa con le organizzazioni sindacali, consente ai dipendenti l'anticipazione fino al 100% del TFR per l'acquisto, ampliamento e ristrutturazione della prima casa di abitazione, ricomprendendo entro tale definizione anche l'assegnazione di alloggi in cooperativa così come la costruzione in proprio e il riscatto da parte dell'inquilino nei confronti di enti o istituti locatari.

In altri contesti aziendali è poi prevista la concessione ai dipendenti di prestiti e finanziamenti agevolati per il pagamento dell'affitto, così come l'assegnazione in locazione di alloggi di proprietà dell'impresa. Si tratta di una policy particolarmente diffusa tra le compagnie assicurative, che in questi casi si trovano nel doppio ruolo di investitori istituzionali – che investono il proprio patrimonio in beni immobiliari – e datrici di lavoro dei dipendenti che possono effettivamente fruire, a condizioni agevolate e secondo regimi di priorità, degli alloggi di proprietà dell'azienda. Anche il territorio milanese non è esente da tali pratiche, come dimostra il caso di Vittoria Assicurazioni, che nel rinnovo del contratto integrativo aziendale del 2024 ha introdotto misure *ad hoc* sul tema.

L'accordo collettivo del 15 luglio 2024 prevede infatti la possibilità per i lavoratori di prendere in affitto alloggi di proprietà dell'impresa, a condizioni di favore e secondo regimi di priorità. I dipendenti dell'azienda avranno infatti precedenza verso terzi, a parità di condizioni di locazione, nell'assegnazione in locazione di alloggi posseduti da Vittoria Assicurazioni, riceveranno in consegna i locali tinteggiati e saranno inoltre esonerati dal versamento del deposito cauzionale.

In aggiunta a questa prima misura – e sempre in linea con il *core business* dall'azienda – è prevista l'erogazione di prestiti agevolati ai neoassunti per far fronte alle spese di locazione. Vittoria Assicurazioni, nell'ambito dell'intesa con le organizzazioni sindacali, si rende disponibile all'erogazione di un prestito (da richiedere entro i tre mesi successivi al superamento del periodo di prova) di importo massimo di 3.000 euro a tasso fisso, finalizzato al pagamento di un affitto o della relativa cauzione. L'importo del prestito potrà salire fino a 20.000 o a 40.000 euro

annui per i neoassunti a tempo indeterminato che risiedano, rispettivamente, a più o meno di 100 chilometri di distanza dalla sede di lavoro.

3.2.2. Il ruolo degli enti bilaterali territoriali

In diverse aree del mercato del lavoro, caratterizzate da una forte frammentazione delle realtà produttive (si pensi, in particolare, al mondo agricolo, dell'artigianato, dell'edilizia e del terziario), la contrattazione aziendale risulta tuttavia poco sviluppata, considerata la forte diffusione di micro e piccole imprese e (quindi) l'assenza di strutture adeguate a condurre autonomi processi di negoziazione decentrata. In molte di queste realtà, a fare da contrappeso all'assenza di pratiche di contrattazione aziendale, si è sviluppato negli anni un sistema articolato di enti bilaterali, i quali promuovono numerose soluzioni nel campo del welfare e delle politiche del lavoro a supporto di imprese e lavoratori, con lo scopo di integrare e migliorare i servizi pubblici in questi ambiti di intervento, a fronte di una sempre più ampia serie di bisogni.

Non deve quindi stupire che, in linea con l'evoluzione delle prassi di questi organismi, anche nell'ambito delle politiche abitative si osservino oggi le prime iniziative da parte di alcuni enti bilaterali territoriali, che prevedono contributi *ad hoc* a sostegno delle spese di affitto dei lavoratori, ponendo particolare attenzione a determinati target di destinatari. Il territorio di Milano, anche in questo caso, si conferma un terreno florido di sperimentazione per soluzioni innovative, in grado di rispondere alle esigenze di imprese e lavoratori.

Un primo valido esempio arriva dal settore dei pubblici esercizi, in cui l'EBtpe (ente bilaterale territoriale dei pubblici esercizi di Milano e provincia e Monza Brianza), per l'anno 2024, ha introdotto un contributo a sostegno del canone di locazione di immobili residenziali ubicati nella Città Metropolitana di Milano e nella provincia di Monza-Brianza.

Il sussidio, erogabile per un solo trimestre, potrà raggiungere un importo massimo di 200 euro per ogni canone mensile pagato e spetta ai lavoratori a tempo indeterminato (compresi gli

apprendisti) e a tempo determinato che svolgano la propria attività nel territorio di riferimento, abbiano un contratto di affitto da almeno sei mesi regolarmente registrato presso l'Agenzia delle Entrate, siano in forza presso datori di lavoro in regola da almeno 12 mesi con il versamento delle quote contributive all'ente e siano in possesso di un indicatore ISEE del nucleo familiare non superiore a 29.000 euro. Il contributo è riconosciuto per nucleo familiare, e non cumulabile tra più componenti.

In termini simili si sviluppa anche la prassi di Ebiter Milano (ente bilaterale del terziario della provincia di Milano), che riconosce, per un solo trimestre, un contributo affitto di importo massimo di 250 euro per ogni canone mensile pagato, ai lavoratori assunti a tempo indeterminato e determinato (con contratto non inferiore a 9 mesi) che svolgano la propria attività nella città metropolitana di Milano e nella provincia di Monza Brianza. Per poter beneficiare del contributo, i lavoratori devono essere in forza da almeno 12 mesi presso datori di lavoro in regola con il versamento delle quote contributive a Ebiter Milano, essere dipendenti di aziende che applichino integralmente il CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi (sia nella parte economico-normativa che obbligatoria), ed essere in possesso di un indicatore ISEE del nucleo familiare pari o inferiore a 32.000 euro. Anche in questo caso, il contratto di locazione deve essere registrato da almeno sei mesi presso l'Agenzia delle Entrate, e il contributo è riconosciuto a un solo componente del nucleo familiare.

Politiche dello stesso tipo caratterizzano anche il comparto artigiano, nell'ambito del quale Elba (Ente lombardo bilaterale dell'artigianato), anche per l'anno 2025, ha confermato un contributo una tantum, dell'importo massimo di 250 euro, a sostegno delle spese di affitto dell'abitazione principale sostenute dai dipendenti delle aziende associate all'ente. Il contributo è destinato esclusivamente ai lavoratori titolari (o cointestatari) di un contratto di locazione che, a partire dal 1° gennaio 2025, abbia subito un adeguamento del canone per effetto dell'aggiornamento Istat. Sono invece esclusi dal beneficio gli affitti relativi ad alloggi di edilizia residenziale pubblica.

Queste prime prassi, se da una parte evidenziano la capacità degli enti bilaterali di saper promuovere soluzioni moderne ed

efficaci, di pari livello rispetto a quelle aziendali, dall'altra parte mettono in luce una criticità ancora irrisolta della legislazione (e della prassi) fiscale vigente. Il nodo principale risiede nel fatto che, a differenza delle prestazioni di welfare erogate direttamente dalle aziende ai propri dipendenti, quelle erogate dagli enti bilaterali territoriali non possono beneficiare delle agevolazioni previste dall'art. 51, comma 3 del TUIR. Manca infatti, in questo caso, un rapporto di lavoro diretto tra l'ente e i lavoratori beneficiari, che viene espressamente richiesto dalla disposizione normativa, che parla di "somme erogate o rimborsate ai lavoratori dai datori di lavoro", escludendo quindi soggetti terzi come gli enti bilaterali. Ciò comporta, salvo nuove diverse interpretazioni dell'Agenzia delle Entrate, l'applicazione delle regole generali sulla tassazione dei redditi da lavoro dipendente ai contributi ricevuti, dato che l'ente non inserisce il contributo nella busta paga ma effettua un versamento ad hoc a tal fine, con emissione di certificazione unica.

A determinare la differenza di trattamento non è dunque la natura della prestazione, che è la medesima sotto il profilo sostanziale, bensì la modalità organizzativa attraverso cui essa viene erogata, con il risultato di penalizzare fiscalmente soluzioni che, pur coerenti con le finalità del welfare, sono promosse da soggetti terzi quali gli enti bilaterali.

4. Primi bilanci e prospettive di sviluppo

Alla luce dell'analisi svolta, si può provare a tracciare un primo bilancio sulle principali tendenze emerse, ponendo l'attenzione su alcuni elementi trasversali che caratterizzano le strategie abitative attivate nel contesto milanese.

In primo luogo, emerge con forza un rinnovato protagonismo delle imprese e degli attori sociali nella promozione e attuazione di soluzioni efficaci per far fronte al bisogno abitativo dei lavoratori. Un ruolo che, a ben vedere, non rappresenta una novità se si guarda alla storia delle politiche abitative del nostro Paese, ma che oggi assume una nuova rilevanza in relazione alle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro.

Investire in politiche per la casa diventa infatti una leva strategica per l'attrazione, la fidelizzazione e il benessere dei lavoratori, specie per le fasce più giovani della popolazione aziendale, soggette a una maggiore mobilità territoriale, desiderose di raggiungere un'autonomia abitativa dalle proprie famiglie e, più in generale, particolarmente esposte al problema del caro-affitti, che caratterizza diverse città del nostro Paese. Un problema che, come si è evidenziato nell'analisi di contesto (*supra*, § 2), a Milano sta assumendo dimensioni sempre più ampie, rischiando di compromettere la capacità delle imprese di attrarre e trattenere personale qualificato.

In questa prospettiva, l'introduzione di soluzioni abitative sembra rappresentare non solo una risposta emergenziale ma, in termini più ampi, l'avvio di un possibile cambiamento di paradigma, che riconosce la centralità del bisogno abitativo come parte integrante delle politiche (unilaterali o contrattuali) di welfare aziendale.

Entrando nel merito delle soluzioni adottate, questa prima analisi ha evidenziato come le politiche aziendali e contrattuali in materia di abitazione, pur rappresentando potenzialmente un efficace supporto per i lavoratori nell'affrontare bisogni sempre più urgenti, faticano ad assumere – salvo eccezioni – un carattere strutturale, restando spesso legate alle scelte delle singole imprese, eventualmente in raccordo con le organizzazioni sindacali o con gli enti bilaterali operanti nel territorio.

Questa natura eventuale e ancora episodica di simili misure dimostra che, per ora, solo le imprese con un bisogno diretto e le risorse necessarie riescono a sviluppare piani strutturati sul tema. Allo stesso tempo, le relazioni industriali offrono però una strada promettente per dare risposte a bisogni nuovi, a patto di non dimenticare che gran parte del nostro tessuto produttivo è fatto di realtà medio-piccole con possibilità più limitate. Proprio per questo è interessante notare come molte aziende stiano già andando oltre il piano monetario, sperimentando soluzioni organizzative più ampie, fino a valorizzare, per fornire un supporto concreto ai lavoratori, anche il lavoro da remoto.

In questa prospettiva, Milano si configura come un vero e proprio "laboratorio", non solo per la vivacità e la capacità

innovativa di alcune aziende medio-grandi (e, in certi settori, degli enti bilaterali territoriali), ma anche per la capacità di saper avviare alcune prime forme virtuose di sinergia tra imprese, amministrazione locale e attori sociali, come evidenziato nei progetti ricostruiti nella tabella 10, che fotografa le principali iniziative oggi attive sul territorio.

Tabella 10. Politiche aziendali e contrattuali per la casa nel territorio di Milano: le principali iniziative

Strategia	***Esempio***	***Soggetto promotore e modalità di intervento***	***Target destinatari***
Contributi una tantum per affitto	ATM	Impresa: contributo fino a 3.000 euro per neoassunti con affitto in area metropolitana	Conducenti e operatori speciliazzati neoassunti
Company social housing	Edison – Piano "Una casa per i giovani"	Impresa: comodato d'uso agevolato alloggio, durata 3 anni	Neolaureati neoassunti
Coworking diffuso (near working)	Smart Working Community	Comune + aziende + associazione di categoria (Assolombarda): coworking vicino alla residenza	Lavoratori pubblici e privati
Affitto alloggi agevolato	Vittoria Assicurazioni	Impresa (accordo aziendale): assegnazione prioritaria di alloggi di proprietà dell'azienda	Dipendenti azienda
Prestiti agevolati	Vittoria Assicurazioni	Impresa (accordo aziendale): prestito agevolato per spese locazione	Neoassunti
Anticipo TFR	Bpm Vita	Impresa (accordo aziendale): anticipo TFR per acquisto, riscatto, ampliamento e ristrutturazione prima casa	Dipendenti azienda

Intese pubblico-privato per housing sociale	Progetto "Casa ai lavoratori"	Comune + aziende (accordo programmatico): recupero alloggi comunali e assegnazione ai lavoratori	Dipendenti azienda
Contributi affitto enti bilaterali	EBtpe, Ebiter Milano, Elba	Enti bilaterali: erogazione sussidi per affitto ai lavoratori	Lavoratori a basso reddito

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

In sintesi, le esperienze mappate nel contesto milanese mostrano una varietà di approcci e strumenti, che riflettono la molteplicità degli attori coinvolti e dei bisogni a cui si cerca di dare risposta, attraverso strategie integrate. I livelli di intervento, come evidenziato nella tabella 11, si articolano secondo la natura dei soggetti promotori, le forme di regolazione (unilaterale, contrattuale, bilaterale o pubblica) e le modalità concrete di attuazione, offrendo un utile quadro di sintesi per leggere trasversalmente le variegate soluzioni attivate nel territorio milanese.

Tabella 11. Livelli e strumenti del welfare abitativo nel contesto milanese

Modello di intervento	***Soggetti promotori***	***Strumenti utilizzati/utilizzabili***	***Caratteristiche***
Pubblico-istituzionale (*)	Comune/istituzioni locali	Edilizia residenziale pubblica, housing sociale, bandi per rigenerazione urbana, agevolazioni	Interventi stabili, pianificati nel tempo, rivolti a fasce deboli
Aziendale unilaterale	Singole aziende	Contributi, crediti welfare, *social housing,* prestiti e finanziamenti agevolati, smart working/coworking, locazione agevolata	Iniziative introdotte dalle singole aziende, in base a risorse e necessità
Contrattuale aziendale	Aziende + sindacati	Contributi, crediti welfare, prestiti e finanziamenti agevolati, anticipo TFR, smart	Piani più strutturati e garantiti, frutto di un confronto tra le parti

		working/coworking, locazione agevolata	
Bilaterale territoriale	Enti bilaterali territoriali	Contributi una tantum, bandi	Contributi vincolati alle risorse disponibili, diffusi nei contesti privi di contrattazione aziendale
Contrattuale territoriale (*)	Associazioni inquilini e proprietari, enti locali	Accordi per affitti a canone concordato, con agevolazioni fiscali	Contratti agevolati ma ancora poco conosciuti
Partnership pubblico-privato	Comune, imprese, associazioni datoriali	Coworking diffuso, recupero immobili, locazioni agevolate	Azioni condivise tra più attori, forte legame con il territorio

(*) Queste misure non rientrano nell'ambito di indagine ma aiutano a fornire un quadro completo sulle soluzioni disponibili

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Alla luce di questa mappa articolata degli interventi, appare sempre più evidente come un dialogo strutturato tra attori pubblici e soggetti privati appaia oggi imprescindibile per programmare in maniera condivisa interventi di ampio raggio, capaci di integrare in modo coordinato le sfide dell'occupazione e dell'abitare. Le evidenze emerse nel caso milanese mostrano che, in alcuni contesti, questa sinergia è già in fase di sperimentazione, come dimostrano il progetto *Casa ai lavoratori* e l'iniziativa *Smart Working Community*, che nascono come il frutto della collaborazione tra l'amministrazione locale, associazioni di categoria e alcune aziende del territorio.

Queste esperienze, seppur ancora isolate, aprono a prospettive di sviluppo più strutturate e sistemiche, che potrebbero essere rese operative attraverso strumenti innovativi di governance territoriale. In questa direzione, la suggestione finale è quella di valutare la possibilità di negoziare e sottoscrivere, proprio nel contesto milanese, dei "patti territoriali" che coinvolgano i principali stakeholders locali e siano in grado di promuovere crescita occupazionale e sostegno abitativo alle fasce più fragili della popolazione.

I primi "patti per il lavoro" stipulati nel nostro Paese (si pensi, in primis, al "Patto per il lavoro e per il clima" adottato in Emilia-Romagna nel 2020) rappresentano da questo punto di vista un modello utile, perché prevedono il coinvolgimento congiunto delle amministrazioni locali e dei corpi intermedi per programmare interventi legislativi e amministrativi, capaci di attivare specifici investimenti pubblici e privati.

Finora queste prassi concertative si sono concentrate su finalità economico-occupazionali ma il loro ambito d'intervento potrebbe estendersi, in futuro, anche alle politiche abitative, per far fronte a sfide sempre più urgenti e complesse.

Il coinvolgimento diretto del mondo della rappresentanza d'impresa e dei lavoratori rivestirebbe, in questa prospettiva, un ruolo centrale per mappare i bisogni presenti, valorizzare (con incentivi economici) le esperienze già attive e co-progettare interventi più equi ed efficaci per tutelare le fasce della popolazione ancora scoperte.

L'attivazione di "patti per l'abitare" a livello locale, a partire dal contesto milanese, rappresenterebbe un'opportunità concreta per sviluppare politiche abitative più integrate, inclusive e sostenibili, capaci di affrontare insieme le sfide del lavoro e dell'abitare.

3.
IL RUOLO DEI FONDI PENSIONE NEGOZIALI NEI PRINCIPALI SISTEMI CONTRATTUALI: MODELLI REGOLATIVI, CRITICITÀ E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

1. Premessa

La previdenza complementare costituisce, insieme all'assistenza sanitaria integrativa, uno dei temi tradizionali al centro delle politiche di welfare adottate dalle parti sociali attraverso la contrattazione collettiva.

Il fenomeno ha origini molto lontane nel tempo, risalenti alle prime esperienze dei fondi aziendali della seconda metà dell'800, ma ha acquisito una particolare rilevanza negli anni Novanta del secolo scorso. È infatti con il d.lgs. n. 124/1993 – promosso nel pieno della stagione di riforma del sistema pensionistico pubblico – che il legislatore ha posto per la prima volta l'attenzione sull'obiettivo di sviluppare un c.d. secondo pilastro pensionistico, in grado di garantire ai lavoratori prestazioni pensionistiche più elevate al termine della propria carriera.

A distanza di oltre trent'anni da quel primo intervento normativo, il panorama della previdenza complementare si presenta oggi estremamente frastagliato, e dà conto di tutte le diverse tipologie di "fondi pensione" che si sono sviluppati nel nostro Paese e alle quali i lavoratori possono aderire volontariamente.

Da una parte, si identificano le c.d. "forme complementari collettive" o "forme negoziali" che fanno riferimento a specifici gruppi di lavoratori che appartengono a una determinata categoria, azienda, territorio, in base a quanto stabilito nei contratti collettivi (di qualsiasi livello), nei regolamenti aziendali o negli accordi tra lavoratori autonomi o liberi professionisti.

Dall'altra parte, risultano sempre più diffuse le c.d. "forme complementari individuali", che si rivolgono invece ai singoli individui, a prescindere dalla loro condizione lavorativa o dal possesso di un reddito da lavoro autonomo, e sono istituite e gestiti da operatori commerciali.

Nell'ambito della presente ricerca, in linea con la prospettiva di relazioni industriali adottata nel Rapporto, l'attenzione si è concentrata sulle forme pensionistiche collettive, nell'ottica di approfondire il ruolo rivestito nel nostro sistema dai fondi pensione istituiti e sviluppati dalle parti sociali attraverso la contrattazione collettiva nei diversi settori del mercato del lavoro.

Si tratta di fondi che operano, nella maggior parte dei casi (e con alcune rilevanti eccezioni) all'interno del quadro regolatorio delineato dal d.lgs. n. 252/2005 e che attualmente rivestono un ruolo di primario rilievo nel nostro sistema previdenziale, come certifica periodicamente la Covip, l'Autorità nazionale di vigilanza sui fondi pensione.

L'obiettivo di questo approfondimento è quello di affiancare all'analisi quantitativa – fondata sui (pochi) dati istituzionali a disposizione – una ricostruzione dei modelli attraverso cui gli attori delle relazioni industriali (associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, aziende) disciplinano concretamente la previdenza complementare, a partire dalle scelte compiute in sede di contrattazione collettiva.

Al fine di individuare un campione contrattuale che offrisse una rappresentazione ragionata e selettiva dei contratti nazionali più applicati nel nostro Paese, si sono considerati 77 contratti collettivi nazionali che, secondo una scelta metodologica adottata nell'*Atlante della contrattazione collettiva di ADAPT* del 2023 (ARMAROLI ET AL., 2023, spec. pp. 10-11) richiama il ricorso a due distinti criteri:

1) il tasso di copertura dei contratti collettivi secondo i c.d. flussi Uniemens (CCNL applicati a più di 20.000 lavoratori);

2) la classificazione dei settori ATECO (almeno un CCNL per ciascun macrosettore ATECO).

È in questo ambito, quindi, che si svilupperà l'approfondimento tematico di questa edizione, analizzando le modalità di adesione e finanziamento dei fondi negoziali di categoria previsti dai contratti collettivi nazionali (§ 2) per poi estendere l'indagine, alla luce delle peculiarità di alcuni sistemi di relazioni industriali, anche ad alcuni modelli che possono essere definiti "territoriali" e "aziendali" (§ 3).

In entrambi i casi, le evidenze fornite periodicamente dalla Covip costituiranno un riferimento essenziale a supporto dell'analisi condotta.

Le riflessioni conclusive del paragrafo 4 saranno volte ad operare un primo bilancio delle evidenze raccolte, mettendo in luce le principali strategie adottate dalle parti sociali, le criticità emerse e le prospettive di sviluppo del modello "negoziale" di previdenza complementare nel nostro sistema di protezione sociale.

2. Le soluzioni contrattuali nazionali: modelli settoriali a confronto

L'analisi dei 77 CCNL effettuata ha consentito di approfondire, complessivamente, il ruolo di 28 fondi pensione, che operano a livello categoriale o, in alcuni sistemi contrattuali, intercategoriale.

Prendendo a riferimento le diverse definizioni fornite dalla Covip, nella maggior parte dei casi si tratta di "fondi negoziali", termine con il quale sono identificati quei fondi pensione che sono stati istituiti dalle parti sociali successivamente al 15 novembre 1992, ossia alla data di entrata in vigore della l. delega n. 421/1992, che ha dato il via al primo vero processo di "sistematizzazione" della materia, attuato attraverso il d.lgs. n. 124/1993. Questi fondi operano integralmente nell'ambito delle regole previste dal d.lgs. n. 252/2005 e s.m.i. e rappresentano le forme pensionistiche di riferimento della quasi totalità dei sistemi di relazioni industriali.

In alcuni casi residuali – circostanziati nel settore del credito e nel comparto dirigenziale – i fondi pensione, pur essendo

anch'essi forme collettive istituite in via negoziale, sono invece definiti "fondi preesistenti".

Questo perché si tratta di fondi istituiti in data precedente rispetto all'intervento della l. delega n. 421/1992: tali forme pensionistiche si fondano su meccanismi di gestione e funzionamento differenti rispetto alla generalità dei fondi negoziali e possono usufruire di una maggiore autonomia regolatoria. È stato lo stesso legislatore a consentire queste deroghe, al fine di garantire una continuità operativa che sarebbe stata messa in discussione dall'integrale applicazione delle nuove regole.

A completamento del quadro di strumenti presenti, si osserva poi, nel settore della logistica, l'operatività del fondo Fasc (Fondo nazionale di previdenza per i lavoratori delle imprese di spedizione corrieri e delle agenzie marittime raccomandatarie e mediatori marittimi), previsto per i soli quadri e impiegati dipendenti da aziende inquadrate, agli effetti contributivi, nel settore terziario. In questo caso, si tratta un fondo di previdenza aggiuntiva obbligatoria le cui regole di funzionamento sono stabilite dal d.lgs. n. 509/1994 (che disciplina i c.d. "enti previdenziali privatizzati") e non, invece, dalle norme in materia di previdenza complementare.

2.1. I modelli di base per l'adesione e il finanziamento dei fondi

Entrando nel merito delle soluzioni previste nei contratti collettivi, sul piano nazionale lo schema tradizionale di promozione e finanziamento delle adesioni ai fondi negoziali prevede la compartecipazione al finanziamento degli stessi da parte del lavoratore e del datore di lavoro, una volta che il lavoratore decida espressamente di aderire alla forma pensionistica complementare.

In caso di versamento minimo di una quota da parte del lavoratore, stabilita in percentuale della retribuzione assunta per il calcolo del TFR o con riferimento ad elementi particolari della retribuzione stessa, l'azienda è tenuta a versare un contributo, solitamente di importo più elevato, per alimentare la posizione previdenziale aperta dal dipendente.

Su questo schema si fondano le clausole contrattuali in materia di previdenza complementare nei principali sistemi negoziali dell'industria e del terziario.

Nel campo della manifattura, ad esempio, i contratti-leader della meccanica e della chimica fanno riferimento a due fondi (rispettivamente Cometa e Fonchim) che registrano alcuni tra i più alti numeri di iscritti nell'intero panorama contrattuale, grazie anche a un lungo percorso di promozione della materia portato avanti dalle associazioni e federazioni di settore a partire da fine anni '90, quando i due fondi risultavano tra i pochissimi ad avere già conseguito l'autorizzazione alla raccolta delle adesioni.

Questo processo è stato favorito, da un lato, dalla confluenza di alcuni fondi preesistenti di importanti aziende dei settori in questione nel fondo di categoria di riferimento, e dall'altro da un progressivo incremento della quota di contribuzione a carico delle imprese.

In caso di adesione volontaria del lavoratore al fondo Cometa e di versamento di una quota a proprio carico pari almeno all'1,2% del minimo contrattuale, l'azienda sarà tenuta a versare un contributo pari al 2% del minimo contrattuale, elevabile sino al 2,2% per i lavoratori di nuova adesione con meno di 35 anni. La stessa percentuale a carico del lavoratore (1,2%) è prevista dal CCNL Chimico Farmaceutico in merito al fondo Fonchim. In questo caso, però, il contributo aziendale si attesta al 2,1% della retribuzione utile per il computo del TFR, a cui si aggiunge un contributo ulteriore a carico del datore di lavoro, pari allo 0,25%, per finanziare una copertura assicurativa in caso di premorienza o invalidità permanente del lavoratore.

Tabella 12. Modalità di finanziamento previdenza complementare nei CCNL industria metalmeccanica e industria chimica-farmaceutica

CCNL	**Fondo di riferimento**	**Modalità di finanziamento**
CCNL industria metalmeccanica	Cometa	1,2% minimo contrattuale lavoratore / 2% minimo contrattuale azienda (2,2% per lavoratori under 35) + TFR
CCNL industria chimica farmaceutica	Fonchim	1,2% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 2,1% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + 0,25% azienda per finanziamento assicurazione premorienza e invalidità permanente + TFR

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

La restante parte dei settori industriali si muove principalmente sulla stessa linea, promuovendo i fondi di categoria istituiti dalle stesse parti stipulanti i contratti nazionali di lavoro, con un campo di applicazione che varia a seconda del numero di CCNL che li adottano quali fondi di riferimento e con tassi di adesione generalmente più bassi.

Tabella 13. Modalità di finanziamento dei fondi di previdenza complementare nei principali settori industriali

CCNL	**Fondo di riferimento**	**Modalità di finanziamento**
CCNL industria alimentare	Alifond	1% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 1,50% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL industria carta	Byblos	1% retribuzione contrattuale comprensiva della tredicesima mensilità lavoratore / 1,50% retribuzione contrattuale comprensiva della tredicesima mensilità azienda + TFR
CCNL industria ceramica	Foncer	1,40% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 2,30% retribuzione utile per il computo del TFR azienda

		+ 0,20% azienda per finanziamento assicurazione premorienza e invalidità permanente/copertura spese amministrative + TFR
CCNL industria gomma plastica	Fondo gomma plastica	1,56% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 1,56% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL industria tessile – abbigliamento	Previmoda	1,50% e.r.n. lavoratore / 2 % e.r.n. azienda + 0,24% azienda per finanziamento assicurazione premorienza e invalidità permanente + TFR
CCNL industria lapidei	Arco	1,30% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 2,90% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Nel settore terziario, invece, così come nelle realtà della piccola e media impresa e delle imprese cooperative si affermano prevalentemente modelli intersettoriali o "confederali" di sviluppo della materia, visto che nell'ambito dei principali sistemi contrattuali operano alcuni grandi fondi che nel corso del tempo – anche alla luce di processi di fusione e confluenza di precedenti forme pensionistiche collettive – sono arrivati a coprire una serie sempre più ampia di settori.

Il caso più rilevante – per il proprio campo di applicazione e i numeri complessivi di aderenti – riguarda il fondo Fon.Te, che copre ben 23 dei sistemi contrattuali mappati.

Fon.Te, infatti, risulta il riferimento in campo previdenziale non solo per i vari CCNL che fanno riferimento, nei settori del commercio e del turismo, a Confcommercio e alle principali associazioni che aderiscono alla confederazione, ma anche per il CCNL Distribuzione Moderna Organizzata (siglato invece da Federdistribuzione, che non aderisce a Confcommercio) e per i CCNL facenti capo ai sistemi di relazioni industriali di Confesercenti, Confprofessioni, Confindustria e Confartigianato (che non risultano tra le parti istitutive del fondo).

Questo anche perché, negli anni, il fondo ha rappresentato la sede di confluenza di alcuni fondi minori, che non sono riusciti a raggiungere livelli di adesione adeguati ad assicurare la sostenibilità futura delle varie iniziative previdenziali. Nel comparto artigiano, ad esempio, il fondo ha sostituito a partire dal 2011 il fondo Artifond, alla luce dello scarso successo di tale esperienza che ne aveva determinato la prematura chiusura. Lo stesso processo ha visto come protagonisti anche i fondi Previprof – operante nell'ambito degli studi professionali e confluito in Fon.Te a partire dal 2010 – e Marco Polo, rivolto ai dipendenti delle aziende turistiche, termali, della distribuzione e settori affini e operativo fino al 2011 nell'ambito del CCNL Federturismo Confindustria e del CCNL Fiaip.

Tabella 14. Campo di applicazione del fondo Fon.Te

CCNL	**Fondo di riferimento**	**Modalità di finanziamento**
CCNL Confedilizia	Fon.Te	0,55 % retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 2,05% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL Industria turistica	Fon.Te (confluenza Marco Polo)	0,55 % retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 1,65% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL Terziario Confcommercio CCNL Terziario Confesercenti CCNL DMO Federdistribuzione CCNL Studi professionali (confluenza Previprof) CCNL agenti immobiliari (confluenza Marco Polo)	Fon.Te	0,55 % retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 1,55% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL Farmacie private	Fon.Te	0,55 % retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore /

	(confluenza Previprof)	1,05% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL Acconciatura ed estetica CCNL pulizia imprese artigiane CCNL informazione e comunicazione artigianato CCNL metalmeccanica artigianato CCNL alimentazione e panificazione artigianato CCNL legno lapidei artigianato CCNL tessile moda chimica ceramica CCNL logistica (parte artigiani)	Fon.Te (confluenza Artifond)	1 % minimo lavoratore / 1% minimo azienda + TFR
CCNL turismo Federalberghi CCNL turismo Confesercenti CCNL pubblici esercizi Fipe CCNL impianti e attività sportive	Fon.Te	0,55 % retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 0,55% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL vigilanza privata e servizi fiduciari (no cooperative)	Fon.Te	0,50 % retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 0,50% retribuzione utile per il computo del TFR azienda + TFR
CCNL somministrazione Assolavoro CCNL somministrazione Assosomm	Fon.Te	Si veda *infra* § 2.3

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Particolarmente significative, sempre in quest'ottica di accentramento delle soluzioni, sono poi le vicende del mondo della cooperazione, che ha visto l'avvio, a partire dall'accordo interconfederale di febbraio 2017, del percorso di fusione tra i tre fondi di previdenza complementare fino a quel momento operanti (Cooperlavoro, Previcooper e Filcoop), al fine di sviluppare

economie di scala e favorire così il contenimento dei costi e una gestione più efficiente del patrimonio.

Tale progetto ha portato all'autorizzazione, nel 2018, del fondo Previdenza Cooperativa, che oggi è quindi il fondo di riferimento nell'ambito dei sei CCNL considerati che sono sottoscritti (anche) dalle associazioni datoriali del sistema cooperativo, per quanto riguarda i lavoratori impiegati nelle aziende operanti all'interno dello stesso.

Discorsi analoghi, che superano le logiche settoriali e arrivano in alcuni casi a superare la vasta frammentazione del mondo datoriale, possono essere sviluppati anche con riferimento alla piccola e media impresa. In questo (macro) ambito, il fondo Fondapi rappresenta il principale sistema "confederale" di previdenza complementare, visto che questa forma pensionistica si rivolge ai lavoratori a cui si applicano i contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni di categoria aderenti a Confapi, a prescindere dal comparto di riferimento.

Sul piano delle quote di finanziamento dei fondi – fatta eccezione per i c.d. meccanismi di adesione contrattuale (su cui vedi *infra*) – nella maggior parte dei casi analizzati i valori medi della contribuzione datoriale si attestano tra l'1 e il 2% del minimo contrattuale, anche alla luce del progressivo innalzamento di tali quote nell'ambito delle più recenti tornate di rinnovi contrattuali nazionali (si veda l'approfondimento contenuto nella prima parte).

I livelli più bassi di contribuzione da parte del datore di lavoro sono previsti nel macro-settore terziario con riferimento al fondo Fon.Te, con la previsione di contributi aziendali dello 0,50% (CCNL vigilanza privata) e dello 0,55% (CCNL Pubblici Esercizi Fipe, CCNL Turismo Federalberghi, CCNL Turismo Confesercenti) a fronte di un contributo minimo dello stesso importo da parte del lavoratore, mentre in una fascia residuale di casi la contribuzione aziendale supera il 2%, anche grazie all'introduzione di specifici contributi (sempre a carico delle aziende) volti a introdurre coperture per invalidità e premorienza (CCNL industria chimica farmaceutica, CCNL industria tessile-abbigliamento, CCNL industria chimica farmaceutica).

Logiche differenti sono invece seguite dai due contratti che si rivolgono ai dirigenti, in considerazione della diversa natura dei fondi (che sono, come anticipato, fondi preesistenti), nonché delle peculiarità dei rapporti di lavoro ivi regolati.

Il CCNL dirigenti industria, nell'ambito delle previsioni negoziali sul tema, regola le modalità di adesione al fondo Previndai, stabilendo minimali e massimali retributivi annui e introducendo un peculiare regime di flessibilità contributiva che consente all'impresa, previo accordo con il dirigente, di farsi carico di una quota dovuta dallo stesso. Per quanto riguarda invece il CCNL dirigenti terziario si fa riferimento al fondo Mario Negri, con un articolato meccanismo che prevede l'adesione contrattuale dei dirigenti, con un importante contributo da parte delle aziende. A questo primo strumento, si affianca inoltre una forma di previdenza integrativa individuale, rappresentata dal fondo Antonio Pastore, che prevede prestazioni assicurative di previdenza e assistenza individuale.

2.2. I c.d. meccanismi di adesione contrattuale

Negli ultimi anni, tuttavia – come certificato negli ultimi rapporti della Covip – il panorama della previdenza negoziale è stato profondamente influenzato dalla crescente diffusione dei c.d. meccanismi di adesione contrattuale.

Con questo termine, vengono identificate quelle soluzioni attraverso le quali le parti sociali, inserendo specifiche clausole nei contratti collettivi, pongono espressamente, e a prescindere da una manifestazione di volontà del lavoratore, un obbligo a carico del datore di lavoro di versare un contributo mensile al fondo di previdenza complementare negoziale individuato nel contratto stesso.

Tra i sistemi contrattuali mappati – fatta eccezione per il comparto dirigenziale che mantiene dinamiche a sé stanti anche su questo tema – sono ben nove i contratti nazionali che introducono meccanismi di adesione contrattuale, in linea con i dati complessivi nazionali che vedono una costante crescita di tali strumenti negoziali nell'ultimo decennio.

I primi contratti nazionali a introdurre questi meccanismi, con il parere favorevole della Covip, sono stati i contratti-leader dell'edilizia (industria, cooperative, piccola e media impresa anche artigiana), nell'ambito della tornata di rinnovi del 2014. Questi contratti hanno infatti previsto, a livello nazionale, il versamento di un c.d. "contributo contrattuale" a carico del datore di lavoro, con conseguente iscrizione ai fondi di previdenza complementare di riferimento, a partire dal 1° gennaio 2015, di tutti i lavoratori dipendenti a cui si applicava il CCNL.

Ci si trova quindi di fronte a una modalità di adesione "tacita" al fondo – differente rispetto a quella già prevista dal d.lgs. 252/2005 in merito al conferimento tacito del TFR – per la quale solo l'azienda è tenuta a dover versare il contributo di finanziamento, a prescindere da una manifestazione di volontà sul punto da parte del lavoratore.

Il contributo di adesione contrattuale è soggetto solamente alla contribuzione di solidarietà ed è riparametrato al livello di inquadramento dei singoli lavoratori.

In seguito alla tornata "apripista" dei rinnovi dell'edilizia del 2014, altri sistemi contrattuali hanno adottato tali meccanismi, fissando somme predeterminate o contributi percentualizzati mensili di adesione contrattuale, nell'ottica di attivare una posizione previdenziale anche per i lavoratori non ancora iscritti.

Quanto ai lavoratori iscritti volontariamente ai fondi (con contributo a proprio carico e a carico dell'azienda), invece, il contributo "contrattuale" si configura generalmente come un'integrazione rispetto al contributo datoriale "ordinario" previsto dal contratto collettivo.

Tabella 15. Modalità di funzionamento dei meccanismi di adesione contrattuale

CCNL	**Fondo di riferimento**	**Modalità di adesione contrattuale**
CCNL industria edile e cooperative	Prevedi/Previdenza cooperativa	Contributo contrattuale mensile a carico del datore di lavoro, da riparametrare secondo il livello di inquadramento, e da versare al fondo per ogni lavoratore iscritto e non iscritto.
CCNL industria edile imprese minori	Prevedi/Fondapi	Contributo contrattuale mensile a carico del datore di lavoro, da riparametrare secondo il livello di inquadramento e da versare al fondo per ogni lavoratore iscritto e non iscritto.
CCNL edilizia artigianato	Prevedi	Contributo contrattuale mensile a carico del datore di lavoro, da riparametrare secondo il livello di inquadramento e da versare al fondo per ogni lavoratore iscritto e non iscritto.
CCNL legno	Arco	Contributo una tantum a carico del datore di lavoro da versare al fondo a favore di tutti i lavoratori in forza alle aziende con contratto a tempo indeterminato. Nessuna distinzione secondo livello di inquadramento.
CCNL PMI legno	Arco	Contributo contrattuale mensile a carico del datore di lavoro e da versare al fondo per ogni lavoratore in forza con contratto a tempo indeterminato. Nessuna distinzione secondo livello di inquadramento.
CCNL igiene ambientale	Previambiente	Contributo contrattuale mensile a carico del datore di lavoro e da versare al fondo per ogni lavoratore in forza con contratto a tempo indeterminato. Nessuna distinzione secondo livello di inquadramento.
CCNL autoferrotranvieri	Priamo	Contributo contrattuale mensile a carico del datore di lavoro e da versare al fondo per ogni lavoratore in forza con contratto a tempo indeterminato. Nessuna distinzione secondo livello di inquadramento.
CCNL attività ferroviarie	Eurofer	Contributo da versare al fondo di importo da definire a livello aziendale per ogni lavoratore occupato a tempo indeterminato.
CCNL autorimesse	Astri	Contributo mensile contrattuale a carico del datore di lavoro da versare al fondo per ogni lavoratore in forza con contratto a tempo indeterminato. Calcolo percentuale sulla retribuzione contrattuale.

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

2.3. Le soluzioni innovative

Accanto alla diffusione dei meccanismi di adesione contrattuale, le più recenti tornate di rinnovo a livello nazionale hanno visto l'introduzione di nuove e peculiari strategie di incentivazione, che si discostano dalle tradizionali logiche promozionali e di finanziamento dei fondi, introducendo elementi di novità attraverso meccanismi premianti o forme di conversione retributiva.

Un primo valido esempio in tal senso è rappresentato dal CCNL logistica, trasporto merci e spedizione che, in linea con la precedente esperienza del settore metalmeccanico (si veda *supra*, § 2.1), ha previsto uno specifico incentivo per il personale viaggiante delle cooperative del settore di età più giovane. I lavoratori under 35 che aderiscano in maniera volontaria (e con il versamento di contribuzione a proprio carico) al fondo Previdenza Cooperativa, infatti, avranno diritto a un contributo aziendale pari al 2.2%, che risulta quindi superiore rispetto alla quota di contribuzione ordinaria.

Decisamente più strutturato è invece il sistema previsto dal CCNL Igiene ambientale, che collega la previdenza complementare al meccanismo degli scatti di anzianità. I lavoratori neoassunti a partire dal 18 maggio 2022, infatti, possono optare – entro sei mesi dall'assunzione e con scelta irrevocabile – per la conversione degli scatti di anzianità in contribuzione al fondo Previambiente.

In tal caso, l'importo dello scatto maturato viene versato al fondo, maggiorato del 10% e riproporzionato su 12 mensilità. Tale scelta consente ai lavoratori di trasformare una voce retributiva differita in un investimento previdenziale, pur rinunciando al relativo importo in busta paga.

Il sistema prevede tetti massimi erogabili, non soggetti a rivalutazione e non computabili ai fini retributivi diretti o indiretti (compreso il TFR), e in caso di passaggio di livello, l'importo resta invariato, mentre la frazione del triennio in corso viene computata per il livello successivo. Anche i lavoratori già in forza alla data dell'accordo possono aderire, limitatamente alla parte degli scatti non ancora maturata.

Una logica simile, basata su un automatismo collegato all'anzianità lavorativa e finalizzato al rafforzamento della previdenza integrativa, è adottata anche dal CCNL elettrici. In questo caso, per i lavoratori assunti dal 1° gennaio 2020 e già iscritti ai fondi di settore (Fopen o Pegaso), è previsto – dal compimento del primo anno di anzianità e per un massimo di dieci anni – il versamento al fondo di una quota annuale (ripartita su 14 mensilità), non rivalutabile né utile ai fini retributivi, a titolo di sostegno previdenziale.

Di particolare interesse, anche per la platea dei lavoratori coinvolti, sono infine le previsioni introdotte nei due sistemi contrattuali della somministrazione.

Sia il CCNL Assolavoro, sia il CCNL Assosomm prevedono specifiche forme di incentivo al fondo previdenziale di riferimento (Fon.Te), finalizzate a rispondere alla peculiare discontinuità del lavoro in somministrazione.

Da un lato, entrambi i contratti prevedono un contributo forfettario aggiuntivo, rivolto ai lavoratori a tempo determinato e modulato in funzione inversa rispetto alla durata delle missioni svolte nell'anno solare, per incentivare l'ingresso nella previdenza integrativa anche per chi ha esperienze brevi e saltuarie. Dall'altro lato, è previsto un ulteriore intervento a carico della bilateralità di settore, che copre il versamento della quota associativa annua dovuta dai singoli lavoratori aderenti, rimuovendo così un ulteriore ostacolo economico all'ingresso nel fondo.

3. Il ruolo della contrattazione decentrata: modelli territoriali e soluzioni aziendali

Nel panorama della previdenza complementare, anche la contrattazione collettiva decentrata ha assunto un ruolo rilevante nel definire strumenti di adesione e finanziamento delle forme pensionistiche integrative, in raccordo (o attraverso deroghe "controllate") rispetto a quanto previsto a livello nazionale.

Questo fenomeno si osserva non solo – come si è constatato in altri focus di questo rapporto (si veda *supra* I parte; II parte, capitolo I) – nel momento in cui la contrattazione aziendale

preveda misure di sostegno (in primis l'aumento del contributo aziendale) per favorire le adesioni al fondo negoziale di categoria previsto dal CCNL, ma anche nel caso in cui gli stessi CCNL promuovono direttamente (o comunque non ostacolano) lo sviluppo di fondi territoriali (§ 3.1) e aziendali (§ 3.2).

3.1. I fondi territoriali alternativi

Una prima prassi di particolare interesse riguarda alcuni modelli "locali" di sviluppo della previdenza complementare, i quali si sviluppano in determinate realtà territoriali e sono riconosciuti, quale soluzione alternativa per i lavoratori, nelle specifiche intese nazionali che integrano le disposizioni del CCNL di settore sul tema del welfare contrattuale.

Un caso emblematico, in questa prospettiva, è quello del settore edile, in cui le parti sociali firmatarie dei principali contratti nazionali hanno stipulato nel 2018 uno specifico accordo che consente espressamente – in alternativa al fondo nazionale Prevedi e in linea con quanto previsto dalla legge (l. n. 205/2017, art. 1, commi 171 e 172) – di destinare il contributo contrattuale a carico delle aziende ai fondi territoriali Solidarietà Veneto, Fopadiva (oggi Fondemain) e Laborfonds, nel caso in cui il lavoratore abbia aderito a uno di questi strumenti.

