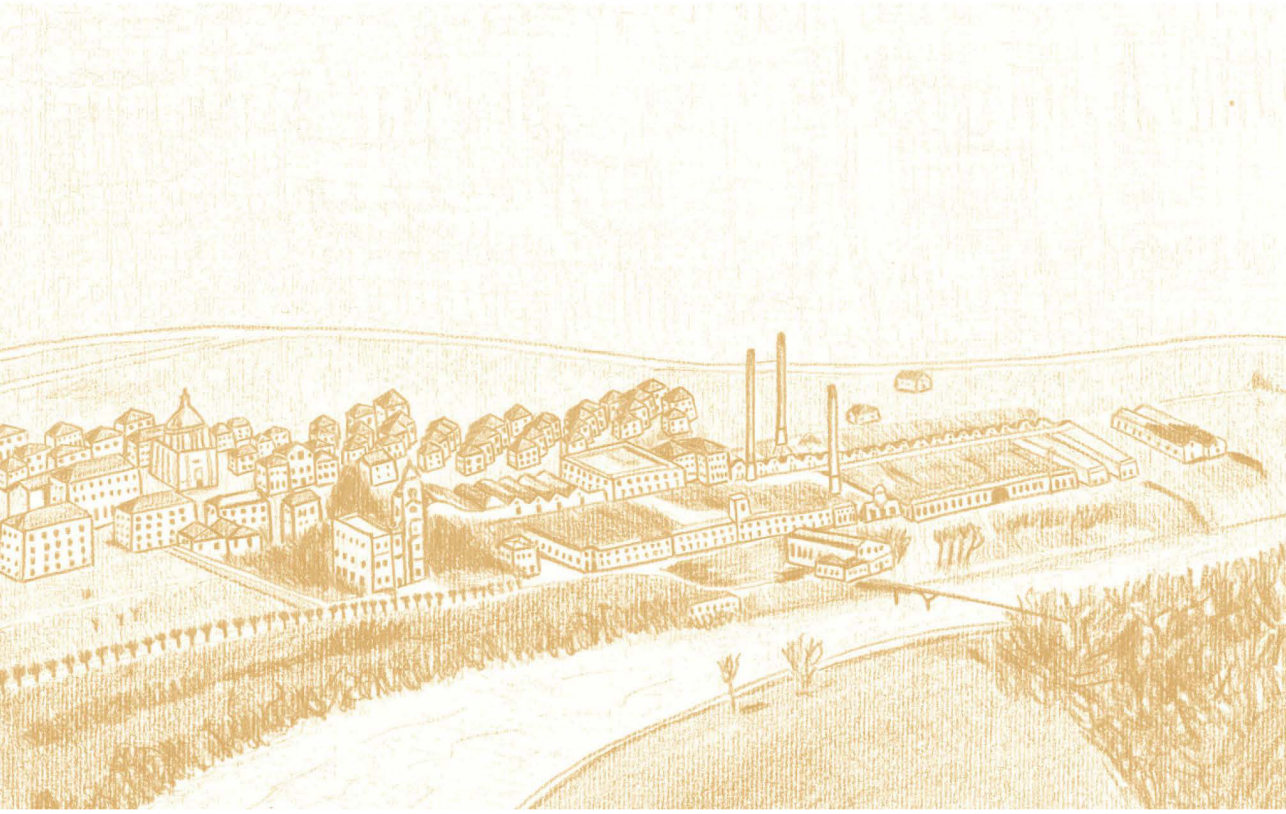
ADAPT UNIVERSITY PRESS

WELFARE *for* PEOPLE

Nono 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

Nono rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

a cura di Michele Tiraboschi

ADAPT
www.adapt.it

INTESA SANPAOLO

Welfare for People

Nono 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

© ADAPT University Press 2026

ISBN 979-12-80922-98-4

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:

Giulia Comi	*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*
Alessandra Della Vecchia	*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*
Emmanuele Massagli	*Associato di Pedagogia del lavoro presso l'Università Lumsa di Roma. Presidente di AIWA, Associazione Italiana Welfare Aziendale e della Fondazione Ezio Tarantelli*
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

Il nono Rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo sul welfare occupazionale e aziendale in Italia si colloca in continuità con il percorso di ricerca avviato nel 2018, confermandone le principali opzioni metodologiche e la prospettiva di analisi, ma proponendo al tempo stesso una rilettura complessiva del fenomeno alla luce delle trasformazioni intervenute nell'ultimo decennio. A dieci anni dalla legge n. 208/2015, che ha impresso una forte accelerazione alla diffusione del welfare contrattuale attraverso il rafforzamento degli incentivi fiscali e contributivi, ci è parso infatti opportuno tornare a interrogarci sulle ragioni e sulle funzioni del welfare occupazionale e aziendale, verificando in quale misura le numerose esperienze sviluppate nel corso degli anni abbiano contribuito alla costruzione di un sistema di tutele più articolato e coerente con i bisogni delle persone e con le trasformazioni del lavoro.

Rimangono ferme, anche per consentire lo sviluppo di studi longitudinali e analisi di benchmark, le principali chiavi di lettura adottate sin dal primo Rapporto, che sono quelle proprie delle dinamiche di sviluppo e funzionamento dei sistemi di relazioni industriali. Una prospettiva che continua a distinguerci rispetto alle letture prevalenti del fenomeno, ancora oggi largamente concentrate sui vantaggi economici e fiscali delle misure di welfare, sulla loro funzione integrativa rispetto alla protezione pubblica o sulle politiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane. Non intendiamo naturalmente sottovalutare queste dimensioni, che hanno avuto e continuano ad avere un ruolo rilevante nella diffusione delle iniziative di welfare. Riteniamo tuttavia che esse non siano sufficienti a comprendere un fenomeno che trova le proprie radici nei rapporti di produzione e di lavoro e che, attraverso la contrattazione collettiva e la bilateralità, concorre sempre più a modificare i contenuti dello scambio tra imprese e lavoratori.

Lo sforzo compiuto in questi anni dai ricercatori di ADAPT, anche grazie al costante confronto con gli operatori, le imprese e gli attori della rappresentanza, è stato precisamente quello di ricondurre la pluralità

delle esperienze di welfare entro un quadro interpretativo unitario, capace di coglierne le diverse funzioni e di valutarne gli effetti. Un lavoro che ha permesso di seguire l'evoluzione del fenomeno nei diversi settori produttivi e territori, mettendo in evidenza tanto le potenzialità delle iniziative sviluppate quanto i limiti di una diffusione che rimane fortemente diseguale per dimensione aziendale, settore economico, territorio e caratteristiche dei lavoratori coinvolti.

La ricostruzione proposta in questa nona edizione conferma, in particolare, che la crescita del welfare aziendale non può essere spiegata semplicemente come una risposta al progressivo arretramento del welfare pubblico. Né è possibile ricondurla esclusivamente alle politiche di incentivazione economica che, soprattutto a partire dal 2016, ne hanno favorito la diffusione. Il welfare occupazionale e aziendale si sviluppa dentro una trasformazione più ampia dei modi di produrre, di organizzare il lavoro e di partecipare al mercato del lavoro. L'invecchiamento della popolazione, la crescente rilevanza dei bisogni di cura, le transizioni professionali, la diffusione di nuove tecnologie e l'evoluzione delle forme organizzative modificano infatti le condizioni alle quali le persone possono accedere al lavoro, rimanervi e sviluppare nel tempo il proprio percorso professionale.

