



RICERCHE

## Welfare, serve un dialogo strutturato tra pubblico e privato

**L'VIII Rapporto Adapt-Intesa Sanpaolo evidenzia l'espansione dei benefit nei contratti nazionali e aziendali, focalizzandosi su turismo, territorio milanese e previdenza complementare. Nonostante i progressi degli ultimi anni, i limiti strutturali rendono evidente la necessità di politiche integrate**

Il welfare occupazionale e aziendale in Italia cresce e si diversifica, ma mostra ancora limiti strutturali che richiedono una visione più integrata e strategie di governance condivise tra attori pubblici e privati. È questo uno dei principali messaggi che emergono dall'VIII Rapporto Adapt-Intesa Sanpaolo sul welfare occupazionale e aziendale, un'analisi approfondita, curata da **Michele Tiraboschi** e dal team dell'Osservatorio welfare di **Adapt**, che offre una lettura aggiornata delle dinamiche in atto, incrociando dati, contratti e politiche aziendali in un contesto segnato da profonde trasformazioni del mercato del lavoro e delle relazioni industriali.

Il documento propone un'articolata mappatura delle misure di welfare introdotte tra il 2022 e il 2024, mettendo a confronto quanto emerso a livello nazionale con quanto accade nella contrattazione aziendale. Rispetto alle edizioni precedenti, quest'ultima contiene tre focus dedicati al settore del turismo, al contesto territoriale milanese e alla previdenza complementare, al fine di offrire un quadro più coerente del ruolo che il welfare sta assumendo come leva strategica nella gestione delle risorse umane.

### Le tendenze principali

La prima parte del rapporto si concentra sui 132 rinnovi dei contratti collettivi nazionali e sui 616 accordi aziendali firmati nel triennio 2022-2024. A livello nazionale, si registra una crescita significativa delle tradizionali misure di welfare contrattuale: il 40% dei Ccnl rinnovati prevede interventi per favorire l'adesione a forme pensionistiche complementari, il 43% include misure di assistenza sanitaria integrativa e il 29% prevede l'introduzione dei flexible benefits, cioè crediti destinati ai lavoratori sotto forma di beni e servizi di welfare.

Il quadro cambia se si guarda alla contrattazione aziendale: qui il welfare assume contorni più organizzativi. I flexible benefits risultano la misura più diffusa (33%), seguiti da strumenti per la conciliazione vita-lavoro e la flessibilità (63%), come congedi, lavoro agile, part-time volontario e banca ore solidale. Più distanti, invece, le misure di previdenza complementare (24%) e assistenza sanitaria (21%). Tale dato suggerisce che le imprese utilizzano il welfare come strumento di gestione interna e benessere organizzativo, più che come strumento di protezione sociale strutturata.





Particolarmente interessante è poi l'analisi del rapporto tra welfare e premio di produttività: su 1.301 accordi aziendali esaminati, il 31% disciplina il premio di risultato, e tra questi, il 68% prevede la possibilità di convertirlo in welfare. Una scelta che, nel 56% dei casi, viene incentivata con un *bonus di conversione* a carico dell'azienda. Alcuni accordi si spingono ancora oltre, offrendo ai dipendenti la possibilità di trasformare il premio in tempo libero, dimostrando una crescente attenzione all'equilibrio tra vita privata e professionale.

### **Il settore turistico e il territorio milanese**

Nella seconda parte, il focus si sposta su tre ambiti specifici. Il primo è il settore del turismo, dove il welfare contrattuale cerca di rispondere alle caratteristiche atipiche del comparto, segnato da stagionalità, turni discontinui e alta mobilità. Qui, oltre a previdenza e sanità integrativa, si rafforza il ruolo degli enti bilaterali, che offrono servizi mirati come formazione, sostegno al reddito e supporto professionale. A livello aziendale, le politiche si concentrano su strumenti di retention, come i buoni pasto o l'estensione dei congedi, ma si registrano anche interventi che potenziano le tutele complementari previste a livello nazionale.

Il secondo approfondimento guarda invece al territorio milanese, con particolare attenzione al tema della casa. Il crescente squilibrio tra domanda e offerta abitativa, unito all'aumento dei canoni di locazione, spinge le imprese e le parti sociali a esplorare soluzioni nuove. Il rapporto documenta un ventaglio di interventi: dalle politiche unilaterali aziendali agli accordi collettivi, fino alle partnership pubblico-private. Il messaggio è chiaro: senza un dialogo strutturato tra istituzioni e soggetti privati, il welfare abitativo rischia di rimanere frammentato e inaccessibile per molte categorie di lavoratori. Da qui la proposta di *patti per l'abitare*, strumenti locali di governance che mettano insieme politiche del lavoro e della casa, con l'obiettivo di creare un sistema di welfare territoriale più inclusivo e sostenibile.

### **Il ruolo dei fondi pensione negoziali**

Il terzo e ultimo focus è dedicato alla previdenza complementare, affrontata sotto il profilo della regolazione contrattuale e delle prospettive di sviluppo. L'indagine su 77 Ccnl consente di analizzare il ruolo di 28 fondi pensione negoziali, con uno sguardo ai meccanismi di finanziamento, alle specificità settoriali e alle criticità emerse. Nella maggior parte dei casi, la contribuzione datoriale oscilla tra l'1% e il 2%, ma si moltiplicano gli sforzi per incentivare l'adesione: contributi *tantum*, agevolazioni sugli scatti di anzianità, maggiorazioni per giovani o specifiche categorie. Non mancano le esperienze locali, come i fondi pensione intercategoriale attivi in Veneto, Valle d'Aosta e Trentino-Alto Adige, così come mo-





delli aziendali più maturi, ad esempio nel settore bancario.

Tuttavia, il sistema presenta ancora criticità evidenti: bassa adesione da parte dei giovani e delle donne, scarsa diffusione al Sud, contributi spesso insufficienti. Nonostante questo, la contrattazione collettiva si conferma uno strumento capace di adattarsi alle trasformazioni in corso, grazie a una rete di iniziative che punta a rafforzare il secondo pilastro pensionistico in chiave inclusiva e sostenibile. I dati confermano la centralità dei fondi negoziali nel panorama previdenziale italiano, ma serve ora un rilancio strategico, con il coinvolgimento attivo delle parti sociali e una maggiore attenzione all'integrazione tra lavoro, previdenza e protezione sociale.

Nel suo insieme, dunque, il rapporto di Adapt e Intesa Sanpaolo restituisce un'immagine del welfare aziendale come sistema in evoluzione, ancora parziale ma sempre più radicato nei meccanismi contrattuali e organizzativi delle imprese italiane. Un sistema che funziona dove esiste un dialogo strutturato tra le parti sociali, ma che rischia di rimanere disomogeneo e frammentario se non sostenuto da politiche pubbliche adeguate.

Per approfondire su [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it):

- [Welfare: arretra lo Stato, avanzano le aziende](#)
  - [Welfare aziendale, cresce l'interesse per la sanità integrativa](#)
- Michele Starace