Si tratta di tre fondi pensione di natura intercategoriale, nati da specifici accordi collettivi regionali e attualmente operativi nelle regioni Veneto, Valle d'Aosta e Trentino-Alto Adige, che ad oggi coprono, complessivamente, oltre 300.000 lavoratori. L'esperienza di questi fondi conferma come, in alcune realtà locali, si siano sviluppate soluzioni strutturate e trasversali ai diversi settori e sistemi di relazioni industriali, per garantire l'accesso a strumenti di previdenza complementare ai lavoratori di un determinato territorio, in alternativa ai grandi fondi nazionali di categoria.

In questa prospettiva, i contratti nazionali prendono atto di tali esperienze e istituiscono, se necessario, specifici meccanismi di coordinamento; sono poi gli accordi collettivi territoriali sottoscritti nei vari comparti (industriale, commerciale, artigiano) a

prevedere articolati meccanismi di valorizzazione e promozione dei fondi.

3.2. I fondi aziendali: il caso del credito e delle assicurazioni

Dinamiche a sé stanti rispetto alle prassi finora mappate si registrano invece in alcuni settori – come quello del credito e delle assicurazioni – in cui il ruolo centrale in materia di previdenza complementare è svolto quasi esclusivamente dalla contrattazione aziendale o di gruppo.

In questi settori, infatti, non si fa riferimento ai classici fondi negoziali di categoria su cui si è concentrata l'attenzione nei precedenti paragrafi, bensì a una articolata serie di fondi preesistenti e fondi aperti ad adesione collettiva che sono promossi, nella maggior parte dei casi, dagli stessi istituti che negoziano con le rappresentanze sindacali gli accordi collettivi aziendali in tema di previdenza complementari.

Il caso del settore bancario, da questo punto di vista, è particolarmente rappresentativo. Il CCNL credito, infatti, fa menzione di un fondo preesistente, Previbank, che svolge un semplice ruolo di "fondo residuale" (così viene definito dalle stesse parti) al quale possono aderire i lavoratori privi di forme di previdenza complementare aziendale.

Una scelta negoziale di questo tipo non deve stupire, considerata la storia e le attuali dinamiche di sviluppo della previdenza integrativa nel settore. Il settore bancario è stato infatti il primo a sviluppare esperienze di previdenza aziendale – che risalgono a prima della nascita del sistema pubblico – ed è quindi stato il primo (e il più florido) terreno di sviluppo dei c.d. fondi preesistenti, che sono tutt'ora i principali attori, insieme ai fondi aperti, della previdenza complementare nei più grandi gruppi bancari del nostro Paese.

Nel tempo, diversi fondi preesistenti sono stati oggetto di processi di fusione e accorpamento, in risposta a una progressiva tendenza al consolidamento del comparto, legata soprattutto alle operazioni di riorganizzazione del sistema bancario e

assicurativo. Questi processi hanno reso necessario un riordino delle forme previdenziali esistenti all'interno dei gruppi, con l'obiettivo di razionalizzare la gestione e garantire maggiore coerenza tra i diversi strumenti attivati.

Tale razionalizzazione ha rafforzato ulteriormente il ruolo dei fondi aziendali, che rappresentano oggi una componente centrale delle politiche di welfare contrattuale nell'ambito dei principali istituti di credito. Questo anche grazie al ruolo di primo piano della contrattazione aziendale e di gruppo, che prevede contributi aggiuntivi a carico degli istituti, politiche di incentivazione dedicate a target specifici della forza lavoro (ad esempio i neoassunti) e, in molti casi, la possibilità di attivare posizioni previdenziali anche per i familiari fiscalmente a carico.

Una recente indagine campionaria condotta dal Cnel su un campione di 83 imprese – afferenti a 11 gruppi bancari del settore e che occupano il 66,6% della forza lavoro a cui si applicano i due CCNL siglati da Abi (CCNL credito e CCNL credito dirigenti) – ha confermato l'efficacia di questo approccio "partecipativo" alla previdenza complementare. Il tasso di adesione ai fondi pensione si attesta infatti al 97% del campione, con la prevalenza netta delle adesioni ai fondi chiusi aziendali rispetto ai fondi aperti. Un contributo decisivo a questi risultati deriva sia dal livello medio della contribuzione aziendale (ben più elevato rispetto ad altri settori del mercato del lavoro) e dalla possibilità, ormai strutturale, di destinare tutto o parte dei premi aziendali alla previdenza complementare (Cnel, 2025).

Dinamiche simili si osservano anche nel settore assicurativo, dove non sono previste soluzioni categoriali uniche, e l'intero impianto della previdenza complementare è rimesso alla contrattazione aziendale, che definisce sia l'istituzione dei fondi sia la misura dei contributi.

Tabella 16. Previsioni in materia di previdenza complementare nei settori credito e assicurazioni

CCNL	Fondo di riferimento	Modalità di finanziamento/promozione
CCNL	Previbank	Previbank è il fondo di previdenza complementare residuale di settore cui possono aderire i lavoratori privi di forme di previdenza complementare aziendale.
CCNL	//	Soluzioni da promuovere tramite contrattazione aziendale. Contributo minimo 2% a carico aziende, da definire a livello aziendale.

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

4. Considerazioni conclusive: problemi e prospettive del modello negoziale

Alla luce dell'analisi svolta, può essere utile provare a tracciare alcune prime considerazioni conclusive in merito al ruolo che le parti sociali hanno rivestito e, soprattutto, potranno giocare nei prossimi anni per alimentare il secondo pilastro pensionistico.

Da un lato, è necessario porre l'attenzione sulle criticità che ancora oggi frenano un pieno consolidamento del modello negoziale, spesso segnato da forti asimmetrie tra settori, territori e livelli contrattuali. Dall'altro lato, vale la pena guardare alle prospettive di sviluppo che potrebbero derivare da un rilancio strategico del ruolo della contrattazione, anche alla luce delle nuove sfide poste dal legislatore sul tema.

4.1. Fragilità e nodi non (ancora) risolti

Nel tracciare un primo bilancio sulle dinamiche attuali della previdenza complementare, non si può non constatare che, proprio i fondi negoziali – pur essendo il cuore del secondo pilastro pensionistico – rappresentino anche uno dei fronti più esposti alle diseguaglianze che oggi segnano il sistema.

In primo luogo, si segnala un marcato squilibrio anagrafico e di genere. Giovani e donne, infatti – come comunicato nei report annuali della Covip – risultano ancora, a distanza di trent'anni dalla prima riforma strutturale sulla materia, i punti deboli del mondo della previdenza complementare, con tassi di adesione notevolmente più bassi rispetto agli iscritti di sesso maschile e in età più avanzata.

Da una parte, infatti, tra i 9,9 milioni di iscritti alla previdenza complementare alla fine del 2024, solo il 19,9% ha meno di 35 anni, seppur con una leggera crescita nell'ultimo periodo. Dall'altra parte, i dati evidenziano come, sul totale degli iscritti ai fondi, la componente femminile appaia ampiamente minoritaria, dato che le donne rappresentano il 38,4% degli aderenti totali, contro il 61,6% degli uomini, con uno squilibrio che non si spiega esclusivamente con il minor tasso di attività femminile. Le donne e i giovani infatti – ove occupati – mostrano comunque una minore inclinazione a partecipare alla previdenza complementare: con riferimento alle prime, si tratta del 7% in meno rispetto agli uomini, mentre per quanto riguarda i giovani, si evidenza una partecipazione della fascia di età 25-34 anni inferiore di 4 punti percentuali rispetto all'adiacente fascia di età 35-44 anni. Incidono fortemente, in questi casi, i divari salariali e le carriere maggiormente discontinue, che scoraggiano la propensione a "investire" sul proprio futuro previdenziale.

Entrando nel merito di questi dati – e scorporandoli tra le diverse forme di previdenza complementare che si sviluppano nel nostro Paese – si osserva che a trainare queste tendenze negative sono proprio i fondi promossi attraverso i contratti collettivi.

Quanto alle differenze di genere, la proporzione di donne nei fondi negoziali scende al 27,6% nei fondi negoziali, mentre nelle forme di mercato si rileva un maggiore equilibrio (43,1% nei fondi aperti e 46,7 nei piani individuali pensionistici). Così come, con riferimento alle coorti anagrafiche, il peso delle fasce più giovani risulta maggiore nei fondi aperti rispetto alle forme collettive: gli under 35, infatti, rappresentano il 26,4% del totale degli iscritti ai fondi aperti, contro il 20,7% degli iscritti ai fondi negoziali e il 13% degli iscritti ai fondi preesistenti (Covip, 2025).

A conferma di questa tendenza, la mappatura delle soluzioni negoziali condotta nei capitoli precedenti ha mostrato come i sistemi contrattuali attualmente in vigore prevedano, nell'ampia maggioranza dei casi, strategie generalizzate e indifferenziate di promozione della previdenza complementare, senza misure strutturate per affrontare in maniera specifica questi divari socio-demografici, da sempre presenti nel campo della previdenza complementare. I tentativi di supportare concretamente le adesioni tra le fasce più deboli del mercato del lavoro restano, infatti, ancora isolati e circostanziati ad alcune prime sperimentazioni: si pensi, ad esempio, ai contributi maggiorati per gli under 35 previsti nei settori della metalmeccanica e della logistica, così come ai nuovi articolati meccanismi di incentivazione previsti nei CCNL igiene ambientale, elettrici e somministrazione.

Un altro nodo tradizionalmente critico riguarda poi la diffusione territoriale della previdenza complementare. Sotto questo aspetto, la Covip segnala infatti che l'ampia maggioranza degli iscritti si concentra nelle regioni settentrionali del nostro Paese, in cui vive il 57,1% degli attuali aderenti, contro il 19,7% del centro Italia e il 22,9% delle regioni meridionali e insulari.

Sotto questo aspetto, sebbene i fondi negoziali mostrino in media uno squilibrio (leggermente) meno accentuato rispetto alle altre forme pensionistiche complementari, è significativo che le esperienze più consolidate di previdenza negoziale territoriale si siano sviluppate esclusivamente nel nord Italia (Veneto, Trentino Alto Adige, Valle d'Aosta), dove il tessuto produttivo e contrattuale è storicamente più solido. Questo elemento suggerisce l'esigenza, sul piano dell'azione collettiva delle parti sociali, di investire maggiormente in percorsi di promozione territoriale della previdenza complementare anche nelle aree a minore copertura

Un ultimo elemento di interesse – che forse rappresenta il fattore maggiormente critico in una logica di lungo periodo – riguarda l'entità dei contributi versati ai fondi, dato che da questo dipende l'adeguatezza delle prestazioni future e, conseguentemente, la reale capacità del secondo pilastro di integrare in modo efficace la pensione pubblica.

Su un totale di quasi 10 milioni di iscritti, la Covip certifica che, per il 2024, gli iscritti versanti si attestano su una cifra poco superiore ai 7 milioni, corrispondente al 72,3% del totale. La contribuzione media annuale, pari a 2.890 euro per iscritto, registra una crescita in termini nominali del 2,9% nell'ultimo anno, ma appare fortemente sbilanciata tra le diverse forme pensionistiche.

Se si escludono i fondi preesistenti – che hanno un contributo pro capite molto elevato (8.560 euro) vista l'anzianità media degli iscritti e le retribuzioni tradizionalmente più elevate dei settori coinvolti – emerge comunque un gap significativo tra il contributo medio dei fondi aperti (2.560 euro annui) e quello dei fondi negoziali (2.280 euro annui), che è superiore, di poco, solo a quello dei Piani individuali pensionistici (2.200 euro annui) (Covip, 2025). Un dato medio così basso – come evidenzia la stessa Autorità di vigilanza – è trainato (in negativo) dal fenomeno delle adesioni contrattuali, che come è emerso anche nella presente indagine (*supra* § 2.2) si sta diffondendo in un numero sempre più ampio di realtà settoriali.

Nei fondi che adottano meccanismi di adesione contrattuale emergono infatti tre fattori particolarmente critici: i) versamenti contributivi di importo molto modesto (in assenza di contributi da parte dei lavoratori), anche a confronto con i fondi negoziali che non prevedano tali meccanismi; ii) un numero assai elevato di posizioni individuali non alimentate nel corso dell'anno; iii) l'iscrizione di default degli aderenti a contrattuali a comparti di investimento prudenziali, che nell'ambito di archi temporali molto ampi raggiungono generalmente rendimenti medi molto più bassi rispetto agli altri comparti.

Ragionando in una logica di medio-lungo periodo su questi tre elementi e considerando che i fondi pensione, oltre a richiedere un requisito contributivo minimo per accedere al trattamento previdenziale, si fondano su sistemi a capitalizzazione individuale, è evidente che per buona parte dei lavoratori iscritti ai fondi esclusivamente per via contrattuale sarà pressoché impossibile riuscire a maturare una prestazione pensionistica complementare.

Appare quindi urgente, per le stesse organizzazioni sindacali che promuovono questi strumenti, una seria riflessione su come affiancare queste iniziative con efficaci campagne di promozione delle adesioni "piene" (che prevedano quindi un contributo diretto da parte del lavoratore) oppure, con un approccio più coerente con i principi su cui si fonda il nostro sistema di previdenza complementare, un ritorno a meccanismi volontari di adesione, fondati sulla previsione di incentivi economici per i lavoratori che aderiscano liberamente ai fondi.

4.2. Le possibili linee di sviluppo

Nonostante le criticità emerse, il canale dei fondi negoziali (e preesistenti, ove presenti) continua a rappresentare la forma di previdenza complementare maggiormente favorevole per i lavoratori.

Grazie ai consolidati meccanismi di compartecipazione tra aziende e lavoratori – oltre che alla leva della destinazione del TFR, come stabilito dalla legge – è infatti possibile costruire posizioni più solide e consistenti rispetto alle altre forme pensionistiche integrative, con livelli di contribuzione più alti e continui. Come emerso anche dall'analisi dei diversi sistemi contrattuali, proprio la contrattazione collettiva nazionale ha mostrato, generalmente, una notevole capacità di sviluppare soluzioni bilanciate, in grado di tenere insieme gli interessi delle imprese e le esigenze di tutela dei lavoratori, spingendosi in alcuni casi all'introduzione di soluzioni originali e innovative, nell'ottica di incentivare maggiormente le fasce più vulnerabili della forza lavoro. Fondamentale, in tal senso, può essere anche il ruolo della contrattazione di secondo livello, al fine di incentivare ulteriormente i dipendenti ad aderire ai fondi di categoria oppure – come accade ad esempio nel sistema "autonomo" del settore bancario o in alcune realtà locali – alle soluzioni promosse direttamente dalle aziende o dalle parti sociali territoriali.

Una ulteriore leva di rafforzamento è rappresentata dall'evoluzione stessa dei fondi: la loro crescita dimensionale, dovuta anche ai processi di accorpamento e fusione di forme

pensionistiche minori, ha permesso di ottenere economie di scala che si riflettono in maniera positiva sui costi di gestione.

Come riportato anche nell'ultima relazione Covip, i fondi negoziali si confermano le forme con i costi più contenuti, soprattutto grazie alla loro natura collettiva e alla mancanza di finalità di lucro. In particolare, l'Indicatore Sintetico dei Costi (ISC) – ossia il parametro che misura il peso complessivo dei costi sostenuti dall'aderente rispetto al patrimonio accumulato – su un orizzonte di dieci anni è pari allo 0,49% per i fondi negoziali, contro l'1,35% dei fondi aperti e il 2,17% dei PIP, a dimostrazione della maggiore efficienza economica del canale negoziale rispetto alle forme individuali di mercato.

Anche i rendimenti, nel medio-lungo periodo, confermano la solidità e la piena competitività dei fondi negoziali rispetto agli altri strumenti, nel panorama delle forme pensionistiche complementari: grazie anche a una crescente articolazione dei comparti d'investimento e a una maggiore personalizzazione delle scelte allocative, alla fine del 2024 il rendimento medio annuo degli ultimi dieci anni si attesta al 2,2%, mentre su un orizzonte ventennale raggiunge il 3,0%.

In questa direzione, segnali incoraggianti provengono dalla recente diffusione – anche all'interno dei sistemi mappati in questa ricerca – dei cosiddetti percorsi Life-Cycle, ossia piani di investimento che definiscono automaticamente un profilo previdenziale "ideale" per l'aderente, spostando progressivamente le risorse da comparti a maggiore rischio verso soluzioni più prudenti, in base all'età e all'orizzonte temporale residuo.

Alla fine del 2024, sono sette i fondi negoziali che offrono questa possibilità (tra cui anche Byblos, Espero, Pegaso, Telemaco, Previmoda, Solidarietà Veneto, oggetto della presente ricerca) e si registra un incremento significativo delle posizioni riferite a tali percorsi (il doppio rispetto allo scorso anno), a conferma di una crescente attenzione al tema della gestione dinamica del rischio pensionistico. A queste esperienze si affianca anche l'introduzione, da parte del Fondo gomma plastica, di nuovi profili composti da combinazioni predefinite tra comparti esistenti, con l'obiettivo di ampliare le possibilità di personalizzazione dei percorsi previdenziali (Covip, 2025).

Un ulteriore fronte di evoluzione riguarda gli investimenti nell' economia reale, che rappresentano un ambito strategico non solo per la solidità dei rendimenti futuri ma anche, in termini più ampi e strutturali, per lo sviluppo economico del nostro Paese. In questa doppia direzione, si segnalano in particolare le prime iniziative consortili avviate da alcuni fondi, con impegni rilevanti in settori quali il *private equity* (progetto Iride), il *private debt* (progetto Zefiro) e le infrastrutture (progetto Vesta). A questi si aggiungono gli investimenti connessi all'iniziativa "Economia Reale", promossa da Cassa Depositi e Prestiti, Assofondipensione (l'associazione che rappresenta gli interessi dei fondi pensione promossi dalle parti sociali) e Fondo italiano d'investimento, cui hanno già aderito 15 fondi pensione negoziali. Iniziative, queste, che se consolidate nel tempo potranno contribuire a rafforzare ulteriormente la funzione sociale dei fondi e il loro legame con i territori.

Infine, alcuni spunti di particolare interesse arrivano dalla progressiva apertura dei fondi negoziali a platee di lavoratori fino ad oggi tradizionalmente escluse, a partire dal mondo del lavoro autonomo. Dopo anni di sperimentazioni poco efficaci, si stanno infatti sviluppando alcune esperienze nuove, finalizzate ad estendere anche ai liberi professionisti e agli autonomi l'accesso a fondi originariamente riservati ai lavoratori dipendenti. Ne sono un valido esempio le prassi avviate in tal senso dal fondo Fon.Te e dal fondo Solidarietà Veneto.

In conclusione, alla luce dell'analisi effettuata, appare evidente che i fondi negoziali – pur con tutte le fragilità che si sono passate in rassegna – rappresentano oggi uno degli strumenti più efficaci per rafforzare le tutele previdenziali dei lavoratori italiani. La capacità di coniugare sostenibilità economica, rendimenti finanziari di lungo periodo e meccanismi solidaristici tra gli iscritti conferma il ruolo centrale che tali fondi possono rivestire non solo nel rilancio del secondo pilastro pensionistiche ma anche, in termini complessivi, per la crescita del Paese.

Tuttavia, queste potenzialità restano ancora largamente inespresse, come è emerso anche nella presente ricerca. Affinché si verifichi un reale salto di qualità è quindi indispensabile che le parti sociali – come soggetti promotori degli stessi fondi – investano ulteriormente in politiche contrattuali e scelte operative

mirate, capaci di rafforzare la partecipazione, ampliare le platee degli iscritti e differenziare le soluzioni per saper rispondere alle diverse esigenze di una forza lavoro in costante cambiamento.

In tale prospettiva, una (nuova) opportunità significativa potrebbe derivare dal recente intervento del legislatore, che con la legge di bilancio 2025 ha introdotto la possibilità, per i lavoratori privi di anzianità contributiva al 31 dicembre 1995 (c.d. contributivi puri), di computare, ai fini del raggiungimento degli importi-soglia richiesti per l'accesso alla pensione pubblica, anche le rendite derivanti dalla previdenza complementare.

Una scelta di sistema che, se sarà resa operativa da un decreto attuativo (al momento non ancora emanato), potrebbe rafforzare ulteriormente il rapporto tra primo e secondo pilastro pensionistico, trasformando la previdenza complementare in un canale essenziale non solo per raggiungere trattamenti pensionistici più elevati, ma anche per poter accedere in maniera anticipata alla pensione.

Si tratta di una sfida cruciale – considerato il progressivo incremento dell'età pensionabile a causa dell'aumento dell'aspettativa di vita – e che chiama in causa, ancora una volta, il ruolo attivo delle parti sociali, chiamate a costruire con una nuova progettualità un secondo pilastro pensionistico più solido, inclusivo e capace di rispondere alle trasformazioni del mercato del lavoro e della società.

Parte III
APPROFONDIMENTI ANALITICI

1.
LA DIFFUSIONE DEL WELFARE OCCUPAZIONALE IN ITALIA: UNA QUANTIFICAZIONE DEL FENOMENO

1. Finalità e metodologia

Lo sviluppo del welfare occupazionale e aziendale in Italia è stato nel corso degli anni oggetto di attenzione da parte di numerose ricerche che, con prospettive e metodologie differenziate, hanno contribuito a quantificare il fenomeno.

Nel presente approfondimento si intende offrire una rassegna di quali sono le caratteristiche di questo fenomeno nel nostro Paese, dando conto delle evidenze più recenti. È bene specificare sin d'ora, tuttavia, che tale finalità riscontra alcuni limiti connessi all'assenza di una definizione legale univoca di welfare e di un apparato terminologico condiviso che consente di qualificare il welfare erogato in azienda entro schemi predefiniti e omogenei.

Si aggiunga, inoltre, che le indagini elaborate a livello nazionale e prese in considerazione sono svolte su campioni tendenzialmente limitati e trattano aspetti assai diversi fra loro, giungendo a risultati di difficile comparazione.

Nondimeno, il campo di osservazione adottato negli studi condotti sull'argomento appare, spesso, parziale (per ambiti disciplinari e temi coperti dalle singole ricerche), episodico (per intensità e continuità dei rapporti) o limitato a una determinata area geografica. Da ciò conseguono due principali difficoltà, ovvero, da un lato, quella legata alla messa in connessione delle informazioni estratte dalle diverse fonti e, dall'altro lato, quella tracciare dei punti di contatto con le dinamiche complessive del sistema di welfare presente nel Paese.

Con riguardo alle fonti che descrivono il fenomeno da un punto di vista quantitativo, nella maggior parte dei casi, si nota un legame fra il centro di ricerca e il soggetto che ha finanziato l'indagine, da cui rischia di derivare una lettura del fenomeno orientata a (e da) fini promozionali, piuttosto che sviluppata in termini scientifici e progettuali, rispetto alle trasformazioni del mondo del lavoro.

Chiariti tali limiti e alla luce di tali criticità è stata effettuata una selezione del materiale documentale, per poter giungere a una rappresentazione della dimensione quantitativa del welfare aziendale e occupazionale in Italia. Nel complesso, dunque, la presente rassegna è circoscritta a: a) report istituzionali elaborati periodicamente dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e dal Cnel; b) report pubblicati dai provider di welfare aziendale; c) indagini dei centri di ricerca, anche in collaborazione con enti finanziatori; d) analisi sul welfare occupazionale offerte delle parti sociali.

Il periodo di riferimento considerato ai fini del monitoraggio è quello relativo al triennio 2022-2024; tuttavia, sono state recuperate anche le risultanze dell'analisi longitudinale, di modo da poter raffrontare gli esiti della reportistica più recente con gli andamenti già registrati in passato.

Quanto invece all'organizzazione e razionalizzazione delle informazioni, sono state individuate delle chiavi di lettura che hanno consentito di aggregare i risultati della ricognizione effettuata.

Anzitutto, sono state individuate le fonti che consentono di indagare i diversi modelli di istituzione e promozione del welfare integrativo, il quale può essere riconosciuto per via contrattual-collettiva – nazionale, territoriale e aziendale – oppure in forma unilaterale, ovvero mediante la messa a disposizione di strumenti di welfare on top (§ 2).

Per identificare le caratteristiche che incidono sullo sviluppo del fenomeno, è poi stato analizzato materiale documentale che consente di sintetizzare le informazioni sotto il profilo quantitativo e qualitativo (§ 3). Nel primo ambito, sono state individuate tre variabili che descrivono il contesto in cui si sviluppa il welfare

integrativo ovvero la zona geografica, il settore di appartenenza e la dimensione delle aziende che erogano le misure. Si tratta di variabili che consentono di raccogliere delle informazioni minime, le quali tracciano la cornice di riferimento per la contestualizzazione del fenomeno. Nel secondo ambito, invece, sono state individuate le informazioni che attengono al grado di sviluppo del welfare integrativo, anche attraverso la rilevazione delle percezioni legate al suo sviluppo, così da dar conto se esso sia definito nell'ambito di sistemi di welfare aziendale allo stato iniziale oppure da sistemi più complessi e avanzati.

Adottando una prospettiva gestionale, sono poi state estrapolate le informazioni raccolte relative alle motivazioni, agli obiettivi perseguiti e i risultati dal riconoscimento di una o più misure di welfare integrativo (§ 4). Ciò ha consentito di individuare due linee di tendenza fondamentali, che rispecchiano altresì due diverse concezioni di welfare integrativo: la prima connessa a una funzione di tipo organizzativo – vicina dunque al concetto di welfare occupazionale in senso stretto per come sviluppata nel presente Rapporto – e la seconda, dal carattere più concessivo-redistributivo, facente quindi leva più sull'aspetto di integrazione economica e, dunque, a tutela del potere di acquisto dei beneficiari e destinatari delle misure.

Infine, sono state aggregate le informazioni che consentono di identificare il modo attraverso il quale i lavoratori fruiscono delle misure di welfare integrativo ossia quali sono le caratteristiche del welfare effettivamente utilizzato dai destinatari (§ 5). In questo caso, dunque, l'attenzione è focalizzata sulle preferenze che riguardano le misure di welfare, approssimate attraverso le categorie di prestazioni più o meno utilizzate, i canali di accesso utilizzati per la fruizione di dette misure e il quantum utilizzato.

2. Le fonti del welfare integrativo

Una delle principali fonti del welfare integrativo è rappresentata dai contratti collettivi siglati a livello nazionale e decentrato (c.d. welfare contrattuale), a cui si affianca il welfare riconosciuto per via unilaterale mediante regolamento. Prima di entrare

nel merito delle diverse fonti, si evidenza che nell'ambito dei monitoraggi svolti dall'Osservatorio ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale in Italia nell'ultimo triennio, emerge una crescita delle prestazioni contrattual-collettive previste al primo livello negoziale, nonché un ampliamento delle fonti di finanziamento complessivamente utilizzate dalle imprese per erogare prestazioni di welfare integrativo, in particolar modo mediante la previsione della welfarizzazione del premio di risultato (tabella 17).

2.1. Il contratto collettivo nazionale

L'importanza del **livello contrattuale nazionale** emerge guardando al ruolo che il CCNL svolge nel riconoscimento di strumenti di welfare contrattuale, come sottolineato in ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, 2024, p. 18, dove si segnala la centralità del welfare nei rinnovi dei contratti collettivi nazionali sottoscritti nel 2023. In particolare, si richiama la promozione di soluzioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa previste nell'ambito dei fondi bilaterali definiti dalle parti e l'aumento delle c.d. misure di "credito welfare".

Sul punto, come evidenziato nel capitolo sulle tendenze (si veda la parte I), guardando ai rinnovi dei CCNL sottoscritti nel triennio 2022-2024, il 40% di questi prevede soluzioni destinate a promuovere la previdenza complementare, il 43% contiene disposizioni in materia di assistenza sanitaria integrativa e il 29% dei rinnovi contrattuali disciplina almeno una misura tra credito welfare, buono acquisto e buono carburante.

La crescita del ruolo della contrattazione nazionale nel riconoscimento di strumenti di welfare, in particolare attraverso l'erogazione del "credito", rappresenta una tendenza rilevata anche da Percorsi di secondo welfare, *Sesto Rapporto sul secondo welfare. Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare* (2023, pp. 133-134), ove si sottolinea che, guardando i contratti collettivi attivi sul territorio italiano tra quelli sottoscritti dalle sigle sindacali Cgil, Cisl e Uil, tra settembre 2021 e giugno 2023 il numero complessivo di CCNL contenenti welfare passa

da 10 a 18 CCNL, mettendo «a disposizione di ogni lavoratore – in media – tra i 150 e i 200 euro da spendere secondo la normativa del welfare aziendale».

Nel *III Rapporto sulla contrattazione decentrata 2022-2023*, Digit@Uil (2024, pp. 19-23), analizzando l'incidenza di diverse aree tematiche in sette contratti collettivi nazionali appartenenti a quattro diversi settori, emerge la centralità di quella dedicata al "welfare e conciliazione vita-lavoro", con un'incidenza media del 14,63%.

Il livello negoziale nazionale rappresenta una fonte di riconoscimento importante di strumenti di welfare, in particolar modo per i dipendenti di piccole e medie imprese. Tale aspetto emerge nel rapporto Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale*, 2025, in cui si evidenzia che il rinnovo di molti contratti collettivi nazionali ha rappresentato un driver importante di crescita del welfare riconosciuto ai lavoratori secondo il 38,5% dei consulenti (p. 13), incidendo anche sulle differenze a livello settoriale rispetto al diverso stato di promozione delle politiche di welfare aziendale (p. 8).

2.2. La contrattazione decentrata

Focalizzando l'attenzione sulle tendenze afferenti alla **diffusione del welfare contrattuale riconosciuto dagli accordi decentrati** – aziendali o territoriali –, esse sono periodicamente descritte dai report periodici del Ministero del lavoro e delle politiche sociali *ex* art. 14 del d.lgs. n. 151/2015, redatti ai sensi dell'art. 5 del d.m. 25 marzo 2015, che fornisce una fotografia aggiornata sui c.d. accordi di produttività che istituiscono premi di risultato e, in parallelo, sulla percentuale di questi che prevedono la possibilità di convertire i premi in beni e servizi di welfare Alla data del 15 luglio 2025, il 68,62% degli accordi depositati attivi (15.628) prevedeva altresì misure di welfare aziendale (9.796).

Il tema del welfare integrativo appare tra i principali ad essere oggetto di negoziazione nella **contrattazione di secondo livello,** come evidenziato nelle tendenze registrate mediante il

confronto delle analisi svolte da Cgil-Fondazione Di Vittorio, *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024, pp. 20 ss.), ove è stata effettuata l'analisi di 1.924 accordi decentrati sottoscritti nel triennio 2021-2023. Per quanto concerne la contrattazione territoriale, l'analisi, condotta cu 202 accordi territoriali sottoscritti tra il 2021-2023, evidenzia che le misure di welfare integrativo sono contenute nel 43,6% degli accordi analizzati. Rispetto invece alla contrattazione aziendale, nel medesimo periodo complessivamente sono 518 gli accordi che prevedono misure di welfare integrativo ovvero il 30,5% degli accordi considerati nell'analisi. Gli accordi aziendali che prevedono delle misure di welfare integrativo aumentano nel triennio 2021-2023 rispetto a quelle riscontrate nel triennio precedente 2019-2021, visto che «l'area del welfare integrativo passa, nel complesso, dal 17,8% del totale degli accordi aziendali (2019-2021) al 30,5% (2021-2023)» (p. 68).

Secondo i dati elaborati dal Servizio contrattazione Uil e pubblicati in Digit@Uil, *III Rapporto sulla contrattazione decentrata 2022-2023* (2024, p. 18) «il 27,13% del totale delle clausole contrattuali [contenute in 791 accordi decentrati] è inserito nell'area welfare», posizionando il tema welfare e conciliazione come l'area tematica con la maggiore incidenza percentuale.

Come anticipato nel capitolo sulle tendenze (parte I), guardando agli accordi aziendali sottoscritti tra il 2022 e il 2024 contenuti nella banca dati *farecontrattazione* di ADAPT (1.301 testi) emerge che il 47% di essi prevede almeno una misura di welfare occupazionale, quale «strumento utilizzato dalle imprese e dai rappresentanti dei lavoratori per innovare il contenuto dello scambio contrattuale».

La contrattazione aziendale può così diventare lo strumento privilegiato per la crescita delle politiche di welfare aziendale in un determinato territorio. Un esempio in tal senso è fornito dalla regione Lombardia, dove diversi studi hanno approfondito, in vari settori, lo sviluppo del welfare aziendale. Il Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare Assolombarda. Anno 2024*, 2025, rapporto n. 3, ad esempio, rileva che il 68% delle 250 aziende territorialmente ubicate nella città metropolitana di Milano e le province di Monza Brianza, Lodi e Pavia aderenti all'associazione datoriale eroga misure di welfare aziendale,

sottolineando l'importanza sul punto della contrattazione aziendale. Circoscritta nello stesso territorio, ma focalizzata su settori merceologici diversi, è l'indagine curata da Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia* (2024, p. 21). Tra le 80 cooperative oggetto dell'indagine che in Lombardia hanno introdotto strumenti di welfare aziendale, emerge che il 53% di esse ha utilizzato un regolamento aziendale o atto unilaterale mentre solo il 29% delle cooperative che fa contrattazione di secondo livello tratta il tema del welfare aziendale. Come sottolineato nella ricerca, anche quando il welfare è di origine contrattuale, si utilizza spesso, comunque, un atto unilaterale per disciplinare operativamente la materia.

Tuttavia, il welfare occupazionale rappresenta un'area negoziale in cui le fonti di riconoscimento possono coesistere e integrarsi, generando quindi piani di welfare che sono il risultato dell'integrazione tra fonti contrattual-collettive e/o unilaterali. A ciò si aggiunge che i canali di finanziamento delle singole prestazioni sono molteplici.

2.3. La contrattazione di produttività e la conversione in welfare

Sono diverse le ricerche che hanno approfondito **le possibili linee di finanziamento del welfare aziendale.** Generalmente**,** oltre alle risorse di "welfare on top" e al welfare contrattuale, l'offerta di misure, beni e servizi di welfare può essere ampliata mediante **la possibilità di convertire, in via totale o parziale, le somme di retribuzione variabile connesse al premio di risultato.** Come evidenziato nella parte I, in questo caso il ruolo della contrattazione collettiva risulta cruciale non solo per accedere alle agevolazioni fiscali riconosciute dalla legge per le somme monetarie, ma anche per promuovere l'accesso al welfare integrativo mediante la c.d. welfarizzazione degli importi, che spesso viene anche incentivata attraverso l'introduzione, sempre per via negoziale, dei c.d. bonus di conversione.

Interessanti evidenze di dettaglio sul punto sono inoltre pervenute da Fim-Cisl, *Analisi premi di risultato 2022 nelle aziende metalmeccaniche*, 2023, che, nell'illustrare l'andamento dei premi di

risultato definiti dalla contrattazione aziendale nel settore metalmeccanico nel corso del 2022, ha rilevato come «circa la metà delle aziende analizzate [che hanno introdotto premi di risultato], per la precisione 410 con una popolazione lavorativa di 163.002 lavoratori, hanno contrattato [nell'ambito degli stessi] erogazioni in welfare per un valore medio di 553 euro annue».

In Digit@Uil, *III Rapporto sulla contrattazione decentrata 2022-2023* (2024, pp. 71-72) si sottolinea che la «possibilità di convertire in tutto o in parte la retribuzione variabile con servizi di welfare aziendale è pressoché presente in quasi tutti i CCAL analizzati» sottoscritti nel biennio 2022-2023 e che le connessioni tra retribuzione incentivante e l'evoluzione del welfare aziendale rappresenta un tema «di grande rilievo» per le aziende che adottano «un approccio costruttivo e dinamico per il miglioramento degli obiettivi aziendali».

L'importanza della contrattazione di produttività come linea di finanziamento del welfare aziendale è stata anche rimarcata dall'indagine Cgil-Fondazione Di Vittorio, *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024), in quanto elemento per «comprendere a pieno la cornice del welfare integrativo» (pp. 68-69). Nell'analisi condotta sugli accordi aziendali nel triennio 2021-2023, emerge che la possibilità di conversione delle somme in welfare è prevista dal «55% degli accordi sul premio, segnando un aumento rispetto alle precedenti rilevazioni: 42% degli accordi sul PDR nel periodo 2017-2019, e 49% nel 2019-2021» (p. 69). Si aggiunga, inoltre, che considerando il totale degli accordi con welfare integrativo nel triennio 2021-2023, inclusi quelli con la conversione del PDR, emerge che essi rappresentano il 42,7% degli accordi complessivamente considerati. Il dato è particolarmente significativo se confrontato con quello relativo al periodo 2019-2021, ove il totale degli accordi con welfare integrativo – inclusa la conversione del PDR – rappresentavano circa un quarto degli accordi aziendali totali considerati (24,6%).

Anche l'approfondimento offerto dal Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare Assolombarda. Anno 2024*, 2025, rapporto n. 3 (p. 13), evidenzia che il 27% delle aziende con contrattazione considerate offrono ai proprio dipendenti la possibilità di accedere a strumenti di welfare mediante la conversione volontaria parziale o integrale delle erogazioni detassabili del

premio di risultato. Si tratta di un dato tre volte superiore alla percentuale di aziende con contrattazione che invece erogano strumenti di welfare "on top" (9%) e considerate nell'indagine territoriale. Inoltre, «in più della metà dei casi (38%, sul 75% totale che dichiara di avere il welfare aziendale tra le materie del contratto) la modalità di finanziamento scelta è quella ibrida (sia "welfare on top" che "conversione del premio")» (p. 13).

Un focus specifico sul rapporto tra misure di welfare e conversione del premio di risultato è sviluppato nell'indagine campionaria sul welfare contrattuale nel settore credito contenuta Cnel, *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva. XXVI Rapporto* (2025, pp. 120-122), da cui risulta che quasi il 50% di coloro che, nell'ambito degli istituti bancari oggetto di indagine, sono coperti da una forma di assistenza sanitaria integrativa, hanno la possibilità destinare in maniera totale o parziale tali premi a servizi di assistenza sanitaria. Tra questi, il 22,8% ha usufruito di questa possibilità. Percentuali maggiori si registrano invece per la previdenza complementare, visto che circa il 99,6% degli aderenti alla previdenza complementare può destinare anche i premi di risultato alla propria posizione previdenziale individuale; tra questi sono circa il 15% coloro che beneficiano di questa possibilità.

Nell'indagine di Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024* (2024, pp. 33-34) è stato invece esaminato il livello di conoscenza e di utilizzo di questo particolare canale di finanziamento del welfare. Su 6.914 aziende coinvolte nell'indagine, il 72,6% risulta a conoscenza della possibilità di convertire i premi di produzione in welfare ma l'utilizzo di tale canale non è altrettanto esteso, visto che solo «il 28,3% delle imprese che conoscono questa opportunità la utilizzano nei loro sistemi premianti, perlopiù per piccoli importi».

I dati periodicamente condivisi dagli osservatori istituiti dai *provider* di welfare aziendale possono mettere in luce delle tendenze e far emergere alcuni elementi di interesse rispetto alle linee di finanziamento, in particolar modo in relazione al canale della welfarizzazione del premio di risultato.

Ad esempio, un'analisi delle fonti di finanziamento del welfare aziendale erogato ai beneficiari è contenuta nel report di DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025), contenente i dati estratti da un campione di oltre 2.500 aziende, da cui risulta che il 30% di esse eroga misure di welfare attraverso la conversione del premio di risultato (pp. 16-17). Inoltre, dai dati afferenti al biennio 2023-2024 emerge che la conversione del premio di risultato in welfare, frutto di una precisa scelta del lavoratore, è la fonte con l'incremento maggiore dei benefit medi pro-capite nel periodo (p. 14).

2.4. Il finanziamento del welfare integrativo: una prospettiva multilivello integrata

Molto spesso, comunque, le fonti di finanziamento del welfare sono di tipo misto, ovvero mettono insieme sia il welfare on top che la welfarizzazione del premio di risultato.

Interessante sul punto sono le riflessioni sviluppate da Generali-Welfare Index PMI, *Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese. Un fattore strategico per le imprese, una priorità per le istituzioni. Rapporto 2022* (2022, pp. 41-44) che, nel delineare l'evoluzione del welfare aziendale, effettua un approfondimento sull'attitudine delle imprese nello sviluppare misure di welfare che vadano oltre quanto previsto dal CCNL applicato. Ne è emerso che, nel corso del 2022, l'81% delle aziende oggetto di indagine hanno riconosciuto misure di welfare autonome, unilaterali o gestite attraverso regolamenti o contratti integrativi, mediante molteplici canali di finanziamento. Invero, le misure di welfare sono erogate nel 18,9% dei casi in forza del CCNL applicato e nel 10,5% dei casi grazie a contratti integrativi e regolamenti aziendali. Percentuali maggiori si registrano invece rispetto alla fonte unilaterale (24,3%), anche se, nel 46,3% dei casi le politiche di welfare aziendale sono regolate da un mix di tutte le fonti. Nell'arco del triennio 2022-2024, tuttavia, lo scenario afferente alle fonti istitutive del welfare aziendale è profondamente mutato. Come evidenziato da Generali-Welfare Index PMI in *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024* (2024, p. 50), infatti, è diminuita la quota di imprese "proattive", termine con cui si identificano le imprese che

riconoscono almeno una iniziativa di welfare aggiuntiva rispetto a quanto previsto dal CCNL di 5,5 p.p. ed è aumentata, invece, la quota di imprese che eroga welfare grazie al CCNL (29,6%, +10,7 p.p.); le iniziative previste dal contratto collettivo/regolamento si attestano al 5,7%; quelle unilaterali al 28,2% mentre i piani welfare multi-fonte rappresentano il 36,5%. Nel triennio, inoltre, si registra una riduzione della quota di imprese che utilizzano, anche con importi limitati, i premi di produttività convertiti in welfare, diminuendo la percentuale da 29,1% registrato nel 2022 al 20,5% nel 2024.

Una percentuale simile di finanziamento multi-fonte a quella registrata nel 2024 da Generali è rilevata DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025, p. 17), il quale descrive un quadro in cui il 38% delle aziende hanno previsto l'erogazione di strumenti di welfare con un mix di fonti di finanziamento, attraverso i c.d. "piani multi-fonte", con un incremento del +12% rispetto al 2023. Indagando sulla composizione dei piani multi-fonte, emerge che il 10% delle aziende del campione analizzato dall'Osservatorio eroga prestazioni di welfare grazie a tre diverse fonti (on top, CCNL, conversione del premio), dato superiore a quello registrato nel 2023 (2%). Leggermente più diffuse sono le aziende che erogano welfare utilizzando due fonti: il 13%, infatti, eroga welfare integrando quanto previsto dal CCNL con misure on top mentre il 12% mette a disposizione strumenti di welfare combinando strumenti on top con la conversione del premio di risultato. Solo il 3% delle aziende, invece, eroga welfare combinando le previsioni del CCNL con quelle afferenti alla conversione dei premi di risultato.

Secondo il Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare Assolombarda. Anno 2024*, 2025, rapporto n. 3 (p. 20), nel periodo 2016-2024 si è registrato «un forte balzo della quota delle fonti di finanziamento ibride: nel 2024 «"budget on top + conversione del premio" balza al 58%, più del doppio del 25% rilevato nel 2023 e ben al di sopra del 17% medio del periodo 2016-2022» mentre «"budget on top + CCNL" sale al 32%, in crescita sia rispetto al 22% del 2023 sia al 10% medio rilevato tra il 2016 ed il 2022. Scendono, per converso, l'importanza relativa della conversione premio (14%, dal 34% del 2023) e del CCNL (al 17%

dal 29%), in entrambi i casi su livelli molto inferiori alle medie del periodo 2016-2022».

In direzione opposta, invece, si posizionano i dati condivisi da Aon, *H&B Benefits and Trends Report Italia 2024* (2025, pp. 23-24) visto che, dall'analisi svolta su un insieme di 5.000 aziende – di cui il 70% dichiara di avere attivo un piano di *flexible benefits* – emerge che le misure di welfare erogate sono nel 55% dei casi messe a disposizione come liberalità, il 24% deriva dalla conversione e il 21% dalla combinazione delle due modalità. Ponendo l'attenzione invece sul tasso di conversione del premio, dall'indagine emerge che «per il 71% dei rispondenti, il tasso di conversione del premio di risultato e dei premi di produzione è maggiore del 30%, con un 41% di aziende in cui supera il 50%».

In ogni caso, è bene considerare che la presenza di più canali di finanziamento del welfare aziendale è connessa anche alle caratteristiche delle organizzazioni. Sul punto, Cgil-Fondazione Di Vittorio, *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024, p. 4), evidenzia che la diffusione del welfare aziendale e dei premi di risultato è concentrata «prevalentemente nelle aziende che storicamente fanno contrattazione [...] [con l'effetto che] le incentivazioni fiscali [trovano applicazione] prevalentemente alle aziende dove la contrattazione era già attiva paradossalmente aumentando le differenze fra condizioni».