È proprio in questa prospettiva che il Rapporto *propone di approfondire ulteriormente il passaggio dal welfare aziendale al welfare della persona. Non si tratta di introdurre una nuova categoria destinata a sostituire quelle precedenti, ma di riconoscere la pluralità delle funzioni che le misure di welfare possono assumere e la necessità di una loro maggiore integrazione. Accanto alla funzione redistributiva e di sostegno economico, propria di molte misure di welfare occupazionale, e a quella organizzativa e produttiva, che caratterizza il welfare aziendale, emerge infatti l'esigenza di costruire strumenti capaci di accompagnare le persone lungo l'intero percorso lavorativo e nelle diverse fasi della vita. Strumenti che non dipendano esclusivamente dall'appartenenza a una determinata impresa, ma che possano trovare nella contrattazione collettiva, nella bilateralità e nelle reti territoriali condizioni di maggiore continuità e accessibilità.*

Questa evoluzione rende ancora più evidente il contributo che i sistemi di relazioni industriali possono offrire alla costruzione di un welfare capace di superare la frammentazione delle iniziative aziendali. Il problema non è infatti soltanto quello di estendere il numero dei beneficiari o di ampliare il catalogo delle prestazioni disponibili. Si tratta piuttosto di comprendere come le diverse misure possano comporsi in sistemi di protezione

effettivamente rispondenti ai bisogni delle persone e delle imprese, evitando che la disponibilità di welfare finisca per dipendere prevalentemente dalla dimensione aziendale, dalla forza contrattuale dei lavoratori o dalle condizioni economiche del territorio. È questo il significato più profondo della prospettiva di relazioni industriali adottata nel Rapporto*: ricondurre le iniziative di welfare entro dinamiche collettive di regolazione, capaci di connettere la dimensione economica e produttiva con quella sociale.*

Tratto originale di questa nona edizione è, conseguentemente, la scelta di affiancare alla ricostruzione delle principali tendenze emerse nell'ultimo decennio una revisione della strumentazione metodologica utilizzata per classificare e valutare le esperienze concrete. La disponibilità di un numero crescente di accordi e iniziative di welfare rende infatti sempre meno soddisfacente una misurazione limitata alla presenza o alla frequenza delle singole prestazioni. La questione centrale diventa quella della loro qualità, del grado di articolazione e della capacità di integrarsi con l'organizzazione del lavoro e con i bisogni delle persone. Da qui la nuova proposta del Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo, che costituisce uno dei principali risultati del lavoro di ricerca presentato in questo volume.

Anche in questa edizione, un ruolo centrale è svolto dall'analisi e dalla mappatura del vasto universo della contrattazione collettiva nazionale, territoriale e aziendale, attraverso il patrimonio documentale della banca dati FareContrattazione *(www.farecontrattazione.it), realizzata dal centro studi ADAPT e che raccoglie oggi oltre 5.500 contratti collettivi. È grazie a questa attività sistematica di monitoraggio che è stato possibile ricostruire le diverse traiettorie di sviluppo del welfare contrattuale, verificando il contributo dei contratti nazionali, della contrattazione decentrata e delle istituzioni bilaterali alla diffusione delle tutele, nonché le differenti modalità attraverso cui il welfare entra nell'organizzazione del lavoro e nei rapporti tra imprese e lavoratori.*

Il Rapporto *è costruito, anche quest'anno, in modo da rispondere alle esigenze di maggiore o minore approfondimento dei diversi lettori, attraverso una prima parte dedicata alla ricostruzione generale del fenomeno e alla sua misurazione e una seconda parte che sviluppa tre approfondimenti specifici di carattere settoriale, territoriale e tematico.*

La prima sezione (parte I) propone innanzitutto un bilancio dello sviluppo del welfare occupazionale e aziendale nella contrattazione collettiva

a dieci anni dalla legge n. 208/2015. Attraverso una rilettura delle evidenze raccolte nei precedenti Rapporti *e nell'attività di monitoraggio della contrattazione, viene ricostruita l'evoluzione delle principali forme di welfare contrattuale, con particolare attenzione ai diversi sistemi settoriali, al ruolo della bilateralità e alle soluzioni sviluppate a livello aziendale e territoriale. L'obiettivo è comprendere in quale misura il welfare sia divenuto una componente stabile della regolazione collettiva dei rapporti di lavoro e quali differenze permangano nell'accesso e nell'effettività delle tutele.*

Segue un secondo capitolo dedicato alla revisione della metodologia di mappatura, classificazione e misurazione del welfare, attraverso la nuova formulazione del Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo. L'Index considera quattro profili principali, relativi alla qualità delle misure, all'estensione qualitativa del piano, alla sua articolazione interna e al grado di integrazione tra welfare aziendale e welfare della persona. Una prima applicazione sperimentale della metodologia a 428 accordi aziendali sottoscritti nel 2025, dei quali 219 contengono misure valorizzabili ai fini dell'Index, consente di mettere in evidenza un dato di particolare interesse: la presenza ormai diffusa di previsioni di welfare nella contrattazione aziendale non coincide necessariamente con la costruzione di sistemi articolati e integrati. Nei casi esaminati prevalgono ancora configurazioni minimali o poco strutturate, mentre rimangono minoritarie le esperienze capaci di collegare in modo organico misure redistributive, interventi sull'organizzazione del lavoro e strumenti orientati ai bisogni della persona. Pur trattandosi di una applicazione esplorativa, non rappresentativa dell'intero universo della contrattazione aziendale, i risultati confermano l'utilità di spostare l'attenzione dalla semplice diffusione del welfare alla valutazione delle sue caratteristiche e funzioni.

La seconda sezione (parte II), in continuità con l'impianto delle precedenti edizioni, si sviluppa lungo tre direttrici di approfondimento. Il primo contributo è dedicato alle imprenditrici del settore terziario e propone una riflessione sulle possibilità di estendere la prospettiva del welfare oltre il lavoro dipendente, considerando i bisogni di protezione e di continuità dell'attività delle titolari e delle socie di imprese di piccole dimensioni. L'analisi delle tutele pubbliche e delle esperienze della bilateralità permette di individuare i limiti di un sistema ancora prevalentemente orientato alla compensazione economica e di delineare le caratteristiche di un welfare abilitante, capace di sostenere la persona e l'attività

imprenditoriale nei momenti di maternità, malattia, infortunio o assunzione di responsabilità di cura.

Il secondo approfondimento assume una prospettiva territoriale e si concentra sulle province di Como e Varese. Attraverso l'analisi delle principali trasformazioni demografiche e occupazionali, integrata da interviste agli attori della rappresentanza, vengono ricostruiti i bisogni emergenti del territorio e le risposte offerte dalle imprese e dai sistemi di relazioni industriali. I temi dell'invecchiamento, della conciliazione, della mobilità e dell'accesso alla casa mostrano come una parte crescente dei bisogni che incidono sulla partecipazione al mercato del lavoro non possa essere affrontata esclusivamente attraverso iniziative della singola impresa. Emerge così il ruolo che la contrattazione territoriale, la bilateralità e le reti tra istituzioni, imprese e attori sociali possono assumere nella costruzione di risposte maggiormente integrate, pur in presenza di esperienze ancora frammentate e disomogenee.

Chiude la seconda parte un approfondimento dedicato alla rilevazione dei fabbisogni, intesa come condizione per sviluppare misure di welfare realmente aderenti alle esigenze delle persone e delle organizzazioni. Vengono analizzati i principali strumenti attraverso cui le imprese possono conoscere i bisogni dei lavoratori, il ruolo delle rappresentanze e degli operatori del welfare, nonché i limiti di approcci fondati prevalentemente sulla disponibilità di prestazioni standardizzate. La prospettiva proposta è quella di superare una logica meramente erogativa, riconducendo il welfare a un processo continuo di analisi dei bisogni, progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione. Un percorso nel quale assumono particolare rilievo anche le esigenze meno immediatamente visibili, che possono riguardare le responsabilità familiari, la salute, le transizioni professionali e le condizioni di vita nei diversi territori.