Tabella 17. Fonti di riconoscimento/finanziamento del welfare

Fonte / Fonte finanziamento	Aon 2025	Centro Studi Assolombarda 2025	Generali-Welfare Index PMI 2024	DoubleYou-Zucchetti 2025	Cgil-Fondazione Di Vittorio 2024 (*)	ADAPT 2025 (*)
Contratto collettivo nazionale	-	17%	29,6%	33%	-	40% (previdenza complementare) 42% (assistenza sanitaria integrativa) 29% (credito welfare)
Contratto collettivo aziendale o modalità unilaterali	55% (on top)	61% (budget on top)	28,2% (iniziative unilaterali) 5,7% (contratto o regolamento)	85% (on top)	21,9% (**)	47% (**)
Conversione PDR	24%	14%	20,5%	30%	12,2% (**)	68% (***)
Modalità miste	21%	58% (budget on top + conversione) 32% (CCNL + budget on top)	36,5%	38%	8,7% (**)	-

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

(*) I dati afferiscono all'analisi delle previsioni contrattuali contenute negli accordi analizzati e, dunque, le percentuali riportate sono riferite al numero di accordi che prevede la relativa fonte di finanziamento.
(**) Il dato è riferito al solo welfare contrattato.
(***) Il dato è riferito alla percentuale di accordi che prevede la conversione in welfare sul totale degli accordi che disciplinano il premio di risultato (31% degli accordi complessivamente considerati).

3. Il contesto in cui si diffonde il welfare privato: profili quantitativi e qualitativi

Come segnalato da studi e report sullo sviluppo del welfare aziendale e occupazionale, la **dimensione aziendale, il settore di appartenenza dell'impresa e la zona geografica sono le tre principali variabili che incidono sullo sviluppo del fenomeno sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.** Si tratta di tre dimensioni richiamate anche in Percorsi di secondo welfare, *Quinto rapporto sul secondo welfare. Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia*, 2021, dove viene altresì evidenziato il rischio connesso alla disorganicità dello sviluppo del fenomeno, la quale può contribuire ad alimentare sia le diseguaglianze nel tessuto imprenditoriale, sia quelle tra i lavoratori nel Paese (p. 130).

3.1. La variabile dimensionale

La diffusione delle misure di welfare cresce all'aumentare della dimensione occupazionale dell'impresa e ciò viene confermato sia dai rapporti istituzionali monitorati nel corso degli anni che dalle analisi svolte dalle parti sociali (tabella 18).

Secondo le rilevazioni di Cgil-Fondazione Di Vittorio, *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024), il welfare integrativo subisce una crescita proporzionale all'aumentare della dimensione aziendale, concentrandosi «nelle aziende di medio-grandi dimensioni (da 250 a 999 addetti) con il 67,1%; un valore superiore anche alla diffusione del welfare nelle aziende con 1.000 addetti e più. Tuttavia, le aziende di grandissime dimensioni vedono la massima concentrazione d'imprese che erogano allo stesso tempo sia welfare contrattato sia conversione del PDR: il 28,2%, contro il 22,2% delle aziende con 250-999 addetti, il 16% di quelle con 50-249 addetti, e solo il 5,3% delle aziende fino a 49 addetti» (p. 69).

Anche il rapporto di Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024* (2024, p. 20) evidenzia che il ricorso allo strumento tende a diminuire quanto più ci si avvicina ai

parametri tradizionalmente assunti per la definizione di piccola e media impresa. Focalizzando l'attenzione sulla quota di imprese con un livello di welfare alto e molto alto, infatti, nel 2024 la percentuale scende dal 76,9% nelle organizzazioni con 101-250 dipendenti, al 62,5% in quelle con 51-100 addetti e al 40,5% nelle imprese con 10-50 occupati. Il picco si registra nelle aziende con più di 251 dipendenti (79,4%, rispetto al 22,4% delle microimprese con meno di 10 occupati).

In aggiunta a queste prime tendenze, l'indagine sulle aziende associate ad Assolombarda, *Osservatorio Welfare Assolombarda. Anno 2024*, 2025, rapporto n. 3 (pp. 10-11), evidenzia altresì che la diffusione del welfare è correlata alla dimensione aziendale, visto che «nelle imprese più grandi, infatti, la percentuale è sensibilmente più alta (80%), mentre si ferma al 65% nelle medie e al 54% nelle piccole imprese». Non solo, anche il welfare come tema specifico trattato nelle negoziazioni contrattuali a livello aziendale è correlato positivamente alla variabile dimensionale, dato che «raggiunge l'88% tra le aziende con oltre 100 dipendenti, mentre si attesta al 52% nel caso delle aziende di medie dimensioni e al 50% nelle aziende con meno di 25 dipendenti» (p. 12).

Una conferma del rapporto tra sviluppo del welfare e dimensione aziendale proviene anche dai dati dei provider di welfare aziendale. Secondo l'indagine Edenred, *Osservatorio welfare 2025* (2025), nel 2024 il 49% dei lavoratori conferma la presenza di un piano di welfare nella propria azienda, in aumento di 7 punti percentuali rispetto all'anno precedente (42%). Tuttavia, a seconda della dimensione dell'azienda, la percentuale di diffusione varia, raggiungendo il 62% nelle grandi aziende e il 71% nelle multinazionali. Nel rapporto Aon, *H&B Benefits and Trends Report Italia 2024*, 2025 (p. 7) si evidenza inoltre che nel 2024, rispetto al biennio precedente, è più che raddoppiato il numero di aziende con oltre 1.000 dipendenti che riconosce strumenti di welfare, mentre quelle tra i 500 e i 1.000 dipendenti sono aumentate solo del 4%.

Una prospettiva diversa, ma utile a fare luce sull'importanza della dimensione aziendale per il riconoscimento di beni e servizi di welfare è offerta anche da DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025, pp. 10-11). In questo caso il campione

di riferimento utilizzato è composto dal 45% di imprese di piccole dimensioni (fino a 50 dipendenti); dal 35% da medie imprese (fino a 250 dipendenti) e dal 20% di grandi imprese (oltre 250 dipendenti), da cui discende – attraverso un confronto con i dati Istat relativi alle classi dimensionali del sistema produttivo italiano – una maggiore incidenza delle medie e grandi imprese, «dato che può derivare anche dalla maggiore penetrazione delle iniziative di welfare aziendale in questo segmento dimensionale» (p. 10). Ciò viene confermato anche dalla composizione degli utenti attivi nelle piattaforme del provider per dimensione dell'impresa di appartenenza, visto che l'83% dei beneficiari appartiene a un'impresa di grandi dimensioni, il 14% a una media impresa e solo il 3% a piccole imprese.

Nonostante il welfare sia più sviluppato nelle imprese di grandi e grandissime dimensioni, si deve sottolineare che nel corso degli ultimi anni, sembra registrarsi un aumento delle piccole e medie imprese che erogano misure di welfare aziendale. Nel rapporto Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale*, 2025, si segnala una crescita del ricorso agli strumenti di welfare nel triennio 2023-2025 nelle piccole e medie imprese secondo il 62,8% dei consulenti (p. 12). Tuttavia, il 73,3% degli intervistati stima un'incidenza dell'utilizzo di strumenti di welfare aziendale tra le PMI inferiore al 30%, mentre il 19,7% tra il 30% e 50% (p. 8).

Nell'indagine territoriale svolta sul settore cooperativo in Lombardia da Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia* (2024), emerge che il 70% delle cooperative considerate nell'analisi mette a disposizione prestazioni o servizi di welfare per i propri dipendenti e/o soci e, fra queste, molte sono di piccole e medie dimensioni: «fra le microcooperative (fino a 10 dipendenti) 7 su 11 prevedono prestazioni di welfare; 25 su 31 fra le cooperative piccole (11-50 dipendenti); 31 su 43 cooperative medie (51-250 dipendenti)» (p. 18).

La dimensione è una variabile importante perché «può determinare una maggiore o minore disponibilità di budget e una maggiore o minore flessibilità e autonomia nelle politiche HR» dell'azienda, come sottolineato dall'analisi elaborata da DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025, p. 15). Ciò

emerge se si guarda al credito medio caricato tramite piattaforma per fonte di finanziamento e per dimensioni di impresa. Per quanto riguarda i dati 2024, per il welfare "on top" «le piccole imprese si distinguono nettamente con un valore medio caricato di 1.287 euro, ben superiore agli 837 euro erogati dalle medie imprese e ai 570 euro dalle grandi. Questo dato suggerisce come nelle aziende di minori dimensioni ci sia un budget pro capite maggiore che nelle grandi, ma anche come le piccole imprese abbiano maggiore flessibilità nell'investire in *flexible benefits* aggiuntivi, probabilmente per attrarre e fidelizzare i propri dipendenti in assenza di altri strumenti di welfare strutturati» (p. 15). Le differenze del credito medio caricato per fonte si riducono tra le aziende di diverse dimensioni rispetto al welfare on top ma invertendo la classifica, «con le aziende più grandi che presentano l'importo pro capite maggiore (1.080 euro), seguite dalle piccole imprese (977 euro) e dalle medie (959 euro)» mentre non si registrano differenze, in base alla dimensione aziendale, con riferimento alla quota di welfare contrattuale, essendo esso derivante dal CCNL applicato e, dunque, slegato dalla dimensione aziendale (p. 15).

Tabella 18. Diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale

Dimensione / Fonte	Piccola	Media	Grande
Cgil-Fondazione Di Vittorio 2024 (*)	5,3% (fino a 49)	16% (50-249)	22,2% (250-999) 28,2% (+1.000)
ADAPT 2025 (**)	4% (0-49)	13% (50-249)	10% (250-499) 11% (500-999) 63% (oltre 1000)
Generali-Welfare Index PMI 2024	22,4% (meno di 10) 40,5% (10-50)	62,5% (51-100) 76,9% (101-250)	79,4% (251-1000)
Centro Studi Assolombarda 2025	54% (fino a 25)	65% (26-100)	80% (oltre 100)
Edenred 2025	-	-	65% (grandi dimensioni) 71% (multinazionali)
DoubleYou-Zucchetti 2025	45% (fino a 50)	14% (fino a 250)	20% (oltre 250)
Percorsi di secondo welfare-Meiec 2024 (***)	63% (fino a 10) 80% (fino a 50)	72% 51-250)	-

(*) Le percentuali si riferiscono alla diffusione, per dimensione aziendale, sia del welfare contrattato che del welfare riconosciuto mediante la conversione del PDR.
(**) Le percentuali si riferiscono al solo welfare contrattato a livello aziendale.
(***) I dati sono riferiti al solo settore cooperativo nella regione Lombardia e per ciascuna classe dimensionale.

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

3.2. La variabile settoriale

Dai monitoraggi effettuati emerge che i **settori merceologici** a maggiore incidenza di iniziative di welfare sono il manifatturiero, il chimico-farmaceutico, il commercio e il settore dei servizi. Tuttavia, nel periodo considerato, emerge una modifica della diffusione del welfare aziendale tra i diversi settori economici, generando una sostanziale crescita del welfare integrativo nel settore terziario a discapito della manifattura (tabella 19).

Tale tendenza viene evidenziata dall'*Osservatorio Welfare Assolombarda. Anno 2024*, 2025, rapporto n. 3 (pp. 10-11), dove si registra una maggiore diffusione del welfare nelle imprese attive in ambito servizi (72%) rispetto all'industria (65%) ma anche nel rapporto Fondazione studi consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale* (2025, p. 8), visto che, rispetto al 2024, si registra un significativo aumento del welfare nel settore commercio, che supera di circa quattro punti percentuali il settore manifatturiero. Ciò viene ulteriormente confermato se si guarda agli altri settori in cui la diffusione del welfare è più sostenuta. Dopo il commercio (46,6%) e l'industria manifatturiera (46,1%), seguono i servizi avanzati alle imprese (24,8%), il credito e assicurazioni (17,5%), il settore dell'informazione e comunicazione (15,4%).

In senso opposto rispetto a quanto appena citato si posizionano i dati di DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025, p. 11), visto che il settore industriale-manifatturiero è quello più rappresentato (39% del personale) anche alla luce dell'«erogazione obbligatoria di importi sotto forma di welfare aziendale prevista dal CCNL Metalmeccanico, frequentemente applicato nel settore industriale e dei servizi tech e IT». Seguono poi, tra i settori più rappresentati nel campione di indagine: commercio (15%); consulenza e servizi alle aziende (12%) e il settore bancario/ assicurativo (8%).

Anche secondo le rilevazioni di Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024*, 2024 (p. 20) per l'anno 2024, il settore industriale è quello dove si registra la maggiore crescita, seppur con riferimento alle aziende che, in ciascun settore, erogano un livello di welfare alto e molto alto. Per l'ultimo anno di rilevazione e rispetto al 2022, la quota di imprese con un livello di welfare alto e molto alto nei diversi settori è pari al 36,2% nell'industria (+10,9 p.p.), al 51,3% nel terzo settore (+9,5 p.p.); al 45,5% nel settore studi/servizi professionali (+8,7 p.p.); al 31,4% nel commercio e servizi (+7,7 p.p.); al 27,5% nel settore agricolo (+6,2 p.p.).

La percentuale di aziende in ciascun settore che prevedono l'erogazione di welfare aziendale, secondo l'*Osservatorio welfare 2024* curato da Edenred (2024), è del 30,2% nell'industria, del 14%

nel commercio e 13,7% nel settore dei servizi professionali, seguita dal 10,4% di aziende nel settore ICT. Per tutti gli altri settori le percentuali sono inferiori al 10%, con un massimo di aziende pari al 5,9% nel settore dei servizi finanziari e un minimo dello 0,7% nel settore artistico.

Nel rapporto Aon, *H&B Benefits and Trends Report Italia 2024*, (2025, p. 8), analizzando i settori di appartenenza delle imprese che adottano strategie di welfare aziendale, circa la metà di quelle considerate opera in tre settori: industria e manifattura (30%), chimico-farmaceutico e *life science* (11%) e il settore assicurativo e bancario (10%).

Appare interessante anche considerare che lo sviluppo del welfare risente dei settori di attività anche in comparti trasversali ai settori merceologici. Nel comparto artigiano, ad esempio, tra il 2022 e il 2024 la quota di imprese con un livello di welfare elevato o molto elevato è il 26,3%, con un aumento percentuale rispetto al 2022 di 6,8 p.p. (Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024*, 2024, p. 20). Guardando al comparto cooperativo, l'analisi svolta da Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative in regione Lombardia*, (2024, p. 19), sebbene circoscritta all'indagine condotta su cooperative attive solo nel territorio lombardo, evidenzia che le prestazioni di welfare sono previste dalla maggioranza delle cooperative in tutti i settori, con un picco nell'ambito socio-sanitario assistenziale-educativo – ove «circa tre cooperative su quattro offrono welfare» – fatta eccezione per i settori della logistica e dei servizi di pulizia.

Il settore merceologico può inoltre generare delle variazioni rispetto al numero di lavoratori beneficiari e al valore medio del welfare erogato. Considerando gli accordi aziendali attivi contenenti misure di welfare e produttività depositati presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali al 15 luglio 2025, risulta che nel settore dei servizi il numero di beneficiari è maggiore rispetto quanto registrato nell'industria, così come il valore medio messo a disposizione dei dipendenti ha un valore generalmente più alto nel settore terziario rispetto ai valori minimi e massimi nel comparto agricolo e in quello industriale.

Sul punto anche l'*Osservatorio welfare 2024* di Edenred (2024) conferma l'esistenza di una connessione tra settore e valore del welfare: «per il 2023 una maggior quota nei comparti dei servizi finanziari con 1.683 euro, nei servizi professionali con 1.181 euro, nel settore degli immobiliari con 1.117 euro, mentre nell'industria e nel manifatturiero, che rappresentano il campione più ampio per numero di imprese e beneficiari, la quota media è di 693 euro».

Tabella 19. Diffusione del welfare aziendale per settore di attività

Macrosettori / **Comparti**	**Terziario**					**Secondario**		**Primario**	
Settore / **Fonte**	**Servizi**	**Credito-Assicurazioni**	**ITC**	**Commercio**	**Terzo settore**	**Industria**	**Chimico-farmaceutivo**	**Agricolo**	**Artigianato**
Generali-Welfare Index PMI 2024	45,5% (studi e servizi professionali)			31,4% (commercio e servizi)	51,3%	36,2%		27,5%	26,3%
Centro Studi Assolombarda 2025	72%					65%		-	
Fondazione Studi Consulenti del lavoro-Pluxee 2025	24,8%	17,5%	15,4%	46,6%		46,1%			
Aon 2025	-	10%				30%	11%	-	
DoubleYou-Zucchetti	12% (consulenza e servizi alle aziende)	8%	8%	15% 3% (Alloggio e	4% (Sanità e assistenza sociale)	39% (manifattura)			

				ristorazione)		2% (Energia e risorse)			
Edenred 2024	13,7% (servizi professionali)	5,9%	10,4%	14% 1,7% (alloggio e ristorazione)					

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

3.3. La variabile geografica

Per quanto riguarda la zona geografica in cui sono attive le aziende che erogano welfare aziendale, le indagini convengono nell'identificare la concentrazione del fenomeno nelle imprese situate nel nord del Paese (tabella 20).

Secondo i dati provenienti dal report periodico del Ministero del lavoro e delle politiche sociali ex art. 14 d.lgs. n. 151/2015 aggiornato al 16 giugno 2025, sul totale dei contratti decentrati depositati e attivi, il 62% prevede misure di welfare aziendale. Non essendo scorporati i dati per provenienza geografica con riferimento ai soli accordi contenenti misure di welfare aziendale, si può richiamare quanto elaborato con riferimento al totale dei depositi attivi: considerando la distribuzione geografica per ITL competente, il 73% dei contratti è riferito a territori nel nord Italia, il 17% al Centro e il 10% al Sud.

Entrando nel merito dello sviluppo del welfare sui territori, le risultanze di Edenred, *Osservatorio welfare 2024* (2024, p. 18), descrivono un quadro in cui, nel 2023, le organizzazioni che si sono avvalse della piattaforma per l'erogazione di servizi e prestazioni di welfare risultano così distribuite: il 77% ha sede al nord (di cui il 42,1% in Lombardia e il 10,5% in Veneto); il 18% nel centro (principalmente nel Lazio – il 10,4% – e in Emilia-Romagna – 9,6%); solo il 5% al sud e nelle isole (di cui l'1,8% in Campania, dove si registra la percentuale associata alla singola regione più alta dell'area).

Il report curato da Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024* (2024, p. 20), consente invece di guardare all'evoluzione del welfare, per area territoriale, comparando i dati 2022 e 2024. Nel 2024, con riferimento alle aziende che hanno un livello di welfare elevato e molto elevato, risulta che il 36,4% di queste sono ubicate nel nord del Paese (+19,1% p.p. rispetto al 2022); il 32,3% nel centro (+9,1 p.p.) e il 27,6% nel sud e isole (+5,4 p.p.) Dai dati, dunque, emerge che il divario tra le aree geografiche è cresciuto negli anni, visto che nel 2022 erano il 26,3% nel nord, il 22,2% nel sud e isole e il 23,2% nel nord del Paese.

Il divario tra aree geografiche risulta altresì diverso se si pone l'attenzione sulle piccole e medie imprese e per area geografica, considerando qual è il livello di sviluppo del welfare aziendale. Sul punto, alcune evidenze di rilievo sono fornite dall'indagine svolta da Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale* (2025, p. 7), che incrocia il dato relativo alle aree geografiche con il livello di diffusione degli strumenti di welfare aziendale tra le piccole e media imprese. Nel 2025, quest'ultimo risulta "abbastanza basso" nel Sud e Isole per il 54,7% degli intervistati, percentuale inferiore di quella registrata in media per le area settentrionali pari al 65%; a metà strada si colloca invece il Centro (61,4%). Tuttavia, per altri indicatori di diffusione, i dati consegnano un quadro diverso, visto che il livello di diffusione "basso" è maggiormente percepito nel meridione (32,2%), dato superiore alla media nazionale pari al 26,6%, con il nord invece con area geografica che si posiziona meglio (23%). Interessante è anche guardare ai dati sulla percezione di diffusione di un livello di welfare "abbastanza elevato", con la percentuale più alta nell'area nord (11,4%), in linea con la media nazionale dell'11,4%.

Guardando al dato contrattual-collettivo, Cgil-Fondazione Di Vittorio, nel *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024, p. 68), evidenziano le connessioni che esistono tra dimensione aziendale, articolazione territoriale e presenza delle misure di welfare, dato che «circa i due terzi delle aziende multiterritoriali presenta misure di welfare (da quello contrattato a quello

convertibile da PDR, o entrambi); un valore paragonabile solo alle aziende insediate nel nord-Est» del Paese. La predominanza delle aziende con più sedi dislocate sul territorio tra quelle che erogano welfare aziendale di origine contrattual-collettiva è confermata anche dall'analisi ADAPT (cfr. parte I), visto che il 71% degli accordi analizzati e contenenti almeno una misura di welfare è sottoscritto nell'ambito di aziende con più sedi dislocate sul territorio nazionale.

Infine, è bene sottolineare che la dimensione territoriale del welfare può essere cruciale anche per sviluppare esperienze virtuose in collaborazione con istituzioni e attori sociali sul territorio, incidendo così anche sullo sviluppo di reti di welfare. In questo scenario, di particolare interesse sono le ricerche che hanno inteso valorizzare la dimensione territoriale del (e per) lo sviluppo del welfare aziendale, occupandosi di ricostruire alcune delle principali esperienze di collaborazione fra imprese, istituzioni e attori sociali locali.

Percorsi di secondo welfare, nel *Quinto rapporto sul secondo welfare. Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia* (2021, pp. 213 ss.), ha ad esempio mappato recenti e innovative «forme di welfare aziendale fortemente aperte al territorio, inclini ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del terzo settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva».

Proprio in questa direzione si collocano i risultati dell'indagine svolta da DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025), in cui si evidenzia che «secondo il 92% dei dipendenti intervistati, infatti, sarebbe fondamentale poter utilizzare i "crediti welfare" presso esercizi commerciali locali. La possibilità di coinvolgere e favorire i piccoli esercizi commerciali del territorio, tradizionalmente esclusi dal novero dei grandi fornitori di beni e servizi – fisici e online – selezionati dai provider di welfare. [...] in questo modo le risorse delle imprese restano sul territorio in cui operano, generando un circuito virtuoso per cui l'azienda – anche in un'ottica di sostenibilità – coinvolge la comunità locale e genera impatti positivi verso di essa» (p. 50).

Sul punto, occorre osservare, però, che l'architettura di tali alleanze collaborative non è sempre così agevole: nel campione di aziende a cui si riferisce Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024* (2024, p. 31), infatti, solamente il 4,1% delle imprese è stato facilitato, nell'attuazione di iniziative di welfare, da forme di associazione tra imprese (l'1,1% ha costituito una rete, l'1,7 un consorzio o alleanza e l'1,3 hanno aderito a servizi comuni presenti sul territorio); allo stesso tempo emerge «la maggiore concentrazione delle alleanze (17,3%) nel segmento col più alto livello di welfare aziendale» (p. 31).

Tabella 20. Diffusione del welfare aziendale per area geografica

Area / Fonte	Nord	Centro	Sud e isole	Multiterritoriale/Nazionale
Edenred 2024	77%	18%	5%	-
Generali-Welfare Index PMI 2024 (*)	36,4%	32,3%	27,6%	-
ADAPT 2025 (**)	24%	4%	1%	71%
Fondazione Studi Consulenti del lavoro-Pluxee 2025 (***)	65% ("livello abbastanza basso") 23% ("livello basso") 0,25% ("livello elevato") 11,35% ("livello abbastanza elevato")	61,4% ("livello abbastanza basso") 25,7% ("livello basso") 0,8% ("livello elevato") 12,1% ("livello abbastanza elevato")	54,6% ("livello abbastanza basso") 32,2% ("livello basso") 2,7% ("livello elevato") 10,4% ("livello abbastanza elevato")	-

(*) Il dato è riferito alle aziende che erogano un livello elevato e molto elevato di welfare aziendale.
(*) Il dato è riferito all'ambito di applicazione dei contratti collettivi aziendali contenenti almeno una misura di welfare occupazionale.
(***) I dati riferiti all'area Nord sono una media aritmetica tra il dato riguardante il Nord Ovest e il Nord Est.

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Alla luce della ricognizione effettuata, dunque, il contesto in cui si sviluppa prevalentemente il welfare privato in Italia è caratterizzato da aziende di grandi dimensioni, nel settore dell'industria e nel terziario, collocate principalmente nel nord Italia. Per quanto concerne invece **le percezioni relative al livello di sviluppo del fenomeno, le ricerche e i report descrivono attualmente un quadro in cui la percezione del livello di welfare riconosciuto nelle aziende è in crescita e dove l'investimento in conoscenza e formazione dei dipendenti sul welfare aziendale appare cruciale per contribuire allo sviluppo delle politiche adottate nei vari contesti organizzativi**.

Guardando alla platea di piccole e medie imprese, secondo le rilevazioni svolte da Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024*, 2024 (2024, p. 16 ss.), nell'ultimo biennio si osserva una leggera riduzione delle PMI con un livello di welfare aziendale "elevato" (dal 24,7% del 2022 al 24,3% del 2024) ed una più ampia contrazione di quelle con un livello "iniziale" (dal 31,7% del 2022 al 25,5% del 2024). La maggioranza delle imprese (41,2%) si posiziona al livello intermedio e soltanto il 9% ad un livello molto alto. Negli otto anni presi in considerazione dal Rapporto (2016-2022 e 2024), «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%» (p. 18).

Questi dati trovano una certa corrispondenza nella percezione degli operatori del settore. Secondo il rapporto della Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale* (2025, p. 6) soltanto il 12,6% dei consulenti del lavoro considera il livello di diffusione degli strumenti di welfare oggi disponibili per le imprese "elevato" o "abbastanza elevato". La maggior parte dei consulenti (60,8%), invece, lo considera "abbastanza basso" e il 26,6% "basso". Rispetto al 2023, tuttavia, sono stati colti segnali di miglioramento, visto che la quota di coloro che considerano la diffusione "elevata" o "abbastanza elevata" è aumentata del 4% e quella di coloro che la ritengono bassa è diminuita di oltre cinque punti percentuali. Nel biennio 2023-2025, secondo il 62,8% dei consulenti del lavoro la diffusione del welfare

aziendale è aumentata (soprattutto nell'area nord-est) mentre secondo il 34,8% dei consulenti non si sono registrate variazioni (p. 12).

Secondo le indagini condotte nel triennio, uno dei principali fattori che incide sulla più ampia diffusione del fenomeno è l'aumento della conoscenza degli strumenti di welfare tra i dipendenti. Ciò viene richiamato dai dati di DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025) con riferimento all'aumento della quota di welfare finanziata tramite la conversione del premio di risultato ma anche dal terzo rapporto annuale della Fondazione Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale* (2025), visto che il 51,2% degli intervistati ritiene che la crescita del fenomeno tra le PMI nel triennio 2023-2025 sia dovuta in via principale proprio alla maggiore conoscenza in tema di welfare (p. 13).

Per quanto riguarda l'indagine svolta da DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025) emerge che la fruizione degli strumenti di welfare risente della formazione e conoscenza sul punto dei lavoratori, la quale è fondamentale per promuovere l'accesso alle misure di welfare, in particolar modo mediante la conversione del premio di risultato. Sul punto, con riferimento all'anno 2023, tra le aziende analizzate che offrivano la possibilità della welfarizzazione, si è riscontrato che circa l'80% di queste aveva organizzato dei corsi per i lavoratori; anche questo valore varia a seconda della dimensione aziendale, raggiungendo l'85% tra le grandi aziende e fermandosi al 78% tra le PMI (p. 72). Il valore della formazione è stato poi confermato nell'analisi afferente ai dati del 2024; sul punto, dopo aver evidenziato come il credito welfare sia maggiore nelle imprese di grandi dimensioni, il report chiarisce che, trattandosi di somme rese disponibili mediante la conversione del premio di risultato, la spiegazione di questo dato «da una parte potrebbe essere legata a premi di risultato maggiori, dall'altra a una scelta dei lavoratori che decidono di convertire di più grazie a una maggiore consapevolezza dei vantaggi e a un maggior investimento in formazione sulla tematica» (p. 15).

Una prospettiva diversa sul punto viene offerta dall'indagine di Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardi*a (2024, pp. 22), ove si è indagato sulle

percezioni rispetto alla conoscenza del welfare aziendale, facendo emergere che il 69% delle cooperative che fa welfare «ritiene che le misure siano sufficientemente conosciute da lavoratori/trici e soci/e [...] tale aspettativa rispecchia quanto effettivamente riportato da lavoratori e lavoratrici. L'88% di quest'ultimi risponde di conoscere il welfare aziendale: il 56% solo "a grandi linee", e il 32% "molto bene"».

4. Motivazioni, obiettivi e risultati connessi al riconoscimento di misure di welfare occupazionale

Rispetto alle motivazioni e agli obiettivi sottostanti il riconoscimento di misure di welfare occupazionale e aziendale, le indagini raccolte nelle precedenti edizioni del Rapporto hanno permesso di distinguere essenzialmente **due diversi approcci**, la cui esistenza è stata altresì confermata anche dal Cnel, *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva. XXIV Rapporto* (2022, p. 200 ss.), attraverso l'indagine condotta sugli accordi aziendali sottoscritti dopo la pandemia da Covid-19. Il **primo orientamento guarda al welfare come leva organizzativa per la gestione del personale, rimandando a obiettivi legati all'incremento della performance aziendale, alla soddisfazione e all'implementazione del benessere** dei lavoratori, al miglioramento del clima aziendale e alla riduzione dei conflitti interni, nonché all'attrazione di nuovi talenti. Le motivazioni sottostanti a questo primo approccio sono connesse, in generale, alla volontà di migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti e di definire un contesto organizzativo più competitivo. Il **secondo orientamento, invece, di stampo prettamente economico, esprime invece la volontà di introdurre tali misure per ragioni connesse al contenimento del costo del lavoro** e per lo sfruttamento dei benefici fiscali, con l'obiettivo di sostenere il potere di acquisto dei dipendenti. **In ambedue i casi, gli obiettivi possono essere associati uno o più risultati attesi**. Ad esempio, se l'obiettivo è migliore i livelli di *retention* ed *engagement* dei dipendenti, i risultati connessi all'identificazione di tale obiettivo possono tradursi in una riduzione dei tassi di *turnover* o nella riduzione del tasso di assenteismo.

Prima di entrare nel merito dei due approcci, si sottolinea che la presenza di questa **duplice chiave di lettura del welfare occupazionale** è altresì richiamata in questo rapporto nella parte relativa alla metodologia (parte III, capitolo 2) e in quella relativa ai risultati dell'analisi degli accordi aziendali sottoscritti tra il 2022 e il 2024 (parte I) nonché, latamente, anche da Cgil-Fondazione Di Vittorio, *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024), ove si analizza la correlazione tra il welfare e le caratteristiche dei contesti in cui esso viene sviluppato. Rispetto all'analisi sui contratti collettivi aziendali di ADAPT (parte I), la predominanza delle misure rientrati nella categoria di "welfare in senso stretto" e, conseguentemente, un punteggio dell'ADAPT Welfare Index così alto, mostra come l'interesse di incidere sugli assetti organizzativi e, dunque, sostenere il benessere dei dipendenti e la produttività dell'azienda, sia la motivazione principale che induce all'adozione di strumenti di welfare nelle aziende. Tuttavia, si tratta di una possibilità offerta, in larga parte, soprattutto nell'ambito di aziende con una forte tradizione al confronto e alla negoziazione collettiva con le rappresentanze sindacali. Sul punto, secondo l'analisi proposta da Cgil-Fondazione Di Vittorio (2024) il dato contrattual-collettivo mostra «una correlazione tra il welfare e le aziende più competitive, con ambienti contrattuali più favorevoli che possono contare su una maggiore disponibilità di risorse da mettere a disposizione di lavoratori e lavoratrici» (p. 71). Sotto questo profilo, il welfare integrativo riconosciuto a livello aziendale può essere, da un lato, un «fattore integrato in un ambiente negoziale favorevole ai diritti e al benessere dei lavoratori» oppure uno strumento che, facendo leva sul costo del lavoro, favorisce i contesti aziendali più strutturati, con maggiori capacità anche di tipo economico, divenendo così uno strumento che «può invece rafforzare i dualismi tra tipologie di aziende, modelli di relazioni sindacali, culture manageriali e d'impresa» (p. 71).

4.1. Il welfare privato come leva nella gestione delle risorse umane

Le rilevazioni di cui si è dato conto nelle precedenti edizioni del nostro Rapporto hanno testimoniato come i maggiori

miglioramenti ottenuti attraverso l'implementazione dei piani di welfare aziendali siano stati registrati proprio con riguardo alle condizioni di lavoro e al grado di benessere e fidelizzazione dei dipendenti.

4.1.1. Il welfare come strumento di attraction, retention ed engagement del personale

Rispetto alla visione del welfare aziendale come leva nella gestione delle risorse umane, l'indagine territoriale Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare Assolombarda. Anno 2022*, 2023, rapporto n. 4 (pp. 20 ss.), ha condotto un approfondimento con i direttori HR delle imprese associate sugli strumenti più utilizzati per raggiungere gli obiettivi – preliminarmente da essi individuati come prioritari – di «attrarre nuovi talenti (*attraction*), trattenere le risorse più strategiche (*retention*) e motivare i collaboratori (*engagement*)». Gli strumenti considerati più efficaci a tali scopi sono risultati proprio «quelli riconducibili alla categoria Benefit, Welfare e Wellbeing che, tra le imprese associate ad Assolombarda che hanno partecipato all'indagine, raccolgono un punteggio medio di 8,56 (in una scala da 1 a 10)», ben superiore rispetto alla leva economico-salariale, collocata all'ultimo della graduatoria. Fra questi, primeggiano i fattori connessi al benessere nel luogo di lavoro e nel coinvolgimento nella scelta dei servizi welfare che l'azienda mette a disposizione per i propri dipendenti. Un dato in controtendenza rispetto a quanto indicato dalle indagini precedentemente citate attiene, però, alla (debole) capacità delle misure di welfare di trattenere risorse umane ritenute preziose: «il punteggio (7,48) risulta essere il più basso tra quelli rilevati dalle varie categorie, [con] quasi un punto in meno rispetto alle leve di Sviluppo professionale (8,35), Organizzazione del lavoro (8,13) e Contenuti economici (8,02)». Al contrario, lo strumento è stato percepito come una leva particolarmente efficace per attrarre i talenti, con un punteggio (8,01) secondo solo alla adeguatezza della offerta economica (8,15) e superiore rispetto alle opportunità di sviluppo professionale (7,99). Trasversalmente a tutti gli obiettivi (*attraction*, *retention* ed *engagement*), l'indagine ha evidenziato come

l'assegnazione di welfare personalizzati si sia rivelata il mezzo considerato più vincente.

Secondo le percezioni raccolte trasversalmente sull'utilizzo del welfare come leva per l'attrazione del personale, secondo l'indagine svolta dall'*Osservatorio welfare 2025* di Edenred (2025) – condotta integrando le informazioni del provider su 5.000 aziende e 770.000 beneficiari, le indagini BVA-Doxa su 1.500 lavoratori dipendenti e 400 HR Manager – «il 76% dei dipendenti ritiene che i lavoratori del futuro sceglieranno l'azienda anche in base alla presenza di piani welfare strutturati». In questo quadro, «gli HR manager diventano architetti del benessere organizzativo, chiamati ad ascoltare e anticipare bisogni che cambiano, soprattutto nelle nuove generazioni» e a definire dei piani di welfare sempre più costruiti «a misura di persona».

Secondo il 70% degli HR manager coinvolti nell'indagine, i piani di welfare aziendale hanno un'influenza positiva sull'engagement dei dipendenti e rappresentano così «un investimento delle imprese [...] utile a valorizzare e trattenere le migliori professionalità», ad attrarre nuovi talenti e funzionale altresì a migliorare le relazioni tra azienda e lavoratori e ad aumentare il benessere dei lavoratori». Si tratta di una tendenza che era stata già rilevata nel 2023 dal medesimo Osservatorio, in cui si evidenziava la funzionalità dei piani di welfare aziendale come strumenti «per aumentare l'engagement e la soddisfazione al lavoro.

Anche il rapporto Censis-Eudaimon, *Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro. VII Rapporto* (2024, p. 41), ha evidenziato le potenzialità del welfare aziendale – personalizzato sulla base delle esigenze dei lavoratori – per migliorare l'*engagement* dei dipendenti, fattore estremamente importante per le imprese più colpite dalla mobilità dei lavoratori nel mercato alla ricerca di condizioni di lavoro più appaganti e sintetizzata nel fenomeno delle c.d. "grandi dimissioni". In ottica di *attraction* e *retention* si esprimono anche i consulenti del lavoro. Come evidenziato nel rapporto Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale*, 2025, secondo il 24,7% dei professionisti chiamati a esprimersi sui fattori che hanno determinato la diffusione fenomeno tra il 2023 e il 2025, «il welfare aziendale sta diventando uno strumento per trattenere le risorse e reclutare nuove

professionalità, in un contesto di crescente concorrenzialità delle aziende nel recuperare le risorse» (p. 13).

4.1.2. Il welfare come leva per aumentare i livelli di benessere e di produttività

Il welfare aziendale è altresì uno **strumento per supportare il benessere dei dipendenti.** Questa prospettiva è stata approfondita nel rapporto Censis-Eudaimon, *Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova. VIII Rapporto* (2025), che indagando i mutamenti del welfare aziendale alla luce delle sfide poste dalle trasformazioni inerenti al rapporto tra personale e lavoro, promuove una visione delle imprese come "hub di benessere" inteso come «un contenitore ampio in cui l'azienda non offre solo servizi di welfare per rispondere ai bisogni sociali e sanitari dei lavoratori, ma che promuove e offre anche soluzioni per il benessere complessivo e individuale a cui tutti aspirano» (p. 7). In questa prospettiva, il welfare aziendale rappresenta uno strumento per le aziende che vogliono supportare i dipendenti non solo nei momenti di massima vulnerabilità ma altresì nella ricerca del benessere psicofisico, emotivo e sociale in tutte le sue sfaccettature (p. 5). Invero, si valorizza la possibilità di promuovere lo sviluppo di un sistema di welfare integrato per estendere la rete di protezione sociale non tanto aumentando la tipologia di servizi ma rendendo la stessa più efficace e accessibile (p. 42), poiché «non si può trasformare l'azienda in una sorta di servizio di presa in carico di persone [...] ma di certo è necessario modulare quel che l'azienda fa sulle caratteristiche degli stili mentali e di vita, le opinioni e le aspettative di lavoratori» (p. 50).

Le aziende, comunque, risultano più consapevoli dell'**impatto positivo che il riconoscimento di prestazioni welfare possono avere sul benessere dei dipendenti e sulla produttività dell'organizzazione.**

Tale consapevolezza appare diffusa in tutto il contesto produttivo italiano, anche tra le piccole e medie imprese come evidenziato dal rapporto Fondazione Studi Consulenti del lavoro-Pluxee*, Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale* (2025, p. 13): secondo quasi un quarto dei

consulenti del lavoro (24,7%) l'attenzione al benessere dei dipendenti rappresenta il quarto fattore che ha determinato una crescita del welfare aziendale nel triennio 2023-2025.

Una conferma in tal senso proviene anche dal comparto cooperativo, come messo in luce dalla ricerca di Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia* (2024, p. 25), i cui risultati mostrano che tra i motivi principali sottostanti l'introduzione del welfare aziendale figurano il miglioramento del clima lavorativo, l'incremento della produttività e il sostegno all'occupazione femminile.

Il welfare occupazionale come leva per la gestione delle risorse umane, anche in ottica di promozione di principi di parità, solidarietà e giustizia sociale, appare una chiave di lettura in progressiva affermazione.

Sul punto si può richiamare la ricerca di Cgil-Fondazione Di Vittorio, *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024, p. 70), ove si rileva la crescente connessione tra il riconoscimento di misure di welfare integrativo e misure di conciliazione vita-lavoro. Dalla lettura dei contratti aziendali offerta nel rapporto, invero, emerge che «le misure di welfare integrativo paiono anche maggiormente associate [...] agli interventi su diritti e prestazioni sociali [...] [che] si ritrovano nel 24,7% del totale degli accordi aziendali» analizzati nel triennio. Tuttavia, come sottolineano gli A., tale percentuale «sale al 48,8% degli accordi con welfare contrattato, e al 68,7% degli accordi che vedono la presenza di welfare contrattato e conversione del PDR (particolarmente presenti i temi relativi alla tutela di maternità/paternità e categorie specifiche, anche attraverso permessi e congedi)». La chiave di lettura adottata, in questo caso, apre a una prospettiva in cui lo sviluppo complessivo di misure di welfare occupazionale – ovvero l'insieme di misure nel presente Rapporto considerate – «può essere il segno di una concentrazione delle misure di welfare aziendale soprattutto tra le aziende che già mostrano una cultura della "gestione delle risorse umane" più aperta, un'agenda negoziale variegata e hanno le migliori relazioni sindacali» (p. 70). Ciò appare ulteriormente confermato anche "dall'incrocio" del welfare integrativo con altre tematiche contrattuali, come l'organizzazione del lavoro (p. 70). Sul punto, secondo gli A., «non sono tanto il cambiamento

organizzativo e l'innovazione tecnologica a essere associati alle misure di welfare, quanto la presenza del lavoro agile che risulta nel 38,1% degli accordi che prevedono misure di welfare contrattato + conversione PDR, contro il 19% del totale accordi aziendali» (p. 70).

Numerose ricerche hanno sottolineato le potenzialità del welfare come chiave per migliorare il benessere dei dipendenti, al fine di ridurre i possibili effetti negativi che l'organizzazione e/o l'ambiente di lavoro possono avere sul benessere delle persone. Come emerso dell'indagine della Censis-Eudaimon, *Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova. VIII Rapporto* (2025, p. 8), nonostante oggi «il lavoro non sia più epicentro dell'identità individuale», esso «resta un'attività fondamentale» nella vita delle persone e può essere fonde di sofferenza e disagio, anche a causa del mancato bilanciamento tra lavoro e vita professionale. Nell'indagine appena citata è emerso che il 21,5% dei lavoratori si sente spesso sopraffatto dalle responsabilità quotidiane, una percentuale che raddoppia (54,4%) per i lavoratori che invece provano una situazione di burnout qualche volta. Le interferenze tra lavoro e vita personale emergono anche nella difficoltà dei dipendenti di concentrarsi sul lavoro a causa dello stress o delle preoccupazioni personali, condizione in cui si trovano spesso il 17,8% dei dipendenti e, di tanto in tanto, il 47,2%. Da qui la necessità di sviluppare strumenti e politiche di welfare che tengano conto delle necessità personali e familiari dei lavoratori, in modo da incidere positivamente sui loro livelli di benessere mediante un supporto nella ricerca dell'equilibrio tra tempi e responsabilità personali e professionali.

Come sottolineato da Digit@Uil, *III Rapporto sulla contrattazione decentrata 2022-2023* (2024, p. 105), «lo sviluppo del welfare contrattuale può essere un terreno di crescita del benessere lavorativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro solo nel quadro di un miglioramento complessivo delle condizioni di lavoro e anche della produttività», segnalando così l'importanza di creare un collegamento funzionale tra tutti gli strumenti di welfare e realizzare, dunque, delle strategie polifunzionali.

Per quanto afferisce a**gli effetti del welfare aziendale sulla produttività delle imprese**, è utile richiamare l'indagine campionaria condotta da Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta*

del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024, 2024 (2024, p. 125), sui dati di bilancio 2019, 2020, 2021 e 2022 di oltre 2.500 PMI. La ricerca ha mostrato come «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». La correlazione tra risultati e welfare aziendale si è rivelata ancor più evidente considerando l'indice di redditività dato dal rapporto tra margine operativo lordo e fatturato: questo indice, infatti, «passa nel 2022 dai circa 5,8 mila euro delle imprese con livello iniziale di welfare ai quasi 23 mila euro delle imprese di livello molto alto; tra queste ultime la crescita è stata più robusta della media generale e l'indice è sostanzialmente raddoppiato dal 2019 al 2023» (p. 127). Tali evidenze portano a ritenere che la relazione tra lo strumento e la produttività sia reciproca: le imprese più prospere investono maggiormente nel welfare e questo a sua volta contribuisce al miglioramento dei risultati aziendali.

4.2. Il welfare privato come leva per la riduzione del costo del lavoro

Sebbene il welfare aziendale venga sempre più utilizzato, anche nelle PMI, come leva reputazionale e strumento per promuovere il benessere dei dipendenti, resta ancora molto diffuso il suo impiego come forma di sostegno economico per i lavoratori e le loro famiglie.

Questa **seconda chiave di lettura del welfare – quale strumento per la riduzione del costo del lavoro lato azienda e supporto del reddito dei dipendenti e delle loro famiglie** – appare particolarmente diffusa negli ultimi anni a causa dell'andamento dei prezzi e alla luce degli incentivi fiscali via via riconosciuti dal legislatore dal 2022, che hanno inciso temporaneamente sulla soglia di esenzione fiscale e contributiva ex art. 51, comma 3, del TUIR (si veda parte IV, sezione I).

Come evidenziato dai dell'*Osservatorio welfare 2025* di Edenred (2025), «il carovita resta la principale preoccupazione per il 60% dei lavoratori», con picchi del 70% tra coloro che appartengono

alla generazione Z. Inoltre, secondo gli HR Manager coinvolti nell'indagine, il carovita rappresenta per le aziende una priorità sottovalutata e per più di 7 HR Manager su 10 i piani aziendali sono molto efficaci nell'offrire «un supporto concreto alle spese dei dipendenti e rappresentano una vera e propria forma di sostegno al reddito».

Soprattutto per le piccole e medie imprese, il welfare integrativo ha un'importante funzione di contenimento del costo del lavoro e si pone l'obiettivo di compensare l'erosione del potere di acquisto dei lavoratori. Secondo i consulenti del lavoro intervistati per il rapporto curato dalla Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Secondo rapporto annuale* (2024), nel 64,2% dei casi gli incentivi fiscali sono determinanti per la scelta di introdurre misure di welfare all'interno dei contesti organizzativi. Un altro fattore importante è la volontà di offrire un sostegno economico ai lavoratori, con il 47,2% dei consulenti che lo reputa "determinante" e il 45,8% "abbastanza importante" (p. 12). Sotto quest'ultimo profilo si registrano delle novità, dato che, per il 67,1% dei consulenti intervistati, il sostegno economico è il principale motivo per il riconoscimento di strumenti di welfare. Ciò emerge chiaramente anche nell'ultimo rapporto della Fondazione Studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale*, 2025. Tale elemento è particolarmente significativo, se si considera altresì che secondo il 40,2% degli intervistati l'esigenza di sostenere il reddito dei dipendenti ha rappresentato uno dei principali motivi che hanno generato una crescita del welfare nelle pmi nel triennio 2023-2025 (p. 13), grazie alle modifiche normative che hanno consentito un allargamento delle maglie per l'accesso alle prestazioni, facendo leva dunque sui vantaggi economici e fiscali che hanno ulteriormente valorizzato la preferenza nei contesti organizzativi dimensionalmente più piccoli verso strumenti di facile e immediata erogazione (p. 6).

Proprio in tema di agevolazioni fiscali, una nota critica alle scelte operate sul punto dai Governi negli ultimi anni viene sollevata da Percorsi di secondo welfare, *Sesto Rapporto sul secondo welfare. Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare* (2023, pp. 137 ss.) dove si sottolinea il rischio, legato

all'aumento della soglia di deducibilità dei c.d. *fringe benefits*, di snaturare la finalità sociale del welfare aziendale, che ne giustifica la tassazione agevolata. Ciò sarebbe innanzitutto dovuto al rischio di indurre le aziende a ridurre i piani di welfare sociale in favore dell'erogazione di buoni acquisto, più agevoli da gestire ma privi dell'impatto sociale che possono avere le misure relative alla cura, all'assistenza, alla salute e alla previdenza. Un altro rischio è quello di trasformare il welfare aziendale in una sorta di retribuzione agevolata fiscalmente, dato che, solitamente, i *fringe benefits* non hanno significativi vincoli di spesa. Infine, non avendo i *fringe benefits* bisogno di un contratto o di un accordo per poter essere erogati, e potendo essere assegnati ai lavoratori in modo discrezionale, limitare il welfare alle sole prestazioni di questo tipo potrebbe favorire le differenze tra i lavoratori e ridurre l'importanza del dialogo sociale tra le parti nelle scelte riguardanti il welfare.

Una nota critica in tal senso proviene anche da Cgil-Fondazione Di Vittorio, *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024), dove si sottolinea che «il legame funzionale tra erogazione del Premio di risultato e diverse misure di welfare aziendale potrebbe configurare un avvicinamento di queste ultime (almeno alcune di esse) a una logica parasalariale, o comunque integrata agli interventi di sostegno o incremento salariale» (p. 69). Una conferma di tale lettura proviene dall'osservazione della presenza di *fringe benefits* tra le misure di welfare integrativo contenute negli accordi aziendali nel triennio 2021-2023. Invero, secondo il rapporto Cgil-Fondazione Di Vittorio, «la predominanza dell'orientamento parasalariale del welfare appare nel fatto che gli accordi che includono temi di welfare, al di là della loro tipologia, presentano in circa un caso su due la presenza di "carte acquisti/buoni pasto"» (p. 70).

I costi del welfare aziendale e, in generale, gli oneri connessi alla gestione di un piano di welfare rappresentano un motivo che può altresì frenare le organizzazioni nel riconoscere una o più misure. Questa prospettiva emerge nell'indagine sulle cooperative lombarde condotta da Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia* (2024, p. 31) visto che le cooperative coinvolte che non offrono misure di welfare aziendale hanno addotto tra le ragioni principali «quelle legate

ai costi che il welfare aziendale potrebbe comportare, seguite dagli oneri organizzativi difficilmente gestibili per molte delle cooperative, e dalle complicazioni normative, procedurali e fiscali».

4.3. I risultati connessi alle politiche di welfare

In termini di **risultati**, come è già parzialmente emerso**, i principali** miglioramenti legati al riconoscimento di strumenti di welfare riguardano il **benessere dei dipendenti**. **Meno diffusa,** invece, è la **consapevolezza del potenziale impatto di queste iniziative sui risultati aziendali**, anche a causa della difficoltà di misurare il legame con l'aumento della produttività, al di là del (pur rilevante) contenimento del costo del lavoro.

L'unica indagine che ha inteso approfondire, in concreto, i risultati conseguiti dalle imprese attraverso l'implementazione del welfare aziendale è quella promossa da Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024*, 2024. Infatti, il modello sviluppato in questa sede (costruito su 159 variabili) ha permesso di misurare l'effetto delle iniziative attivate sul benessere dei lavoratori (c.d. "indice di impatto sociale"). Al riguardo, nell'ultima edizione (pp. 56 ss.) è stato evidenziato che il 41% delle imprese ottiene un indice alto o molto alto, con risultati particolarmente positivi nel profilo *welfare strategico*, dove l'81% delle imprese ottiene un indice elevato, e il 53,2% molto alto. I profili del *welfare premiante* e del *welfare in evoluzione* ottengono risultati paragonabili a quelli medi generali, mentre le imprese del profilo *welfare di conformità* raggiungono indici di impatto sociale di livello molto inferiore. Quanto ai risultati percepiti dalle imprese intervistate, in media, il 40,2% ha osservato un miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale, il 42,3% della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale, il 40,6% del grado di fidelizzazione dei dipendenti e il 36,7% ha rilevato un aumento nella produttività del lavoro. Tali percentuali hanno diffusamente raggiunto la soglia media del 53,8% nelle PMI che intendono il welfare aziendale come leva strategica di sviluppo sostenibile. È interessante notare, altresì, come nello stesso rapporto sia stata enfatizzata in maniera peculiare la relazione

intercorrente fra l'attivazione delle iniziative e le dinamiche occupazionali all'interno delle organizzazioni. Sotto questo profilo, è stato sottolineato che «il 60,7% delle PMI italiane hanno assunto nuovi lavoratori nel corso del 2023, ma tra quelle con livello alto e molto alto di welfare aziendale la quota non solo è più elevata (78,8%) ma anche più in crescita (era infatti il 73,5% nel 2022)» (p. 128). Simili tendenze sono state osservate anche sul versante dell'attrattività verso i giovani. Infatti, la quota di occupati under 30 cresce all'aumentare della presenza di misure di welfare in azienda, dal 15,4%, delle organizzazioni che si collocano nella fase iniziale di implementazione dello strumento, fino al 22,2% di quelle che possiedono un livello molto elevato di iniziative. Inoltre, nell'ambito dell'indagine campionaria, il welfare aziendale ha impattato notevolmente anche sulla condizione femminile, in quanto la quota di donne, sul totale della forza lavoro, è apparsa direttamente proporzionale al grado di sviluppo delle misure, passando dal 31,2% nei contesti a bassa intensità di welfare al 39,9% in quelli in cui lo strumento è stato maggiormente attivato. Nondimeno, è stato rilevato come le politiche di welfare incidano sulla presenza di lavoratrici con ruoli apicali: se, mediamente, la percentuale di imprese senza donne con ruoli di responsabilità si attesta al 37,8%, tale percentuale scende al 16,9% ove il tasso di ricorso al welfare sia elevato, dovendosi registrare «un enorme gap nell'attuazione di programmi per le pari opportunità e per la valorizzazione della leadership femminile tra le imprese ad alto livello di welfare e quelle a livello iniziale».

Tabella 21. Motivazioni che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale

Fonte / Motivazione	Censis-Eudaimon 2025	Edenred 2025	Centro Studi Assolombarda 2025	Generali-Welfare Index PMI 2024 *	Fondazione Consulenti del lavoro-Pluxee 2025	Percorsi di secondo welfare-Meiec 2024
Miglioramento della immagine e della reputazione aziendale	x			4%	X	
Fruizione dei benefici fiscali	x	x	X		X	x
Soddisfazione dei lavoratori e miglioramento del clima aziendale	x	x	X	54,8%	X	x
Attrazione verso i lavoratori	x	x	X	x **		
Fidelizzazione dei dipendenti e trattenimento di risorse umane	x	x		11,8%		
Produttività	x			20,6% ***		x

* L'indagine di Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024*, 2024, è l'unica che ha permesso di rilevare, sul piano quantitativo, i risultati raggiunti con il welfare aziendale.
** L'indagine ha rilevato tale aspetto verificando la crescita occupazionale e il saldo tra assunzioni e uscite delle imprese che attivano le misure di welfare, osservando anche il grado di attrattività verso i giovani e il miglioramento della progressione di carriere delle donne.
*** L'indagine ha approfondito nel dettaglio la relazione fra il ricorso al welfare aziendale e produttività/redditività dei risultati economici.

Fonte: elaborazione ADAPT

5. Quale welfare? Le misure riconosciute, il valore delle prestazioni e le preferenze dei lavoratori

Sul versante delle misure offerte ai lavoratori le indagini raccolte negli anni hanno portato a ritenere che vi siano molteplici fattori (quali, per esempio, la dimensione aziendale, il CCNL applicato

e la presenza di contrattazione aziendale e di premi di risultato) che incidono sull'offerta e sulla domanda di welfare aziendale.

Dunque, l'articolazione di un piano di welfare aziendale può essere più o meno complessa, e risente non solo della chiave di lettura del fenomeno adottata dall'azienda, ma anche del sistema contrattual-collettivo in cui l'organizzazione si inserisce. Da ciò discende che l'investimento in una o più categorie di prestazioni può essere in parte trainato dalle scelte di welfare contrattuale e, dall'altro, dall'inquadramento del welfare adottato dalle parti sociali e dall'azienda, che può determinare uno sviluppo del fenomeno come leva per la gestione delle risorse umane oppure come strumento per sostenere il reddito dei lavoratori.

Prendendo a riferimento il catalogo di prestazioni fiscalmente agevolate dal TUIR, è emerso come la categoria sulla quale si è deciso di investire più diffusamente nel periodo 2022-2024, a livello aziendale, sia stata quella dei *flexible benefits*, nella quale primeggiano le carte acquisto e i buoni pasto; a livello contrattual-collettivo, invece, le previsioni si sono tradizionalmente concentrate sulle aree della sanità integrativa e della previdenza complementare.

Lato offerta di misure di welfare integrativo, guardando al welfare contrattual-collettivo definito dal CCNL applicato in azienda, in ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, 2024, p. 18 ss.) si sottolinea che i rinnovi nazionali hanno promosso soluzioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, che le parti hanno inteso valorizzare principalmente attraverso il finanziamento dei relativi fondi negoziali di settore. Tale tendenza emerge anche nell'analisi svolta sui rinnovi sottoscritti nel 2024: «questa scelta negoziale delle parti sociali risponde a fattori molteplici: da un lato, l'invecchiamento della popolazione e il conseguente aumento dei bisogni di cura spingono verso un rafforzamento dei fondi sanitari, dall'altro, la crescente incertezza sulla sostenibilità del sistema previdenziale pubblico rende sempre più centrale il ruolo della previdenza complementare. Inoltre, in un contesto segnato dall'erosione del potere d'acquisto dei salari, l'aumento dei contributi destinati a fondi sanitari e previdenziali rappresenta, di fatto, una forma indiretta di tutela retributiva, garantendo ai lavoratori prestazioni più adeguate a costi contenuti»

(ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2024). XI Rapporto ADAPT*, 2025, p. 26).

Tuttavia, nel triennio 2022-2024, accanto alle forme di welfare bilaterale con finalità di protezione sociale, sono state via via implementate soluzioni dal carattere strettamente redistributivo concessivo. Nel 30% dei CCNL rinnovati nel 2023 (un dato in crescita di 14 p.p. rispetto a quello del 2022), sono state previste specifiche quote di beni e servizi di welfare aziendale, che contribuiscono a sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori, financo grazie al quadro di agevolazioni fiscali previste sul punto dal legislatore. Come già evidenziato (parte I), l'investimento in un "credito welfare/buoni acquisto/buoni benzina" appare ulteriormente confermato nei rinnovi dei CCNL sottoscritti nel 2024, trattandosi di una categoria di prestazioni di welfare contenuta nel 41% dei rinnovi sottoscritti nell'anno, anche in questo caso dato in crescita rispetto all'anno precedente (+11 p.p.).

L'investimento in *flexible benefits* si rileva anche nella contrattazione aziendale, che, secondo la presente indagine (parte I) sugli accordi aziendali 2022-2024, si attesta in questo ambito su una percentuale di diffusione superiore a quanto registrato con riferimento all'assistenza sanitaria integrativa e alla previdenza complementare. Considerando gli accordi contenenti almeno una misura di welfare occupazionale (47% del totale) e senza considerare le soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa (*infra*), i buoni acquisto/*flexible benefits* (11,9%) e i buoni pasto/mensa (11,1%) superano in termini di diffusione la sanità integrativa (7,1%), la previdenza complementare (7,6%) e la formazione continua (7,4%). Un differenziale maggiore viene riscontrato da Cgil-Fondazione Di Vittorio nel *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024, p. 67), visto che dall'indagine svolta sugli accordi aziendali sottoscritti nel triennio 2021-2023, emerge che il 12% include «misure aggiuntive e migliorative riguardanti sanità integrativa e previdenza complementare di natura contrattuale» e oltre il 27% presenta prestazioni, servizi, trasferimenti e benefit contrattati riguardanti prevalentemente tematiche fiscalmente regolate negli artt. 51 e 100 del TUIR.

Al di là delle categorie di prestazioni di welfare fiscalmente agevolate dal TUIR, le analisi e i report sottolineano negli ultimi anni una sostenuta **crescita delle misure di conciliazione vita-lavoro** ovverosia quelle misure di "welfare organizzativo" riguardanti «la gestione del tempo e dello spazio nell'ambito del rapporto di lavoro attraverso strumenti di flessibilità e fattispecie sospensive dal lavoro» (parte I). Si tratta di un insieme eterogeneo di istituti, oggetto di trattazione sia da parte della contrattazione collettiva nazionale che aziendale, ma che trovano tuttavia una declinazione specifica, in chiave innovativa, proprio a livello decentrato. Ciò è stato evidenziato anche da Cgil-Fondazione Di Vittorio, *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2024, p. 74), ove richiamando le misure contenute nei CCNL, si specifica che è la contrattazione aziendale il contesto in cui «si ritrovano le pratiche più virtuose e innovative, in maniera trasversale rispetto a tutti i macrosettori contrattuali". Proprio sulle connessioni tra welfare integrativo e misure di conciliazione, lo stesso rapporto evidenzia come le misure di welfare integrativo appaiano maggiormente associate agli interventi su diritti e prestazioni sociali (fattispecie sospensive dal lavoro, la banca ore solidale, attività formative specifiche ecc.) e alle misure di conciliazione vita-lavoro (flessibilità oraria, part-time, integrazione fattispecie sospensive, lavoro agile ecc.), segnalando "l'incrocio" del welfare integrativo con altre tematiche contrattuali (p. 70). In ogni caso, l'importanza di questa macrocategoria di prestazioni si rileva anche dalle indagini sul dato contrattual-collettivo, visto che il 45,6% delle misure di welfare occupazionale censite dalla presente analisi sugli accordi aziendali sottoscritti tra il 2022-2024 riguarda proprio questa categoria di prestazioni, segnalando dunque la centralità del tema e di tali misure di welfare (parte I).

Secondo diverse ricerche, la crescita delle soluzioni di welfare organizzativo è stata sospinta, negli ultimi anni, dalle parti sociali, che sono intervenute per assicurare il riconoscimento di misure a sostegno dei bisogni sociali dei dipendenti, soprattutto nella fase pandemica e post-pandemica. Infatti, ad assumere un peso crescente, specie durante la contingenza pandemica – come sottolineato in Ocsel-Cisl, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità. VI Rapporto Ocsel* (2021, pp. 72 ss.) – sono state le misure tese all'implementazione delle normative

contrattuali e di legge, soprattutto nell'ottica della migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Da questo punto di vista, anche Percorsi di secondo welfare, *Quinto rapporto sul secondo welfare. Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia* (2021, pp. 199 ss.), ha enfatizzato come la pandemia abbia influenzato l'offerta di servizi di welfare aziendale prevista a livello contrattual-collettivo o a livello aziendale. In particolare, è emersa la maggiore propensione, da un lato, a rafforzare gli «interventi nel campo del welfare (soprattutto per quanto riguarda la flessibilità organizzativa e il lavoro agile, la sanità integrativa e i servizi per l'infanzia e l'istruzione) e, dall'altro, a introdurre strumenti *ad hoc* per l'emergenza [come] congedi, permessi e/o ferie retribuite extra, interventi per il sostegno alla didattica a distanza, indennità e coperture assicurative in caso di isolamento o positività al virus».

Entrando nel dettaglio delle singole categorie di prestazioni offerte dalle aziende ai dipendenti, le aree in cui si concentrano gli interventi di welfare aziendale nelle piccole e media imprese in Italia, secondo il 67% dei consulenti del lavoro, vedono al primo posto le misure di sostengo economico ai lavoratori e alle loro famiglie, seguite dalle misure in area "salute e assistenza" (39,8%), conciliazione vita-lavoro (27,8%), previdenza complementare (15,4%) e formazione e aggiornamento professionale (9,8%) (Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale*, 2025, p. 10). Una panoramica sulle PMI viene offerta anche Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024* (2024, p. 21 ss.). Nel rapporto, focalizzando l'attenzione sulle piccole e media imprese con un livello di welfare molto alto, emerge che la quasi totalità (97,8%) delle aziende ha attuato iniziative in almeno sei aree, con una maggiore propensione all'investimento in "conciliazione vita-lavoro" (56,4%), "salute e assistenza" (52,2%), "previdenza e protezione" (51,4%), "diritti, diversità e inclusione" (50,4%), "condizioni lavorative e sicurezza" (46,0%), e "sviluppo del capitale umano" (44,8%).

Sempre lato offerta di misure di welfare, l'indagine sulle cooperative nel territorio della Lombardia condotta da Percorsi di

secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia* (2024, pp. 20-21), evidenzia che, tra le cooperative che erogano prestazioni di welfare, l'88% di esse riconosce misure di flessibilità oraria/lavoro agile, l'83% prevede misure in campo di assistenza sanitaria, il 68% in materia di previdenza complementare e il 64% mette a disposizione dei buoni spesa/acquisto/carburante. Meno diffuse, invece, sono le misure dedicate al trasporto e alla mobilità (40%), all'educazione e istruzione dei figli dei dipendenti (33%), alle attività ricreative e tempo libero (20%) e all'assistenza di familiari non autosufficienti (14%).

Relativi allo stesso territorio, ma a comparti differenti, si riferiscono i dati elaborati dal Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare. Anno 2024*, 2025, rapporto n. 3 (p. 22), che sintetizzano le misure di welfare offerte mediante provider dalle aziende: « tra le misure di welfare offerte dai provider nel 2024 non si registrano cambiamenti nelle prime tre posizioni [rispetto al 2023], con fringe benefit e area culturale/ricreativa sostanzialmente allineati al 90%, seguiti da scuola/istruzione con il 78%»; seguono poi le misure in ambito previdenza complementare (68%), mobilità (67%), area assistenziale e assistenza sanitaria (50%), servizi assicurativi (34%) e mutui/finanziamenti (3%).

Oltre alla diversità relativa alla "composizione" dell'offerta di welfare, sotto il profilo tipologico, significative differenze possono essere riscontrate rispetto al **valore delle prestazioni offerte**. Da questo punto di vista, i dati offerti dai provider di welfare aziendale possono fornire alcune indicazioni utili.

Secondo i dati Aon, *H&B Benefits and Trends Report Italia 202*4, (2025, p. 17) degli ultimi tre anni, il budget destinato dalle aziende alle strategie di welfare risulta in crescita: tra il 2021 e il 2023, il 41% delle imprese dichiarava di investire meno di 1.000 euro l'anno per dipendente in piani di *well-being* e solo il 7% si attestava sopra i 3.000 pro-capite; nel 2024, invece, le aziende che hanno stanziato oltre 3.000 euro sono aumentate al 34%, percentuale di poco inferiore a quelle che investono tra i 1.000 e 2.000 euro pro-capite (33%). Una riduzione drastica si registra tra le organizzazioni che spendono meno di 1.000 euro per dipendente, passando dal 41% negli ultimi tre anni all'11%

negli ultimi 12 mesi precedenti la rilevazione. Lato definizione dell'offerta, sempre più aziende cercano di personalizzare i pacchetti di welfare messi a disposizione, anche individuando soluzioni volte a soddisfare le specifiche esigenze associate alle diverse coorti generazionali (*infra*).

Secondo i dati condivisi dall'*Osservatorio welfare 2025* di Edenred, nel 2024 cresce la quota di servizi di welfare messi a disposizione delle imprese, con un credito individuale che, in media, si attesta a circa **1.000 euro a dipendente** (+10% rispetto al 2023).

Invero, guardando ai dati dei provider di welfare aziendale tramite piattaforma – che consentono di entrare nel dettaglio del valore delle prestazioni effettivamente erogate e, dunque, delle caratteristiche della **domanda espressa di misure** – questi evidenziano anche come **le preferenze rispetto alle voci di spesa possano essere differenziate in base alle variabili sociodemografiche** come l'età e il genere.

L'età, ad esempio, viene considerata un fattore cruciale per il 56% delle aziende considerate nell'indagine Aon, *H&B Benefits and Trends Report Italia 2024* (2025, p. 10), poiché incide in modo significativo sulle preferenze espresse dai dipendenti. Ad esempio, coloro che appartengono alla coorte dei "baby boomer" attribuiscono maggiore importanza ai temi della salute e della previdenza mentre dalle generazioni più giovani, come Millennials e Generazione Z, la richiesta di misure di welfare è maggiore nell'area della conciliazione vita-lavoro e a supporto della salute mentale.

Sul punto, interessanti risultati emergono dall'*Osservatorio welfare 2025* di Edenred (2025). In generale, il quadro complessivo vede i *fringe benefit* come principale voce di spesa del credito welfare (52%), seguita dai servizi in area ricreativa (23%), istruzione (13,5%), previdenza integrativa (5,6%), assistenza sanitaria (3,2%), mobilità (1,5%) e assistenza familiare (0,9%). Rispetto però al credito reso disponibile dalle aziende e alle voci di spesa dei valori da parte dei dipendenti, l'indagine evidenza delle differenze legate alle variabili di genere e di età. Infatti, i dipendenti appartenenti a fasce di età più mature (50–59 anni per gli uomini, 40–49 per le donne) hanno a disposizione le somme più elevate, mentre i dipendenti under 30 sono quelli con meno

credito a disposizione. Da una prospettiva di genere, in media, le donne dispongono di un credito leggermente superiore (1.030 euro contro 980 euro degli uomini). Per quanto concerne invece le connessioni tra ammontare disponibile e voci di spesa, «le aree meno utilizzate (come l'assistenza familiare) assorbono le somme più alte, segno che chi ha maggiori disponibilità tende a diversificare e investire in benefit più strutturati. Al contrario, chi dispone di budget più contenuti concentra la spesa sui fringe benefit». L'età rappresenta una variabile con una forte incidenza anche sulle modalità di utilizzo del credito welfare, visto che il ricorso ai fringe benefit «oscilla tra il 65% dei beneficiari under 30 e il 48% di chi ha oltre 60 anni»; i rimborsi in istruzione «sono fruiti in misura maggiore dalla fascia d'età compresa tra i 40 e i 59 anni, mentre l'erogazione di credito in previdenza integrativa cresce con l'avvicinarsi dell'età pensionabile, passando dal 3% dei giovani under 30 al 13% della spesa complessiva per i dipendenti oltre i 60 anni di età. Il ricorso ai servizi dell'area ricreativa, invece, sale al 29% tra la popolazione entro i 39 anni, restando tuttavia una solida voce di spesa, in media attorno al 20%, per gli over 40».

Sebbene riferiti a un contesto circoscritto, i dati sulle caratteristiche dei beneficiari delle prestazioni di welfare emersi dall'analisi di Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia*, (2024, p. 22), descrivono un quadro in cui la percentuale di utilizzo degli strumenti di welfare varia però ampiamente in base alle caratteristiche sociodemografiche" come il genere, il titolo di studio, il livello di inquadramento e qualifica. Emerge infatti che: a) l'accesso ai servizi risulta più alto fra gli uomini che fra le donne; b) i soci-lavoratori delle cooperative tendono a utilizzarlo di più rispetto ai dipendenti; c) i manager e gli impiegati utilizzano più il welfare rispetto agli operai. Quanto invece all'effettivo utilizzo dei diversi strumenti di welfare aziendale, emerge che i buoni spesa/acquisto sono la voce più utilizzata, seguita dagli strumenti di flessibilità oraria e dalle misure nell'ambito dell'assistenza sanitaria integrativa (p. 25).

Non da ultimo, come evidenziato nell'ambito dell'*Osservatorio Welfare 2025* di DoubleYou-Zucchetti (2025, pp. 23-25) e dall'*Osservatorio welfare 2025* di Edenred (2025), nel corso del

2024 si è registrato l'impatto delle recenti modifiche normative in materia di welfare aziendale, con differenze nelle scelte di consumo.

Secondo l'*Osservatorio welfare 2025* di Edenred (2025), l'innalzamento della soglia di esenzione fiscale fino al 2027 ha spinto la crescita della spesa delle somme in welfare in fringe benefits, ovvero in buoni acquisto, buoni carburante, rimborsi per affitti e bollette domestiche. Dal report di DoubleYou-Zucchetti, *Osservatorio Welfare 2025* (2025, pp. 23-25), emerge che l'effetto delle novità normative è differenziato in relazione al gap di genere e alle diverse priorità tra le generazioni. Guardando all'utilizzo dei *fringe benefits* nel 2024, si registra un aumento dell'utilizzo degli stessi (59%, +17 p.p. rispetto al 2023), probabilmente anche a causa dell'«impatto dell'innalzamento della soglia di esenzione dei fringe benefit, che ha fortemente influenzato le preferenze di spesa». Ponendo l'attenzione sull'utilizzo del credito per genere, l'aumento della soglia fino a 1.000 euro ha «appiattito la spesa in favore dei fringe benefit e reso meno evidente rispetto al 2023, ma comunque presente, il dato per cui le donne spendano maggiormente per la cura e l'istruzione dei figli (+2%) e per l'assistenza rivolta a familiari non autosufficienti rispetto agli uomini. In eguale misura, gli uomini rivolgono maggiormente il proprio interesse verso la possibilità di utilizzare il credito per versamenti a previdenza complementare (+2%)» (p. 24). Per quanto afferisce invece alle differenze generazionali, l'aumento dei consumi in fringe benefit ha interessato tutte le fasce di età. La quota massima di utilizzo (78%) si registra per i dipendenti appartenenti alla Gen Z «e si riduce progressivamente con l'età, raggiungendo il minimo (51%) per i Baby Boomers, [a un] valore comunque superiore a quello del 2023». Sul punto, il report sottolinea che «il dato riflette sicuramente le differenze di credito medio assegnato tra generazioni ma dipende anche probabilmente dalla minore stabilità economica dei più giovani, che trovano nell'acquisto di buoni spesa un ritorno immediato» (p. 25). Mettendo da parte la quota di credito utilizzata per i fringe benefits, con riguardo alle altre aree di prestazioni per preferenze espresse dalle diverse coorti demografiche, emerge che, per i Millennials, si registra la quota più alta di utilizzo del credito nell'area viaggi e tempo libero (18%); la generazione X,

spende il 17% del credito welfare messo a disposizione per le spese di educazione e istruzione dei figli e la stessa percentuale viene spesa dai baby boomers per la previdenza complementare (p. 25).

Lato domanda, dunque, si registra una crescita delle prestazioni con finalità redistributivo-concessiva, aventi come finalità quella di sostenere il reddito dei lavoratori, anche alla luce delle novità normative che si sono registrate con riferimento alle agevolazioni previste dal TUIR per le misure di welfare aziendale.

Sul punto, l'*Osservatorio Welfare 2025* di Edenred (2025) sottolinea che nel 2024, contestualmente all'incremento del credito welfare in media messo a disposizione dei dipendenti da parte delle imprese (*supra*), è cresciuto anche il tasso di utilizzo da parte dei lavoratori dello strumento, che ha raggiunto quasi il 90%, quale «segno tangibile della crescente rilevanza del welfare come leva per sostenere il reddito e la qualità della vita dei dipendenti».

Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare. Anno 2024*, 2025, rapporto n. 3 (pp. 22-23), registra poi nel 2024 un aumento, rispetto all'anno precedente, degli importi spesi dai dipendenti tramite *fringe benefits* (54%, +35 p.p.) mentre rimane sostanzialmente stabile la domanda di servizi riconducibili all'area culturale/ricreativa (20, +1p.p.). In forte ridimensionamento rispetto al 2023 risultano invece le prestazioni richieste in area "scuola e istruzione" (al 14%, -10 p.p.), assistenza sanitaria (al 4%, -9 p.p.) e previdenza (6%, -5 p.p.).

Anche Aon, *H&B Benefits and Trends Report Italia 2024* (2025, p. 24) sottolinea come le prestazioni di welfare aziendale rappresentino, di fatto, un concreto sostegno al reddito e alla gestione della vita quotidiana. Guardando infatti ai servizi maggiormente selezionati all'interno dei portali welfare messi a disposizione, i *benefit* più richiesti nei portali welfare sono *voucher* (45%), rimborsi spese scolastiche/assistenziali (35%), rimborso spese mediche (29%), viaggi/vacanze (20%), previdenza complementare 14%) e rimborso spese per i trasporti (13%).

Secondo l'*Osservatorio Welfare 2025* di Edenred (2025), nel 2024 l'aumento delle prestazioni di welfare sotto il profilo quantitativo – definito da un credito medio disponibile di 1.000 euro pro-capite (+10% rispetto al 2023) – è stato accompagnato da una crescita anche del tasso di utilizzo da parte dei lavoratori del welfare offerto dalle aziende, che raggiunge quasi il 90%. La crescita del welfare aziendale è stata trainata in via principale dai *fringe benefits*, i quali rappresentano oltre la metà (52%) del totale delle voci di spesa del credito messo a disposizione. La redistribuzione delle risorse a titolo di welfare, infatti, ha visto una contrazione delle forme di welfare sociale (come sanità, istruzione e previdenza). Si tratta, secondo quanto evidenziato nel report, di «un cambiamento che riflette sia l'evoluzione della normativa, sia le scelte dei beneficiari, sempre più orientati verso benefit dalla fruibilità più immediata».

In generale, i dipendenti sembrano apprezzare il riconoscimento di strumenti di welfare aziendale. Ciò appare chiaro se si guarda ai risultati del questionario somministrato ad essi nell'ambito della ricerca di Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia* (2024, p. 27), visto che «la valutazione media dei piani di welfare su una scala da 0 (insoddisfatto/a) a 10 (pienamente soddisfatto/a) è 7.2. Fra gli 82 individui che hanno utilizzato prestazioni di welfare aziendale, solo 9 esprimono un giudizio negativo (compreso fra 0 e 4)». Ancor più interessanti sono le motivazioni associate alla valutazione espresse dai dipendenti. Per gli insoddisfatti, le motivazioni sono sostanzialmente due: «una visione normativa negativa del welfare aziendale rispetto a quello pubblico, e uno scarso interesse per gli strumenti specifici offerti dalla cooperativa per cui si lavora». Tra chi esprime invece una valutazione positiva, le motivazioni «sono economiche ("È un aiuto per il mio bilancio familiare e per le spese"), di organizzazione del lavoro ("Crea un clima più positivo nella cooperativa"), legate alla conciliazione lavoro-famiglia, e legate a un miglioramento del benessere generale, sia nella vita privata che dentro la cooperativa».

Adottando una prospettiva che guarda all'evoluzione del welfare aziendale, diverse indagini hanno tentato **di evidenziare i trend che potrebbero nel prossimo futuro definire lo sviluppo del welfare aziendale.**

Generali-Welfare Index PMI, *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024* (2024, p. 21 ss.) illustra, in ottica previsionale, una ulteriore crescita del welfare integrativo, visto che più della metà delle PMI intervistate (55,4%) è intenzionata a sviluppare nuove iniziative e tale percentuale sale notevolmente (sino all'83,1%) nelle imprese che già possiedono un livello di welfare aziendale molto alto, a testimonianza della crescente consapevolezza dei vantaggi che se ne possono trarre.

Secondo i risultati emersi dall'indagine pubblicata nel rapporto Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale*, 2025, nelle piccole e medie imprese, secondo il 64,1% dei consulenti del lavoro, «nel triennio 2025-2028 ci sarà un discreto aumento, mentre il 12,3% prevede una crescita sostenuta». A crescere maggiormente, secondo gli operatori, saranno in particolare quelle dimensioni di welfare che prevedono sostegni diretti ai lavoratori e alle loro famiglie: il 69% dei consulenti del lavoro, infatti, «reputa che sarà questa l'area dove aumenterà l'impegno da parte delle PMI» (p. 14) mentre solo il 22,1% «pensa che ci sarà un incremento degli interventi sul fronte della previdenza e l'11,2% su quello della formazione e aggiornamento professionale» (p. 15). Inoltre, tra gli strumenti di sostegno economico considerati maggiormente in crescita nei prossimi tre anni nelle piccole e medie imprese italiane, secondo le evidenze raccolte nel rapporto Fondazione studi Consulenti del lavoro-Pluxee, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale*, 2025, il 62,4% dei consulenti del lavoro si attende un aumento dei buoni pasto, il 57% crede aumenteranno i buoni multi-categoriali e il 53,6% si attende una crescita dei buoni benzina 53,6% (p. 15). Sopra il 40% si attesta la quota dei consulenti che prevede una crescita dei rimborsi per le utenze domestiche (48,4%). Guardando invece alle categorie di prestazioni di welfare con una finalità sociale, secondo il 44,4% dei consulenti l'assistenza sociale sarà lo strumento destinato a crescere nei prossimi anni, seguito dai contributi per: le spese nido e asili (23,4%), la previdenza complementare (21,4%), il contributo spese di trasporto (19,3%) e formazione dei figli (17,2%). «In pochi prevedono invece un incremento dei contributi per le

spese assistenza famigliari non autosufficienti (11,5%) e dei mutui (10%)» (p. 16).

Alcuni suggerimenti provengono anche dalla rilevazione della possibile «domanda potenziale di welfare aziendale» nel comparto cooperativo emersa nella ricerca Percorsi di secondo welfare-Meiec, *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia* (2024, p. 28): «il bisogno che emerge come più rilevante (8.4 sulla scala 0-10) è la necessità di avere "maggiori sicurezze economiche per la pensione futura", seguito da bisogni riguardanti la sanità, e maggiore flessibilità nell'organizzazione della giornata lavorativa». Dal punto di vista invece dell'offerta di welfare, «sia le cooperative che attualmente non offrono welfare sia quelle che già lo offrono vorrebbero principalmente implementare o potenziare le integrazioni salariali nella forma di buoni spesa o buoni acquisto» (p. 30).

Guardando invece all'area del welfare sanitario, i risultati delle rilevazioni effettuate da Aon, *H&B Benefits and Trends Report Italia 2024*, 2025, consentono di individuare le prestazioni per le quali si registra l'investimento e l'interesse maggiore: il 48% delle imprese intervistate dichiara di non essere intenzionato a modificare le strategie in atto mentre il 21% ritiene necessario aumentare le franchigie assicurative; una percentuale simile (20%) delle aziende invece implementerà nuovi strumenti di welfare a sostegno della salute mentale dei propri dipendenti.

Tabella 22. Categorie di prestazioni di welfare integrativo

Fonte / Categoria	Generali-Welfare Index PMI 2024 (*)	Edenred 2025	Centro Studi Assolombarda 2025 (*****)	Fondazione Consulenti del lavoro-Pluxee 2025 (**)	Aon 2025 (***)	DoubleYou-Zucchetti 2025	Percorsi di secondo welfare-Meiec 2024 (****)
Servizi all'infanzia	-	-	-	-	35% ("rimborso spese scolastiche/assistenziali")	6%	33%
Assistenza sanitaria integrativa	52,2% ("salute e assistenza")	3,2%	50%	39,8% ("salute e assistenza")	29% ("rimborso spese mediche") 9% ("soluzioni per la famiglia e la salute")	-	83%
Beni di uso primario e agevolazioni commerciali	36,8% ("sostegno economico ai lavoratori") 10,1% ("sostegno per educazione e cultura")	-	-	-	-	-	-
Agevolazioni per lo studio per figli e dipendenti	44,8% ("sviluppo del capitale umano")	13,5% ("istruzione")	78% ("scuola e istruzione")	-	35% ("rimborso spese scolastiche/assistenziali")	12%	-
Previdenza complementare	51,4% ("previdenza e protezione")	5,6%	68%	15,4%	14%	6%	68%
Servizi di assistenza familiare	50,4% ("diritti, diversità, inclusione")	0,9%	50% ("area assistenziale")	-	35% ("rimborso spese	-	14%

					scolastiche/assistenziali")		
Trasporti e mobilità	-	1,5%	67%	-	14% ("rimborso spese trasporti")	-	40%
Flexible benefits	-	52%	91% ("*fringe benefits*")	67,1% ("sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie")	45% ("voucher")	59%	64%
Area ricreativa	-	23%	91% ("area culturale e ricreativa")	-	20% ("viaggi e vacanze") 8% ("cultura e tempo libero") 5% ("sport")	15% ("viaggi e tempo libero")	20%
Servizi assicurativi	-	-	34%	-	-	-	-
Conciliazione vita-lavoro	56,4%	-	-	27,8%	-	-	-
Condizioni lavorative e sicurezza	46%	-	-		-	-	-
Formazione e aggiornamento	-	-	-	9,8%	-	-	-

* Il dato indica la quota di imprese con almeno una iniziativa nell'area.
** Il dato è riferito alle are in cui, secondo i consulenti del lavoro, si concentrano gli interventi di welfare aziendale nelle PMI (2025).
*** Il dato è riferito all'utilizzo dei servizi di welfare per area tramite portale. Alcune percentuali sono riportate in più categorie poiché riferite a più aree.
**** Le percentuali si riferiscono alla frequenza delle varie tipologie di servizi e prestazioni offerte fra le 80 cooperative nel territorio della regione Lombardia che erogano misure di welfare aziendale.
***** Il dato è riferito alle quote di welfare offerte dai provider.

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

2.
MAPPATURA, RAPPRESENTAZIONE E PARAMETRI DI MISURAZIONE DELLE ESPERIENZE DI WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE IN ITALIA

A differenza di una lettura puramente giuridica, economica, sociologica o anche politologica, una analisi interdisciplinare come quella condotta con il metodo delle relazioni industriali consente e anche impone di inquadrare il fenomeno del welfare aziendale dentro le dinamiche organizzative e produttive d'impresa col vantaggio di poter opportunamente distinguere fenomeni meramente distributivi del valore prodotto da fenomeni che concorrono anche a ridisegnare lo scambio complessivo lavoro contro retribuzione. Si tratta di una innovazione interpretativa di non poco conto perché consente di contribuire a ridefinire, alla luce dei processi normativi reali e delle dinamiche collettive di regolazione del lavoro, i concetti stessi di impresa e lavoro.

L'analisi di dettaglio condotta sul materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva per settore, territorio, azienda segnala, in effetti, l'esistenza di prestazioni di "welfare" concesse al *lavoratore in quanto persona* (o alla sua famiglia), secondo le tradizionali logiche re-distributive dei sistemi di protezione sociale, a cui si affiancano tuttavia, in non poche realtà aziendali, misure che, per contro, risultano dirette *in primis* al *lavoratore in quanto tale* e cioè come soggetto attivo dei rapporti di produzione all'interno di un nuovo e più ampio scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione. Uno scambio che ridisegna, al tempo stesso, tanto i confini e gli strumenti della impresa come organizzazione o anche comunità, quanto il concetto stesso di lavoro fino al punto di superare, per alcuni sistemi territoriali/settoriali di contrattazione collettiva, la tradizionale distinzione tra mercati interni e mercati esterni del lavoro al punto di creare nuovi modelli di

produzione che bene si inseriscono nelle logiche della nuova economia di rete, che trova il suo punto più qualificante nella qualità e quantità delle connessioni con l'ambiente esterno.

In questa prospettiva di analisi pare opportuno, innanzitutto, procedere a mappare l'insieme delle prestazioni di welfare, o in termini più generali prestazioni (per lo più in natura, ma anche in denaro, quando trattasi di rimborsi) che possono essere (eventualmente) erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente in essere e che non siano parte della retribuzione monetaria pattuita dal contratto individuale e dai contratti collettivi di lavoro.

1. Categorie di prestazioni

Solitamente, le classificazioni delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda si basano sull'individuazione di categorie o ambiti che rimandano meccanicamente alle categorie individuate dai commi e dalle lettere dell'art. 51 TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917). La ragione è insita nel fatto che nella prassi aziendale la grande maggioranza delle prestazioni erogate oltre la retribuzione monetaria è rappresentata proprio dalle misure individuate dal citato art. 51, in particolare dai commi 2, 3 e 4, poiché, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di specifiche agevolazioni fiscali, consistenti nell'esclusione parziale o totale del loro valore dalla formazione del reddito da lavoro dipendente (si veda *infra*, il quadro normativo nella parte IV, allegato A), oltre ad essere in generale deducibili dal reddito di impresa. A partire dal disposto dell'art. 51, commi 2, 3 e 4, TUIR, ma senza seguirne pedissequamente la sua struttura, che risulta estremamente tecnica da un punto di vista fiscale, è possibile individuare alcune categorie di prestazioni a cui ricondurre le misure erogate dalle imprese ai propri lavoratori – siano esse in natura, in servizi, in contributi o rimborsi – potendo godere a determinate condizioni del favore fiscale da parte del legislatore.

Le categorie individuate sono:

- PREVIDENZA COMPLEMENTARE

- contributi versati per forme pensionistiche (art. 51, comma 2, lett. *h*, e d.lgs. n. 252/2005)

- ASSISTENZA SANITARIA
  - contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. *a*)
  - servizi sanitari, medicina preventiva e diagnostica, check up, cure odontoiatriche, o specialistiche, terapie e riabilitazione (art. 51, comma 2, lett. *f*)
  - spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. *h*)
- ASSISTENZA AI FAMILIARI e CURA
  - assistenza domiciliare, badanti, case di riposo, case di cura (art. 51, comma 2, lett. *f* e lett. *f-ter*)
- ASSICURAZIONI
  - assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte
  - assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. *f-quater*)
- EDUCAZIONE/ISTRUZIONE
  - rette scolastiche e tasse universitarie, libri di testo (art. 51, comma 2, lett. *f* o *f-bis*)
  - borse di studio, contributi istruzione (spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master), mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche, centri estivi e invernali, ludoteche, *babysitting* (art. 51, comma 2, lett. *f-bis*)
- ATTIVITÀ RICREATIVE/TEMPO LIBERO
  - abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; corsi; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. *f*)

- BENI IN NATURA E BUONI ACQUISTO
    - beni in natura, buono spesa, *shopping card*, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)
- MENSA E BUONO PASTO (art. 51, comma 2, lett. *c*)
- TRASPORTO COLLETTIVO (art. 51, comma 2, lett. *d* e *d-bis*)
- BENI AD USO PROMISCUO per esempio auto (art. 51, comma 4, lett. *a*), tablet, computer, telefono (art. 51, comma 3)
- PRESTITI A TASSO AGEVOLATO (art. 51, comma 4, lett. *b*)
- CONCESSIONE DI ALLOGGIO (art. 51, comma 4, lett. *c*)
- AZIONI (art. 51, comma 2, lett. *g*)

Tuttavia, in una prospettiva di analisi di relazioni industriali, per mappare l'insieme delle misure erogabili ai lavoratori in ambito aziendale occorre tuttavia tenere in considerazione non solo le astratte previsioni legislative di matrice fiscale, ma anche quanto prevede e disciplina la contrattazione collettiva di riferimento per tale materia, consentendo, con ciò, un primo ampliamento dell'angolo di osservazione del fenomeno nei contesti normativi reali. Il lavoro di mappatura effettuato sulla banca dati *fareContrattazione* segnala, in effetti, una ricchezza di contenuti che non solo allarga il raggio di osservazione, ma migliora anche le chiavi di lettura interpretative del fenomeno visto nella sua concretezza e nella realtà aziendale (si veda, *supra*, l'analisi condotta nella parte I).