La lettura d'insieme dei contributi raccolti in questa nona edizione restituisce dunque l'immagine di un fenomeno che ha ormai acquisito una presenza stabile nei sistemi di relazioni industriali italiani, ma che non ha ancora espresso compiutamente le proprie potenzialità. Dieci anni di incentivi e sperimentazioni hanno certamente contribuito ad ampliare il perimetro del welfare occupazionale e aziendale, senza tuttavia risolvere il problema della frammentazione delle esperienze e della diseguale distribuzione delle tutele. Il rischio, già segnalato nelle precedenti edizioni, è che lo sviluppo del welfare finisca per rafforzare differenze esistenti tra lavoratori e imprese, anziché contribuire al loro superamento.

Lasciando ai decisori politici e agli attori del sistema di relazioni industriali la definizione degli obiettivi di policy e delle relative priorità, con questo Nono rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia ci proponiamo di continuare a offrire un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, modelli e strumenti di valutazione, utile a orientare le scelte delle imprese, dei lavoratori e delle loro rappresentanze. La prospettiva rimane quella di ricondurre a una logica di sistema le molteplici esperienze in atto, superando una visione del welfare come semplice beneficio aggiuntivo o strumento di ottimizzazione fiscale, per riconoscerne il ruolo nella regolazione dei rapporti di lavoro e nella costruzione di nuove forme di protezione sociale.

È in questa direzione che si colloca la proposta di un welfare della persona, capace di accompagnare le trasformazioni del lavoro e di connettere maggiormente i sistemi contrattuali con le politiche pubbliche e le istituzioni del territorio. Una prospettiva che non ridimensiona il ruolo dell'impresa, ma lo inserisce entro una rete più ampia di responsabilità e di relazioni, nella consapevolezza che la qualità del lavoro e la sicurezza delle persone dipendono sempre meno da una singola prestazione o da un determinato rapporto contrattuale e sempre più dalla capacità di costruire sistemi di tutela continuativi e accessibili. È su questo terreno che il welfare occupazionale e aziendale può contribuire, anche attraverso un rinnovato protagonismo delle relazioni industriali, alla definizione di un equilibrio più avanzato tra le esigenze della produzione e quelle della protezione sociale.

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

Il nono rapporto Welfare for People si colloca in continuità evolutiva con le precedenti Indagini annuali sul welfare aziendale e occupazionale in Italia, sviluppandone ulteriormente l'impostazione e gli strumenti di analisi.

In particolare, si conferma che il welfare occupazionale e aziendale assume una funzione propria che non è quella di sostituire la protezione pubblica, ma di collegare i bisogni della persona in uno scenario in profondo divenire sia dal punto di vista demografico sia per effetto delle trasformazioni del mercato del lavoro con la diffusione di nuovi modelli organizzativi. Salute, formazione, conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e cura incidono sempre più sulla possibilità di partecipare al mercato del lavoro, restarvi nel tempo e affrontare le transizioni professionali.

Il Rapporto di quest'anno offre una rilettura delle principali evidenze raccolte nelle edizioni precedenti, integrandole in un quadro interpretativo unitario che consente di cogliere l'evoluzione del fenomeno nell'arco dell'ultimo decennio.

A questa ricostruzione si affiancano la classificazione delle misure di welfare, la definizione e l'applicazione sperimentale del Welfare Index e l'analisi del ruolo assunto dal welfare nella contrattazione collettiva nazionale e aziendale. Vengono poi sviluppati tre approfondi-menti specifici, dedicati rispettivamente al welfare per le imprenditrici del settore terziario, alle dinamiche territoriali del welfare aziendale nelle province di Como e Varese e alla rilevazione dei fabbisogni come passaggio necessario per costruire un welfare più aderente alle esigenze delle persone, delle imprese e dei territori.

Lo studio, curato dal professor Michele Tiraboschi, coordinatore della Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT, rappresenta la ulteriore testimonianza della attenzione che il Gruppo Intesa Sanpaolo riserva al welfare aziendale e occupazionale quale fondamentale componente di un sistema integrato di protezione sociale in uno scenario demografico caratterizzato da un progressivo invecchiamento della popolazione e dalle profonde trasformazioni del lavoro e dell'impresa. Può inoltre rappresentare un efficace fattore di stimolo alla produttività e favorire il dialogo tra imprese e stakeholder, contribuendo al contempo a rafforzare il legame con il territorio di riferimento.

L'auspicio è che il Rapporto possa costituire un valido strumento di analisi e approfondimento a supporto delle imprese, dei lavoratori e dei policy maker.

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

INDICE-SOMMARIO

Executive summary contenuti e principali risultati del Rapporto XVI

INTRODUZIONE

Ripensare il welfare nel lavoro che cambia: il ruolo delle relazioni industriali 2

PARTE I

1 Il welfare occupazionale e aziendale nella contrattazione collettiva: un bilancio a dieci anni dalla legge n. 208/2015 27

2. Mappare, classificare e misurare il welfare in azienda..... 49

PARTE II

1. Un welfare abilitante per le imprenditrici del settore terziario 80

2. Welfare e territorio: i casi di Como e Varese 97

3. Per un welfare della persona: la rilevazione dei fabbisogni 124

EXECUTIVE SUMMARY
CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

La IX edizione del Rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo sul welfare occupazionale e aziendale prosegue il percorso di ricerca avviato nelle precedenti edizioni, affiancando ai nuovi approfondimenti settoriali e tematici una revisione del Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo e, più in generale, della metodologia di lettura e valutazione del welfare occupazionale e aziendale.

Il rapporto mostra che il welfare non può essere letto soltanto come un insieme di benefit aggiuntivi, un vantaggio fiscale o un'alternativa alla retribuzione monetaria. Nel lavoro che cambia, può diventare una componente dello scambio contrattuale e dell'organizzazione del lavoro, capace di accompagnare le persone nei diversi momenti della vita lavorativa e personale. Il filo conduttore del rapporto è, pertanto, la costruzione di un welfare orientato alla persona, che parta dai bisogni e non dalla semplice disponibilità di prestazioni.

La prima parte del Rapporto costruisce la cornice concettuale e metodologica di questa prospettiva, a partire da una rinnovata introduzione che prende a riferimento le evidenze raccolte negli anni e le ricompone in una lettura complessiva del welfare occupazionale e aziendale. Il primo capitolo propone poi un bilancio del welfare nella contrattazione collettiva a dieci anni dalla legge n. 208/2015, mentre il secondo capitolo presenta la nuova metodologia di mappatura, classificazione e misurazione delle misure di welfare. La metodologia consente di andare oltre la mera rilevazione quantitativa, per valutare la qualità e la funzione delle misure e comprendere in che misura esse si compongano in sistemi articolati e integrati, coerenti con l'organizzazione del lavoro e orientati ai bisogni della persona.

La seconda parte del Rapporto sviluppa invece tre approfondimenti specifici, dedicati rispettivamente al welfare per le imprenditrici del terziario, alle dinamiche territoriali del welfare aziendale nelle province di Como e Varese e alla rilevazione dei fabbisogni come passaggio necessario per costruire un welfare più aderente alle esigenze delle persone, delle imprese e dei territori.

1. Il welfare nella contrattazione collettiva: un bilancio a dieci anni dalla legge n. 208/2015

A dieci anni dalla legge di stabilità 2016, che ha favorito la diffusione del welfare aziendale attraverso il rafforzamento degli incentivi fiscali e contributivi in materia, il Rapporto propone un bilancio di quanto è avvenuto, in questo arco temporale, nella contrattazione collettiva. La domanda di fondo è se il welfare sia rimasto una misura legata soprattutto alla convenienza fiscale o se sia diventato una componente stabile dei contratti, delle imprese e dei sistemi di relazioni industriali.