In questa prospettiva di analisi, alle categorie sopra indicate, è pertanto possibile e anzi doveroso aggiungere ulteriori categorie che entrano direttamente negli assetti organizzativi aziendali del lavoro e dell'impiego del tempo e delle competenze del prestatore di lavoro e precisamente:

- FORMAZIONE

  - formazione in ambito professionale dei lavoratori (da distinguere dall'istruzione), erogata sia attraverso fondi interprofessionali sia diversamente erogata
  - permessi o congedo per formazione e istruzione
- SOLUZIONI ORGANIZZATIVE, FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA/CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
  - permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro e alla cura delle persone; flessibilità dell'orario in entrata e uscita; banca ore; lavoro agile o *smart working*

Per procedere nella individuazione di quali tra queste categorie di prestazioni erogabili al lavoratore in ambito aziendale possano essere effettivamente classificate come welfare "aziendale" è necessario, a questo punto e in via preliminare, condividere una definizione generale di welfare. Non certo una definizione di carattere dottrinale o politologico che peraltro fuoriesce dai limiti e dagli interessi della nostra indagine (per un approfondimento si veda comunque *infra*, parte III, capitolo 3); rileva, piuttosto, ricostruire in termini pragmatici il contenuto normativo del concetto di welfare – e con esso anche le sue possibili proiezioni operative – nell'ambito di un rapporto economico come è quello di lavoro.

A tal proposito, rispetto alla natura delle misure sopra indicate, occorre chiedersi quanto effettivamente le prestazioni in oggetto siano, più o meno, distanti dal concetto di welfare inteso in senso stretto e tecnico. È stata quindi sviluppata una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, a cui si affianca una classificazione in base alla funzione delle diverse misure. Combinando entrambe le dimensioni, quella tipologica e quella funzionale, si può giungere a una schematizzazione operativa delle misure di welfare aziendale utile a evidenziare quelle che paiono idonee a incidere sul processo organizzativo e produttivo aziendale.

2. Profili definitori

Per procedere a una classificazione rispetto alla vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, è necessario prima chiarirne il significato. Benché sia largamente diffuso e utilizzato, è, tuttavia, inafferrabile nella sua complessità per quanto incida concretamente sul benessere e la sicurezza di ogni persona.

Numerosi studiosi hanno elaborato, nel corso del tempo, una pluralità di definizioni del concetto di welfare (si veda *infra*, parte III, capitolo 3), a conferma della mancanza di una definizione univoca e della continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, a fornire una definizione del welfare funzionale al campo di osservazione della loro ricerca.

La parola "welfare" (benessere) è stata utilizzata inizialmente per indicare il c.d. stato sociale (il *welfare state*) e cioè l'assunzione di responsabilità dell'attore pubblico rispetto ai grandi rischi sociali che ricadono sulla generalità della popolazione (infortunio, malattia, disoccupazione, vecchiaia) (BATTISTI, 2013). Questo impegno si è tradotto, nel corso del tempo e nei diversi Paesi, in un insieme composito di politiche pubbliche di assistenza e protezione sociale volte ad erogare servizi (prestazioni in natura) e benefici (prestazione monetarie) al fine di rispondere a bisogni di base e tutelare i cittadini dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito. A queste si aggiungono le politiche dirette ad organizzare altri servizi di rilevanza sociale, su tutti l'istruzione e la sanità (ARTONI, 2014).

Manca tuttavia, almeno nel nostro ordinamento, una precisa definizione normativa di welfare. Come noto, esiste una definizione "fiscale" di welfare aziendale fornita dalla prassi amministrativa (circ. Agenzia delle Entrate 15 giugno 2016, n. 28/E) che però lo identifica in modo riduttivo e limitativo con l'insieme delle prestazioni aventi finalità di rilevanza sociale ed escluse dal reddito di lavoro dipendente, ignorando che possono esistere anche misure e prestazioni di welfare oltre a quelle fiscalmente agevolate.

3. Classificazione tipologica

Vero è, però, che nella nostra Carta costituzionale, dunque al livello più alto delle fonti del diritto, il welfare trova fondamento e riconoscimento nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro (parte I, titolo III, Cost.), rivelando così, già in termini generali, una precisa valenza anche in termini occupazionali. In particolare, l'art. 38 Cost. recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria».

Utilizzando questo preciso riferimento normativo, possiamo sicuramente ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia.

Sulla base di tale definizione normativa possiamo, innanzitutto, identificare, nell'ampia gamma di prestazioni, servizi e misure, quelli che rientrano in tale definizione di welfare e quelli che vi si approssimano e in che misura a tale concetto, realizzando in questo modo una classificazione che indichiamo come tipologica. Questo primo passaggio sarà utile, poi, a sviluppare una classificazione funzionale, volta a identificare, in coerenza con le considerazioni sviluppate nel capitolo che precede, la funzione delle diverse misure, prestazioni e servizi, distinguendo tra quelli che rientrano in una logica occupazionale, cioè concesse in virtù della posizione di lavoratore (c.d. welfare occupazionale), e quelli che rientrano in una prospettiva propriamente e concettualmente aziendale, in termini non solo redistributivi, ma di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi (welfare aziendale in senso stretto) (vedi anche il ragionamento sviluppato al riguardo *supra*, *Introduzione*).

Possiamo a questo punto procedere a una prima "misurazione" della maggiore o minore vicinanza dal concetto di welfare sopra individuato, di ogni prestazione riconducibile al campo di applicazione della normativa fiscale di incentivazione delle misure di welfare a livello aziendale ovvero prevista a vario titolo nei contratti collettivi di lavoro.

Per procedere in tal senso, abbiamo sviluppato un criterio sul quale basare tale misurazione che trova i suoi punti di riferimento nell'art. 38 Cost. e, più in generale, nel titolo III, parte I, Cost., riservato ai *Rapporti economici*. Per graduare la misurazione, supportano gli ambiti citati nel titolo II relativo ai *Rapporti etico-sociali*, integrati dal principio contenuto dall'art. 100 TUIR che individua come misure con "utilità sociale" quelle con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.

Pertanto, si potranno classificare come prestazioni rientranti pienamente nel concetto di welfare le misure che sono riconducibili agli ambiti individuati dall'art. 38 Cost. (tutela da malattia, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia). Si approssimano, invece, al concetto di welfare, quelle misure che sono riconducibili in generale, e oltre l'art. 38, agli ambiti della relazione di lavoro in impresa coperti dagli artt. 35-46 Cost. Sono meno prossime al concetto di welfare, quelle misure non riconducibili agli ambiti individuati dal titolo III, parte I, Cost., ma ciò nondimeno rientranti nell'art. 100 TUIR, quindi considerati di "utilità sociale" che, inoltre, possono distinguersi tra misure che richiamano gli ambiti del titolo II, parte I, Cost. (tutela della famiglia, della salute, istruzione ed educazione) e altre che esulano anche da tale ambito.

Si allontanano ulteriormente dalla idea di welfare presa a riferimento dalla Costituzione nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro le prestazioni non riconducibili neppure alle finalità sociali di cui all'art. 100 TUIR. Tale allontanamento è sempre maggiore passando da prestazioni che, pur non avendo una finalità strettamente sociale come indicata dall'art. 100 TUIR, sono destinate alla collettività dei lavoratori e rappresentano un supporto e una facilitazione della loro "vita quotidiana", a prestazioni attribuibili anche ai singoli lavoratori e che possono essere considerate una "concessione" del datore di lavoro, fino a prestazioni che non hanno alcun minimo contenuto sociale e collettivo, ma costituiscono un puro vantaggio economico (in termini meramente re-distributivi) e spesso uno *status* (c.d. *fringe benefits*).

Applicando questi criteri alle principali categorie di prestazioni precedentemente elencate, è possibile sviluppare una

classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare qui proposto. La tabella 23 rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie di prestazioni.

Dal momento in cui l'oggetto della analisi del presente Rapporto non sono tanto le prestazioni in genere erogate in azienda in connessione al rapporto contrattuale di lavoro, quanto il welfare funzionale agli assetti organizzativi e produttivi della moderna impresa, riteniamo di poter tralasciare nel prosieguo tutte le prestazioni che si collocano all'estremo opposto della idea di welfare qui adottata, ossia tutte le prestazioni che, come detto, non hanno alcun minimo contenuto sociale e collettivo legato alla organizzazione del lavoro, ma costituiscono un puro vantaggio economico e financo uno *status* per il lavoratore (ossia i *fringe benefits*).

Individuate le prestazioni che intendiamo considerare in questa analisi e nell'ottica di indagare la funzione della loro erogazione nei confronti dei lavoratori, il primo passaggio utile è indicare il beneficiario di ogni misura, premesso che il presupposto è il rapporto di lavoro subordinato e il primo destinatario, pertanto, è sempre il lavoratore.

Tabella 23. Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

NON riconducibili a finalità sociale *ex* art. 100 TUIR			**Riconducibili finalità "sociale" (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) *ex* art. 100 TUIR**			
Destinati al singolo lavoratore	**Destinati al singolo lavoratore con finalità "concessiva"**	**Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto della "vita**	**NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II**	**NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma**	**Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.**	**Riconducibili all'art. 38 Cost.**

		quotidiana"		**riconducibili al titolo II**		
• concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato	• buoni acquisto	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo	• attività ricreative/tempo libero	• assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione	• formazione del lavoratore • flessibilità organizzativa	• previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

4. Classificazione funzionale

Avendo l'obiettivo di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione, il passo successivo è guardare alle prestazioni di welfare in questa ottica e interrogarsi sulla funzione della erogazione di ogni tipologia di prestazione, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale (tabella 24).

Tabella 24. Beneficiari delle prestazioni di welfare

Tipologia di prestazione	**Beneficiari**		
	Lavoratore in quanto tale	**Lavoratore in quanto persona**	**Famiglia del lavoratore**
Previdenza complementare			
contributi versati per forme pensionistiche	X		
Assistenza sanitaria			
contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa	X		(x)

(art. 51, comma 2, lett. *a*)			
servizi sanitari *medicina preventiva e diagnostica* *check up* *cure odontoiatriche o specialistiche* *terapie e riabilitazione* (art. 51, comma 2, lett. *f*)	X	X	x
spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. *h*)	X	X	x
Assicurazioni			
assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte	X		
assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. *f-quater*)	X		
Assistenza ai familiari e cura			
assistenza domiciliare *badanti* *case di riposo* *case di cura* *(*art. 51, comma 2, lett. *f e f-ter*)			x
Educazione/istruzione			
corsi extra-professionali (lingue, informatica, ecc.) *(ex* art. 51, comma 2, lett. *f*)		X	x
rette scolastiche e tasse universitarie *libri di testo* (art. 51, comma 2, lett. *f* o *f-bis*)		X	x
borse di studio, contributi istruzione *(spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master)* *mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche* *centri estivi e invernali, ludoteche, babysitting* (art. 51, comma 2, lett. *f-bis*)			x

permessi per istruzione		X	
Attività ricreative/tempo libero			
abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. *f*)		X	x
Mensa e buoni pasto			
mensa e buoni pasto (art. 51, comma 3)	X	X	
Trasporto collettivo			
servizio trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. *d* e *d-bis*)	X	X	x
Buoni acquisto			
buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)		x	x
Formazione dei dipendenti			
formazione dei dipendenti in ambito professionale	X		
Flessibilità organizzativa/ conciliazione vita-lavoro			
permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro, flessibilità dell'orario in entrata e uscita, banca ore, lavoro agile	X		

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

In questa prospettiva di analisi è possibile individuare prestazioni che hanno una funzione sociale e/o redistributiva e concessiva e che sono rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia, da altre prestazioni che hanno invece una funzione economica e produttiva nel senso che, da un lato, entrano nello scambio tra lavoratore e datore e lo integrano e, dall'altro lato, incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto necessariamente riguardano il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella 25).

Posto che indichiamo, come già anticipato nel capitolo che precede, con l'espressione *welfare occupazionale* l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, individuiamo un ambito più circoscritto, che identifichiamo come *welfare aziendale* in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa.

È questa, infatti, a nostro avviso la prospettiva per discernere da misure, prestazioni e servizi che generano valore per tutti gli attori in gioco rispetto a misure di carattere o natura puramente utilitaristica o temporanea, funzionali cioè alla semplice quanto meccanica riduzione del costo del lavoro, grazie alla normativa fiscale, senza tuttavia una prospettiva più ampia di ripensamento dello scambio lavoro contro retribuzione.

Tabella 25. Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

Funzione	Categoria di misure	Beneficiari
Redistributiva/ concessiva	• buoni acquisto • attività ricreativa	persona del lavoratore e famiglia
Sociale	• educazione e istruzione • assistenza ai familiari e cura	persona del lavoratore e famiglia
Economica/ produttiva	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo • assicurazioni • assistenza sanitaria • previdenza complementare • formazione • flessibilità organizzativa	lavoratore in quanto tale

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Più precisamente, ai fini del presente Rapporto e nella prospettiva di analisi prescelta, tipica del metodo delle relazioni industriali, rimangono pertanto nell'ambito del *welfare occupazionale* le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla sua famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Ricondurremo invece nel sottoinsieme del *welfare aziendale* le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestite consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Di questo pare consapevole lo stesso legislatore che, nella normativa fiscale di incentivazione, prevede misure di maggior peso con riferimento ai percorsi di welfare riconducibili alla contrattazione di produttività ovvero a modelli di partecipazione dei lavoratori alla gestione e/o organizzazione dell'impresa. Nello specifico, consentendo al lavoratore la possibilità di sostituire, tutto o in parte, le somme erogate a titolo di premio di risultato o di partecipazione agli utili di impresa con prestazioni di cui ai commi 2, 3 e 4 dell'art. 51 TUIR (c.d. welfarizzazione

del premio di risultato), il legislatore ha superato i tradizionali criteri di infungibilità tra retribuzione monetaria e prestazioni di welfare, attribuendovi esplicitamente una funzione economica, appunto per il fatto di avere previsto la possibilità di sostituzione del premio di risultato, che costituisce indubbiamente un elemento della retribuzione, ancorché variabile, con prestazioni di welfare.

Per compiere la classificazione funzionale rispetto alle categorie del welfare occupazionale e del welfare aziendale è opportuno individuare un riferimento normativo che, ancora una volta, è possibile rintracciare nella Costituzione. A tal fine risulta utile la suddivisione, già richiamata, della prima parte della stessa, dove sono individuati il titolo II, relativo ai *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione), e il titolo III, rubricato *Rapporti economici*.

Utilizzando tale riferimento, unitamente alla idea della funzione redistributiva-concessiva e sociale, da un lato, ed economica-produttivistica, dall'altro, possiamo considerare allora come *welfare aziendale* in senso stretto e tecnico quelle prestazioni riconducibili agli ambiti catalogati nei rapporti economici e tali da incidere sul processo organizzativo/produttivo aziendale, da distinguersi dalle prestazioni relative ad ambiti che la stessa Costituzione individua come *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione), oltre a quelli che sono erogati con una funzione redistributiva-concessiva.

Applicando tali criteri alle categorie di prestazioni oggetto di questo Rapporto, esse si possono classificare come sviluppato nella tabella 26.

Tabella 26. Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale

WELFARE OCCUPAZIONALE		NON riconducibili né al titolo II Cost. (*Rapporti etico-sociali*), né al titolo III Cost. (*Rapporti economici*) **Funzione redistributiva-Concessiva**	• buoni acquisto • attività ricreative
		Riconducibili al titolo II Cost.: *Rapporti etico-sociali* **Funzione sociale**	• assistenza familiari e cura • educazione/istruzione
	Welfare aziendale in senso stretto	Riconducibili al titolo III Cost.: *Rapporti economici* **Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa**	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo • assicurazioni • previdenza complementare • assistenza sanitaria • formazione • flessibilità organizzativa

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

5. Parametri di misurazione delle iniziative aziendali di welfare (c.d. Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo)

Portando a maturazione il ragionamento già sviluppato nel corso del *Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, nell'ambito del Secondo rapporto è stato elaborato un indice sintetico di misurazione delle iniziative aziendali di welfare. Con tale indice si intende sintetizzare la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale, per come definito nel presente Rapporto, di un determinato insieme di misure di welfare adottate a livello aziendale. Esso può rappresentare uno strumento operativo utile alla misurazione e alla valutazione del livello di welfare aziendale da applicarsi tanto nella analisi dei singoli casi aziendali, dei settori o dei territori, quanto in un confronto comparato.

A partire dalla mappatura, per ciascuna prestazione di welfare, è possibile rintracciare una proprietà tipologica, cioè la maggiore o minore vicinanza al concetto di welfare e una proprietà funzionale, considerando la funzione realizzata dalla misura e conseguentemente la distanza dal concetto di welfare aziendale piuttosto che occupazionale. Tali proprietà sono state quindi "tradotte" in variabili attraverso una classificazione dove a ogni misura di welfare è stato attribuito un valore crescente da 1 a 6, sia per quanto riguarda la variabile tipologica che per quanto riguarda la variabile funzionale. Le variabili pesano dunque, in egual misura, al 50% sul valore finale dell'indice.

Rispetto alla variabile tipologica, i punteggi assegnati indicano una minore o maggiore corrispondenza al concetto di welfare (tabella 27).

Per quanto riguarda la variabile funzionale i valori assegnati (tabella 28) misurano la funzione delle prestazioni in base alla loro capacità, o meno, di integrare lo scambio contrattuale e incidere attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, nonché sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Negli interventi che più realizzano tali funzioni è possibile rintracciare una dimensione (anche) economica e, talvolta, organizzativa, differenziandosi da quelle che invece hanno una finalità prevalentemente sociale o di carattere redistributivo/concessivo. Per questo i valori assegnati sono minori per questo ultimo tipo di prestazioni e crescono, invece, proprio per quelle che, distanziandosi da logiche redistributive/concessive, perseguono una funzione sociale e ancor più per quelle che, avendo una funzione economica, si avvicinano maggiormente al concetto di welfare aziendale in senso stretto.

Tabella 27. Misurazione della variabile tipologica: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

Variabile tipologica concetto di welfare		**Categoria di misure**	**Pt.**
NON riconducibili a finalità sociale *ex* art. 100 TUIR	Destinati al singolo lavoratore	• concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato	/
	Destinati al singolo lavoratore con finalità "concessiva"	• buoni acquisto/*flexible benefits*	1
	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto della "vita quotidiana"	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo	2
Riconducibili a finalità "sociale" (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) *ex* art. 100 TUIR	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	• attività ricreative/tempo libero	3
	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	• assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione	4
Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.		• flessibilità organizzativa • formazione del lavoratore	5
Riconducibili all'art. 38 Cost.		• previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni	6

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Sempre più diffusamente nella contrattazione sono previsti i *flexible benefits*. Questi non corrispondono a una specifica prestazione di welfare aziendale, ma piuttosto individuano un credito "spendibile" dai lavoratori in modo personalizzato e gestito generalmente tramite un conto welfare, attraverso il quale possono scegliere tra diverse prestazioni previste dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR. Ai fini dell'indice, sono stati considerati al pari dei buoni acquisto, poiché non è possibile conoscere a priori la tipologia di misura che verrà scelta nel concreto dal lavoratore,

benché possa presumersi che, in quanto spesi dallo stesso dipendente, rispondano efficacemente al soddisfacimento di bisogni reali. Inoltre, quanto previsto dall'art. 51, comma 3, TUIR rappresenta la modalità di fruizione prevalente dei *flexible benefits* sino alla soglia ivi prevista.

Grazie ai punteggi attribuiti alle due variabili con riferimento alla misurazione tipologica (tabella 27) e quella funzionale (tabella 28) degli interventi di welfare, è possibile ottenere una rappresentazione grafica (grafico 35), dove l'asse orizzontale rappresenta la misurazione del concetto di welfare qui adottato. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi.

L'asse verticale rappresenta invece la progressione da un ambito occupazionale (in basso), di prestazioni con funzione redistributiva-concessiva e sociale, ad un ambito aziendale (in alto), ossia di interventi con funzione economica che incidono sullo scambio e sul processo organizzativo/produttivo aziendale.

Tale grafico vuole essere funzionale a rappresentare in modo immediato e simultaneo le due dimensioni delle soluzioni di welfare e la loro mappatura, rendendo istantaneamente visibile l'approssimazione o meno di una data misura al concetto di welfare qui definito e il suo collocamento nell'ambito del welfare aziendale in senso stretto (con le relative funzioni, appena sopra richiamate) o nell'ambito del welfare più genericamente occupazionale.

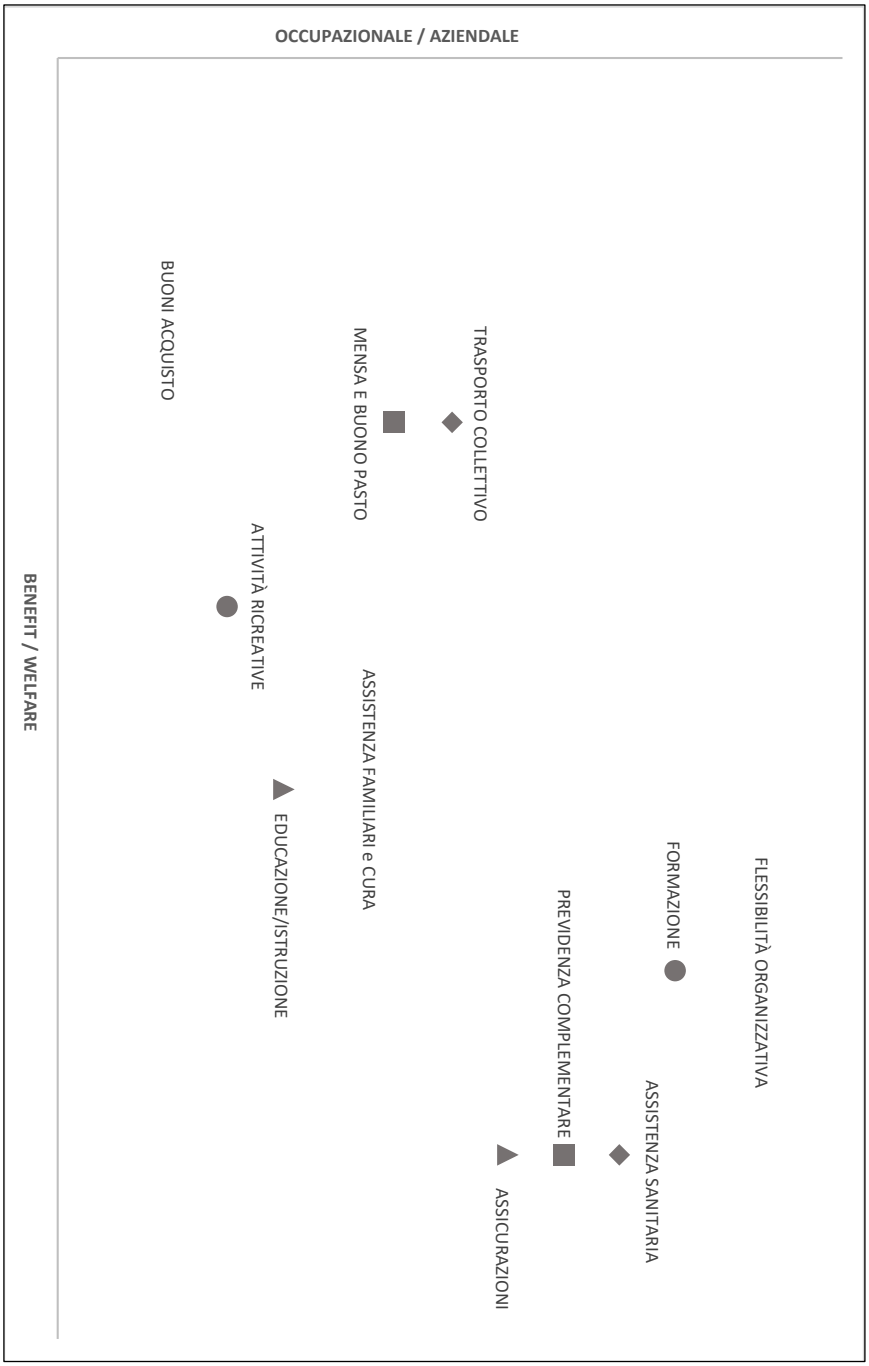
Tabella 28. Misurazione della variabile funzionale: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale

Variabile funzionale – welfare occupazionale e aziendale	**Categoria di misure**	**Pt.**
Funzione redistributiva/ concessiva	buoni acquisto/*flexible benefits*	1
NON riconducibili né al titolo II Cost. (*Rapporti etico-sociali*), né al titolo III Cost. (*Rapporti economici*). Beneficiari: persona del lavoratore e famiglia	attività ricreativa	1,5
Funzione sociale	educazione e istruzione	2
Riconducibili al titolo II Cost.: *Rapporti etico-sociali* Beneficiari: persona del lavoratore e famiglia	assistenza ai familiari e cura	2,5
Funzione economica/ produttiva	mensa e buono pasto	3
	trasporto collettivo	3,5
Riconducibili al titolo III Cost.: *Rapporti economici*	Assicurazioni	4
Beneficiari: lavoratore in quanto tale	previdenza complementare	4,5
	assistenza sanitaria	5
	Formazione	5,5
	flessibilità organizzativa	6

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Oltre questa rappresentazione grafica, la costruzione di un indice intende rappresentare in modo sintetico e immediato non soltanto la collocazione delle singole misure di welfare nell'ambito del welfare aziendale o occupazionale, ma anche quella di un determinato insieme di soluzioni di welfare, previste da un contratto collettivo nazionale di lavoro oppure adottate a livello aziendale. L'applicazione dell'indice dovrebbe riuscire pertanto ad evidenziare se prevale la natura occupazionale o aziendale dell'insieme delle iniziative di welfare e conseguentemente se tale complesso assume maggiormente una funzione redistributiva e concessiva o invece economica e produttiva.

Grafico 35. Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Per arrivare all'elaborazione dell'indice è necessario, come primo passaggio, porre in relazione e combinare le due dimensioni rilevate e quantificate per arrivare a una misurazione complessiva e sintetica di ogni tipologia di misura di welfare (tabella 21). Ad ognuna corrisponde un valore calcolato come somma dei punteggi delle due variabili, diviso per il massimo valore totale raggiungibile (che è 12). Per esempio, i buoni acquisto assumono valore 1 per la variabile tipologica (tabella 27) e valore 1 per la variabile funzionale (tabella 28). La somma dei due valori (2) è diviso per 12, il punteggio totale della prestazione è 0,17 (tabella 29).

Tabella 29. Misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare

Misure	**Variabile tipologica**	**Variabile funzionale**	**Pt.**
buoni acquisto/*flexible benefits*	1	1	2/12 = 0,17
attività ricreative	3	1,5	4,5/12 = 0,38
mensa e buoni pasto	2	3	5/12 = 0,42
trasporto collettivo	2	3,5	5,5/12 = 0,46
educazione/istruzione	4	2	6/12 = 0,5
assistenza familiari e cura	4	2,5	6,5/12 = 0,54
Assicurazioni	6	4	10/12 = 0,83
previdenza complementare	6	4,5	10,5/12 = 0,88
Formazione	5	5,5	10,5/12 = 0,88
assistenza sanitaria	6	5	11/12 = 0,92
flessibilità organizzativa	5	6	11/12 = 0,92

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

Poiché l'obiettivo è la valutazione di un insieme di iniziative di welfare, previste in ambito aziendale o da un contratto collettivo nazionale di lavoro, non è sufficiente l'attribuzione di un punteggio per ogni misura, ma occorre combinare i punteggi

risultanti per più prestazioni di welfare attraverso lo sviluppo appunto di un indice.

L'indice di welfare aziendale *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* applicabile a un dato insieme di misure di welfare è costruito dalla somma dei punteggi delle singole prestazioni (che compongono il mix) rapportate al valore massimo che l'indicatore può concretamente assumere (0,92; si veda tabella 29) per il numero di ricorrenze e moltiplicate per cento.

$$\textit{Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo} = \\ = [(M1+M2+\ldots Mn)/(n*0{,}92)]*100 \ ([1])$$

Il valore minimo che il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* può assumere è 18,5% ([2]) (da 0 a 18,5% l'assenza di misure) mentre il valore massimo che può assumere è 100% ([3]).

Valori dell'indice più elevati indicano che l'insieme di misure di welfare prese in considerazione si collocano prevalentemente nell'ambito del welfare aziendale in senso stretto. Diversamente, valori contenuti dell'indice indicano una maggiore lontananza dallo stesso e una maggiore vicinanza al concetto di welfare occupazionale.

L'indice presentato vuole essere uno strumento pratico che permette di misurare complessivamente un insieme di prestazioni restituendo una informazione sintetica sulla tipologia di welfare. Questo può (anche) permettere, al di là del singolo valore assunto dall'indice, di operare un confronto tra diverse realtà. Lungi, tuttavia, da voler essere una espressione esaustiva della qualità di un piano o di un contratto di welfare aziendale, rispetto cui una indagine approfondita non può che essere condotta qualitativamente.

([1]) *M1*, *M2* ecc. indicano i valori delle misure che costituiscono l'insieme delle iniziative di welfare che si intende rappresentare in modo sintetico attraverso l'indice; *n* è il numero di ricorrenze, cioè di misure di welfare che compongono l'insieme; 0,92 è il massimo punteggio possibile (si veda tabella 21).

([2]) Considerando che il punteggio minimo che ha una prestazione è 0,17, applicando la formula si ottiene 0,17/(1*0,92)*100 = 18,5%.

([3]) Analogamente, considerando che il punteggio massimo che ha una misura è 0,92, applicando la formula si ottiene (0,92/(1*0,92)*100=100%).

Infine, occorre tener presente che il ragionamento proposto, cercando di oggettivizzare le prassi aziendali e collettive, non entra nel merito della dimensione individuale della scelta personale del lavoratore, aspetto comunque rilevante nello studio del fenomeno e complementare all'approccio qui adottato. Sul punto (si veda *supra* il capitolo 1 e la *literature review* contenuta nel capitolo 3) alcuni studi sottolineano come da un lato l'ampliamento della scelta per il lavoratore andrebbe nella direzione dell'autonomia e della realizzazione di uno schema contrattuale ispirato alla teoria della *capability*, mentre dall'altro questo possa rappresentare un rischio verso una deriva consumistica del welfare (CARUSO, 2018). In tal senso il metodo delle relazioni industriali può fungere da guida e indirizzo per lo sviluppo della materia nella contrattazione collettiva scongiurando questo secondo scenario.

Per esemplificare l'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* si riporta di seguito il calcolo dell'indice per la contrattazione aziendale dei settori oggetto di analisi nei precedenti Rapporti.

Caso studio 1 – applicazione *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* al settore terziario, distribuzione e servizi (2015-2021)

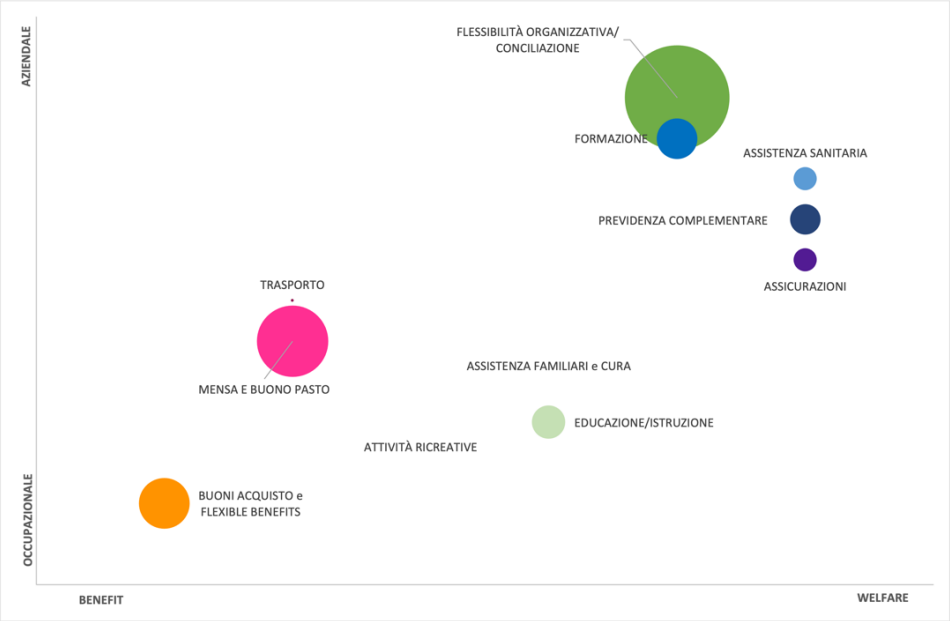
Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (202) nei contratti aziendali (46) del settore terziario, distribuzione e servizi che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2015-2021 si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa (119), mensa e buono pasto (22), buoni/*flexible benefits* (19), formazione continua (12), educazione e istruzione (11), previdenza (9), assistenza sanitaria (7), assicurazioni (7), trasporti (1).

Applicazione Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* della contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi corrisponde all'85%.

Grafico 36. Caso studio 1. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi



Caso studio 2 – applicazione *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* al settore alimentare (2016-2020)

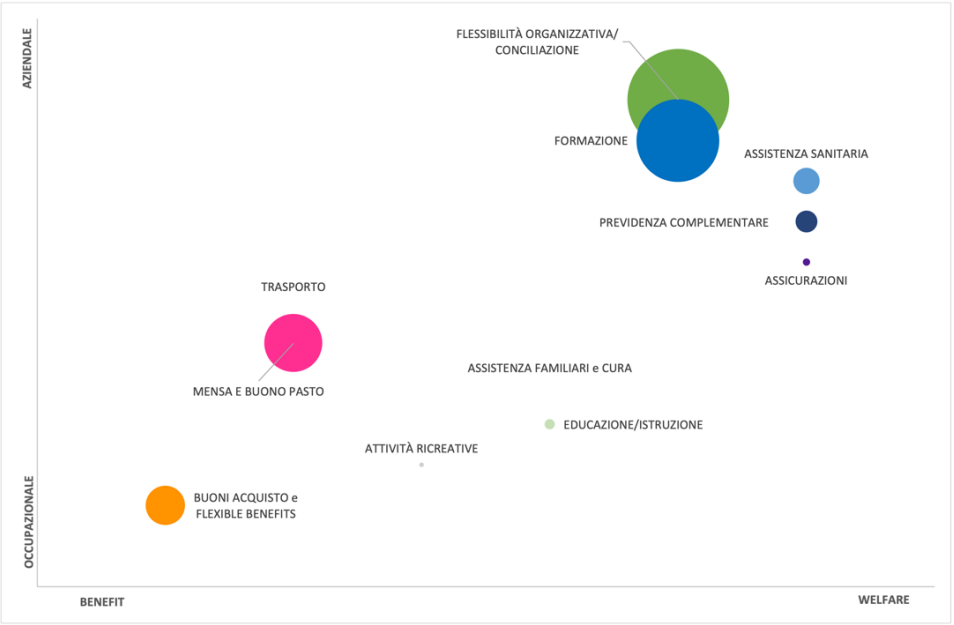
Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (218) nei contratti aziendali (60) del settore alimentare che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2020 si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione (105), formazione continua (34), mensa e buono pasto (29), buoni/*flexible benefits* (18), assistenza sanitaria (11), previdenza (9), educazione e istruzione (6), attività ricreative (3), assicurazioni (3).

Applicazione Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* della contrattazione aziendale del settore alimentare corrisponde all'83%.

Grafico 37. Caso studio 2. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore dell'industria alimentare (2016-2020)



Caso studio 3 – applicazione *ADAPT-UBI Welfare Index* al settore dell'industria chimico-farmaceutica (2016-2019)

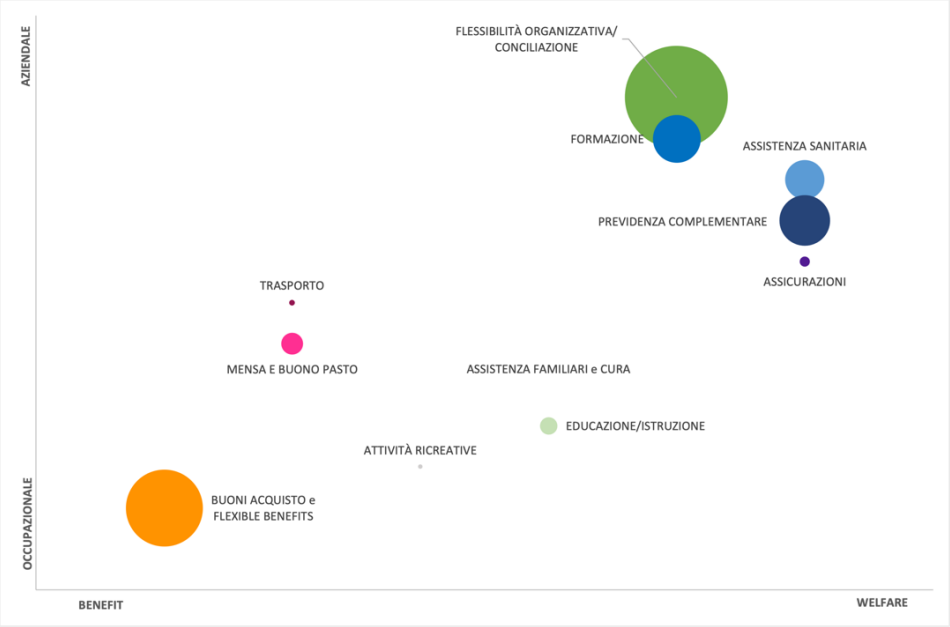
Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (305) nei contratti aziendali (117) dell'industria chimico-farmaceutica che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2019 si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (63), soluzioni per la conciliazione (83), mensa e buono pasto (18), formazione continua (39), assistenza sanitaria (31), previdenza (41), servizi ricreativi (5), trasporto e mobilità (3), educazione e istruzione (14), assicurazioni (8).

Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'*ADAPT-UBI Welfare Index* della contrattazione aziendale dell'industria chimico-farmaceutica corrisponde al 75%.

Grafico 38. Caso studio 3. Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)



Caso studio 4 – applicazione *ADAPT-UBI Welfare Index* al settore della metalmeccanica industriale (2019)

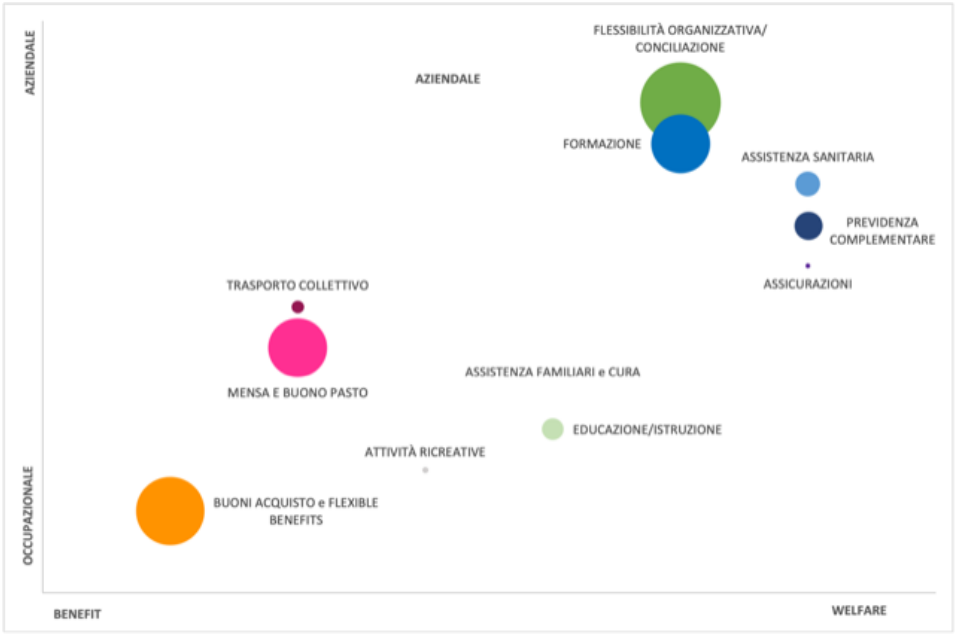
Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (170) nei contratti aziendali (57) della metalmeccanica industriale che prevedono prestazioni di welfare nel 2019 si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (26), soluzioni per la conciliazione (67), mensa e buono pasto (22), formazione continua (22), assistenza sanitaria (8), previdenza (9), servizi ricreativi (2), trasporto e mobilità (5), educazione e istruzione (7), assicurazioni (2).

Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'*ADAPT-UBI Welfare Index* della contrattazione aziendale della metalmeccanica industriale corrisponde al 76%.

Grafico 39. Caso studio 4. Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale della metalmeccanica industriale



Con un valore dell'indice corrispondente a 85%, emerge come nel settore terziario, distribuzione e servizi, similmente al settore alimentare, con indice 83%, il welfare abbia decisamente una funzione economica e produttiva. Infatti, si rilevano, in particolare, soluzioni organizzative per la conciliazione sia classiche, come congedi, permessi e l'utilizzo del lavoro part-time per la conciliazione, sia più innovative come la banca ore solidale, le diverse forme di flessibilità oraria e il lavoro agile. Nei settori metalmeccanico e chimico-farmaceutico, il welfare che emerge dalla contrattazione aziendale oggetto di analisi risulta un welfare con funzione tendenzialmente economica e produttiva (l'*Index* è rispettivamente 76% e 75%), prevalendo la diffusione di soluzioni di flessibilità organizzativa e di sostegno della conciliazione vita-lavoro. Nel settore chimico-farmaceutico si osserva tuttavia una certa polarizzazione delle misure. Infatti, anche se prevalgono soluzioni di flessibilità organizzativa (nel 75% dei contratti analizzati), diffusi sono anche i buoni acquisto (53% dei contratti), misura che tipicamente ha una funzione redistributiva concessiva.

3.
LITERATURE REVIEW SUL WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE AGGIORNATA AL 30 GIUGNO 2025

1. Aspetti definitori

Preliminarmente rispetto alla definizione dei concetti di welfare aziendale e occupazionale, occorre tentare di chiarire la più generale nozione di "welfare".

Per una prima definizione di welfare, legata a quella di "welfare state", si veda A. BRIGGS, *The Welfare State in Historical Perspective*, Archives Européennes de Sociologie, 1961, vol. 2, n. 2, p. 226, che lo individua come sistema volto a modificare le forze di mercato in almeno tre direzioni: 1) garantire a persone e famiglie la sussistenza; 2) ridurre la loro insicurezza attraverso interventi di sostegno in caso del verificarsi di determinati eventi; 3) assicurare a ogni cittadino i migliori standard disponibili in relazione a una determinata gamma di servizi sociali. A tale proposta definitoria si affianca, in termini più moderni, quella elaborata da A.M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152, secondo cui lo Stato sociale «si assume la responsabilità di coprire i grandi rischi sociali per la generalità della popolazione» per garantire il benessere dei cittadini. Rispetto a tali prerogative e linee di intervento, si veda anche R. ARTONI, *Stato Sociale*, in *Alfabeto Treccani*, 2014, versione Kindle, capitolo 1, posizioni 6-9, che, nell'individuare le politiche pubbliche caratterizzanti lo Stato sociale, aggiunge alla assistenza e alla protezione sociale le iniziative volte a organizzare «alcuni servizi di grande rilevanza sociale, quali l'istruzione e la sanità».

Invero, dagli studi sul welfare emerge una certa difficoltà definitoria, dovuta alla continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, a fornirne una definizione funzionale al campo di osservazione della ricerca che si intende condurre. Tale criticità non riguarda soltanto il concetto di "welfare", che, in sostanza, come detto, coincide con la definizione di welfare pubblico statale, ma si riscontra anche nell'ampio ambito del "welfare privato" e prima ancora nel "welfare sussidiario".

Al concetto di welfare sussidiario si riconducono tutte le prestazioni con funzioni integrative rispetto al welfare pubblico statale. Pertanto, esso non comprende solo il welfare privato, nell'ampia accezione di welfare finanziato da risorse private (cd. sussidiarietà orizzontale), ma anche il welfare pubblico locale, inteso come insieme di misure erogate degli enti locali (cd. sussidiarietà verticale). Per quanto riguarda queste forme di welfare sussidiario in Italia, in letteratura non vi è una modalità univoca per categorizzarle, senza una chiara delimitazione dei perimetri.

Sul punto, si veda M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 9, che si riferisce al "secondo welfare", attribuendo all'aggettivo una connotazione sia temporale, sia funzionale. Adesivamente, F. MAINO, *Il secondo welfare e la sfida pandemica, tra pubblico-privato e nazionale-locale*, in PERCORSI DI SECONDO WELFARE, *Quinto rapporto sul secondo welfare. Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia*, 2021, p. 48, definisce il "secondo welfare" quale «insieme variegato di interventi e misure che [...], grazie all'apporto di risorse private fornite da una vasta gamma di attori economici e sociali [...], intendono offrire [...] risposte innovative a bisogni sociali insoddisfatti e si affiancano progressivamente al primo welfare (pubblico e obbligatorio)».

Nell'ambito del "welfare privato", R. TITMUSS, *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58), approfondisce il concetto più ampio di "welfare occupazionale", inteso come «l'insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri». Nella stessa prospettiva si collocano i contributi di A. SINFIELD, *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social*

Policy, 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129 ss., e di R. GOODIN, M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769 ss.

Per i profili comparati delle politiche di "welfare occupazionale" nei Paesi europei, si veda D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, 2014, n. 16, pp. 1 ss., che focalizzano la loro analisi sui programmi di welfare "volontari", introdotti dalle parti sociali o attraverso iniziative unilaterali del datore di lavoro, differenziandoli da quelli "obbligatori", previsti in ossequio a previsioni di legge. Per un approfondimento in ottica comparata, si confrontino i più recenti studi di D. NATALI, E. PAVOLINI, B. VANHERCKE, *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018; T. WIB, B. GREVE, *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of Comparative Policy Analysis*, 2019, n. 21, pp. 14 ss.; E. RIVA, R. RIZZA, *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, Transfer, 2021, pp. 106 ss.