Il capitolo risponde a questa domanda rileggendo le evidenze raccolte nei Rapporti ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale pubblicati tra il 2018 e il 2025, in raccordo con il monitoraggio della contrattazione collettiva svolto attraverso la banca dati FareContrattazione. Da questa rilettura emerge anzitutto che la legge del 2015 ha accelerato e reso più visibile il fenomeno, ma non lo ha creato *ex novo*. Prima degli incentivi fiscali, il welfare era già presente nella contrattazione nazionale, nella bilateralità, nei fondi sanitari e previdenziali e in alcune prime esperienze aziendali e territoriali virtuose.

Un secondo elemento riguarda la varietà delle forme assunte negli anni dal welfare contrattuale nei diversi sistemi di relazioni industriali. Nel chimico-farmaceutico, ad esempio, il welfare settoriale si struttura attorno a Fonchim e Faschim, che costruiscono in maniera bilaterale tutele integrative sul piano previdenziale e sanitario; nel terziario, distribuzione e servizi, i tre pilastri della sanità integrativa, della previdenza complementare e della formazione professionale operano attraverso fondi ed enti bilaterali nazionali di categoria. Nell'alimentare e nel

metalmeccanico, le politiche contrattuali nazionali hanno progressivamente ricondotto verso grandi fondi di categoria soluzioni di welfare inizialmente sviluppate anche in sede aziendale. In altri settori, come agricoltura, artigianato e turismo, assumono invece particolare rilievo la contrattazione e la bilateralità territoriale, attraverso cui vengono organizzate prestazioni di sostegno al reddito, sanità integrativa, formazione, assistenza e ulteriori misure collegate ai bisogni di lavoratori e imprese delle varie realtà locali.

Questa varietà rileva anche sul piano dell'effettività delle tutele. Le diverse forme assunte dal welfare contrattuale incidono infatti sulle modalità di accesso alle prestazioni, sui soggetti chiamati a finanziarle e gestirle e sulla platea di lavoratori concretamente raggiunta. Il contratto nazionale resta decisivo per costruire tutele comuni, soprattutto in materia di sanità integrativa, previdenza complementare e bilateralità; la contrattazione aziendale può invece costruire misure più vicine ai bisogni concreti dell'impresa e dei lavoratori, soprattutto su conciliazione, tempi di lavoro, flessibilità organizzativa e conversione dei premi di risultato in welfare.

Il secondo livello, tuttavia, non raggiunge tutti i lavoratori allo stesso modo. È più diffuso nelle imprese grandi e nei settori più strutturati, come mostrano i focus sul metalmeccanico, sul chimico-farmaceutico e sull'alimentare, mentre resta più debole nei contesti frammentati. Da qui il rilievo della bilateralità, soprattutto nei settori composti da molte micro e piccole imprese o segnati da lavoro discontinuo e stagionale, come agricoltura, artigianato e turismo. In questi casi il welfare non può dipendere soltanto dalla singola azienda: fondi, casse ed enti bilaterali nazionali e territoriali permettono di raccogliere risorse e costruire prestazioni accessibili anche a lavoratori che difficilmente sarebbero destinatari di un piano di welfare aziendale.

Il capitolo richiama e sistematizza anche le traiettorie territoriali osservate nei precedenti Rapporti. Nei distretti produttivi di Bergamo, Brescia, Cuneo, Verona e nell'area emiliana di Modena, Parma e Reggio Emilia, il welfare aziendale tende a collegarsi con reti locali di servizi pubblici, cooperative sociali, strutture sanitarie e soggetti del terzo settore. Nelle grandi aree urbane emergono invece bisogni ulteriori, come mostra il caso di

Milano e delle prime iniziative sul tema dell'abitare, dove il costo della casa incide anche sulla possibilità di attrarre, trattenere e far restare i lavoratori nei luoghi in cui si concentra la domanda di lavoro.

Il bilancio è quindi articolato. Da un lato, il welfare è entrato stabilmente nello scambio contrattuale e non può più essere considerato un fenomeno marginale. Dall'altro, la sua crescita non si traduce automaticamente in più tutele per tutti. Può rafforzare protezioni comuni, ma può anche aumentare le differenze tra lavoratori, imprese e territori.

Il capitolo si chiude quindi con l'esigenza di affiancare alla ricostruzione delle forme assunte dal welfare contrattuale una valutazione più puntuale della qualità delle misure, del loro grado di articolazione e della loro capacità di rispondere ai bisogni delle persone e dell'organizzazione del lavoro.

2. Mappare, classificare e misurare il welfare: il nuovo Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo

Il secondo capitolo si colloca in continuità con questo passaggio e prova a tradurlo in una metodologia di analisi, fondata sulla mappatura, classificazione e misurazione delle misure di welfare. Il punto di partenza è che la presenza di misure di welfare, da sola, dice ancora poco sulla qualità del sistema costruito dall'impresa o dalla contrattazione. Sotto la stessa etichetta possono infatti rientrare esperienze molto diverse: interventi episodici, misure redistributive, benefit standardizzati, strumenti organizzativi, prestazioni di protezione sociale o veri e propri sistemi integrati di welfare.

Da qui nasce la revisione del Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo, che non si limita a contare le misure presenti, ma prova a leggere il modo in cui esse si combinano. Il nuovo Index valuta, in particolare, quattro profili principali: la qualità delle misure, l'estensione qualitativa del piano, l'articolazione interna degli interventi e l'integrazione tra welfare aziendale e welfare della persona. In questo modo l'Index descrive la configurazione e strutturazione dell'insieme delle misure adottate, distinguendo tra welfare minimale, welfare non strutturato, welfare

parzialmente strutturato, welfare sviluppato o articolato e welfare integrato.

La nuova impostazione muove anche da una distinzione funzionale tra tre aree. Il welfare occupazionale comprende misure più legate a una funzione redistributiva o concessiva. Il welfare aziendale riguarda invece misure che incidono sull'organizzazione del lavoro, sulla conciliazione, sulla produttività e sulla gestione delle persone. Il welfare della persona comprende infine interventi più direttamente rivolti a bisogni di salute, cura, istruzione, previdenza, protezione e continuità dei percorsi di vita.

Il capitolo propone quindi un test applicativo del Welfare Index a un insieme di 428 accordi aziendali sottoscritti nel 2025 e raccolti nella banca dati FareContrattazione. L'applicazione ha natura esplorativa ed è finalizzata a verificare il funzionamento della metodologia. Il corpus non costituisce un campione rappresentativo della contrattazione aziendale. L'Index misura esclusivamente le misure rilevabili in ogni singolo testo contrattuale analizzato: non ricostruisce il sistema complessivo di welfare dell'impresa. Di questi, 253 accordi, pari al 59,1%, contengono almeno una previsione riconducibile al welfare. Non tutte queste previsioni, tuttavia, individuano una misura valorizzabile ai fini del calcolo dell'Index: in alcuni casi l'accordo si limita a disciplinare la possibilità di convertire il premio di risultato in welfare, eventuali incentivi alla conversione o la destinazione degli importi residui, previsioni che non sono state considerate ai fini dell'Index perché non identificano specifiche prestazioni o servizi messi concretamente a disposizione dei lavoratori. Per questa ragione, gli accordi effettivamente considerati nell'applicazione dell'Index sono 219, nei quali sono state rilevate complessivamente 718 ricorrenze relative a specifiche misure di welfare.

Il primo dato che emerge dall'analisi è la centralità delle misure legate all'organizzazione del lavoro. La categoria più diffusa è infatti quella della flessibilità organizzativa e della conciliazione vita-lavoro, presente in 90 accordi, pari al 41,1% dei testi considerati. Seguono la previdenza complementare, presente in 80 accordi (36,5%), la mensa e i buoni pasto, in 64 accordi (29,2%), i permessi, in 63 accordi (28,8%), il credito welfare, in 62 accordi

(28,3%), l'assistenza sanitaria integrativa, in 59 accordi (26,9%), e i congedi e le aspettative, in 58 accordi (26,5%).

La contrattazione aziendale osservata sembra quindi muoversi soprattutto lungo tre direttrici: la gestione dei tempi di lavoro e della conciliazione; il rafforzamento di strumenti ormai consolidati di protezione sociale, come previdenza complementare e sanità integrativa; il ricorso a misure di sostegno economico o di immediata fruizione, come credito welfare, mensa, buoni pasto e permessi. Restano invece meno presenti alcune misure più direttamente legate ai bisogni familiari e di cura: l'assistenza ai familiari compare in 13 accordi, pari al 5,9%, mentre non è stata rilevata alcuna misura qualificata autonomamente come *long-term care*.

Guardando alle tre aree considerate dall'Index, il welfare aziendale è presente in 152 accordi, pari al 69,4%; il welfare della persona in 105 accordi, pari al 47,9%; il welfare occupazionale in 80 accordi, pari al 36,5%. Tuttavia, nella maggioranza dei casi le misure rimangono concentrate in un solo ambito: ciò accade in 139 accordi, pari al 63,5%. Solo 80 accordi, pari al 36,5%, interessano almeno due ambiti e appena 38, pari al 17,4%, comprendono tutte e tre le componenti.

Questo dato aiuta a leggere anche il risultato dell'Index. Il welfare è presente in molti accordi, ma spesso non assume ancora la forma di un sistema articolato. Il 51,1% degli accordi valorizzabili si colloca nella classe del welfare non strutturato e il 13,2% in quella del welfare minimale: nel complesso, quindi, il 64,4% degli accordi analizzati presenta una configurazione isolata o poco articolata di misure. Le esperienze più avanzate esistono, ma restano minoritarie: 33 accordi, pari al 15,1%, rientrano nel welfare sviluppato o articolato, mentre 22 accordi, pari al 10%, raggiungono il livello del welfare integrato.

La fotografia che ne deriva, anche se non rappresentativa, suggerisce che nella contrattazione aziendale il welfare c'è. La sfida non riguarda quindi soltanto la diffusione del welfare, ma la capacità di configurazioni più articolate, capaci di integrare organizzazione del lavoro, protezione sociale e bisogni della persona.

3. Un welfare abilitante per le imprenditrici del terziario

Come nelle precedenti edizioni, il Rapporto dedica uno specifico approfondimento settoriale a un comparto produttivo. Quest'anno il focus riguarda il terziario, ma con una chiave di lettura in parte nuova: non osserva soltanto il welfare destinato ai lavoratori dipendenti, ma guarda anche alla posizione delle imprenditrici, delle titolari e delle socie che operano in attività di piccole dimensioni.

Questa scelta consente di mettere a fuoco un nodo spesso meno visibile nel dibattito sul welfare aziendale. Nel terziario, e in particolare nelle imprese individuali e nelle microimprese, la persona dell'imprenditrice coincide spesso con la principale risorsa produttiva e organizzativa dell'attività. In questi casi, maternità, malattia, infortunio o responsabilità di cura non incidono soltanto sul reddito personale, ma possono compromettere la continuità dell'impresa, il servizio reso ai clienti e, quando presenti, anche i rapporti di lavoro attivati.

Il punto di partenza è la centralità del terziario per l'imprenditoria femminile: secondo i dati richiamati nel Rapporto, il 90,7% delle imprenditrici opera nei servizi; nel perimetro più ristretto del terziario di mercato si concentra il 68,5% delle imprese femminili attive in Italia, quota che sale al 76% tra le imprese femminili straniere e tra quelle guidate da under 35. Quasi due imprenditrici su tre non hanno dipendenti e, tra le under 35, la quota sale al 72,8%.

Il focus mostra che le tutele pubbliche oggi disponibili offrono una protezione essenziale, ma prevalentemente economica. L'indennità di maternità, il congedo parentale e, quando ricorrono i presupposti, la tutela per infortunio compensano almeno in parte la perdita di reddito. Restano però scoperti i problemi organizzativi che nascono quando l'imprenditrice deve ridurre la propria presenza o assentarsi. Ancora più evidente è il limite in caso di malattia comune, perché per le lavoratrici autonome iscritte alle gestioni INPS degli artigiani e dei commercianti non è prevista una specifica indennità sostitutiva del reddito.

Accanto al welfare pubblico, il capitolo analizza il ruolo della bilateralità. Nei sistemi del commercio, della distribuzione e dei

servizi, riconducibili agli enti bilaterali nazionali EBINTER ed EBN.TER, esiste un patrimonio rilevante di servizi e prestazioni, ma spesso rivolto soprattutto ai lavoratori dipendenti o all'impresa. L'imprenditrice viene sostenuta soprattutto come datrice di lavoro, attraverso servizi per formazione, apprendistato, salute e sicurezza, occupazione o gestione dei rapporti di lavoro, ma non sempre come persona direttamente esposta a bisogni di maternità, cura, salute o continuità dell'attività.

Alcune esperienze mostrano però che il perimetro può essere ampliato. Nel sistema EBN.TER, l'esperienza dell'Ente Bilaterale Veneto e del Friuli-Venezia Giulia prevede prestazioni rivolte anche a titolari e soci delle aziende iscritte, come rimborsi per cure dentistiche, lenti, attività sportive, asili nido, conciliazione vita-lavoro, assistenza ai genitori anziani e sostegno alla natalità.

Ancora più evidente è il caso della bilateralità artigiana, dove alcuni enti regionali estendono misure per maternità, nascita o adozione, asili nido, spese sanitarie, disabilità e istruzione anche a titolari, soci e collaboratori familiari. Il Rapporto richiama, tra gli esempi, EBAM Marche, che prevede contributi per nascita o adozione, asilo nido, spese sanitarie, istruzione e anche un contributo per percorsi di uscita dalla violenza; EBAP Puglia, che riconosce un contributo per maternità a titolari, socie, amministratrici e coadiuvanti; ed EBAS Sardegna, che prevede un contributo per nascita o adozione anche a favore di titolari e soci di imprese artigiane. Queste esperienze sono importanti perché mostrano che alcuni bisogni non dipendono dalla qualificazione giuridica del rapporto di lavoro, ma dalla condizione personale e familiare della persona che lavora e conduce l'attività.

Il limite principale, tuttavia, resta la continuità organizzativa dell'impresa. Le misure direttamente accessibili alle imprenditrici consistono spesso in contributi economici o rimborsi spese, utili ma non sufficienti quando l'assenza della titolare mette in difficoltà l'operatività quotidiana.

Per questo il focus presenta una proposta di sviluppo del welfare rivolto alle imprenditrici, orientata a passare da un welfare solo compensativo a un welfare abilitante. Non si tratta soltanto di riconoscere un ristoro economico quando si manifesta un

bisogno, ma di affiancare alle prestazioni economiche servizi e strumenti organizzativi capaci di sostenere la continuità dell'attività quando l'imprenditrice deve ridurre la propria presenza o assentarsi per maternità, malattia, infortunio o responsabilità di cura.

In questa prospettiva, il possibile paniere di misure comprende il supporto temporaneo allo svolgimento di funzioni essenziali, servizi amministrativi e organizzativi, voucher o contributi finanziati dalla bilateralità, servizi di cura in orari coerenti con quelli del terziario, accesso tempestivo alla prevenzione sanitaria e al sostegno psicologico, formazione sulla delega, sulla gestione dei processi, sull'uso delle tecnologie digitali e sulla pianificazione finanziaria. Il punto non è costruire un welfare separato per le imprenditrici, ma adattare e ampliare gli strumenti esistenti, affinché possano sostenere insieme la persona, l'impresa e la continuità dell'attività.