Come sottolineato da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, p. 807, in assenza di una specifica previsione legislativa nel contesto nazionale, «la definizione di welfare aziendale è quindi affidata all'apprezzamento e alle costruzioni della dottrina». Al proposito, B. CARUSO, *"The Bright Side of the Moon": politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 180, focalizza l'attenzione sull'origine bilaterale o unilaterale dello strumento, facendo rientrare nel "welfare occupazionale" sia il welfare contrattuale, negoziato tra le parti sociali, sia il welfare aziendale unilaterale. Invece, E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 13, prediligono l'espressione "welfare contrattuale" solo con riferimento al welfare derivante «da accordi (in genere categoriali) fra le parti sociali a livello nazionale», distinguendo tale accezione dal

"welfare aziendale" riferito a «quanto avviene a livello aziendale». Sulla necessità di superare tale dualismo concettuale, si veda F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, p. 580, che identifica nella natura sociale il tratto caratteristico del welfare privato, sia esso frutto di contrattazione, ovvero di una iniziativa unilaterale dell'impresa. Questo superamento è accolto dalla definizione proposta da V. FILÌ, *Il ruolo del welfare privato nel sistema di welfare sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2022, n. 4, p. 602, che riconduce il welfare aziendale *tout court* al «complesso di strumenti giuridici, economici e sociali adottati dal datore di lavoro in favore del lavoratore per la promozione del suo benessere in quanto persona e non necessariamente in quanto dipendente».

Tuttavia, è importante osservare il ruolo delle disposizioni normative circa la definizione del welfare aziendale, almeno per il contesto italiano. Partendo dalla disciplina fiscale di riferimento, è possibile ridisegnare i confini dei concetti di welfare aziendale "volontario" (unilateralmente concesso dal datore, senza alcun vincolo di natura legale, contrattuale o regolamentare) e "obbligatorio" (erogato in virtù di un accordo sindacale o di un regolamento aziendale). Nel caso in cui il welfare aziendale obbligatorio origini da un contratto collettivo, si tende a parlare di "welfare aziendale contrattuale".

2. Le origini e le ragioni del welfare privato

Un aspetto assai dibattuto in letteratura riguarda le origini del fenomeno del welfare aziendale e occupazionale in Italia.

Anzitutto, la nascita delle diverse forme di welfare privato in ambito aziendale è stata associata al «solidarismo paternalistico» (così, V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006, p. 132), ossia al cd. "paternalismo industriale". Al riguardo, E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, p. 43, assegna al movimento un'accezione negativa, dal momento che esso

«designa[va] prevalentemente situazioni di dominio autoritario o semplicemente di arretratezza nella gestione della impresa».

Diversamente, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal* welfare *di cittadinanza al* welfare *nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 54, pur riconducendo le origini del welfare privato al paternalismo d'impresa, ravvisano, nei suoi successivi sviluppi, casi di «imprenditorialità illuminata ispirati alla filosofia "olivettiana" della prima metà del ventesimo secolo, quando non esisteva il *Welfare State* e i bisogni dei lavoratori erano per la gran parte privi di una risposta pubblica organizzata». Altresì, sulla collocazione del paternalismo industriale nell'ambito del *welfare capitalism* statunitense, si veda S. ZAMAGNI, *Dal welfare della delega al* welfare *della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile, XIII edizione, 2013, p. 2, poi ripreso da P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di* welfare *aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato*, 2015, n. 1, p. 119, sottolineando che l'idea alla base di tali iniziative era quella di «rendere [ai lavoratori], almeno in parte, frazione dei profitti conseguiti dall'azienda [mediante] l'elargizione di alti salari, premi di produttività e maggiori sicurezze connesse all'assistenza sanitaria e all'abitazione».

Tali considerazioni sono proficuamente riassunte dalla ricostruzione di F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistemico del* welfare *aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1, pp. 108-109, secondo il quale queste prime esperienze privatistiche di welfare rispondevano tanto alla necessità di costruire «un sistema protettivo differente [da quello dei modelli volontaristici di protezione sociale riferibili alle tipologie di mestiere, in cui gli] imprenditori avveduti si adoperarono per garantire ai propri dipendenti ed alle loro famiglie delle basilari forme di protezione sociale», quanto alla esigenza, «di natura socio-politica, [di] esercitare una forma di controllo [per evitare] la deriva dei propri dipendenti verso le forme più rivoluzionarie ed intransigenti del movimento operaio».

In merito alla individuazione di elementi del paternalismo industriale (non solo nel welfare "di fabbrica" delle origini, ma anche) nelle iniziative di welfare aziendale unilaterale più recenti, si veda F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive)*

giuslavoristiche (II. Parte speciale), in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 4-5, p. 1009, ove si è fatto riferimento a un «approccio paternalistico-donativo», e, ancor prima, E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e "nuovi rischi sociali"*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 169, ove, però, si è sottolineato come esse siano state il «risultato di una aumentata sensibilità media delle imprese, accompagnata da necessità concrete di contenere i costi di produzione e di aumentare la produttività dei lavoratori».

Se il welfare delle origini è stato, quindi, ricondotto alle iniziative, più o meno virtuose, sorte nell'ambito del paternalismo industriale, le più recenti esperienze di welfare aziendale sono state collegate alle trasformazioni del mondo del lavoro.

Da questo punto di vista, in una prima fase, la letteratura ha associato l'emersione del fenomeno alle criticità del sistema di welfare pubblico. Fra i primi contributi in argomento, si segnala C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012, secondo cui è stata proprio «l'insufficienza delle risposte ai nuovi rischi e bisogni sociali, di un *Welfare State* logorato dalla crisi economica» a determinare lo sviluppo delle forme private di *welfare*. Nella medesima direzione, M. MUSELLA, M. SANTORO, *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012, pp. 10 ss., nonché M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, e F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, entrambi in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, che hanno evidenziato la «profonda crisi [del *welfare state*], che origina, da un lato, da risorse sempre più scarse e vincoli di bilancio sempre più stringenti e, dall'altro, dall'emergere di nuovi rischi e nuovi bisogni sociali» (qui F. MAINO, p. 17) e che, pertanto, abbisogna di essere «integrato dall'esterno, laddove vi siano domande non soddisfatte» (qui M. FERRERA, p. 8).

Successivamente, anche per spiegarne la *ratio* sottostante all'incentivazione fiscale, si è ribadito come la diffusione del *welfare aziendale* si colleghi al progressivo arretramento (c.d. *rechenchment*) dello Stato sociale, a causa di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti (così, G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in G.

LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, pp. 23 ss.). Tuttavia, T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, p. 6, afferma che «non si danno elementi sufficienti per sostenere l'ipotesi che il *welfare* privato [...] costituirebbe una compensazione o una surroga a un *retrenchement* generale del *welfare* pubblico», pur concordando sull'esigenza «di mobilitare risorse per bisogni e aspettative che [lo stesso] non riesce a soddisfare, a causa delle restrizioni da tempo in atto della finanza pubblica ma anche per la crescente personalizzazione di molti bisogni e rischi sociali». Analogamente, B. CARUSO, *"The Bright Side of the Moon": politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 1, p. 187, evidenzia che, «con riguardo all'esperienza italiana, il modello particolaristico di *Welfare State* [...] e il corredo di specifici squilibri, non possono certo essere ricondotti allo sviluppo del *welfare* occupazionale».

A ogni modo, il rapporto tra il welfare pubblico e le nuove forme di welfare rimane una questione alquanto dibattuta, specie con riguardo al ruolo rivestito da queste ultime (se sussidiario, ovvero sostitutivo, rispetto al welfare pubblico).

Sulla collocazione sistemica del welfare privato in rapporto al welfare pubblico, G. CROCE, *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 224 ss., riflette sul ruolo dell'incidenza della spesa privata, interrogandosi se essa svolga un ruolo supplementare delle politiche pubbliche o, al contrario, se tenda a sostituirle. Il riferimento è a un "welfare mix" che, per S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77 ss., si starebbe orientando verso una impostazione privata del welfare e che potrebbe sopperire alle inadeguatezze del welfare pubblico attraverso una completa ricalibratura del welfare multi-pilastro, pur senza trascurare il rischio che questo nuovo assetto auspicato amplifichi le criticità del primo welfare. Anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53 ss., assegnano notevole importanza al welfare privato nel sistema di welfare complessivo,

sottolineando la necessità di adottare un'ottica più estesa che riconosca il ruolo svolto dai diversi attori impegnati in questo campo.

In particolare, sulle complesse interazioni fra i due sistemi, si veda E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 ss., e, più recentemente, S. GIUBBONI, *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2019, n. 388, p. 11, secondo il quale la diffusione del welfare aziendale, nel contesto italiano, si presta a valutazioni molto problematiche: da un lato, esso potrebbe rappresentare la nuova frontiera del *welfare mix* e, dall'altro, potrebbe aumentare le disuguaglianze «contraddicendo questo scopo della solidarietà sociale che dovrebbe, al contrario, giustificare sempre un trattamento fiscale fortemente vantaggioso». Interessante è, però, la prospettazione offerta da R. BENAGLIA, *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in T. TREU, *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020, p. 515, che ritiene che «non esiste un derby tra welfare pubblico e welfare contrattuale nel quale uno possa vincere a dispetto dell'altro».

Le letture sin qui citate, sulla base di differenti motivazioni, hanno indagato la diffusione del *welfare* aziendale e contrattuale in relazione alle inefficienze del sistema pubblico. Accanto a tali impostazioni si sono affiancate ulteriori ricerche, che hanno inteso collegare il fenomeno alle trasformazioni del lavoro e al modo con cui questo viene organizzato nelle imprese.

Fra queste, si veda, anzitutto, B. CARUSO, *"The Bright Side of the Moon": politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 191, che sostiene come «il welfare contrattuale di ultima generazione sia la cartina di tornasole di un cambiamento di natura strutturale del modo di organizzarsi dell'impresa e della rinnovata centralità della persona nell'esperienza del lavoro e dell'impresa stessa, oltre che di nuovi momenti di integrazione tra imprese e territori». Nella stessa direzione, si veda S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una*

prospettiva giuridica, Il Mulino, 2019, p. 18, i quali sottolineano che «i sistemi di welfare aziendale sono i primi possibili segni di un nuovo modello organizzativo delle imprese orientato non più, e solamente, alla produzione di beni, ma anche alla cura della persona del lavoratore, all'interno di un modello di lavoro e di gestione dell'impresa profondamente rinnovato».

Secondo A. TURSI, Welfare *contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare* aziendale *oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, p. 16 e A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2018, n. 1, p. 63, tale modello realizza una inedita «responsabilità sociale delle imprese», manifestatasi, anche grazie all'intervento delle parti sociali, in un contesto storico di rapide trasformazioni del lavoro (S. NEGRELLI, P. ROSSI, *Trasformazioni del lavoro e* welfare *aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 117) in cui la convergenza dei vantaggi per l'impresa e per i lavoratori sta contribuendo a costruire un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona, facendo emergere la dimensione sociale accanto a quella di mercato (così, F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, p. 579).

In sintesi, dunque, è possibile ricavare un duplice approccio alla questione: da una parte, si sostiene che la diffusione del *welfare* aziendale e occupazionale sia collegata a un sistema pubblico più o meno efficiente o ridimensionato; dall'altra, il fenomeno è letto come un tentativo di risposta alle più contingenti trasformazioni del lavoro.

Vi sono, però, letture ancor più evolutive, che inseriscono lo sviluppo del fenomeno nel solco del «percorso più o meno consapevolmente intrapreso dagli attori del sistema di relazioni industriali (Stato compreso) per accompagnare quelle profonde trasformazioni del mondo del lavoro che portano ora a parlare di una Quarta rivoluzione industriale» (così, M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1, p. 88). Si tratta di una prospettiva innovativa, che invita a rileggere il welfare aziendale e occupazionale «dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione» (*ibidem*, p. 95).

Quest'ultimo aspetto, ossia l'estensione del perimetro della controprestazione datoriale per il tramite del welfare privato, è stata suggerito anche in altri contributi scientifici. Anzitutto, la diffusione dello strumento nei contesti di impiego è sembrata costituire una «manifestazione ulteriore dell'arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatisi nella moderna società in forme nuove» (così, T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, p. 13). In termini simili, si veda G. GABRIELLI, *Politiche partecipative e remunerazione*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V.M. VOLPE (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311 ss., che sottolinea come tale ambito si sia ampliato all'interno delle politiche di remunerazione aziendali tanto da riconfigurare il sinallagma "tipico" del contratto di lavoro da uno scambio di tipo strettamente economicistico a uno scambio sociale, un nuovo contratto psicologico che valorizza la componente relazionale e i suoi beni. Più recentemente, M. DE FALCO, *La dimensione sociale della retribuzione: il welfare contrattuale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2023, n. 4, p. 860, propone «l'inserimento delle prestazioni obbligatorie di welfare contrattuale fra gli elementi causali funzionalmente insiti nel contratto individuale di lavoro, pur mutando la "fonte" regolativa delle stesse (il contratto collettivo applicato) e la disciplina di riferimento (le previsioni ivi contenute, pur nella fugacità dei rinnovi)».

Nella medesima prospettiva, un ulteriore filone di ricerche ha associato al welfare contrattuale e occupazionale una nuova forma di retribuzione. Sul punto, si veda M. FORLIVESI, *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, p. 239, secondo cui «la scelta del legislatore di premiare fiscalmente forme non monetarie di retribuzione negoziate collettivamente [attrae] il welfare contrattuale nell'area della corrispettività sociale insita nel rapporto di lavoro». Tale lettura, recentemente avvalorata dalla ricerca empirica di M. DALLA SEGA, *Welfare e dinamiche retributive contrattuali: il caso dell'industria alimentare*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2024, n. 1, pp. 141 ss., è stata proposta anche da V. FILÌ, *Sufficienza della retribuzione e sostegno alla famiglia: dall'assegno*

per il nucleo familiare al welfare aziendale, ivi, p. 57, ove sostiene che «tramite il *welfare* aziendale si realizza una gestione delle dinamiche retributive in cui si riesce a conferire alla retribuzione proprio quella funzione sociale prevista dal comma 1 dell'articolo 36 Cost.», nonché da M. NAVILLI, *Salario minimo e* welfare aziendale *nella prospettiva sindacale e della contrattazione collettiva*¸ in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2024, n. 5, p. 996, che evidenzia la crescente importanza del welfare contrattuale come «leva per le politiche retributive».

La natura retributiva è, altresì, individuata da G. GABRIELLI, F. ZACCARO, *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, e da A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, entrambi in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, rispettivamente pp. 29 ss. e pp. 64. ss., nonché da M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689 ss., con specifico riferimento alla cd. previdenza contrattuale. Diversamente, A. DONINI, *Corrispettività e libertà individuale nei piani aziendali di welfare*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 3, p. 521, esclude l'arricchimento dello scambio contrattuale, ritenendo che «l'erogazione di somme, beni e servizi rientri piuttosto tra le obbligazioni cui a diverso titolo è tenuto il datore, alcune delle quali non hanno natura retributiva ma sono espressione di logiche e discipline di diverso tipo, estranee alla causa del contratto, ma correlate alle vicende del rapporto di lavoro».

La nuova accezione valoriale, tanto dello scambio contrattuale, quanto del rapporto di lavoro, è affrontata anche da un punto di vista organizzativo nel collegamento tra welfare aziendale e modelli d'impresa, nella salda idea che «un dipendente soddisfatto è anche più produttivo e contribuisce a creare un ritorno di immagine senza eguali» (così, P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in G. LODOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, p. 77). Per una lettura dello strumento, orientata a una più efficace gestione delle risorse umane, si veda anche B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale.*

Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, pp. 378 ss., che, tuttavia, in merito al suo impatto, sottolinea come sia possibile rilevare diversi approcci, segnatamente quello riduttivistico (per cui il welfare avrebbe un impatto limitato a livello micro ad aspetti amministrativi), produttivistico (per cui esso concorrerebbe al miglioramento della produttività e delle performance aziendali) e un terzo approccio, a più ampio spettro, che ricondurrebbe al welfare aziendale «una componente strutturale e permanente di un nuovo modello d'impresa e di nuove strategie non orientate al profitto».

Secondo, M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27, invece, l'approccio delle imprese al tema del welfare aziendale muterebbe a seconda dell'idea stessa d'impresa adattata a ciascuna di esse. In ogni caso, come suggerito da E.M. PIRAS, P. ROSSI, F. MIELE, *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, è centrale adottare strategie comunicative che favoriscano tanto l'accettazione e l'adesione dei dipendenti ai programmi, quanto i processi di simbolizzazione di tali misure rispetto alla cultura organizzativa.

Infine, sono stati indagati i profili problematici legati alla valutazione dell'impatto che il *welfare aziendale* produce sulla condotta e sulla produttività del lavoratore. In letteratura è generalmente riconosciuta un'incidenza positiva del welfare sul senso di appartenenza dei dipendenti e sulla loro fidelizzazione, nonché su *retention* e *attraction* dei talenti (in proposito, si veda C. MURENA, *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2020, n. 3, pp. 1 ss. e A. MATTEI, *Innovazione e rapporti di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, 2020, n. 4, pp. 1001 ss.).

Tuttavia, per quanto concerne gli impatti sul singolo individuo, pare difficile operare una quantificazione in termini di maggiore qualità e produttività del lavoro, come sostenuto da F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7. A questa tesi, però, si affianca quella di M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare*

aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805 ss., secondo cui l'eventuale scarso impatto del welfare aziendale è da attribuirsi «alla scarsa consapevolezza del soggetto in condizione professionale a considerare in modo propulsivo e attivo le problematiche legate ai bisogni propri e quelli del proprio familiare».

3. Welfare aziendale e welfare occupazionale: stato dell'arte e il ruolo delle relazioni industriali

Le relazioni industriali, soprattutto nell'ultima decade, hanno assunto un ruolo decisivo nell'evoluzione delle pratiche di welfare aziendale e occupazionale, anche grazie allo spazio ritagliato in tale campo attraverso la contrattazione collettiva.

D'altronde, come evidenziato da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, p. 828, il welfare aziendale e occupazionale si pone in un «rapporto "privilegiato" [con] l'autonomia collettiva» la quale si candida a «fonte primaria di disciplina del welfare» (*ibidem*, p. 807). In virtù di tale legame, E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 10, rilevano l'idoneità dello strumento a innescare una «innovazione per i sistemi di relazioni industriali».

Da questo punto di vista, A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 148, osservano come il welfare aziendale, in relazione alla contrattazione collettiva, si presti ad «arricchirne i contenuti e favorire forme di partecipazione tra le parti sociali». Sul punto, T. TREU, *Prefazione*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. XVII, aggiunge che «il welfare aziendale è una sfida per il nostro sistema di relazioni industriali sia per la sua capacità di rispondere alle esigenze dei lavoratori e di contribuire alla produttività aziendale

sia perché apre una nuova stagione di collaborazione tra le parti sociali».

Più recentemente, M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443 ss., rileva la «crescente convergenza strategica a livello sindacale», pur segnalando il rischio di un eccessivo allontanamento dalle finalità tradizionali della contrattazione, quali la tutela del salario e il miglioramento sostantivo delle condizioni di lavoro. Sul welfare aziendale come «opportunità per i sindacati per riaffermare un ruolo propositivo e di governo», si veda anche F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, p. 199, i quali, invece, sostengono come la contrattazione sul welfare aziendale offra grandi vantaggi ai sindacati, compensando le recenti riduzioni del potere negoziale dei lavoratori. Infatti, già S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117, rilevava che «laddove la contrattazione ha toccato tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è relativamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e con relazioni industriali piuttosto consolidate nel tempo».

Occorre poi sottolineare che le modifiche normative introdotte a partire dal 2016, relative alle agevolazioni fiscali e contributive connesse all'erogazione di misure di welfare aziendale per via contrattual-collettiva, ovvero unilaterale (con obblighi a carico del datore proponente), hanno, di fatto, incentivato maggiormente queste forme di welfare rispetto a quelle che originano dalla volontarietà dell'imprenditore.

Sulla ricostruzione degli sviluppi normativi che hanno, così, riconfigurato il welfare aziendale fiscalmente agevolato, si veda almeno E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 600 ss., E. PAVOLINI, U. ASCOLI, *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23 ss., C. MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 4, pp. 1235 ss., nonché C. GAROFALO, *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci, 2021,

pp. 204 ss. In argomento, G. MALLONE, M. NATILI, M. JESSOULA, *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 49, p. 54 e M. ARLOTTI, *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 94, illustrano le modalità con cui le nuove politiche incentivanti sul welfare puntino a rilanciare le relazioni di secondo livello, mentre L. NOGLER, *La giungla delle agevolazioni fiscali e l'inefficienza delle relazioni industriali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2024, n. 181/182, pp. 1 ss. sottolinea criticamente che l'attuale proliferazione di agevolazioni fiscali (anche) sul tema del welfare aziendale richiederebbe un utilizzo più mirato ed efficace delle ingenti risorse pubbliche stanziate.

Al riguardo, D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, p. 211, rileva poi come il welfare aziendale abbia assunto un rilevante ruolo all'interno della contrattazione nazionale di categoria, anche grazie al sostegno offerto dagli incentivi normativi, e, allo stesso tempo, ha dato il via ad un «processo di "aziendalizzazione" delle relazioni industriali italiane». Secondo F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500, il welfare aziendale promuove un nuovo modello di contrattazione, rivolto in particolare alle piccole e medie imprese e legato a una dimensione organizzativa della impresa e a livelli decentrati e partecipati. Si tratta di una tendenza che era stata prospettata da A. TURSI, *Il "welfare aziendale"»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 232, secondo cui lo strumento agisce come «una sorta di catalizzatore della contrattazione decentrata, anche territoriale, e quindi quale terreno elettivo di sperimentazione di quel "decentramento contrattuale" da tempo predicato [quale] scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali». Si deve, però, osservare come tale sfida per gli attori delle relazioni industriali si intrecci con le altre contingenze in atto nel mondo del lavoro. Tale aspetto è indagato compiutamente da T. TREU, *Le implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-*

working, Ipsoa, 2023, pp. 3 ss., con specifico riguardo all'emergenza pandemica.

Un'ulteriore frontiera di ricerca riguarda l'estensione del legame tra welfare e contrattazione collettiva oltre il perimetro classico dell'impresa privata, coinvolgendo sia il settore pubblico sia il mondo del lavoro autonomo. Nel primo ambito, si segnalano gli studi di M. SQUEGLIA, Welfare *aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2018, n. 4, pp. 41 ss. e di G. CANAVESI, *"Welfare" integrativo e struttura della contrattazione collettiva nel pubblico impiego*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2024, n. 3, pp. 424 ss., nonché la ricerca di M. DE FALCO (a cura di), *Il welfare contrattuale nelle pubbliche amministrazioni. Una indagine sui contratti collettivi di primo livello*, Cnel. Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva, 2024, n. 17, che indaga, attraverso una rassegna delle ultime tornate di rinnovi nazionali dei CCNL di comparto e di area, le recenti traiettorie evolutive del welfare contrattuale nelle pubbliche amministrazioni. Quanto al lavoro autonomo, invece, alcune prime evidenze di particolare interesse giungono dallo studio empirico di S. CORSO, I. CRISCI, M. DALLA SEGA, C. GARBUIO, G. PIGLIALARMI, M. TURRIN, *Welfare negoziale e lavoro autonomo*, in E. ALES, G. CANAVESI (a cura di), *Welfare negoziale e nuovi bisogni. Tradizione ed emergenza*, Editoriale scientifica, 2022, pp. 161 ss., e dalla ricerca di F. OLIVELLI, *Il welfare negoziale dei lavoratori autonomi*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2023, n. 476.

Da quanto sin qui sintetizzato, si può ricavare il ruolo (attuale e potenziale) delle relazioni industriali in materia di welfare, tenendo conto di tutti gli ambiti e livelli in cui esse possono agire sinergicamente. Tuttavia, sono i livelli decentrati a rappresentare un terreno fertile in cui dar vita a esperienze di welfare aziendale nell'ottica di relazioni industriali cooperative.

4. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello

Come anticipato, la contrattazione collettiva sul welfare aziendale e occupazionale è un sistema articolato su plurimi livelli.

Secondo E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 9, l'impianto sarebbe strutturato su sei piani di produzione («la normativa nazionale, la contrattazione categoriale, gli accordi inter-aziendali, la contrattazione di gruppo, la contrattazione aziendale e le scelte unilaterali»), riconducibili a due macro-categorie, ossia quella del welfare contrattuale (in cui rientrano la normativa nazionale e la contrattazione categoriale) e il welfare aziendale (per le restanti). Diversamente, accogliendo la ripartizione "classica", L. PESENTI, *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, p. 18, individua tre livelli, il primo dei quali è determinato dalla contrattazione nazionale, mentre il secondo e il terzo dalla contrattazione territoriale decentrata e dagli accordi stipulati in ambito aziendale.

Preliminarmente alla trattazione dei singoli livelli di contrattazione, occorre richiamare quanto suggerito da U. STENDARDI, A.R. MUNNO, *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 145, secondo cui l'erogazione di beni e servizi di welfare previsti per via contrattual-collettiva interessa tutti i livelli e le dimensioni della contrattazione.

Con riguardo al livello settoriale (ossia alle misure di welfare contrattuale previste dal CCNL di riferimento), T. TREU, *Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, sottolinea che, soprattutto nella fase iniziale, i contratti nazionali si sono occupati del tema, da un lato, sviluppando talune tipologie di prestazioni (come la previdenza complementare e la sanità integrativa) che trovano in tale livello il loro fisiologico sviluppo, e, dall'altro, «stabilendo linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello [che, invece, costituisce] il livello "naturale" per la generalità delle forme di *welfare* aziendale». In termini simili, si veda anche A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 230 ss., e, in particolare, sul ruolo assunto dalla contrattazione

decentrata, di adattamento e di accompagnamento per lavoratori e imprese nelle trasformazioni in atto, M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2021, n. 1, p. 170.

Guardando alla contrattazione di livello aziendale in materia di welfare, T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 18, ne registra la crescita, soprattutto nelle grandi imprese, suggerendo come sia stata proprio l'esperienza maturata in alcune di queste aziende "pilota" a innescare l'istituzione di forme di welfare (non unilaterali, ma) contrattate. Secondo F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del* welfare *aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lav*oro, 2018, n. 6, p. 1485, il welfare contrattuale aziendale assume «un ruolo diverso e complementare rispetto al welfare di categoria, nel rispetto della tradizionale articolazione di competenze tra contrattazione nazionale e aziendale», attraverso la predisposizione di soluzioni meglio calibrate sulle specificità delle singole realtà. Tale lettura è avvalorata dalla ricerca empirica condotta, a livello territoriale, da C. ALESSI, F. RAVELLI, O. RUBAGOTTI, *Dall'emergenza, l'innovazione. La contrattazione decentrata bresciana durante e dopo la pandemia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 3, pp. 689 ss.

Sul collegamento tra welfare a livello aziendale e contrattazione aziendale di produttività, si veda A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 230, che ricorda anche come il welfare a livello aziendale si incroci con la contrattazione di produttività, dal momento in cui è consentita la possibilità di destinare parte o la totalità del premio di risultato in misure di welfare. Tuttavia, S. MALANDRINI, *Le dinamiche del costo del lavoro tra decontribuzione, premi di risultato e piani di welfare*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2022, n. 2, p. 81, evidenzia i costi incerti per l'impresa connessi alla welfarizzazione del premio di risultato, rimarcando che «l'introduzione di un sistema di conversione delle premialità in soluzioni di welfare determina per il datore di lavoro benefici comunque incerti, poco compatibili con le programmazioni di costo del lavoro e con le finalità delle politiche di welfare».

Sul mutamento nel rapporto tra produttività e welfare all'interno della contrattazione, A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio:*

regole e prassi, in *Diritti Lavori Mercati*, 2018, n. 1, p. 75, sottolinea che se prima il welfare aziendale rappresentava uno strumento per la produttività (e non il suo fine), più recentemente si configura anche come un effetto della stessa, specie se si considera la possibilità di welfarizzazione del premio di risultato. In materia di welfarizzazione del premio di risultato, si veda anche A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63 ss., che sottolinea come la disciplina incentivante abbia spostato notevoli responsabilità sull'impresa, quale sostituto d'imposta, e sul sindacato anche per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

Invece, sul livello territoriale (inteso come strato intermedio, compreso tra la contrattazione nazionale e quella aziendale), si veda R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, e F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, entrambi in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2015, n. 145, rispettivamente pp. 133 ss. e pp. 143 ss., che alludono a un "welfare territoriale" riferendo l'aggettivo a un livello di contrattazione che, pur riguardando misure di welfare aziendale, si sposta dal livello di impresa a quello di territorio, attraverso relazioni tra parti sociali impostate su logiche *multi-level*. Si tratta, infatti, di previsioni contrattuali che, come più recentemente rilevato da F. MAINO, F. RAZZETTI, *Fare rete per fare* welfare. *Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019, p. 12, sono realizzate da «reti multiattore per il welfare» che coinvolgono non solo le imprese, ma anche gli attori della rappresentanza e le istituzioni locali. Al proposito, L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), Welfare *Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, p. 201, evoca l'immagine di «*cluster* territoriali di imprese che cooperano in una o più aree affini al loro settore» simili ai distretti industriali, ossia ad agglomerati spontanei di imprese, generalmente medie o piccole, concentrate sul territorio, che utilizzano risorse comuni in una o più aree affini al loro settore, ma che differiscono da questi perché non sono incentrate necessariamente su filiere interconnesse. Invero, i *cluster* territoriali si caratterizzano per un *collective good*, prodotto e

utilizzabile nell'ambito delle specifiche relazioni cooperative agevolate dalle associazioni datoriali e grazie anche alle attività di semplificazione gestionale e operativa dei *provider*.

Sul punto, L. ARLETTI, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2, sottolinea l'intreccio tra queste esperienze e i concetti di territorio e di *governance*. In particolare, rispetto allo sviluppo del *welfare aziendale* nelle piccole e medie imprese e la loro partecipazione ad accordi territoriali o di rete, si vedano anche F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, e V. SANTONI, *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153, ove si evidenzia il potenziale di tali soluzioni, soprattutto per le micro-imprese, che potrebbero così superare le difficoltà organizzative nell'implementazione di soluzioni di welfare aziendale. Non va inoltre trascurato, in questa prospettiva, come il "welfare territoriale" possa assumere una funzione cruciale anche nelle c.d. aree interne del nostro Paese, sostenendo processi di sviluppo locale e innovazione sociale, come sostenuto da M. DALLA SEGA, *Il welfare aziendale per la sostenibilità delle aree interne*, in *Professionalità Studi*, 2023, n. 2, pp. 144 ss.

Tra gli attori locali, risulta particolarmente rilevante il ruolo della cooperazione sociale, come rilevato da M. TOMBARI (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019, rispetto al quale, nel contributo di F. MAINO, E. BARAZZETTA, V. SANTONI, *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercatizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271 ss., vengono evidenziate le possibili opportunità per il settore e i rischi legati a una eccessiva mercatizzazione, qualora la loro azione si sovrapponesse, anche in termini di servizi offerti, a quella dei tradizionali *provider*.

Nondimeno, nella prospettiva territoriale, un'azione decisiva è svolta dalle parti sociali, specie per favorire l'accesso al welfare aziendale da parte delle piccole e medie imprese. Da questo punto di vista, si veda T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, e F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di*

sviluppo, entrambi in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, rispettivamente pp. 18 ss. e pp. 104 ss., secondo i quali la contrattazione territoriale ha una rilevanza di primo piano nella diffusione del welfare aziendale nelle PMI, che soffrono della loro scarsa sindacalizzazione e della eterogeneità dei rapporti di lavoro e delle cornici contrattuali che caratterizzano ciascuna realtà aziendale. In termini simili, F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del* welfare *aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lav*oro, 2018, n. 6, p. 1492, individua nella contrattazione territoriale il «luogo di sperimentazione di soluzioni applicative di un "rivisitato" secondo livello di contrattazione a misura del sito produttivo, od in prospettiva maggiormente innovativa, della filiera produttiva, come modelli di aggregazione delle imprese di piccole e medie dimensioni». Un focus sulla dimensione territoriale dell'azione sindacale è contenuto, più di recente, anche in A. VISCOMI, *Tra azienda e territorio: pratiche negoziali e costruzione del welfare*, in *Lavoro e Diritto,* 2024, n. 3, p. 502, che evidenzia come « l'azione sindacale sembra ritrovare una rinnovata vitalità nella dimensione territoriale grazie alle opportunità offerte dal welfare aziendale come risposta a bisogni sociali emergenti, ulteriori e diversi rispetto a quelli tradizionalmente considerati dal sistema di protezione sociale».

Il livello territoriale è centrale anche per la nascita degli enti bilaterali, che rappresentano uno strumento strategico per la gestione collaborativa e paritetica del welfare da parte delle relazioni industriali. Sul punto, si veda L. BELLARDI, G. DE SANTIS (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1020 ss. e, più ampiamente, sul ruolo della bilateralità nello sviluppo di esperienze di rete, S. FORNASIER, G. LUCCHINI, F. STRELIOTTO, G. VECCHIATO, *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Franco Angeli, 2019. In questo senso, M.C. CIMAGLIA, A. AURILIO, *I sistemi bilaterali di settore*, in L. BELLARDI, G. DE SANTIS (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011, pp. 97 ss., sottolineano come la bilateralità consenta l'erogazione di prestazioni di welfare in favore di lavoratori e imprese che, altrimenti, ne sarebbero state escluse.

Sulle radici della bilateralità a livello territoriale, si veda P. LOI, R. NUNIN (a cura di), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato. Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste*, EUT, 2018, ove, però, si sottolinea come negli ultimi anni vi sia stata una tendenza alla centralizzazione, attuata mediante la nascita di enti bilaterali nazionali. Critico verso questa tendenza è L. NOGLER, *Enti bilaterali regionali dell'artigianato: verso la fine di una best practice?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2014, pp. 727 ss. e, sui limiti derivanti dalla esclusione delle prestazioni della bilateralità dalle incentivazioni previste sul piano fiscale in materia di welfare, F. MAINO, G. MALLONE, *Lo sviluppo del welfare aziendale e le prospettive per il settore dell'artigianato*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2017, 1, pp. 3 ss., e M.S. FERRIERI CAPUTI, E. MASSAGLI, *Welfare bilaterale e welfare aziendale: un preoccupante dualismo normativo*, in *Bollettino ADAPT*, 21 gennaio 2019, n. 3.

La dimensione territoriale rileva non solo con riferimento alla contrattazione decentrata, ma anche poiché è in essa che si sviluppa la concertazione sociale, quale evoluzione del fenomeno della concertazione locale. Per una prima definizione e inquadramento del tema, si veda I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015a, n. 1, p. 7, che configura la cd. "concertazione sociale" come «la negoziazione diretta tra le parti sociali – singolarmente o in coalizione – e le amministrazioni e istituzioni locali su tematiche sociali e di welfare». Da tale proposta definitoria, I. REGALIA, *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4, pp. 97 ss., giunge a quella di "contrattazione sociale a livello territoriale", identificata nella azione di concertazione decentrata con cui sindacati, associazioni delle imprese e spesso altri attori della società civile organizzata partecipano alla promozione e allo sviluppo di servizi e misure di protezione sociale, qui posti come obiettivi intenzionali da perseguire, anche attraverso forme di pressione e di negoziato nei confronti dei governi locali. Tradizionalmente con contrattazione sociale venivano identificate primariamente quelle pratiche con cui le parti sociali partecipano alla definizione delle risorse nei bilanci degli enti pubblici. È questa, per esempio, la prospettiva con cui F. CARRERA, B. DE SARIO, *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e*

divergenze, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269 ss., guardano al fenomeno. Proponendo, invece, una lettura evolutiva, R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9 ss., riferiscono la più generale espressione "contrattazione sociale" agli accordi sottoscritti da associazioni sindacali ed enti locali, ma talvolta anche da organizzazioni del terzo settore o associazioni di categoria, che hanno a oggetto misure di welfare territoriale.

Quanto alle ragioni della diffusione della contrattazione sociale territoriale, B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45 ss., e I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, p. 105, sottolinea che tale processo è ricollegato principalmente alla crisi della rappresentanza del sindacato e al suo interesse a sviluppare azioni di valenza più universalistica attraverso le strutture territoriali. Secondo R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9 ss., invece, le ragioni della diffusione della contrattazione sociale territoriale sarebbero da rintracciare nella tendenza degli enti locali nel decentramento delle politiche sociali, in ossequio all'applicazione di logiche di sussidiarietà. In questo caso, gli enti locali mostrerebbero particolare interesse nel trovare una legittimazione rispetto al cambiamento di prerogative in materia di progettazione e attuazione delle politiche di welfare nella prospettiva del cd. welfare mix, facendo proprio leva sul fenomeno della contrattazione sociale territoriale.

Inquadrando il fenomeno dalla prospettiva delle relazioni industriali, M. VILLA, *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97 ss., segnala che la tendenza alla «territorializzazione della contrattazione e della concertazione» sia da attribuirsi all'esigenza di ridefinire i confini del lavoro, tanto in termini di scambio economico, quanto in termini di cornici contrattuali (che risultano fragili e discontinue, mentre mutano le tipologie di lavoro anche nella direzione di una compenetrazione crescente tra vita e lavoro), sottolineando, così, l'esigenza di «un nuovo tipo di diritti sociali riferiti al lavoro in

generale (lavoro nella sfera familiare, lavoro di formazione, lavoro volontario, lavoro indipendente, lavoro di pubblica utilità ecc.)».

Sul ruolo fornito dalla cornice normativa di supporto allo sviluppo di questo tipo di contrattazione (stabilendo vincoli o riconoscendo incentivi a questo tipo di iniziative), si veda I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, p. 106, che evidenzia come, da un lato, sia necessario che il quadro regolativo in cui tali esperienze si inseriscono non ne limiti il potenziale innovativo e, dall'altro, come i territori dotati di risorse regolative, istituzionali, relazionali e culturali di partenza ne favoriscano lo sviluppo. Tra queste ultime, L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019, individuano come strategica la presenza di una *governance* condivisa, pur osservando come questa non sia sempre facile da realizzare.

In merito alla questione dell'efficacia e dell'esigibilità degli accordi di contrattazione sociale, i contenuti degli accordi di contrattazione sociale restano spesso una dichiarazione d'intenti. Al riguardo, G. PIGLIALARMI, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713 ss., suggerisce di considerare la loro natura e funzione. La loro "vincolatività giuridica" (così, G. SCACCIA, *La concertazione nella Costituzione*, in R. PESSI (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009) dipenderebbe, infatti, dalle materie oggetto di contrattazione. Una posizione questa che prova a interpretare lo strumento della contrattazione sociale in chiave evolutiva, spingendo un po' più avanti le riflessioni già condotte da altri giuslavoristi, quali A. MARESCA, *Concertazione e contrattazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, e E. GHERA, *La concertazione sociale nell'esperienza italiana*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, pp. 115 ss., che ne sottolineano invece la natura concertativa-programmatica per cui si tratterebbe di accordi di carattere meramente politico.

Sulla natura della contrattazione sociale, ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto ADAPT*, 2018, pone

la pratica nel confine tra atto amministrativo e contrattazione collettiva. Su quest'ultima, a livello territoriale, L. ZOPPOLI, *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13 ss., sottolinea l'esigenza di creare un nuovo assetto regolativo, affrontando anche il problema della rappresentatività degli attori, che favorisca le *best practices*, le negoziazioni e i comportamenti socialmente più virtuosi. In tal senso, secondo B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 58, la stessa «contrattazione collettiva potrebbe dunque giovarsi di un rapporto più stringente, anche organizzativo, con la contrattazione sociale territoriale, la quale può aspirare ad ampi margini di sviluppo proprio nelle dimensioni che sono state alla base del suo slancio iniziale: tra lavoro e società».

5. Dalla conciliazione vita-lavoro alla sostenibilità del lavoro: l'emersione di un nuovo concetto di conciliazione vita-salute-lavoro e le connessioni con il welfare occupazionale

Benché la conciliazione vita-lavoro abbia oramai assunto un'importanza centrale nel dibattito scientifico, risulta difficile fornire una definizione unitaria del concetto.

L'attenzione al tema, peraltro, non si limita al panorama nazionale, ma investe anche la dimensione euro-unitaria, come evidenziato da S. SCARPONI, *Work-life balance fra diritto UE e diritto interno*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".INT, 2021, n. 156, e da P. BOZZAO, *Il welfare dei figli, tra Family Act e (attuazione della) Direttiva Ue n. 2019/1158*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, 2022, n. 4, p. 579, secondo cui, tra le materie al centro delle politiche europee, vi sono i temi della «conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, condivisione delle responsabilità di cura» al fine di «favorire una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro».

Si tratta, in via di prima approssimazione, di un "costrutto sociale", di matrice anglo-americana, sviluppatosi a partire dal 1990, per via delle pressioni del modello di organizzazione del

lavoro e delle trasformazioni sociali a esso correlate (prima fra tutte, l'aumento dell'occupazione femminile), che hanno condotto a una intensificazione dei ritmi e delle pressioni sul lavoro e a una maggiore permeabilità tra la dimensione privata e quella lavorative (sull'origine della riflessione politica e dottrinale sul tema, si veda J. CONAGHAN, *Work, family and the discipline of labour law*, in J. CONAGHAN, K. RITTICH, *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005, pp. 32 ss.). Il tema del bilanciamento vita-lavoro si afferma in risposta a queste dinamiche, per evitare che il lavoro invada la vita personale. In proposito, circa il conflitto cui rischia di soggiacere il lavoratore per effetto della partecipazione a dimensioni diverse e della interferenza tra queste due sfere, J.H. GREENHAUS, N. BEUTELL, *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, in *Academy Of Management Review*, 1985, vol. 1, n. 1, pp. 76 ss., descrivono il rapporto tra domini in termini di conflitto "inter-ruolo", declinato nelle tre dimensioni di conflitto legato alla gestione del tempo (*time-based*), alle pressioni derivanti dall'appartenenza ai due ruoli della vita privata e professionale (*strain-based*) e al comportamento richiesto al loro interno (*behavior-based*).

Muovendo dall'idea che esistano due sfere (lavoro e vita privata) separate e tra loro incompatibili, sono stati elaborati alcuni tentativi definitori. Per esempio, A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2020, n. 1, p. 290, evidenzia che l'idea di conciliazione «presuppone l'esistenza di un conflitto che ruota attorno alla gestione del tempo (*in primis* di lavoro e di cura, non solo ma innanzitutto genitoriale) e non è mai soltanto un affare privato, ma postula la partecipazione solidale di più soggetti e delle istituzioni». Diversamente, A.M. PONZELLINI, E. RIVA, *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in *Sociologia del Lavoro*, 2014, n. 134, p. 85, tentano di superare la dimensione del conflitto e, ponendo l'accento sulle opportunità e i benefici connesse a un adeguato bilanciamento tra i tempi della vita professionale e privata, identificano le politiche conciliative come «pratiche organizzative volte a consentire una combinazione virtuosa tra i diversi mondi vitali [...] in grado di generare [...] una fertilizzazione reciproca tra gli ambiti della vita quotidiana, famiglia e lavoro» (così).

Nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni lavorative, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rappresenta una delle leve principali del welfare occupazionale. Una ricostruzione dei maggiori strumenti introdotti dal legislatore a tale scopo è offerta da C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, n. 3, pp. 804 ss., che approfondisce il tema degli istituti di sospensione dal lavoro (con un focus sui congedi di maternità e paternità) e degli strumenti di flessibilità organizzativa e oraria, rappresentati rispettivamente dal part-time, dal telelavoro e dal lavoro agile. Nella medesima direzione, si veda S. CASTELLUCCI, *Contrattazione collettiva decentrata e misure di welfare occupazionale nella conciliazione dei tempi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2024, n. 2, p. 449, e, anche per una proposta di classificazione di tali soluzioni, si veda R. BRUNETTA, C. ALTILIO, *Non di solo lavoro vive l'uomo. Il contributo della contrattazione al corretto equilibrio tra persona, carichi di cura e lavoro. Una verifica sull'archivio Cnel dei contratti collettivi*, Cnel. Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva, 2024, n. 10.

Invero, una prima ipotesi di mappatura delle misure di conciliazione vita-lavoro era già stata offerta da G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, pp. 25 ss., che, richiamando C. BOMBELLI, *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2003, n. 199, pp. 69 ss., distingueva tra: (1) articolazioni temporali (flessibilità oraria, banca delle ore, part-time*, job sharing*, congedi); (2) articolazioni spaziali (telelavoro); e (3) servizi (come asilo nido, colonie estive, ludoteche, *nursery*). Anche A.M. PONZELLINI, A. TEMPIA, *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Edizioni Lavoro, 2003, p. 26, aveva affrontato la questione, classificando le misure in base a: «le tipologie di misura (orario e telelavoro, servizi aziendali, indennità e benefit, supporti alla carriera) e le tipologie di benefici (facilitazione nella conciliazione dei tempi, alleggerimenti degli impegni di cura, salvaguardia delle pari opportunità di carriera, beneficio economico o non perdita salariale)».