4. Welfare e territorio: i casi di Como e Varese

Il secondo focus della Parte II torna su un asse ricorrente dei Rapporti, quello territoriale, prendendo in esame le province di Como e Varese. La scelta riguarda due territori che, oltre ad avere dimensioni comparabili, formano un'area produttiva continua, con filiere, bacini di manodopera, sistemi di mobilità e problemi di reperimento e trattenimento del personale spesso comuni. L'analisi combina i dati demografici e occupazionali con quattro interviste a rappresentanti sindacali e datoriali del territorio.

Il primo dato di rilievo riguarda l'invecchiamento della popolazione. Al 1° gennaio 2026, le due province contano complessivamente 1.483.363 residenti, di cui 884.801 a Varese e 598.562 a Como. Nel 2025 l'età media del territorio Como-Varese è pari a 47 anni ed è aumentata di circa due anni e mezzo negli ultimi dieci anni. Gli over 65 sono 373.408 e rappresentano il 25% della popolazione totale, mentre l'indice di vecchiaia è pari al 206%: per ogni giovane under 15 si contano quindi più di due persone over 65. Anche il tasso di natalità segue il trend nazionale di

calo, con circa 6 nuovi nati ogni 1.000 abitanti nel 2025 e una riduzione di circa il 28% rispetto al 2015.

Il secondo dato riguarda il mercato del lavoro. Nel 2025 le persone in età da lavoro nelle due province sono 935.423, pari a circa il 63% della popolazione residente, con un tasso di occupazione del 68% e circa 636 mila occupati. Il quadro è complessivamente migliore rispetto alla media nazionale, ma restano significativi divari di genere. Il divario occupazionale tra uomini e donne supera i 17 punti percentuali, in linea con il dato nazionale ma superiore a quello lombardo. Nella fascia 25-34 anni raggiunge i 18,4 punti a Como e i 24,6 punti a Varese; anche il tasso di inattività mostra uno svantaggio femminile rilevante, con differenze attorno ai 17 punti percentuali.

Da questi dati emergono alcuni fabbisogni principali: salute e assistenza legate all'invecchiamento, sostegno alla genitorialità e al *caregiving*, conciliazione vita-lavoro, formazione per i giovani, mobilità, trasporto pubblico e casa. Su quest'ultimo punto le interviste aggiungono un elemento non pienamente visibile nei soli dati statistici: il bisogno abitativo è indicato come una criticità trasversale del territorio, legata alla scarsità e al costo degli alloggi, all'*over-tourism*, alla presenza di transfrontalieri e alla difficoltà, per lavoratori giovani o stranieri, di trovare soluzioni sostenibili.

Le misure di welfare aziendale rilevate nel territorio rispondono solo in parte a questi bisogni. Nelle imprese più strutturate emergono interventi sulla cura intergenerazionale, con permessi ad hoc per l'assistenza a persone anziane, misure per la genitorialità, permessi aggiuntivi per visite mediche proprie o dei figli, smart working, orario flessibile, tutele per nuclei monoparentali e prime misure rivolte alle donne vittime di violenza. Sono presenti anche interventi sulla mobilità, come contributi per il trasporto pubblico, parcheggi dedicati ai lavoratori notturni e permessi prolungati per consentire ai lavoratori stranieri il rientro temporaneo nei Paesi di origine.

Il focus segnala però anche il peso della dimensione aziendale. Nelle imprese più grandi il welfare appare più evoluto e formalizzato; nelle imprese di minori dimensioni, spesso prive di contrattazione aziendale o di piattaforme dedicate, prevalgono

soluzioni più informali, come buoni spesa, buoni carburante e fringe benefit. Gli intervistati segnalano inoltre che la riduzione dell'imposta sostitutiva sui premi di risultato dall'aliquota del 5% all'1% può rendere meno conveniente, per i lavoratori, la conversione del premio in welfare rispetto all'erogazione monetaria diretta. Secondo una delle testimonianze raccolte, anche dove la conversione è incentivata, la quota di conversioni volontarie viene indicata come contenuta, nella migliore delle ipotesi attorno al 25-30%.

In questo quadro, un'esperienza significativa è quella della bilateralità territoriale varesina nel commercio e nel turismo, fondata su un accordo di validità annuale esteso alla provincia di Varese e rivolto alle aziende e ai lavoratori che applicano i contratti di riferimento e rientrano nella bilateralità. Le prestazioni possono riguardare non solo i lavoratori dipendenti, ma anche le imprese, gli imprenditori e i soci. L'impianto copre circa trenta prestazioni, tra cui borse di studio, sostegni alla natalità, contributi per protesi, spese energetiche e notarili, e utilizza criteri di gradualità legati all'ISEE, con riferimento a una soglia di 40.000 euro per intervenire sui redditi medi e medio-bassi.

Il bilancio del focus è quindi concreto: alcune esigenze trovano risposte coerenti, soprattutto su conciliazione, genitorialità, mobilità e assistenza. Altre restano invece coperte solo in modo parziale. È il caso del bisogno abitativo, indicato dagli intervistati come una delle criticità più sentite, ma rispetto al quale non emerge ancora una misura di welfare aziendale strutturata; ed è il caso della formazione per i giovani, che non trova un corrispettivo esplicito tra le misure rilevate.

La conclusione è che il welfare territoriale a Como e Varese presenta misure pertinenti, ma ancora frammentate. Le risposte più promettenti sembrano venire dalla bilateralità, dagli accordi di comunità, dalle collaborazioni tra imprese, Terzo Settore e istituzioni locali e dai programmi di promozione della salute nei luoghi di lavoro avviati con ATS Insubria. La loro diffusione, tuttavia, resta ancora disomogenea: più che un modello territoriale compiuto, il focus fotografa un insieme di esperienze utili, ma non ancora pienamente coordinate su scala territoriale.

5. Per un welfare della persona: la rilevazione dei fabbisogni

L'ultimo focus chiude il percorso del Rapporto sul piano più operativo. Dopo aver ricostruito le forme del welfare nella contrattazione collettiva e proposto una metodologia per valutarne qualità, articolazione e integrazione, il capitolo affronta un passaggio preliminare: capire come vengono individuati i bisogni a cui le misure di welfare intendono rispondere.

Il capitolo si basa sulla chiave di lettura costruita nella prima parte del Rapporto e la porta sul terreno della progettazione. Se il welfare non va valutato solo per la presenza delle misure, diventa necessario capire come vengono rilevati i fabbisogni e come questi vengono tradotti in interventi concreti. Le evidenze raccolte nei territori di Como e Varese offrono, in questa prospettiva, un riscontro operativo: mostrano la varietà dei bisogni che emergono nei contesti reali e, insieme, i limiti ancora presenti nella loro traduzione in risposte strutturate.

Il punto di partenza è che molte iniziative di welfare possono essere formalmente presenti, ma risultare poco conosciute, poco utilizzate o distanti dalle esigenze effettive dei lavoratori. Per questo il capitolo propone di passare da una logica meramente erogativa a una logica di processo: analisi dei bisogni, progettazione delle misure, comunicazione, accompagnamento all'utilizzo, monitoraggio e valutazione degli effetti.

La rilevazione dei fabbisogni può avvenire con strumenti diversi. Nelle imprese più strutturate può passare attraverso analisi dei dati aziendali, questionari, focus group, colloqui individuali, analisi di clima, tavoli con le rappresentanze sindacali e dati di utilizzo delle piattaforme. Nelle imprese più piccole può invece fondarsi su relazioni dirette e informali, che spesso consentono di intercettare bisogni personali e familiari con maggiore immediatezza, ma che raramente vengono qualificate come welfare e ancora più raramente vengono monitorate.

Un'attenzione specifica è dedicata poi alle piattaforme e ai provider. Questi strumenti possono favorire la personalizzazione, perché consentono al lavoratore di scegliere tra molte prestazioni. Tuttavia, l'ampiezza dell'offerta non può sostituire la fase di ascolto: il rischio è che la scelta delle misure venga guidata

soprattutto da ciò che è disponibile sulla piattaforma, più che da una reale conoscenza dei fabbisogni della popolazione aziendale.

Il capitolo distingue poi tra fabbisogni espliciti, impliciti e latenti. I primi sono quelli dichiarati direttamente dai lavoratori, come flessibilità, sostegno economico, servizi per i figli, salute, formazione o mobilità. I secondi emergono da segnali organizzativi, come assenze, turnover, richieste di part-time, mancato utilizzo di alcune misure o difficoltà nella gestione dei turni. I terzi sono bisogni meno visibili, dei quali le persone possono non avere piena consapevolezza o che possono non ritenere esprimibili in azienda: prevenzione del disagio psicologico, educazione finanziaria, cura dei familiari anziani, sostegno nelle transizioni di vita, gestione dello stress, bisogno di riconoscimento o di appartenenza.

La rilevazione strutturata e continuativa dei fabbisogni risulta tuttavia ancora poco diffusa. Pesano fattori culturali, perché in alcune imprese il welfare è ancora percepito come costo accessorio o beneficio aggiuntivo; fattori organizzativi, perché ascoltare richiede tempo, competenze e continuità; fattori fiduciari, perché i lavoratori possono non sentirsi liberi di esprimere bisogni personali; fattori economici, soprattutto nelle micro e piccole imprese; e fattori informativi, perché imprese e lavoratori non sempre conoscono misure, canali e regole applicabili.

Da qui deriva l'indicazione più concreta del capitolo: la rilevazione dei bisogni non può restare un passaggio isolato. Deve entrare in un ciclo composto da ascolto, progettazione, attuazione, comunicazione, monitoraggio e valutazione. Questo significa individuare priorità, valutare costi e fattibilità, garantire equità tra gruppi di lavoratori diversi, comunicare in modo chiaro le misure disponibili, accompagnarne l'utilizzo e verificare nel tempo tassi di utilizzo, distribuzione dei benefici, soddisfazione delle persone e, dove possibile, impatto su assenteismo, turnover, attrattività e capacità di trattenere competenze.

Le evidenze raccolte nei territori di Como e Varese confermano l'importanza di questa impostazione. Molti bisogni emersi nel focus territoriale, come casa, mobilità, servizi per l'infanzia, assistenza agli anziani, salute, formazione e inclusione, non possono essere affrontati dalla singola impresa. Per questo il welfare

della persona richiede anche una dimensione territoriale: reti tra imprese, enti locali, parti sociali, enti bilaterali, cooperative sociali, scuole, servizi sanitari, Terzo Settore e provider.

Il capitolo chiude così il percorso del Rapporto: un welfare realmente orientato alla persona nasce dall'incontro tra ascolto dei bisogni, sostenibilità per l'impresa e integrazione con il territorio. Solo tenendo insieme queste dimensioni, il welfare aziendale può superare la logica della prestazione isolata e contribuire non solo al benessere individuale, ma anche alla qualità delle organizzazioni e alla coesione sociale.

INTRODUZIONE

RIPENSARE IL WELFARE NEL LAVORO CHE CAMBIA: IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

1. Oltre il mito del "secondo welfare"

Da alcuni anni il dibattito sul welfare aziendale è dominato da una narrazione tanto diffusa quanto semplificante: quella secondo cui la crescita delle iniziative di welfare nelle imprese sarebbe la naturale conseguenza del progressivo arretramento del welfare pubblico. Meno Stato, più impresa. Meno universalismo, più soluzioni private.

È una lettura intuitiva, per certi versi anche rassicurante nella sua linearità. Ma proprio per questo rischia di essere fuorviante.

Se si osserva con attenzione lo sviluppo del welfare aziendale in Italia, emerge infatti un quadro molto più complesso e meno riconducibile a un semplice rapporto di progressiva sostituzione tra pubblico e privato. Non solo perché il welfare pubblico non è affatto scomparso e continua anzi a rappresentare, anche in termini di dotazioni finanziarie, l'ossatura fondamentale del sistema di protezione sociale. Ma soprattutto perché le iniziative di welfare nelle imprese non nascono, nella loro essenza, per "colmare un vuoto", bensì, il più delle volte, per rispondere a trasformazioni profonde che attraversano il lavoro, l'impresa e la società. Lo dimostra la circostanza che il fenomeno del welfare aziendale nasce molto prima della normativa di incentivazione economica introdotta oramai dieci anni fa dal legislatore italiano.

Il punto di partenza, dunque, va spostato. Non è la crisi del welfare pubblico a spiegare il welfare aziendale. È la

trasformazione del lavoro che ne consente di comprendere le ragioni (e anche le funzioni) più profonde.

Negli ultimi decenni sono cambiati in modo radicale i modi di produrre, di lavorare, di organizzare le imprese. La digitalizzazione, l'innovazione tecnologica, l'invecchiamento della popolazione, la crescente mobilità professionale e geografica, la frammentazione delle carriere: tutti questi fattori hanno inciso non solo sulla struttura dei mercati del lavoro, ma anche sui bisogni delle persone.

Bisogni che non si esauriscono più nella dimensione del reddito. Accanto alla tutela economica emergono esigenze nuove: conciliazione tra vita e lavoro, cura, formazione continua, sicurezza nelle transizioni occupazionali, benessere organizzativo. In altre parole, il lavoro non è più soltanto un luogo di produzione, ma diventa uno spazio in cui si intrecciano dimensioni economiche con nuovi bisogni sociali e personali.

È dentro questo cambiamento che si colloca la crescita del welfare aziendale.

Ridurre questo fenomeno a una risposta "compensativa" rispetto alle carenze del pubblico significa non coglierne la natura più profonda. Il welfare aziendale non è semplicemente una aggiunta, né un correttivo. È, sempre più spesso, una componente interna al modo in cui le imprese organizzano il lavoro e costruiscono il rapporto con i propri dipendenti o col sindacato.

Questo non significa negare le criticità. Al contrario, il modo in cui il welfare aziendale si è sviluppato in Italia è tutt'altro che lineare. È un fenomeno diseguale, frammentato, fortemente condizionato dalla dimensione d'impresa, dal settore produttivo, dal territorio. In molti casi è ancora confinato nelle grandi imprese del Centro-Nord, soprattutto nella manifattura e nei servizi finanziari, e assume forme molto diverse da contesto a contesto.

A ciò si aggiunge un elemento non secondario: la forte incidenza delle politiche di incentivazione fiscale, che hanno contribuito a orientare le scelte delle imprese, talvolta più in funzione della riduzione del costo del lavoro che di una reale progettazione di servizi e prestazioni rispondenti ai bisogni delle persone.

Il risultato è un sistema in espansione, ma privo di una chiara architettura. Un insieme di pratiche che si sviluppano spesso per accumulazione, senza un disegno unitario e senza un adeguato coordinamento con le politiche pubbliche e con gli altri strumenti di protezione sociale.

È proprio questa assenza di visione che alimenta, da un lato, le aspettative eccessive sul ruolo del welfare aziendale e, dall'altro, le preoccupazioni circa i suoi effetti potenzialmente divisivi. Il rischio, infatti, è duplice: da una parte, sopravvalutare la capacità del welfare aziendale di colmare le criticità e disfunzioni del welfare pubblico; dall'altra, sottovalutare le disuguaglianze che esso può generare o amplificare.