Con riferimento al ruolo della contrattazione collettiva rispetto alla promozione di strumenti di welfare occupazionale volti alla conciliazione, si veda S. COSTANTINI, *Contrattazione collettiva*

nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile, in *Lavoro e Diritto*, 2009, n. 1, p. 123, il quale, pur rilevando come le misure introdotte spesso non abbiano prodotto gli esiti sperati (qui p. 138), individua due principali dimensioni contrattate: (1) gli istituti di conciliazione "tradizionali", come i periodi di congedo e permessi per ragioni familiari, retribuiti e non, caratterizzati dalla sospensione del rapporto e dalla conservazione del posto di lavoro e (2) la disciplina «degli orari e dei contratti di lavoro che consentono una gestione flessibile dei tempi della prestazione» (ad esempio il part-time, *job-sharing*, *job on call* e telelavoro). Nella medesima direzione, I. SENATORI, *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, 2022, n. 4, pp. 596 ss., sostiene che le misure conciliative, sebbene tra loro eterogenee, siano riconducibili alle due macrocategorie degli istituti di sospensione dal lavoro (permessi e congedi) e di quelli di flessibilità in senso ampio (oraria e spazio-temporale). Sul punto, per una più ampia ricostruzione dei congedi per i genitori, prima e dopo l'emanazione del d.lgs. n. 105/2022, si rinvia a L. CALAFÀ, *I congedi dei genitori dopo la trasposizione della direttiva 2019/1158*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 13 ss.

Sul livello aziendale, ove le misure paiono più diffuse, si veda A.M. PONZELLINI, *Work-life balance and industrial relations in Italy*, in *European Societies*, 2006, vol. 8, n. 2, pp. 273 ss., che sostiene anche come le ragioni del difficile rapporto tra contrattazione collettiva e conciliazione vita-lavoro derivino da: una cultura sindacale centrata sull'uomo lavoratore; la struttura della contrattazione collettiva italiana; il basso livello di copertura della negoziazione aziendale; la scarsa partecipazione delle donne al sindacato; la resistenza al cambiamento dei datori (qui p. 281).

In particolare, una delle misure del welfare occupazionale in ottica conciliativa su cui si è recentemente concentrato il dibattito scientifico è il lavoro agile. In proposito, con riguardo alle buone pratiche promosse delle parti sociali e tese a regolare l'istituto del lavoro agile, si veda compiutamente M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro*, Relazione alle Giornate di Studio AIDLaSS, Campobasso, 25-26 maggio 2023 (versione provvisoria al 17 maggio 2023, in *www.aidlass.it*), pp. 96 ss. e, più recentemente, A. ZILLI, *Lavoro da remoto,*

trasparenza ed equilibrio di genere, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè, 2024, pp. 403 ss. Sul rapporto tra l'istituto e la dimensione della contrattazione collettiva, prima delle più recenti revisioni della disciplina legale, si veda L. CASANO, *Lavoro agile e conciliazione: una prima verifica alla luce delle soluzioni contrattuali nelle aziende del credito e assicurative*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2021, n. 7, p. 710 e A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2020, n. 1, p. 288, le quali sottolineano come l'impianto legislativo della l. n. 81/2017 si fondasse su un approccio "antico" alla conciliazione e senza rinvii alla fonte collettiva, rischiando di favorire relazioni di lavoro caratterizzate da squilibrio contrattuale accentuato per i portatori di esigenze di conciliazione.

Davanti a queste premesse, deve rilevarsi che l'impianto tradizionale della conciliazione appena delineato e le misure in cui si è tradotta risultano in via di ripensamento. Già sul piano lessicale, infatti, nel contesto internazionale, si assiste nel tempo al passaggio dall'espressione *work-family e family friendly policies* a quella di *work-life balance*, cui negli ultimi anni si sono associate formule ulteriori, quali *work-life articulation* (R. CROMPTON, S. LEWIS, C. LYONETTE, *Women, men, work and family in Europe*, Palgrave Macmillan, 2007), *work-life integration* (E. KOSSEK, S. LAMBERT, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006) o "armonizzazione" tra il lavoro e la vita privata, tutte espressione di un diverso modo di intendere il rapporto tra vita privata e professionale (S. LEWIS, R. GAMBLES, R. RAPOPORT, *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach*: *an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, n. 3, pp. 360 ss.).

Al tempo stesso, anche l'idea classica dell'esistenza di due "sfere" – del lavoro e della famiglia – tra loro separate e incompatibili e poi avvicinatesi in virtù delle esigenze di conciliazione, è oggetto di numerose critiche. Al riguardo, si veda S. LEWIS, R. GAMBLES, R. RAPOPORT, *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach*: *an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, n. 3, pp. 360 ss., secondo cui la visione tradizionale si baserebbe sull'errato

presupposto che l'equilibrio dei tempi di vita e di lavoro sia il frutto di una "scelta" individuale del lavoratore – su cui si scaricherebbe, così facendo, l'impossibilità di riuscire a conciliare le due sfere – e un fatto indipendente dal genere e dalla dimensione culturale. Secondo A.R. DAVIES, B.D. FRINK, *The Origins of the Ideal Worker: The Separation of Work and Home in the United States From the Market Revolution to 1950*, in *Work and Occupations*, 2014, vol. 41, n. 1, pp. 19-20, invece, la divisione tra domini non è un fatto naturale, ma un concetto costruito nel tempo, connesso alla divisione del lavoro basata sul genere e alla compartimentalizzazione del tempo del singolo lavoratore. Inoltre, accanto ad una narrativa "ufficiale" relativa alla tarda convergenza tra famiglia e lavoro, J. CONAGHAN, *Work, family and the discipline of labour law*, in J. CONAGHAN, K. RITTICH, *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005, p. 47, sostiene la presenza di una dimensione "ufficiosa" di interdipendenza reciproca tra i domini, che ha consentito agli uomini di affermarsi liberamente nel lavoro retribuito a detrimento del genere femminile.

Analogamente, nel contesto nazionale, P. DONATI, *Ripensare la conciliazione famiglia-lavoro nell'ottica della sussidiarietà*, in G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, p. 100, osserva come si sia affermata nel tempo una visione frastagliata della conciliazione, dotata di diverse anime, ma che principalmente tende a far coincidere tale concetto con quello delle pari opportunità. In questo modo, sebbene il tema riguardi sia donne che uomini, questo approccio ha condotto, tra l'altro, ad una «femminilizzazione del problema».

I limiti di questa impostazione tradizionale si riflettono anche sulle misure adottate. In proposito, a manifestare dubbi circa l'effettiva capacità di strumenti come il part-time, il lavoro agile e la flessibilità oraria di garantire un'equa ripartizione delle responsabilità tra uomo e donna è, ad esempio, C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 95-97. La posizione è condivisa anche da M. MILITELLO, *Tempi di lavoro e conciliazione. L'orario di lavoro scelto come strumento di parità*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, p. 47, secondo cui «la riduzione dell'orario di lavoro non favorisce una più equa ripartizione del lavoro di cura; anzi, finisce per riflettere nel

mercato del lavoro le stesse differenze che si registrano nella distribuzione del lavoro di cura all'interno della famiglia. [...] più che la soluzione, il part-time ha rappresentato negli anni un ulteriore ostacolo al raggiungimento dell'obiettivo sia di un maggiore e migliore equilibrio tra vita personale e attività lavorativa sia della parità di genere nell'occupazione».

Accanto ai tentativi di superare l'impostazione della conciliazione come questione femminile, M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, propone di porre al centro del dibattito il lavoratore, in un rinnovato rapporto tra persona e lavoro. Sul punto, si veda anche A. MORTARA, R. SCRAMAGLIA, *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un'indagine esplorativa*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, p. 142, secondo cui «la salute del lavoratore risulta essere uno degli ambiti principali di intervento del secondo welfare» in quanto «il tema si presta a un approccio olistico teso a comprendere anche l'area di un più ampio benessere non solo fisico, ma anche psicologico del lavoratore». Circa i possibili benefici derivanti dall'implementazione di politiche conciliative, G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008,. p. 36, segnala, tra gli altri, una riduzione delle assenze per malattia, l'incremento dell'anzianità aziendale dei lavoratori e dei livelli di rendimento e produttività, nonché dell'efficacia delle procedure di selezione e assunzione del personale. In linea con questa prospettiva, E. ALES, *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, n. 1, pp. 43 ss., sostiene la necessità di un approccio "moderno" alla conciliazione, ma che sia orientato al benessere ampiamente inteso, in cui l'azione contrattuale delle parti sociali, soprattutto di categoria, rappresenta un punto cruciale per l'affermazione di questo nuovo paradigma.

Una possibilità suggerita da M. TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2015, n. 3, pp. 32 ss., è quella di rivedere le politiche di conciliazione e pari opportunità, in un'ottica non più solo di genere, ma di un nuovo *work-health-life balance* che, nel concorrere agli obiettivi di produttività ed efficienza delle imprese, tenga conto della qualità del lavoro,

delle diversità, ma anche dell'impatto degli sviluppi tecnologici che scardinano le idee tradizionali di spazio e tempo di lavoro. Rispetto alla relazione tra malattie croniche, si rinvia a S. VARVA, *Literature Review su lavoro e malattie croniche*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT University Press, 2015, e, più recentemente, E. DAGNINO, *La tutela del lavoratore malato cronico tra diritto vivente e (mancate) risposte di sistema*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 2, pp. 448 ss.

Si allarga, così, il concetto tradizionale di conciliazione vita-lavoro, fino a ricomprendere al suo interno quello di salute, che a sua volta attrae le odierne trasformazioni sociali e del lavoro, rappresentate in primo luogo dai mutamenti demografici e dal progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa. Sull'impatto di questi cambiamenti sulla sostenibilità del nostro sistema di welfare, si veda V. FILÌ (a cura di), *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, ADAPT University Press, 2022, e i contributi ivi accolti. Con riferimento alle conseguenze dei cambiamenti demografici sul rapporto tra salute e lavoro e il ruolo svolto dalle relazioni industriali in tale ambito, invece, si veda M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2023, n. 2, pp. 229 ss., dove viene ricostruito il rapporto tra salute e lavoro sotto diversi aspetti e vengono proposte nuove prospettive per future analisi sul tema, rimarcando l'urgenza di una visione di sistema.

L'emersione di nuove forme di vulnerabilità e di istanze diverse da parte dei lavoratori – che non si limitino alla dimensione di genere e all'accudimento dei figli – inducono non solo a ripensare la prospettiva tradizionale della conciliazione, ma anche a riflettere sulla necessità di un lavoro maggiormente sostenibile, ossia di un lavoro che tenga conto dei mutevoli bisogni del lavoratore in tutto l'arco della vita, senza peraltro perdere di vista in parallelo gli obiettivi di produttività dell'impresa. In questo senso, A.M. BATTISTI, *Lavoro sostenibile. Imperativo per il futuro*, Giappichelli, 2018, p. XII, sostiene che «il lavoro sostenibile (*sustainable work*) appare la chiave di volta per rispondere alle sfide poste dai cambiamenti demografici in corso, che hanno [...]

alterato le dinamiche del mercato del lavoro, indebolendo ulteriormente la sostenibilità dei sistemi di welfare».

Parte IV
ALLEGATI TECNICI E ANALITICI

(A)
IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La disciplina giuridica di regolazione delle prestazioni di welfare aziendale è rintracciabile nell'ordinamento italiano in alcune disposizioni del Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917), in particolare nei commi 2 e 3 dell'art. 51, unitamente agli art. 95 e 100.

Tali disposizioni individuano una serie di categorie di prestazioni che, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di agevolazioni fiscali, prevendendo l'esclusione parziale o totale dalla formazione del reddito da lavoro dipendente. Inoltre, stabiliscono la deducibilità dei relativi costi dal reddito d'impresa. Proprio queste agevolazioni fiscali e (e, poi, contributive) nella formazione del reddito da lavoro dipendente e del reddito di impresa di cui godono tali prestazioni le ha rese oggetto del welfare erogato in azienda.

A partire dal 2016, diversi interventi legislativi (da ultimo, la legge di bilancio per il 2025, l. 30 dicembre 2024, n. 207) hanno introdotto modifiche alle disposizioni in materia fiscale riguardanti le misure di welfare, incentivando decisamente la diffusione dell'erogazione di tali prestazioni in particolare attraverso fonti contrattuali (CCNL e contrattazione di secondo livello, in particolare aziendale) e regolamentari piuttosto che per via unilaterale e volontaria.

1. Le tipologie di prestazioni di welfare

Le prestazioni che possono essere erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente senza che costituiscano reddito e che pertanto vengono

comunemente erogate come misure di welfare sono classificabili nelle seguenti categorie:

- Assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. a), TUIR): contributi a fondi e casse
- Mensa e buoni pasto (art. 51, comma 2, lett. c), TUIR)
- Servizi di trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. d, TUIR): navetta aziendale
- Abbonamenti per trasporto pubblico (art. 51, comma 2, lett. d-bis, TUIR)
- Opere e servizi per finalità sociali (art. 51, comma 2, lett. f, TUIR): opere o servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto
- Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione (art. 51, comma 2, lett. f-bis, TUIR): servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi, di mensa e di trasporto; ludoteche e centri estivi invernali; borse di studio
- Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti (art. 51, comma 2, lett. f-ter, TUIR): badanti, assistenza domiciliare, case di riposo e/o di cura
- Contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, f-quater, TUIR)
- Previdenza complementare (art. 51, comma 2, lett. h, TUIR e d.lgs. n. 252/2005)
- Beni e servizi in natura (art. 51, comma 3, TUIR): messa a disposizione di beni o servizi in natura entro determinate soglie di esclusione dalla imponibilità (di regola 258,23 euro/anno; per i periodi d'imposta 2025, 2026 e 2027 la soglia è fissata a 1.000 euro, in via generale, e 2.000 euro per i lavoratori con figli fiscalmente a carico), compresi buoni spesa di diverso tipo, nonché le somme erogate o rimborsate dai datori di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche (idrico, elettrico, gas naturale), delle spese di locazione dell'abitazione principale e degli interessi sul mutuo relativo all'abitazione principale

Per la maggior parte delle tipologie di prestazioni di welfare (tranne i contributi alla previdenza complementare e l'erogazione di beni e servizi in natura, compresi quindi i buoni spesa

di vario tipo, e tutto quanto riconducibile all'art. 51, comma 3), perché siano esenti da imposizione fiscale, è necessario che siano destinate alla generalità oppure a categorie di dipendenti. Questa condizione ha l'obiettivo di impedire l'erogazione di benefit *ad personam*, volendo in tal modo prevenire l'utilizzo delle prestazioni di welfare con finalità retributiva, aggirando conseguentemente le norme tributarie.

2. La welfarizzazione del premio di risultato

L'importante diffusione del welfare aziendale dal 2016 è stata determinata anche dall'introduzione (ad opera dell'art. 1, comma 184, della l. 28 dicembre 2015, n. 208 – legge di stabilità per il 2016) della facoltà per il lavoratore di convertire in tutto o in parte il premio di risultato in misure di welfare (c.d. welfarizzazione del premio di risultato), invece di percepirlo in denaro con una tassazione agevolata al 10%, portata al 5% per il triennio 2025-2027 (art. 1, comma 385, l. n. 207/2024).

Il presupposto per tale conversione è la maturazione del premio di risultato, che deve essere definito da un accordo o contratto aziendale (depositato entro 30 giorni dalla stipula) e deve avere le caratteristiche stabilite dalla normativa di riferimento (art. 1, commi 182-190, l. 28 dicembre 2015, n. 208, d.i. 25 marzo 2016). Inoltre, devono essere rispettati i criteri e le condizioni dalla stessa previsti. In particolare, il premio di risultato deve consistere in somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. La facoltà di conversione deve essere prevista dall'accordo o contratto collettivo aziendale che istituisce il premio di risultato. L'importo massimo detassabile o convertibile in welfare è fissato in 3.000,00. Inoltre, il lavoratore può godere dell'agevolazione fiscale o della conversione se il suo reddito nell'anno precedente non è superiore a 80.000,00 euro.

Infine, in caso di conversione del premio di risultato in welfare, sono previste deroghe nell'applicazione delle disposizioni di esclusione dal reddito, consentendo l'esclusione totale, senza massimali (per es. per i contributi versati all'assistenza sanitaria o alla previdenza complementare).

3. Gli incentivi economici per i datori di lavoro

Per il datore di lavoro, l'incentivo economico legato all'erogazione di prestazioni di welfare opera sul piano della deducibilità ai fini IRES (Imposta sui redditi delle società) dei costi delle misure erogate.

Più specificatamente, l'art. 95, comma 1, del TUIR disciplina la possibilità di dedurre dal reddito dell'impresa tutte le spese sostenute in denaro o in natura per prestazioni connesse al lavoro dipendente, pertanto anche quelle relative all'erogazione di prestazioni di welfare.

Rispetto a questa regola generale, l'art. 100 del TUIR (rubricato *Oneri di utilità sociale*) stabilisce che la deducibilità dal reddito di impresa è limitata al 5‰ per le spese per il personale dipendente con riferimento agli oneri sostenuti per opere e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, destinati alla generalità o a categorie di dipendenti e che siano state sostenute volontariamente, ossia per atto liberale dal datore di lavoro. Invece, in caso di erogazione delle stesse prestazioni in applicazione di contratto, accordo o regolamento aziendale, la deducibilità dei relativi costi da parte del datore di lavoro è totale.

Con riferimento agli aspetti contributivi, l'incentivo per il datore di lavoro nell'erogare prestazioni di welfare è rappresentato dal fatto che tali prestazioni non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente e pertanto non escluse non solo dal versamento dei contributi sociali a carico lavoratore, ma anche da quelli a carico dell'azienda.

Resta comunque dovuto il c.d. "contributo di solidarietà" (pari al 10%) a carico del datore di lavoro da versare in caso di destinazione di somme a fondi di previdenza complementare (art. 16, d.lgs. n. 252/2005) e a casse, fondi, gestioni previste da contratti collettivi o da accordi o da regolamenti aziendali, al fine di erogare prestazioni integrative previdenziali o assistenziali (art. 12, comma 4, lett. *f*, l. n. 153/1969).

(B)
GLOSSARIO DEL WELFARE OCCUPAZIONALE

Indice

1. *Agevolazioni fiscali*
2. *Assicurazioni sanitarie aziendali*
3. *Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)*
4. *Benefits*
5. *Buono welfare*
6. *Conto welfare (o credito welfare)*
7. *Decontribuzione*
8. *Enti bilaterali*
9. *Flexible benefits*
10. *Fringe benefits*
11. *Fondi sanitari*
12. *Lavoro agile*
13. *Oneri di utilità sociale*
14. *Piano di welfare*
15. *Premio di risultato*
16. *Previdenza complementare*
17. *Regolamento aziendale*
18. *Welfare aziendale*
19. *Welfare bilaterale*
20. *Welfare contrattuale*
21. *Welfare c.d. diretto o non rimborsuale*
22. *Welfare di produttività*
23. *Welfare integrativo*
24. *Welfare locale*
25. *Welfare occupazionale*
26. *Welfare on top*
27. *Welfare ricreativo*
28. *Welfare rimborsuale*
29. *Welfare sanitario*
30. *Welfare territoriale*

31. Welfarizzazione del premio di risultato

1. Agevolazioni fiscali

Riduzione o eliminazione degli oneri fiscali normalmente dovuti dal contribuente. Nell'ambito del welfare aziendale, per il lavoratore, operano attraverso la deroga al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, escludendo dalla sua formazione il valore relativo a determinate categorie di somme, beni, opere e servizi erogati dal datore nell'ambito dell'attuazione di misure di welfare occupazionale (nel rispetto delle condizioni previste dalla normativa fiscale). Il premio di risultato, oltre a godere di una agevolazione consistente in una tassazione ridotta, diventa totalmente detassato se convertito in misure di welfare. Per il datore di lavoro, le agevolazioni fiscali relative al welfare consistono nella deducibilità totale o parziale dei costi sostenuti per l'erogazione delle misure.

2. Assicurazioni sanitarie aziendali

Tipologia di contratto assicurativo che l'azienda stipula con una compagnia assicuratrice, versando un premio di cui sarà beneficiario il lavoratore (terzo assicurato). Copre i bisogni sanitari dei lavoratori in modo aggiuntivo o sostitutivo rispetto a quanto previsto dall'assistenza sanitaria integrativa del CCNL di riferimento e dal SSN. La natura delle polizze (la compagnia assicuratrice agisce con scopo di lucro e tecniche di selezione dei rischi) ovvero l'assenza di un fine esclusivamente assistenziale fanno sì che le somme versate dal datore di lavoro a titolo di premio costituiscano per il lavoratore reddito da lavoro dipendente (a eccezione di quelle aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana o il rischio di gravi patologie).

3. Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)

Forma di assistenza sanitaria di tipo occupazionale di cui beneficia una persona in quanto lavoratore, in modo complementare

e integrato rispetto a quella universale pubblica del SSN. Il suo ambito di applicazione dipende dalla individuazione dei livelli essenziali di assistenza (LEA). Può derivare da fonti contrattuali a qualsiasi livello (collettive o individuali), enti bilaterali, associazioni di categoria, albi e iniziative unilaterali (volontarie oppure obbligatorie) del datore di lavoro. L'adesione può avere carattere volontario o obbligatorio per i lavoratori, a seconda della scelta adottata dalle parti in sede di regolamentazione delle modalità di iscrizione. I contributi versati per l'assistenza sanitaria integrativa godono di agevolazioni fiscali. Gli attori dell'assistenza sanitaria integrativa sono i fondi sanitari integrativi del SSN, le società di mutuo soccorso, le casse di assistenza sanitaria e le compagnie assicuratrici.

4. Benefits

Sono i beni, i servizi e le opere di utilizzo personale, che l'impresa conferisce al lavoratore direttamente o tramite altri soggetti erogatori. Si configurano come una erogazione in natura, aggiuntiva rispetto a quella monetaria, e come tale rappresentano per il lavoratore un vantaggio, di cui può usufruire, messo a disposizione dall'azienda. L'art. 51 TUIR stabilisce che alcuni *benefits* non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

5. Buono welfare

È un documento di legittimazione, utilizzabile dal datore di lavoro per l'erogazione di beni e servizi di welfare aziendale per una cifra pari al valore nominale riportato sul buono stesso. Il buono welfare non può essere rappresentativo di denaro e dà diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio tra quelli previsti dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, rispetto al quale non sono ammesse integrazioni a carico del titolare. Rappresenta una deroga al principio di unicità dei beni, il c.d. buono welfare multiservizio che prevede l'erogazione, con un unico buono, di più beni, prestazioni, opere o servizi, purché questi abbiano un importo complessivo inferiore alla soglia di 258,23 euro, superata la quale l'intero importo concorrerà a formare reddito di lavoro dipendente.

6. Conto welfare (o credito welfare)

È uno strumento che permette al lavoratore di accedere a misure di welfare, erogate dal datore di lavoro, usufruendo di un budget di spesa figurativo personale attraverso un conto virtuale che ne facilita l'erogazione anche grazie al supporto di piattaforme tecnologiche. È costituito sia dalle risorse destinate *ad hoc* da piani di welfare sia dal valore derivante dalla welfarizzazione del premio di risultato su scelta del dipendente. Il suo importo può essere speso direttamente, fruendo delle misure di welfare previste dall'azienda, oppure tramite la richiesta di rimborso, totale o parziale, di alcune spese ammissibili ai sensi dell'art. 51 TUIR. In caso di non utilizzo non è possibile (salvo per la quota derivante dalla welfarizzazione del premio) una sua riconversione in denaro o un suo rimborso al lavoratore.

7. Decontribuzione

Riduzione o eliminazione, ad opera della legge, dei contributi previdenziali e assistenziali, relativi alle retribuzioni dei lavoratori, con riferimento alla quota a carico dei lavoratori e/o dei datori di lavoro. I premi di produttività, nelle aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori, sono decontribuiti per l'azienda e per i lavoratori. Le somme maturate a titolo di premio di risultato laddove convertite in beni e servizi di welfare godono di *totale decontribuzione*. Sono riconosciuti sgravi contributivi ai datori di lavoro che prevedano con accordi aziendali misure di conciliazione tra vita professionale e privata.

8. Enti bilaterali

Organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, con finalità di regolazione del mercato del lavoro ed erogazione di prestazioni rivolte a imprese e ai lavoratori di un territorio o di una categoria. La contrattazione collettiva ne disciplina il funzionamento. Prevedono sempre una partecipazione

economica da parte del datore di lavoro e, a volte, un contributo economico più ridotto anche a carico dei lavoratori.

9. Flexible benefits

Beni, opere, servizi e somme di cui il lavoratore può scegliere di usufruire, entro un budget di spesa predeterminato messo a disposizione dal datore di lavoro, modulando il proprio paniere di benefit in modo flessibile e personalizzato. Si intende dunque una modalità di erogazione dei benefit, funzionale ad intercettare le reali esigenze dei lavoratori e massimizzare l'efficacia delle politiche di welfare in azienda, effettuata direttamente dal datore di lavoro o tramite altri soggetti erogatori, che può essere prevista sia dalla contrattazione nazionale che da quella decentrata e può essere frutto di fonti obbligatorie o misure volontarie.

10. Fringe benefits

I *fringe benefits* sono compensi non obbligatori e non monetari, solitamente riconosciuti sotto forma di beni e/o servizi a favore di tutti i lavoratori, di categorie di lavoratori o anche per singoli dipendenti. Il termine è traducibile in italiano con la poco significativa espressione "benefici marginali". Nel mondo del welfare aziendale, ci si riferisce ai *fringe benefits* sia parlando dei beni e servizi di cui all'art. 51, comma 3, sia identificando quanto regolato dal comma 4 dello stesso articolo. Non si tratta di misure di "utilità sociale": i *fringe benefits* possono anche avere una esclusiva funzione economico-incentivante.

11. Fondi sanitari

Rappresentano uno strumento di welfare sanitario integrativo con la finalità di erogare forme di assistenza sanitaria integrativa rispetto a quelle assicurate dal SSN. Sono definiti "fondi sanitari" i fondi sanitari integrativi del SSN, istituiti o adeguati ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 20 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, nonché gli enti, le casse e le società di mutuo

soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale, di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, e successive modificazioni (TUIR). L'adesione da parte del singolo può avvenire volontariamente o in virtù del proprio CCNL.

12. Lavoro agile

Forma di svolgimento della prestazione lavorativa subordinata ma caratterizzata da flessibilità di orario e luogo di lavoro rispetto ai quali non vi sono vincoli se non quelli stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva. Si realizza attraverso strumenti tecnologici forniti dal datore di lavoro e la sua adozione deve essere prevista da un accordo scritto tra le parti. Il lavoro agile è stato delineato anche come uno strumento per favorire la conciliazione vita-lavoro.

13. Oneri di utilità sociale

Sono configurabili come le spese sostenute dal datore di lavoro per opere e servizi con specifiche finalità quali educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto rivolte alla generalità o a specifiche categorie dei suoi dipendenti. Rappresentano una risposta ad esigenze di benessere personale o familiare del lavoratore e proprio in virtù della loro rilevanza sociale godono di alcune agevolazioni fiscali attualmente consistenti nella deducibilità dal reddito di impresa in misura differente a seconda che siano esse frutto di un atto volontario del datore di lavoro o derivanti da un obbligo negoziale (contratto, accordo, regolamento aziendale).

14. Piano di welfare

Documento programmatico e strategico che definisce regole, tempi, obiettivi, modalità, criteri e risorse attraverso cui una o più aziende erogano per i propri lavoratori somme, beni, prestazioni, opere o servizi in relazione a bisogni personali o sociali. Tali esigenze possono anche essere individuate, in fase preliminare, tramite strumenti di analisi partecipativi. I piani di welfare

possono essere attuati in modo volontario dal datore di lavoro o in modo obbligatorio, ossia in applicazione di un regolamento o un contratto collettivo.

15. Premio di risultato

È un elemento della retribuzione, che ha natura variabile, collegato al raggiungimento di obiettivi, individuali o collettivi, misurati attraverso specifici indicatori. Può essere istituito unilateralmente dall'azienda oppure essere frutto di contrattazione. Nel caso derivi da una contrattazione collettiva di secondo livello può godere della detassazione al 10% (5% per il 2024) purché sia riconducibile ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione; sia variabile; le performance siano misurabili e quantificabili. La sua erogazione avviene in forma monetaria e, se possiede i requisiti per accedere alla detassazione, è possibile optare per la sua conversione in welfare aziendale.

16. Previdenza complementare

Forma di integrazione delle risorse previste dalla previdenza pubblica obbligatoria al fine di ampliare le disponibilità di fine rapporto con altre derivanti da obblighi negoziali, adesioni o scelte individuali. Ne sono beneficiari i lavoratori, nelle fattispecie previste dall'art. 2 del d.lgs. n. 252/2005, che possono destinarvi sia la contribuzione a carico del datore di lavoro a cui abbiano diritto sia quote di TFR. Sono strumenti pensionistici complementari: i fondi pensione chiusi o negoziali, i fondi pensione aperti, i piani individuali pensionistici e i fondi pensione "preesistenti".

17. Regolamento aziendale

Costituisce una fonte di regolamentazione del rapporto di lavoro adottata unilateralmente dal datore di lavoro. È uno degli strumenti con cui è possibile introdurre misure di welfare aziendale godendo dei relativi benefici fiscali e contributivi, purché tale

regolamento faccia sorgere un obbligo negoziale e non possa essere disatteso arbitrariamente dal datore di lavoro.

18. Welfare aziendale

Insieme di somme, servizi, opere e prestazioni (principalmente ricompresi nell'art. 51 TUIR), nonché misure organizzative aziendali che il datore di lavoro riconosce ai propri lavoratori, in modo volontario o in virtù di un obbligo negoziale, funzionali alla costruzione di un preciso e consapevole modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi. Sono misure che hanno una funzione economica ossia integrano lo scambio contrattuale e incidono attivamente sul rapporto tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

19. Welfare bilaterale

Ricomprende tutte le misure di welfare frutto di accordo tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro a tutti i livelli di contrattazione e condivide tratti tipici delle forme di mutualismo sviluppatesi storicamente. I servizi e le prestazioni di welfare bilaterale vengono erogati attraverso le iniziative degli enti e dei fondi bilaterali.

20. Welfare contrattuale

Nasce come espressione utilizzata per indicare principalmente il welfare previsto dal contratto collettivo nazionale. Sempre più diffusamente si riscontra la tendenza a ricomprendere, con il termine welfare contrattuale, anche quelle misure frutto di una contrattazione di secondo livello, ciò in ragione anche delle modifiche dell'art. 51 TUIR del 2016 che hanno ampliato e incentivato la natura contrattuale del welfare. Nella prassi, infatti, con tale espressione si identifica l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello, piuttosto che il contratto individuale.

21. Welfare c.d. diretto o non rimborsuale

Sono le misure di welfare erogate direttamente da parte dell'impresa oppure attraverso altri soggetti e si caratterizzano per l'estraneità del dipendente al rapporto economico che intercorre tra azienda ed erogatore del servizio. Per tali servizi, previsti dalle lett. *f* e *f-quater*, art. 51, comma 2, TUIR, dunque non è ammessa la modalità rimborsuale delle spese sostenute dal dipendente ma resta possibile invece utilizzare i titoli di legittimazione (buono welfare c.d. voucher).

22. Welfare di produttività

Si identificano con questa espressione i piani di welfare o i crediti welfare derivanti dalla c.d. welfarizzazione del premio di produttività, ossia la scelta del singolo dipendente di ricevere il premio maturato in esito all'accordo sindacale non in forma monetaria (con tassazione agevolata), bensì, parzialmente o totalmente, in welfare aziendale (senza tassazione né contribuzione).

23. Welfare integrativo

Si intendono tutte quelle misure di welfare che pur non facendo parte del welfare pubblico contribuiscono insieme ad esso a creare un sistema sussidiario. Il termine "integrativo" richiama proprio una visione e una dimensione funzionale in cui il pubblico è visto come la fonte di welfare primaria rispetto al quale le altre fonti (occupazionali, contrattuali, condivise, cooperative o private) si raccordano e lo integrano.

24. Welfare locale

Si riferisce al welfare pubblico, non statale, decentrato a livello locale che assume configurazioni peculiari a seconda del contesto locale di riferimento. È un welfare che nel rapporto con quello centrale statale si articola nell'ottica della sussidiarietà verticale e dell'integrazione. Coinvolge *in primis* le

amministrazioni locali che lo declinano ricercando, più o meno intensamente e diffusamente, sinergie con corpi intermedi, imprese, soggetti *no-profit*, associazioni rappresentative dei lavoratori, imprenditori e gli stessi fruitori.

25. Welfare occupazionale

Prestazioni, opere, somme o servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti semplicemente in virtù del rapporto di lavoro che li lega, indipendentemente dalla natura volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale. Si tratta di prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori.

26. Welfare *on top*

Piani o misure di welfare a cui sono destinate risorse aggiuntive a quelle previste per la retribuzione dei lavoratori, non derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale né dalla welfarizzazione del premio di produttività e non necessariamente collegate a un risultato d'impresa.

27. Welfare ricreativo

L'insieme di beni e servizi con finalità ricreative messi a disposizione dal datore di lavoro per i propri dipendenti o dei loro familiari indicati nell'art. 12 TUIR. Se erogati in conformità a disposizioni di contratto collettivo, di accordo o di regolamento aziendale il datore di lavoro può usufruire di una deducibilità integrale dei relativi costi. Se invece tali spese sono sostenute dal datore di lavoro volontariamente hanno una deducibilità non superiore al 5‰ dell'importo complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi dell'anno precedente. In entrambi i casi non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

28. Welfare rimborsuale

Modalità di fruizione delle misure di welfare che consiste nel rimborso delle spese, a carico del datore di lavoro, sostenute e anticipate dal lavoratore. Si configura come una modalità di fruizione del welfare c.d. indiretta in quanto il rapporto economico tra azienda e soggetto erogatore del servizio è intermediato dal lavoratore. Il datore di lavoro ha la possibilità di erogare somme a titolo di rimborso spese per quei servizi ricompresi alle lett. *f-bis*, *f-ter* e *d-bis*, art. 51, comma 2, TUIR.

29. Welfare sanitario

Insieme di misure pubbliche e private che tutelano la salute della persona coprendone le esigenze sanitarie (preventive, diagnostiche o di cura) e le relative spese. Quando il welfare sanitario privato è messo a disposizione dal datore di lavoro rientra nella categoria del welfare aziendale e viene denominato welfare sanitario aziendale. Il welfare sanitario si concretizza principalmente attraverso il SSN ma sempre più diffusamente anche attraverso forme di assistenza sanitaria integrativa.

30. Welfare territoriale

Sono le misure di welfare secondario che coprono uno specifico territorio attraverso una rete, più o meno estesa ed eterogenea, di attori locali. Gli attori del welfare territoriale possono essere amministrazioni pubbliche locali, terzo settore, enti bilaterali, rappresentanze territoriali e imprese. I soggetti privati contribuiscono a strutturare un sistema di welfare territoriale attraverso la sottoscrizione di intese, contratti di rete e accordi collettivi territoriali.

31. Welfarizzazione del premio di risultato

Indica la possibilità concessa al lavoratore di convertire, in tutto o in parte, il beneficio monetario derivante dal premio di risultato in misure di welfare aziendale. Tale possibilità deve essere prevista dalla contrattazione aziendale o territoriale, ed è

riservata ai premi di risultato che presentano i requisiti necessari per poter aver accesso alla detassazione. Il premio welfarizzato è esente da oneri fiscali e contributivi. Per incoraggiare questa pratica, molte imprese garantiscono alla categoria dei lavoratori che welfarizzano il premio una cifra aggiuntiva ad incremento del credito welfare (c.d. *bonus* di conversione).

(C)
ELENCO DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

Grafico 1 *Percentuale di accordi di rinnovo dei CCNL che prevede misure in materia di previdenza complementare (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità) (2022-2024)*

Grafico 2 *Percentuale di accordi di rinnovo dei CCNL che prevede misure di welfare sanitario (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità) (2022-2024)*

Grafico 3 *Percentuale di accordi di rinnovo dei CCNL che prevede un credito welfare/buoni acquisto/buoni benzina (% sul totale degli accordi considerati per ciascuna annualità) (2022-2024)*

Grafico 4 *Accordi aziendali con almeno una misura di welfare occupazionale sul totale degli accordi sottoscritti nel triennio 2022-2024 (%)*

Grafico 5 *Distribuzione per macrosettore contrattuale degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)*

Grafico 6 *Distribuzione per dimensione aziendale degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)*

Grafico 7 *Distribuzione per area geografica degli accordi 2022-2024 con almeno una misura di welfare occupazionale (%)*

Grafico 8 *Distribuzione delle misure welfare occupazionale mappate per categoria di prestazioni (%) (anni 2022-2024)*

Grafico 9 *Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale (triennio 2022-2024)*

Grafico 10 *Accordi aziendali contenenti almeno una misura di welfare sul totale degli accordi (2022) (%)*

Grafico 11 *Accordi aziendali contenenti almeno una misura di welfare per settore macro-contrattuale (2022) (%)*

Grafico 12 *Accordi con almeno una misura di welfare per dimensione aziendale (2022) (%)*

Grafico 13 *Accordi con almeno una misura di welfare per ambito territoriale di applicazione (2022) (%)*

Grafico 14 *Distribuzione delle misure di welfare per ciascuna categoria sul totale delle misure di welfare occupazionale rilevate (2022) (%)*

Grafico 15 *Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale e aziendale dell'anno 2022*

Grafico 16 *Accordi aziendali con almeno una misura di welfare sul totale degli accordi (2022) (%)*

Grafico 17 *Accordi aziendali con almeno una misura di welfare per macrosettore (2023) (%)*

Grafico 18 *Accordi contenenti almeno una misura di welfare per dimensione aziendale (2023) (%)*

Grafico 19 *Accordi con almeno una misura di welfare per ambito territoriale di applicazione (2023) (%)*

Grafico 20 *Distribuzione delle categorie di misure di welfare occupazionale nei contratti 2023 con almeno un intervento nell'area (%)*

Grafico 21 *Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale e aziendale dell'anno 2023*

Grafico 22 *Accordi aziendali con almeno una misura di welfare sul totale degli accordi (2024) (%)*

Grafico 23 *Accordi aziendali con almeno una misura di welfare per settore macro-contrattuale (2024) (%)*

Grafico 24 *Accordi con almeno una misura di welfare per dimensione aziendale (2024) (%)*

Grafico 25 *Accordi con almeno una misura di welfare per ambito territoriale (2024) (%)*

Grafico 26 *Distribuzione delle misure di welfare per categoria sul totale delle misure rilevate (2024) (%)*

Grafico 27 *Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale e aziendale dell'anno 2024*

Grafico 28 *Accordi aziendali che disciplinano il premio di risultato sul totale degli accordi considerati nel triennio 2022-2024 (%)*

Grafico 29 *Accordi aziendali che prevedono la welfarizzazione del premio di risultato sul totale degli accordi che disciplinano il PDR nel triennio 2022-2024 (%)*

Grafico 30 *Accordi aziendali che prevedono un bonus di conversione sul totale degli accordi che disciplinano la welfarizzazione del PDR nel triennio 2022-2024 (%)*

Grafico 31 *Lavoratori del settore turismo suddivisi per età*

Grafico 32 *Lavoratori del settore suddivisi per genere e categoria*

Grafico 33 *Tipologie contrattuali nel settore turismo*

Grafico 34 *Distribuzione dell'orario di lavoro nei lavoratori del settore del turismo*

Grafico 35 *Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale*

Grafico 36 *Caso studio 1. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi*

Grafico 37 *Caso studio 2. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore dell'industria alimentare (2016-2020)*

Grafico 38 *Caso studio 3. Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)*

Grafico 39 *Caso studio 4. Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale della metalmeccanica industriale*

Tabella 1 *Categorie di prestazioni di welfare occupazionale considerate*

Tabella 2 *Distribuzione delle categorie di misure di welfare occupazionale negli accordi con almeno un intervento di welfare occupazionale (%) (anni 2022-2024)*

Tabella 3 *Diffusione delle categorie di welfare nei contratti 2022 con almeno una misura (%)*

Tabella 4 *Distribuzione delle misure di welfare occupazionale e aziendale rispetto alla totalità degli accordi analizzati (2023) (%)*

Tabella 5 *Distribuzione delle misure di welfare occupazionale e aziendale rispetto alla totalità degli accordi analizzati (2024) (%)*

Tabella 6 *Relazione tra contratti collettivi, enti bilaterali e fondi bilaterali nel settore del turismo*

Tabella 7 *Fondi ed enti bilaterali del settore per CCNL*

Tabella 8 *Meccanismi di contribuzione ai principali fondi di assistenza sanitaria del settore turistico*

Tabella 9 *Tipologie di welfare organizzativo nel settore del turismo*

Tabella 10 *Politiche aziendali e contrattuali per la casa nel territorio di Milano: le principali iniziative*

Tabella 11 *Livelli e strumenti del welfare abitativo nel contesto milanese*

Tabella 12 *Modalità di finanziamento previdenza complementare nei CCNL industria metalmeccanica e industria chimica-farmaceutica*

Tabella 13 *Modalità di finanziamento dei fondi di previdenza complementare nei principali settori industriali*

Tabella 14 *Campo di applicazione del fondo Fon.Te*

Tabella 15 *Modalità di funzionamento dei meccanismi di adesione contrattuale*

Tabella 16 *Previsioni in materia di previdenza complementare nei settori credito e assicurazioni*

Tabella 17 *Fonti di riconoscimento/finanziamento del welfare*

Tabella 18 *Diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*

Tabella 19 *Diffusione del welfare aziendale per settore di attività*

Tabella 20 *Diffusione del welfare aziendale per area geografica*

Tabella 21 *Motivazioni che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale*

Tabella 22 *Categorie di prestazioni di welfare integrativo*

Tabella 23 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*

Tabella 24 *Beneficiari delle prestazioni di welfare*

Tabella 25 *Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni*

Tabella 26 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale*

Tabella 27 *Misurazione della variabile tipologica: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*

Tabella 28 *Misurazione della variabile funzionale: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale*

Tabella 29 *Misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare*

(D)
ELENCO DEI CONTRATTI COLLETTIVI NAZIONALI DI LAVORO CITATI

Rinnovi contrattuali 2019		
CCNL	***Parti firmatarie***	***Data***
Settore N: Noleggio, agenzie di viaggi, servizi di supporto alle imprese		
CCNL dipendenti proprietari di fabbricati (*codici Ateco 80, 81*)	Confedilizia, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	26.11.2019

Rinnovi contrattuali 2020		
CCNL	***Parti firmatarie***	***Data***
Settore J: Servizi di informazione e comunicazione		
CCNL telecomunicazioni (*codici Ateco 61, 62, 63, 73, 82*)	Asstel, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	12.11.2020
Settore Q: Sanità e assistenza sociale		
CCNL personale non medico della sanità privata (*codici Ateco 86*)	Aris, Aiop, Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl	08.10.2020

Settore T: Attività di famiglie e convivenze come datore di lavoro per personale domestico		
CCNL lavoro domestico (*codici Ateco 97*)	Fidaldo, Domina, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Federcolf	08.09.2020

Rinnovi contrattuali 2021		
CCNL	***Parti firmatarie***	***Data***
Settore C: Attività manifatturiere		
CCNL piccola e media industria metalmeccanica ed installazione impianti Confapi (*codici Ateco 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 43, 58)*	Unionmeccanica, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm	26.05.2021
CCNL PMI settore metalmeccanico ed installazione impianti Confimi (*codici Ateco 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 43, 58*)	Confimi Impresa meccanica, Fim-Cisl, Uilm	07.06.2021
CCNL industria alimentare PMI (*codici Ateco 10, 11*)	Unionalimentari, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	12.07.2021
CCNL industria carta (*codici Ateco 17*)	Assocarta, Assografici, Uilcom, Fistel-Cisl, Slc-Cgil, Ugl Carta e stampa	20.07.2021
Settore G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli		
CCNL farmacie private	Federfarma, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	07.09.2021

(*codici Ateco 47*)		
Settore L: Attività immobiliari		
CCNL dipendenti da agenti immobiliari professionali e mandatari a titolo oneroso (*codici Ateco 68*)	Fiaip, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	07.06.2021
Settore N: Noleggio, agenzie di viaggi, servizi di supporto alle imprese		
CCNL pulizie e multiservizi (*codici Ateco 81*)	Anip Confindustria, Legacoop Produzione e servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Agci Servizi, Unionservizi, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	08.06.2021

Rinnovi contrattuali 2022		
CCNL	***Parti firmatarie***	***Data***
Settore A: Agricoltura, silvicoltura e pesca		
CCNL consorzi agrari (*codici Ateco 01,02)*	Assocap, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	04.05.2022
CCNL operai agricoli e florovivaisti (*codici Ateco 01, 02, 35, 43, 55, 56, 81, 91*)	Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	23.05.2022
CCNL addetti su natanti esercenti la pesca marittima (*codici Ateco 03*)	Federpesca, Coldiretti Impresa Pesca, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	23.09.2022
CCNL per il personale non imbarcato	Agci-Agrital, Confcooperative-Fedagripesca,	30.11.2022

dipendente da cooperative di pesca (*codici Ateco 03*)	Legacoop Agroalimentare, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila Pesca	
Settore B: Estrazione di minerali da cave e miniere		
CCNL attività minerarie (*codici Ateco 05, 07, 08, 09, 71*)	Assorisorse, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	13.07.2022
Settore C: Attività manifatturiere		
CCNL PMI moda chimica ceramica decorazione piastrelle in terzo fuoco (*codici Ateco 13, 14, 20, 21, 23, 32, 96*)	Confartigianato Moda, Confartigianato Chimica, Confartigianato Ceramica, Cna Federmoda, Cna Produzione, Cna Artistico e tradizionale, Casartigiani e Claai, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	17.02.2022
CCNL industria del cemento, calce, gesso e malte (*codici Ateco 23*)	Federbeton, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	15.03.2022
CCNL legno lapidei artigiani (*codici Ateco 2, 16, 23, 31, 32, 33, 90*)	Confartigianato Legno e Arredo, Confartigianato Marmi-sti, CNA Produzione, CNA Costruzioni, Casartigiani, Claai, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	03.05.2022
CCNL tessile moda chimica ceramica artigiani (*codici Ateco 13, 14, 20, 21, 23, 32, 96*)	Confartigianato Moda, Confartigianato Chimica, Confartigianato Ceramica, Cna Federmoda, Cna Produzione, Cna Artistico e tradizionale, Cna Servizi alla comunità, Casartigiani, Claai, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	04.05.2022

CCNL laterizi e manufatti cementizi (*codici Ateco 23)*	Confindustria Ceramica raggruppamento laterizi, Assobeton, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	31.05.2022
CCNL industria chimica-farmaceutica (*codici Ateco 20, 21, 23, 32*)	Federchimica, Farmindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	13.06.2022
CCNL energia e petrolio (*codici Ateco 6, 9, 19, 24, 35, 46, 49, 52, 71*)	Confindustria Energia, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	21.07.2022
CCNL lapidei industria (*codici Ateco 23*)	Confindustria Marmomacchine, Anepla, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil	24.11.2022
Settore D: Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata		
CCNL elettrici (*codici Ateco 35, 47, 74, 82*)	Elettricità Futura, Utilitalia, Energia Libera, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec	18.07.2022
CCNL gas e acqua (*codici Ateco 35, 36, 37, 49*)	Utilitalia, Proxigas, Anfida, Assogas, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	30.09.2022
Settore E: fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento		
CCNL servizi ambientali (*codici Ateco 37, 38, 39*)	Utilitalia, Confindustria Cisambiente, Agci, Legacoop, Confcooperative, Assoambiente, Fp-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Fiadel	18.05.2022

Settore F: Costruzioni		
CCNL imprese edili e affini e cooperative (*codici Ateco 41,42, 43, 90*)	Ance, Legacoop Produzione e Servizi, Confcooperative Lavoro e Servizi, Agci Produzione e Lavoro, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	03.03.2022
CCNL aziende artigiane del settore edilizia e affini (*codici Ateco 41, 42, 43, 90*)	Anaepa-Confartigianato Edilizia, Cna Costruzioni, Fiae-Casartigiani, Claai, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	04.05.2022
CCNL personale non dirigente Anas (*codici Ateco 42, 43*)	Anas, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilpa Anas, Ugl Viabilità e logistica, Sada Fast Confsal, Snala Cisa	14.12.2022
Settore G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli		
CCNL panificazione e affini (*codici Ateco 10, 46, 47, 82*)	Fippa-Federpanificatori, Fiesa Confesercenti, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	31.05.2022
CCNL farmacie speciali (*codici Ateco 47*)	Assofarm, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	07.07.2022
Settore H: Trasporto e magazzinaggio		
CCNL mobilità/AF (*codici Ateco 49, 52, 55*)	Agens, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Ferrovieri, Fast Confsal, Orsa Ferrovie	22.03.2022
CCNL autoferrotranvieri internavigatori (mobilità TPL) (*codici Ateco 49, 50, 52*)	Asstra, Anav, Agens, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Faisa-Cisal, Ugl Fna	10.05.2022

CCNL addetti degli impianti di trasporto a fune (*codici Ateco 49*)	Anef, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Savt Trasporti	19.07.2022
CCNL noleggio autobus con conducente (*codici Ateco 49*)	Anav, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti	06.10.2022
CCNL controllori di volo (*codici Ateco 51, 52, 77*)	Enav, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl-Ta, Unica	25.11.2022
CCNL attività aeroportuali compagnie straniere (*codici Ateco 51, 52, 77*)	Fairo, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Trasporto Aereo	05.12.2022
CCNL attività aeroportuali catering aereo (*codici Ateco 51, 52, 77*)	Federcatering, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Trasporti	07.12.2022
CCNL autorimesse e noleggio automezzi (*codici Ateco 45, 49, 52, 77*)	Aniasa, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti	15.12.2022
Settore J: Servizi di informazione e comunicazione		
CCNL generici dipendenti operanti sui set di ripresa cineaudiovisiva (*codici Ateco 59, 90*)	Anica, Apa, Ape, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	13.04.2022
CCNL comunicazione aziende artigiane, microimprese non artigiane, piccole e medie imprese e consorzi di imprese artigiane e non artigiane	Confartigianato Comunicazione, CNA Comunicazione e terziario avanzato, Casartigiani, Claai, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	16.05.2022

(*codici Ateco 43, 58, 62, 63, 68, 69, 70, 73, 81, 82*)		
CCNL imprese radiotelevisive private multimediali (*codici Ateco 60*)	Confindustria Radiotelevisioni, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	26.05.2022
CCNL generici dipendenti operanti sui set di ripresa cineaudiovisiva artigiani (*codici Ateco 59, 90*)	Cna Cinema e Audiovisivo, Confartigianato Cinema e Audiovisivo, Casartigiani, Claai, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	28.11.2022
Settore K: Attività finanziarie e assicurative		
CCNL credito cooperativo (*codici Ateco 64, 66*)	Federcasse, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Ugl Credito, Uilca	11.06.2022
CCNL imprese di assicurazione (*codici 65, 66*)	Ania, First-Cisl, Fisac-Cgil, Fna, Snfia, Uilca	16.11.2022
Settore N: Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese		
CCNL agenzia delle entrate riscossione (*codici Ateco 82*)	Agenzia delle entrate riscossione, Equitalia Giustizia, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca, Unisin	15.07.2022
CCNL pulizie artigiani (*codici Ateco 81*)	Confartigianato Imprese di pulizia, CNA Costruzioni, CNA Imprese di Pulizia, Casartigiani, Claai, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	27.10.2022

Settore P: Istruzione		
CCNL scuola non statale Aninsei (*codici Ateco 85*)	Aninsei Confindustria, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals-Confsal	14.02.2022
Settore Q: Sanità e assistenza sociale		
CCNL per i dipendenti dell'Aias (Associazione italiana assistenza spastici) e delle fondazioni e/o consorzi Aias (*codici Ateco 87, 88, 94*)	Aias, Cisl-Fp, Uil-Fpl	07.09.2022
CCNL settore assistenziale, socio-sanitario e delle cure post-intensive (*codici Ateco 85, 87, 88, 94*)	Confcommercio Salute, Fisascat-Cisl, Uiltucs	13.09.2022
Settore R: Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento		
CCNL impianti e attività sportive (*codici Ateco 85, 93*)	Confederazione Italiana dello Sport, Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom	30.05.2022
CCNL servizi pubblici alla cultura, del turismo, dello sport e del tempo libero (*codici Ateco 85, 91, 94*)	Federculture, Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl, Uil-Pa	28.11.2022
Settore S: Altre attività di servizi		
CCNL acconciatura, estetica, tricologia non curativa, tatuaggio, piercing e centri benessere (*codici Ateco 86, 96*)	Confartigianato Benessere-acconciatori, Confartigianato Benessere-estetica, Cna-Unione benessere e sanità, Casartigiani, Claai-Federnas-	10.10.2022

	Unamem, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	
CCNL con campo di applicazione senza riferimento a specifici settori produttivi Ateco		
CCNL istituti per il sostentamento del clero (*codici Ateco non definiti*)	Istituto Centrale per il sostentamento del Clero, Fisascat-Cisl, Filcams-Cgil, Uiltucs	10.01.2022

Rinnovi contrattuali 2023		
CCNL	***Parti firmatarie***	***Data***
Settore A: Agricoltura, silvicoltura e pesca		
CCNL dirigenti consorzi di bonifica e di miglioramento fondiario (*codice Ateco 01*)	Snebi, Sindicob	2.3.2023
CCNL consorzi di bonifica e di miglioramento fondiario (*codice Ateco 01*)	Snebi, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Filbi-Uil	23.5.2023
CCNL allevatori, consorzi ed enti zootecnici (*codice Ateco 01*)	Associazione italiana allevatori, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	14.11.2023
CCNL consorzi agrari (*codice Ateco 01*)	Assocap, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	12.12.2023
Settore C: Attività manifatturiere		
CCNL gomma plastica (*codici Ateco 22, 38*)	Federazione Gomma plastica, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	26.1.2023

CCNL vetro, lampade e display (*codice Ateco 23*)	Assovetro, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	10.2.2023
CCSL Stellantis (*codice Ateco 29*)	Stellantis, Iveco Group, CNH Industrial, Ferrari, Fim-Cisl, Uilm, Fismic-Confsal, Uglm-Ugl, Aqcfr	8.3.2023
CCSL dirigenti Stellantis (*codice Ateco 29*)	Stellantis, Iveco Group, CNH Industrial, Ferrari, Federmanager	28.4.2023
CCNL occhiali (*codice Ateco 32*)	Anfao, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec	28.4.2023
CCNL penne, spazzole e pennelli (*codice Ateco 32*)	Assospazzole, Assoscrittura, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	3.5.2023
CCNL pelli e ombrelli (*codici Ateco 15, 32*)	Assopellettieri, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec	26.5.2023
CCNL coibentazioni termiche acustiche (*codici Ateco 22, 23*)	Anicta, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec	29.5.2023
CCNL legno (*codici Ateco 02, 16, 31, 32, 33, 90*)	Federlegno Arredo, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	20.6.2023
CCNL PMI legno (*codici Ateco 02, 16, 31, 32, 33, 90*)	Unital Confapi, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	15.11.2023
CCNL industria chimica imprese minori (*codici Ateco 15, 20, 21, 22, 23, 32, 38*)	Unionchimica Confapi, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	5.12.2023

Settore G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli		
CCNL fiori recisi (*codici Ateco 46, 47*)	Ancef, Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	30.3.2023
CCNL dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi (*codici Ateco 33, 45, 46, 47, 52, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69-82, 85, 90-96*)	Confcommercio, Manageritalia	12.4.2023
CCNL distribuzione recapito servizi postali (*codici Ateco 46, 47, 53, 82, 85, 95*)	Cna, Confartigianato, Casartigiani, Claai, Slc-Cgil, Slp-Cisl, Uil Poste	14.11.2023
Settore H: Trasporto e magazzinaggio		
CCNL piloti di velivoli ad ala fissa adibiti ad attività di protezione civile, servizio antincendio boschivo e tutela ambientale (*codici Ateco 51, 52, 77*)	Aei Confindustria Federvarie, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Anpac	1.3.2023
CCNL dirigenti aziende di autotrasporto e spedizione merci (*codici Ateco 49, 50, 52, 77*)	Confetra, Manageritalia	18.5.2023
CCNL dirigenti imprese di logistica (*codici Ateco 49, 50, 52, 77*)	Assologistica, Manageritalia	31.5.2023
CCNL ormeggiatori e barcaioli dei porti italiani	Angopi, Legacoop produzione e servizi, Confcooperative lavoro e servizi,	31.5.2023

(*codice Ateco 52*)	Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti	
CCNL autostrade e trafori (*codice Ateco 52*)	Federreti, Acap, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Sla-Cisal, Ugl Viabilità e Logistica	18.7.2023
CCNL trasporto aereo (sez. Handling) (*codici Ateco 51, 52, 77*)	Assohandlers, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Trasporto aereo	25.10.2023
CCNL dirigenti agenzie marittime raccomandatarie, agenzie aeree e mediatori marittimi (*codice Ateco 50*)	Federagenti, Manageritalia	27.10.2023
CCNL esercenti servizi postali in appalto (*codice Ateco 53*)	Assoposte, Slc-Cgil, Slp-Cisl, Uil Poste	23.12.2023
Settore I: Attività dei servizi di alloggio e ristorazione		
CCNL dirigenti aziende industria alberghiera (*codici Ateco 55, 79, 93, 96*)	Aica Confindustria, Federmanager	12.9.2023
CCNL dirigenti aziende alberghiere (*codici Ateco 55, 93, 96*)	Federalberghi, Federmanager	28.11.2023
Settore J: Servizi di informazione e comunicazione		
CCNL doppiatori (*codice Ateco 59*)	Anica, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	6.12.2023
CCNL grafici editori (*codici Ateco 18, 58, 74*)	Assografici, Aie, Anes, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	19.12.2023
CCNL attori di cinema e TV	Anica, Apa, Ape, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	20.12.2023

(*codici Ateco 59, 60, 63*)		
Settore K: Attività finanziarie e assicurative		
CCNL quadri direttivi e personale aree professionali imprese creditizie, finanziarie e strumentali (*codici Ateco 64, 65, 66*)	Abi, Intesa Sanpaolo, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca, Unisin	23.11.2023
CCNL dirigenti credito cooperativo (*codici Ateco 64, 66*)	Federcasse, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Ugl Credito, Uilca	30.11.2023
Settore M: Attività professionali, scientifiche e tecniche		
CCNL fotolaboratori conto terzi (*codici Ateco 74)*	Assofotolab, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	31.5.2023
Settore N: Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese		
CCNL vigilanza privata e servizi di sicurezza (*codici Ateco 80*)	Anivip, Assiv, Univ, Legacoop Produzione e Servizi, Agci Servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	30.5.2023
CCNL personale Issim (*codici Ateco 70, 82*)	Issim, Filcams-Cgil	8.2.2023
Settore O: Amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale e obbligatoria		
CCNL enti di previdenza privatizzati e privati (*codice Ateco 84*)	Adepp, Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Pa, Cisal-Fialp, Usb	22.2.2023
CCNL dirigenti enti di previdenza privatizzati e privati (*codice Ateco 84*)	Adepp, Asdepp Federmanager; Fp-Cgil; Cisl-Fp; Uil-Pa; Cisal-Fialp; Ugl Terziario	22.2.2023

CCNL Siae (*codice Ateco 84*)	Siae, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilpa, Fnc-Ugl, Cisal Sad Siae, Confsal Siae	4.12.2023
Settore P: Istruzione		
CCNL scuole dell'infanzia e servizi educativi Fism (*codice Ateco 85*)	Fism, Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola Rua, Snals-Confsal	1.3.2023
CCNL formazione professionale (*codice Ateco 85*)	Forma, Cenfop, Cisl Scuola, Flc-Cgil, Uil Scuola Rua e Snals-Confsal	5.12.2023
Settore R: Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento		
CCNL fondazioni lirico-sinfoniche (*codice Ateco 90*)	Anfols, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	30.11.2023
Settore S: Altre attività di servizi		
CCNL pompe funebri aziende municipalizzate (*codice Ateco 96*)	Utilitalia, Fp-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti	7.2.2023
CCNL lavanderie industriali (*codici Ateco 81, 96*)	Assosistema, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	28.3.2023
Settore U: Organizzazioni e organismi extraterritoriali		
CCNL dipendenti da ambasciate ed organismi internazionali (*codici Ateco 99*)	Ministero degli affari esteri, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Fp-Cgil, Cisl-Fp, UilPa, Ceuq Fp	06.04.2023

Rinnovi contrattuali 2024		
CCNL	***Parti firmatarie***	***Data***
Settore A: Agricoltura, silvicoltura e pesca		
CCNL dipendenti cooperative e consorzi agricoli (*codice Ateco 01*)	Agci Agrital, Confcooperative Fedagripesca, Legacoop agroalimentare, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	19.07.2024
CCNL impiegati agricoli e florovivaisti (*codici Ateco 01, 02, 03, 35, 43, 55, 56, 81, 91*)	Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Confederdia, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	18.06.2024
CCNL aziende agricole in conto terzi (*codici Ateco 01, 33)*	Cai Agromec, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	19.06.2024
Settore C: Attività manifatturiere		
CCNL addetti aziende conciarie (*codici Ateco 15*)	Unic, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	07.03.2024
CCNL industria delle piastrelle di ceramica (*codici Ateco 23*)	Confindustria ceramica, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	22.07.2024
CCNL area meccanica (*codici Ateco 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 43, 58*)	Confartigianato autoriparazione, Confartigianato metalmeccanica di produzione, Confartigianato impianti, Confartigianato orafi, Confartigianato odontotecnici, Confartigianato restauro, Cna produzione, Cna installazione e impianti, Cna servizi alla comunità/autoriparatori, Cna artistico e tradizionale, Cna benessere e sanità Sno,	19.11.2024

	Casartigiani, Claai, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm	
CCNL industria calzature (*codici Ateco 15*)	Assocalzaturifici, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	17.07.2024
CCNL giocattoli (*codici Ateco 32*)	Assogiocattoli, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec	12.06.2024
CCNL industria alimentare (*codici Ateco 10, 11)*	Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Unaitalia, Unione Italiana Food – Unionfood, Unionzucchero, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	01.03.2024
CCNL alimentazione e panificazione artigianato (*codici Ateco 10, 11*)	Confartigianato alimentazione, Cna agroalimentare, Casartigiani, Claai, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	15.03.2024
CCNL dipendenti da aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari (*codici Ateco 10, 11)*	Agrital Agci, Fedagri Confcooperative, Legacoop agroalimentare, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	14.05.2024
CCNL della panificazione per il personale dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari (*codici Ateco 10)*	Assipan, Confcommercio imprese per l'Italia, Assopanificatori Fiesa Confesercenti, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	18.07.2024

CCNL dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi (*codici Ateco* 01→43, 45, 46, 47, 49→53, 55, 58→61, 64→66, 71, 74, 77, 79→82, 85→88, 90, 93→96)	Confindustria, Federmanager	13.11.2024
CCNL dirigenti di azienda dipendenti da imprese cooperative *(codici Ateco)*	Legacoop, Agci, Cgil, Cisl, Uil	12.07.2024
CCNL area tessile-moda e chimica-ceramica (*codici Ateco 13, 14, 20, 21, 23, 32, 95*)	Cna Federmoda, Cna produzione, Cna servizi alla comunità, Confartigianato moda, Confartigianato chimica, Confartigianato ceramica, Casartigiani, Claai, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	16.07.2024
Settore F: Costruzioni		
CCNL addetti piccole e medie industrie e affini (*codici Ateco 41, 42, 43*)	Confapi Aniem, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	29.02.2024
CCNL legno-lapidei artigianato (*codici Ateco 02, 16, 23, 31, 32, 33, 90)*	Cna produzione, Cna costruzioni, Confartigianato legno e arredo, Confartigianato marmisti, Casartigiani, Claai, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	05.03.2024
CCNL dipendenti delle aziende, società ed enti pubblici economici aderenti a Federcasa (*codici Ateco 68, 81*)	Federcasa, Fp-Cgil, Fps-Cisl, Uil-Fpl, Fesica-Confsal	06.11.2024

Settore G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli		
CCNL distribuzione moderna organizzata (DMO) (*codici Ateco 45, 46, 47, 82, 85, 95)*	Federdistribuzione, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	23.04.2024
CCNL terziario, distribuzione e servizi (*codici Ateco 33, 45, 46, 47, 52, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 90, 91, 92, 93, 95, 96)*	Confcommercio imprese per l'Italia, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	22.03.2024
CCNL terziario, distribuzione e servizi (*codici Ateco 33, 45, 46, 47, 52, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 90, 91, 92, 93, 95, 96*)	Confesercenti, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	22.03.2024
CCNL distribuzione cooperativa (*codici Ateco 33, 45, 46, 47, 52, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 90, 91, 92, 93, 95, 96*)	Ancc Coop, Confcooperative consumo e utenze, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	29.03.2024
CCNL per i dipendenti da aziende ortofrutticole ed agrumarie (*codici Ateco 10, 46)*	Fruitimprese, Flai-Cgil, Cgil, Fisascat-Cisl, Cisl, Uiltucs	19.07.2024
Settore H: Trasporto e magazzinaggio		
CCNL logistica, trasporto merci e spedizione (*codici Ateco 52*)	Aiti, Assoespressi, Assologistica, Fedespedi, Fedit, Fisi, Trasportounito Fiap, Confetra, Anita, Fai, Assotir, Federlogistica, Unitai, Conftrasporto, Cna Fita,	01.04.2024

	Confartigianato trasporti, Sna Casartigiani, Claai, Confcooperative lavoro e servizi, Legacoop produzione e servizi, Agci servizi, Federtraslochi, Aite, Fiap	
CCNL lavoratori dei porti (*codici Ateco 50, 52*)	Confitarma, Assarmatori, Assorimorchiatori, Federimorchiatori, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti	11.07.2024
CCNL lavoratori dei porti (*codici Ateco 52*)	Assoporti, Assiterminal, Assologistica, Fise-Uniport, Ancip, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti	08.10.2024
CCNL personale dipendente dalle agenzie marittime raccomandatarie e mediatori marittimi (*codici Ateco 50*)	Federagenti, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti	13.09.2024
Settore I: Attività di servizi di alloggio e di ristorazione		
CCNL dipendenti da aziende del settore turismo (*codici Ateco 52, 55, 56, 93, 96)*	Federalberghi, Faita Federcamping, Confcommercio imprese l'Italia, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	05.07.2024
CCNL turismo (*codici Ateco 55, 79, 93, 96*)	Fiepet, Assohotel, Assoviaggi, Fiba, Assocamping, Assoturismo, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	22.07.2024
CCNL dipendenti dell'industria turistica (*codici Ateco 55, 79, 93, 96*)	Federturismo, Aica, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	21.12.2024
CCNL pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo	Fipe, Legacoop produzione e servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Agci Servizi,	05.06.2024

(*codici Ateco 47, 55, 56, 61, 79, 92, 93, 96)*	Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	
Settore J: Servizi di informazione e comunicazione		
CCNL area comunicazione (*codici Ateco 82)*	Cna Produzione, Cna Costruzioni, Cna, Confartigianato Legno A Arredo, Confartigianato Marmisti, Confartigianato Imprese, Casartigiani, Claai Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	18.11.2024
CCL per i quadri impiegati ed operai di Rai, Rai Cinem, Rai Com e Rai Way (*codici Ateco 59)*	RAI-Radiotelevisione Italiana, Unindustria Roma e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom, Fnc-Ugl Comunicazioni, Snater e Confsal-Libersind	16.07.2024
Settore K: Attività finanziarie e assicurative		
CCNL quadri direttivi e il personale delle aree professionali delle Banche di credito cooperativo – casse rurali ed artigiane (*codici Ateco 64, 66*)	Federcasse, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Ugl Credito, Uilca	09.07.2024
CCNL personale non dirigente di Poste italiane (*codici Ateco 64)*	Poste italiane Spa, Slc-Cgil, Slp-Cisl, Uilposte, Failp Cisal, Confsal comunicazioni, Fnc-Ugl comunicazioni	23.07.2024
Settore M: Attività professionali, scientifiche e tecniche		
CCNL studi professionali (*codici Ateco 32, 41, 52, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 90, 93, 94, 96, 97*)	Confprofessioni, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	16.02.2024

Settore N: Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese		
CCNL dipendenti delle imprese di viaggi e turismo (*codici Ateco 79*)	Fiavet, Confcommercio imprese per l'Italia, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	26.07.2024
Settore P: Istruzione		
CCNL scuole non statali Agidae (*codici Ateco 85*)	Agidae, Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal, Sinasca	03.07.2024
CCNL per il personale dipendente da enti, opere e istituti valdesi (*codici Ateco 85*)	Tavola valdese e Diaconia valdese (CSD), Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl	09.04.2024
Settore Q: Sanità e assistenza sociale		
CCNL sanità dipendenti ANFFAS (*codici Ateco 87, 88*)	Consorzio degli enti aderenti alla rete associativa di ANFFAS Nazionale – La Rosa Blu, Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl	23.04.2024
CCNL residenze sanitarie assistenziali (Aris) (*codici Ateco 87, 88)*	Aris, Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl	24.01.2024
CCNL cooperative dei settori socio-assistenziali, socio sanitario ed educativo (*codici Ateco 85, 86, 87, 88, 90, 93*)	Agci Solidarietà, Legacoopsociali, Federsolidarietà, Fp-Cgil, Cisl-Fp, Fisascat-Cisl, Uil-Fpl, Uiltucs	24.01.2024
Settore R: Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento		
CCNL fondazioni lirico-sinfoniche (*codici Ateco 90*)	Anfols, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom, Fials-Cisal	13.11.2024

Settore S: Altre attività di servizi		
CCNL per i dipendenti dalle aziende termali e dei centri benessere delle stesse aziende (*codici Ateco 96*)	Federterme, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	08.10.2024
CCNL area acconciatura ed estetica (*codici Ateco 86, 96*)	Confartigianato benessere acconciatori, Confartigianato benessere estetica, Cna unione benessere e sanità, Casartigiani, Claai, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	20.05.2024

Rinnovi contrattuali 2025		
CCNL	***Parti firmatarie***	***Data***
Settore C: Attività manifatturiere		
CCNL industria tessile, abbigliamento, PMI (*codici Ateco 13, 14, 15, 16, 22, 32, 95*)	Uniontessile, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec	18.02.2025
CCNL industrie tessili, dell'abbigliamento e moda (*codici Ateco 13, 14, 32, 95*)	Confindustria Moda, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec	06.05.2025
Settore G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli		
CCNL agenzie di somministrazione di lavoro Assolavoro (*codici Ateco 10, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 55,*	Assolavoro, Cgil, Cisl, Uil, Felsa-Cisl, Nidil-Cgil, Uilt	03.02.2025

56, 60, 61, 63, 70, 74, 79, 80, 81, 82, 86, 87, 88, 91, 93, 94, 96)		
CCNL agenzie di somministrazione di lavoro Assosomm (*codici Ateco 10, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 55, 56, 60, 61, 63, 70, 74, 79, 80, 81, 82, 86, 87, 88, 91, 93, 94, 96*)	Assosomm, Cgil, Cisl, Uil, Felsa-Cisl, Nidil-Cgil, Uilt	03.02.2025
Settore J: Servizi di informazione e comunicazione		
CCNL comunicazione e informatica PMI (*codici Ateco 43, 58, 62, 63, 68, 69, 70, 73, 81, 82*)	Unigec, Unimatica, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom	08.04.2025

BIBLIOGRAFIA

ADAPT (2025), *La contrattazione collettiva in Italia (2024). XI Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ADAPT (2024), *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ADAPT (2023), *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ADAPT (2022), *La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ADAPT (2019), *La contrattazione collettiva in Italia (2018). V Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ADAPT (2018), *La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ADAPT (2017), *La contrattazione collettiva in Italia (2016). III Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ADAPT (2016), *La contrattazione collettiva in Italia (2015). II Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ADAPT (2015), *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014). Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press

ALACEVICH F. (2015), *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 145, pp. 143-152

ALES E. (2021), *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, pp. 43-58

ALESSI C., RAVELLI F., RUBAGOTTI O. (2023), *Dall'emergenza, l'innovazione. La contrattazione decentrata bresciana durante e dopo la pandemia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, pp. 689-717

ALESSI C. (2022), *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 14

ALESSI C. (2018), *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, pp. 804-821

ALVARO L.M. (2016), *Giulio Sapelli, un Virgilio del Welfare Aziendale*, in *www.vita.it*, 6 aprile

AON (2025), *H&B Benefits and Trends Report Italia 2024*

ARLETTI L. (2018), *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, n. 2

ARLOTTI M. (2019), *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, n. 1, pp. 93-116

ARLOTTI M. (2018), *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, n. 3, pp. 443-448

ARMAROLI I., DALLA SEGA M., IMPELLIZZIERI G., MASSAGLI E., NESPOLI F., PIGLIALARMI G., TIRABOSCHI M. (2023), *Atlante della contrattazione collettiva. La geografia dei mercati del lavoro nel prisma della rappresentanza e dei sistemi di relazioni industriali*, ADAPT University Press

ARTONI R. (2014), *Stato Sociale*, in *Alfabeto Treccani*, versione Kindle

ASCOLI U., MIRABILE M.L., PAVOLINI E. (2012), *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pp. 53-76

BACCHINI F. (2017), *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche* (II. Parte Speciale), in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 4-5

BATTISTI A.M. (2018), *Lavoro sostenibile. Imperativo per il futuro*, Giappichelli

BATTISTI A.M. (2013), *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli

BELLARDI L., DE SANTIS G. (a cura di) (2011), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli

BENAGLIA R. (2020), *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in TREU T., *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa

BENENATI E. (1999), *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, pp. 43-82

BOMBELLI C. (2003), *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199, settembre/ottobre, pp. 69-77

BOZZAO P. (2022), *Il welfare dei figli, tra Family Act e (attuazione della) Direttiva Ue n. 2019/1158*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 4

BRIGGS A. (1961), *The Welfare State in Historical Perspective*, Archives Européennes de Sociologie, vol. 2, n. 2, pp. 221-258

BROLLO M. (2023), *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro*, Relazione alle Giornate di Studio AIDLaSS, Campobasso, 25-26 maggio (versione provvisoria al 17 maggio 2023, in *www.aidlass.it*)

BRUNETTA R., ALTILIO C. (2024), *Non di solo lavoro vive l'uomo. Il contributo della contrattazione al corretto equilibrio tra persona, carichi di cura e di lavoro. Una versifica sull'archivio Cnel dei contratti collettivi*, Cnel. Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva, n. 10

BRUSA L., MANDREOLI M. (a cura di) (2019), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse

CALAFÀ L. (2022), *I congedi dei genitori dopo la trasposizione della direttiva 2019/1158*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 14, pp. 13-40

CANAVESI G. (2024), *"Welfare" integrativo e struttura della contrattazione collettiva nel pubblico impiego*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, n. 3, PP. 424-438.

CARCANO M., VARESI P.A., FERRARI R., CARMIGNANI A. (2018), *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, n. 27

CARNAZZA P., PASETTO A. (2015), *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato* n. 1, pp. 117-142

CARRERA F., DE SARIO B. (2016), *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3-4, pp. 269-286

CARUSO B. (2018), *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, pp. 369-388

CARUSO B. (2016), *"The Bright Side of the Moon": politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, pp. 177-207

CASANO L. (2021), *Lavoro agile e conciliazione: una prima verifica alla luce delle soluzioni contrattuali nelle aziende del credito e assicurative*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, n. 7, pp. 700-711

CASTELLUCCI S. (2024), *Contrattazione collettiva decentrata e misure di welfare occupazionale nella conciliazione dei tempi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, pp. 433-453

CASTRONOVO V. (2006), *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi

CENSIS-EUDAIMON (2025), *Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova. VIII Rapporto*

CENSIS-EUDAIMON (2024), *Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro. VII Rapporto*

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (2025), *Osservatorio Welfare Assolombarda. Anno 2024*, rapporto n. 3

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (2023), *Osservatorio Welfare Assolombarda. Anno 2022*, rapporto n. 4

CGIL-FONDAZIONE DI VITTORIO (2024), *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello*

CGIL-FONDAZIONE DI VITTORIO (2022), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*

CIMAGLIA M.C., AURILIO A. (2011), *I sistemi bilaterali di settore*, in BELLARDI L., DE SANTIS G. (a cura di), *La bilateralità fra*

tradizione e rinnovamento, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, pp. 97-246

CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (2019), *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 15-27

CNA (2024), *Mismatch e caro-affitti*, ottobre

CNEL (2025), *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva. XXVI Rapporto*

CNEL (2022), *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva. XXIV Rapporto*

COLOMBO S. (2012), *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pp. 115-128

COMANDÈ D. (2019), *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 205-234

CONAGHAN J. (2005), *Work, family and the discipline of labour law*, in CONAGHAN J., RITTICH K., *Labour law, work and family*, Oxford University Press

CONFINDUSTRIA (2025), *Soluzioni abitative sostenibili per i lavoratori*

CORSO S., CRISCI I., DALLA SEGA M., GARBUIO C., PIGLIALARMI G., TURRIN M. (2022), *Welfare negoziale e lavoro autonomo*, in ALES E., CANAVESI G. (a cura di), *Welfare negoziale e nuovi bisogni. Tradizione ed emergenza*, Editoriale scientifica, pp. 161

COSTANTINI S. (2009), *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1, pp. 121-141

COVIP (2025), *Relazione per l'anno 2024*

CROCE G. (2015), *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, n. 103, pp. 223-244

CROMPTON R., LEWIS S., LYONETTE C. (2007), *Women, men, work and family in Europe*, Palgrave Macmillan

DAGNINO E (2023), *La tutela del lavoratore malato cronico tra diritto vivente e (mancate) risposte di sistema,* in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, pp. 336-356

DALLA SEGA M. (2024), *Welfare e dinamiche retributive contrattuali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, pp. 141-165

DALLA SEGA M. (2023), *Il welfare aziendale per la sostenibilità delle aree interne*, in *Professionalità Studi*, n. 2, pp. 144-160.

DAVIES A.R., FRINK B.D. (2014), *The Origins of the Ideal Worker: The Separation of Work and Home in the United States From the Market Revolution to 1950*, in *Work and Occupations*, vol. 41, n. 1, pp. 18-39

DE FALCO M. (2024), *Il welfare contrattuale nelle pubbliche amministrazioni. Una indagine sui contratti collettivi di primo livello*, Cnel. Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva, n. 17

DE FALCO M. (2023), *La dimensione sociale della retribuzione: il welfare contrattuale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 4, pp. 843-862

DE SARIO B. (2015), *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 2, pp. 45-60

DI NUNZIO P. (2019), *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in LODOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre

DIGIT@UIL (2024), *III Rapporto sulla contrattazione decentrata 2022-2023*

DONATI P. (2008), *Ripensare la conciliazione famiglia-lavoro nell'ottica della sussidiarietà*, in G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, pp. 93-107

DONINI A. (2020), *Corrispettività e libertà individuale nei piani aziendali di welfare*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, pp. 518 ss.

DOUBLEYOU-ZUCCHETTI (2025), *Osservatorio Welfare 2025*

EBNT (a cura di) (2024), *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo*, XVI Rapporto

EBNT (a cura di) (2022), *L'ente bilaterale come erogatore di welfare aziendale. Proposte per la contrattazione e il legislatore*

EDENRED (2025), *Osservatorio welfare 2025*

EDENRED (2024), *Osservatorio welfare 2024*

ESPING-ANDERSEN G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton Paperbacks

FALDETTA G. (2008), *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli

FERRARI F. (2018), *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, n. 597, pp. 4-7

FERRERA M. (2013), *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, pp. 7-16

FERRIERI CAPUTI M.S., MASSAGLI E. (2019), *Welfare bilaterale e welfare aziendale: un preoccupante dualismo normativo*, in *Bollettino* ADAPT, n. 3

FILÌ V. (2024), *Sufficienza della retribuzione e sostegno alla famiglia: dall'assegno per il nucleo familiare al welfare aziendale,* in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, pp. 48-60

FILÌ V. (2022), *Il ruolo del welfare privato nel sistema di welfare sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 4, pp. 595-612

FILÌ V. (a cura di) (2022), *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, ADAPT University Press

FIM-CISL (2023), *Analisi premi di risultato 2022 nelle aziende metalmeccaniche*

FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO-PLUXEE (2025), *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Terzo rapporto annuale*

FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO-PLUXEE (2024), *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Secondo rapporto annuale*

FORLIVESI M. (2020), *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, n. 2, pp. 237-255

FORNASIER S., LUCCHINI G., STRELIOTTO F., VECCHIATO G. (2019), *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Franco Angeli

GABRIELLI G. (2017), *Politiche partecipative e remunerazione*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V.M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, pp. 311-328

GABRIELLI G., ZACCARO F. (2019), *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 29-63

GAROFALO C. (2021), *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci

GENERALI-WELFARE INDEX PMI (2024), *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese. Rapporto 2024*

GENERALI-WELFARE INDEX PMI (2022), *Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese. Un fattore strategico per le imprese, una priorità per le istituzioni. Rapporto 2022*

GHERA E. (2000), *La concertazione sociale nell'esperienza italiana*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, pp. 115-148

GIUBBONI S. (2019), *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 388, pp. 1-13

GOODIN R., REIN M. (2001), *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, n. 4, pp. 769-801

GORI C. (2012), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli

GREENHAUS J.H., BEUTELL N. (1985), *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, in *Academy of Management Review*, vol. 1, n. 1, pp. 76-88

HYMAN R. (2007), *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad and Arbetsliv*, vol. 13, n. 3-4, p. 29-41

ISTAT, ISTATDATA (2022), *Retribuzione lorda oraria per ora retribuita delle posizioni lavorative dipendenti in euro (media) per classe di dipendenti – 2 digit, dati relativi all'anno 2022*

KOSSEK E., LAMBERT S. (2006), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates

LAI M. (2006), *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, pp. 1020-1042

LEONARDI S., ARLOTTI M. (2012), *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pp. 77-110

LEWIS S., GAMBLES R., RAPOPORT R. (2007), *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach*: *an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n. 3, pp. 360-373

LODIGIANI R., RIVA E. (2019), *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, n. 1, pp. 9-34

LOI P., NUNIN R. (a cura di) (2018), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato. Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste*, EUT

LUCIFORA C., ORIGO F. (2017), *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, relazione discussa al Cnel a margine della presentazione del *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017* curato da Cnel, Anpal, Inapp, 6 dicembre

LUDOVICO G. (2019), *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 23-44

MAGATTI M. (2017), *Cambio di paradigma*, Feltrinelli

MAINO F. (2021), *Il secondo welfare e la sfida pandemica, tra pubblico-privato e nazionale-locale*, in MAINO F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia, Quinto rapporto sul secondo welfare*, Giappichelli, Percorsi di secondo welfare, pp. 39-61

MAINO F. (2018), *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, pp. 579-587

MAINO F. (2013), *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, pp. 17-48

MAINO F., BARAZZETTA E., SANTONI V. (2019), *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercatizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, n. 2, pp. 271-288

MAINO F., MALLONE G. (2017), *Lo sviluppo del welfare aziendale e le prospettive per il settore dell'artigianato*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, n. 1, pp. 3-23

MAINO F., MALLONE G. (2016), *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, pp. 73-112

MAINO F., RAZETTI F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli

MAINO F., RIZZA R. (2018), *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, n. 113, pp. 197-224

MALANDRINI S. (2022), *Le dinamiche del costo del lavoro tra decontribuzione dei premi di risultato e piani di welfare aziendale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, pp. 81-88

MALLONE G. (2013), *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi

MALLONE G., NATILI M., JESSOULA M. (2019), *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, n. 1, pp. 47-65

MARESCA A. (2019), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 63-85

MARESCA A. (2000), *Concertazione e contrattazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 2

MASSAGLI E. (2016), *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, pp. 598-612

MASSAGLI E., SPATTINI S. (2017), *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, n. 3

MATTEI A. (2020), *Innovazione e rapporti di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, n. 4, pp. 1001-1023

MATTEI A. (2018), *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori e Mercati*, n. 1, pp. 59-87

MILITELLO M. (2022), *Tempi di lavoro e conciliazione. L'orario di lavoro scelto come strumento di parità*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 14, pp. 41-66

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2025), *Report Depositi contratti ex art. 14 d.lgs. 151/2015*, 15 luglio

MORTARA A., SCRAMAGLIA R. (2018), *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un'indagine esplorativa*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 150, pp. 139-158

MURENA C. (2020), *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, pp. 2-29

MURENA C. (2019), *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, pp. 1235-1246

MUSELLA M., SANTORO M. (2012), *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*, Giappichelli

NATALI D., PAVOLINI E. (2014), *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, n. 16

NATALI D., PAVOLINI E., VANHERCKE B. (2018), *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui

NAVILLI M. (2024), *Salario minimo e* welfare aziendale *nella prospettiva sindacale e della contrattazione collettiva*, in *Argomenti di Diritto del Lav*oro, n. 5, pp. 977-1000

NEGRELLI S., ROSSI P. (2019), *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, n. 1, pp. 117-135

NOGLER L. (2024), *La giungla delle agevolazioni fiscali e l'inefficienza delle relazioni industriali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 181/182, pp. 1-31

NOGLER L. (2014), *Enti bilaterali regionali dell'artigianato: verso la fine di una best practice?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, pp. 727-738

OCSEL-CISL (2021), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità. VI Rapporto Ocsel*

OLIVELLI F. (2023), *Il welfare negoziale dei lavoratori autonomi*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 47

OLIVELLI F. (2020), *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, pp. 103-124

OMI (OSSERVATORIO DEL MERCATO IMMOBILIARE) (2024), *Banca dati delle quotazioni immobiliari*, semestre 2

PAVOLINI E., ASCOLI U. (2019), *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, n. 1, pp. 23-46

PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (2013), *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino

PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di) (2013), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino

PAVOLINI E., CARRERA F. (2013), *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, pp. 149-202

PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L. (2012), *Welfare aziendale e "nuovi rischi sociali"*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pp. 145-171

PERCORSI DI SECONDO WELFARE-MEIEC (2024), *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia*

PERCORSI DI SECONDO WELFARE (2023), *Sesto Rapporto sul secondo welfare. Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare*

PERCORSI DI SECONDO WELFARE (2021), *Quinto rapporto sul secondo welfare. Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia*

PESENTI L. (2017), *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in CESAREO V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, pp. 201-224

PESENTI L. (2014), *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, n. 20, pp. 18-27

PESSI R. (2015), *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society,* in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 145, pp. 133-142

PIGLIALARMI G. (2019), *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, pp. 713-725

PIRAS E.M., ROSSI P., MIELE F. (2018), *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 150, pp. 202-217

PONZELLINI A.M. (2006), *Work-life balance and industrial relations in Italy*, in *European Societies*, vol. 8, n. 2, pp. 273-294

PONZELLINI A.M., RIVA E. (2014), *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 134, pp. 84-102

PONZELLINI A.M., RIVA E., SCIPPA E. (2015), *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2, pp. 145-166

PONZELLINI A.M., TEMPIA A. (2003), *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Edizioni Lavoro

REGALIA I. (2015a), *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, pp. 3-13

REGALIA I. (2015b), *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, pp. 97-111

REGALIA I. (2008), *L'azione del sindacato a livello territoriale,* in *La Rivista delle politiche sociali*, n. 4, pp. 97-124

RIVA E., RIZZA R. (2021), *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, Transfer, p. 106

SANTINI F. (2018), *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, pp. 1476-1500

SANTONI V. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 153

SCACCIA G. (2009), *La concertazione nella Costituzione*, in PESSI R. (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam

SCARPONI S. (2021), *Work-life balance fra diritto UE e diritto interno*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".INT, n. 156

SEGHEZZI F. (2017), *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press

SENATORI I. (2022), *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 4, pp. 596-611

SINFIELD A. (1978), *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, n. 2, pp. 129-156

SOLARI L. (2011), *Che cosa è il welfare aziendale?*, Relazione al convegno *Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive*, Università degli Studi di Milano, 31 maggio

SQUEGLIA M. (2019), *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in *Lavoro e Diritto*, n. 4, pp. 689-708

SQUEGLIA M. (2018), *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 4, pp. 805-833

SQUEGLIA M. (2018), *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, n. 4, pp. 41-61

STENDARDI U., MUNNO A.R. (2016), *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, pp. 147-165

STREECK W. (2013), *Le relazioni industriali oggi*, in CARAGNANO R., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, pp. 41-64

TINTI A. R. (2020), *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, n. 1, pp. 285-327

TIRABOSCHI M. (2023), *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, pp. 229-275

TIRABOSCHI M. (2021), *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, pp. 143-173

TIRABOSCHI M. (2020), *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, pp. 86-103

TIRABOSCHI M. (2019), *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press

TIRABOSCHI M. (2015), *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, pp. 32-35

TITMUSS R. (1958), *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963)

TOMBARI M. (a cura di) (2019), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri

TREU T. (2023), *Le implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-working*, Ipsoa, pp. 3-22

TREU T. (2016a), *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 297

TREU T. (2016b), *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, p. 3-34

TREU T. (a cura di) (2016c), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer

TREU T. (2013), *Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa

TURSI A. (2019a), *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 7-22

TURSI A. (2019b), *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 1, pp. 95-124

TURSI A. (2012), *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 4, pp. 213-235

VARVA S. (2015), *Literature Review su lavoro e malattie croniche*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT University Press

VENEZIANI B. (1991), *Le nuove forme di lavoro*, in BLANPAIN R., BIAGI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato. Profili comparati. I. Diritto del lavoro*, Maggioli, pp. 107-140

VILLA M. (2007), *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, pp. 97-108

VISCOMI A. (2024), *Tra azienda e territorio: pratiche negoziali e costruzione del welfare*, in *Lavoro e Diritto*, n. 3, pp. 483-508.

WIB T., GREVE B. (2019), *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of comparative policy analysis*, n. 21

ZAMAGNI S. (2013), *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione)

ZILLI A. (2024), *Lavoro da remoto, trasparenza ed equilibrio di genere*, in BIASI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè, pp. 403-424

ZOPPOLI L. (2015), *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 2, pp. 13-29