Per uscire da questa impasse è necessario cambiare prospettiva.

Non si tratta di stabilire se il welfare aziendale sia "buono" o "cattivo", né di collocarlo in alternativa al welfare pubblico. Si tratta piuttosto di comprendere quale ruolo possa svolgere dentro un sistema complessivo di protezione sociale che deve necessariamente evolvere per rispondere alle trasformazioni in atto.

In questa prospettiva, il welfare aziendale appare meno come un fenomeno autonomo e più come un indicatore. Un segnale di cambiamento. Il riflesso di una tensione più ampia che riguarda il modo in cui vengono distribuite le tutele, i rischi e le opportunità nel mercato del lavoro.

Se il lavoro cambia, cambiano anche le forme della protezione. E questo cambiamento non può essere governato né lasciato alla sola iniziativa delle imprese, né affidato esclusivamente all'intervento pubblico.

Serve una nuova capacità di lettura e di governo.

Il passaggio decisivo consiste allora nel riconoscere che il welfare aziendale non è un punto di arrivo, ma un punto di partenza. Non una soluzione compiuta, ma una delle possibili leve attraverso cui ripensare il rapporto tra impresa e lavoratori e con esso il ruolo del sindacato nella evoluzione dei sistemi di protezione sociale e della funzione della stessa rappresentanza di interessi.

Per farlo, occorre andare oltre le letture semplificate e affrontare il nodo centrale: in che modo le trasformazioni del lavoro stanno ridefinendo i bisogni delle persone e, di conseguenza, gli strumenti di tutela.

È da qui che bisogna ripartire: comprendere come sta evolvendo il lavoro e perché questo impone un ripensamento non solo del welfare, ma dello stesso scambio su cui si fonda il rapporto di lavoro.

2. Il lavoro cambia, il welfare anche

Se il welfare aziendale non può essere spiegato come semplice risposta alla crisi del welfare pubblico, allora il punto da cui partire è un altro: il lavoro. È qui che si concentrano le trasformazioni più profonde e, insieme, le ragioni di un ripensamento complessivo delle forme di protezione sociale.

Negli ultimi anni si è affermata una consapevolezza sempre più diffusa: il lavoro non è più quello su cui si è costruito il sistema di welfare del Novecento. Quel modello si fondava su presupposti relativamente stabili: occupazioni durature, percorsi lineari, una chiara distinzione tra tempo di lavoro e tempo di vita, tra formazione iniziale e attività lavorativa, tra impresa e mercato.

Oggi questi confini sono sempre più labili e sfumati.

Le traiettorie professionali sono discontinue, segnate da passaggi frequenti tra occupazioni, settori e forme contrattuali diverse. L'innovazione tecnologica modifica rapidamente contenuti e competenze richieste, rendendo obsoleti saperi e qualifiche in tempi sempre più brevi. Il lavoro si distribuisce nello spazio e nel tempo in modo più flessibile, spesso fuori dai luoghi tradizionali dell'impresa. Allo stesso tempo, l'invecchiamento della popolazione e i cambiamenti demografici pongono nuove esigenze in termini di cura, assistenza, conciliazione.

In questo scenario, i bisogni delle persone si trasformano.

Non si tratta più soltanto di garantire un reddito adeguato durante il rapporto di lavoro o di proteggere il lavoratore nei

momenti di disoccupazione. Diventa essenziale accompagnare le transizioni, sostenere l'aggiornamento continuo delle competenze, offrire servizi che incidano sulla qualità della vita lavorativa e personale. La sicurezza non è più solo stabilità del posto, ma capacità di attraversare il cambiamento.

Il sistema di welfare costruito nel secolo scorso fatica a rispondere a questa nuova configurazione dei bisogni. Non per mancanza di risorse o di strumenti, ma perché è ancorato a una idea di lavoro e di lavoratore che non corrisponde più alla realtà. È un sistema di protezione costruito prevalentemente intorno a status professionali e occupazionali, mentre il lavoro tende sempre più a essere un processo, una sequenza di esperienze, una dinamica aperta.

È in questo scarto che si inseriscono, almeno in parte, le iniziative di welfare sviluppate a livello aziendale e contrattuale.

Le imprese, spinte da esigenze organizzative e produttive, si trovano a gestire problemi che non sono più solo interni al processo produttivo: turnover, difficoltà di reperimento delle competenze, calo dell'engagement, aumento dell'assenteismo, esigenze di conciliazione. Rispondere a questi problemi significa intervenire su dimensioni che tradizionalmente appartenevano al welfare: servizi, prestazioni, forme di supporto che incidono sulla vita delle persone oltre il perimetro stretto della prestazione lavorativa.

In questo senso, il welfare entra dentro l'organizzazione del lavoro e le relazioni industriali.

Non è più soltanto un insieme di tutele esterne al rapporto di lavoro, ma diventa uno degli strumenti attraverso cui l'impresa e la contrattazione collettiva governano le dinamiche della domanda e della offerta di lavoro. Non si tratta solo di "dare di più" ai lavoratori, ma di costruire condizioni che rendano sostenibile e produttivo il lavoro in un mercato del lavoro segnato da continue transizioni e da esigenze di conciliazione sempre più frequenti anche in ragione dell'invecchiamento della forza lavoro.

Questo passaggio è cruciale, perché segna una discontinuità rispetto al passato.

Nel modello tradizionale, il welfare era prevalentemente redistributivo: interveniva a valle del processo produttivo, per correggere squilibri e garantire livelli minimi di tutela. Oggi, sempre più spesso, il welfare assume una funzione anche organizzativa e produttiva: agisce dentro il processo, contribuendo a definirne le condizioni di funzionamento.

Questo non significa che la dimensione redistributiva venga meno. Significa però che si affianca a essa una logica diversa, che lega il benessere delle persone alla qualità del lavoro e, quindi, alla stessa performance dell'impresa.

È qui che si apre una questione di fondo. Se il welfare entra nel rapporto di lavoro, allora cambia anche il modo in cui questo rapporto è costruito e regolato dalla legge ma anche dalla contrattazione collettiva. Non basta più pensare allo scambio tra lavoro e retribuzione in termini tradizionali. Accanto al salario monetario si affermano forme diverse di riconoscimento del valore del lavoro: servizi, prestazioni, opportunità di crescita, condizioni di benessere.

Si tratta di elementi eterogenei, difficili da misurare con gli strumenti tradizionali, ma sempre più rilevanti nel definire la qualità del lavoro e la capacità delle imprese di attrarre e trattenere persone.

Il rischio, tuttavia, è che questo sviluppo avvenga in modo disordinato e diseguale, lasciato alla sola iniziativa delle singole imprese o alla spinta degli incentivi fiscali. In assenza di una cornice di riferimento, il welfare rischia di diventare un fattore di differenziazione tra lavoratori e territori, più che uno strumento di coesione.

Per questo, comprendere come cambia il lavoro è solo il primo passo. Il passaggio successivo consiste nel capire come queste trasformazioni incidono sul cuore dello scambio tra impresa e lavoratore.

Non si tratta più soltanto di aggiornare gli strumenti di welfare, ma di ripensare il modo in cui il valore prodotto viene riconosciuto e distribuito.

È su questo terreno che si gioca la partita decisiva.

3. Dal salario al valore: la nuova funzione del welfare

Se il lavoro cambia e con esso cambiano i bisogni delle persone, allora anche il modo in cui il lavoro viene "ricompensato" non può restare invariato. È qui che si colloca il passaggio più rilevante – e meno compreso – nel dibattito sul welfare: quello che porta dal salario al valore.

Per lungo tempo, il rapporto di lavoro è stato interpretato secondo uno schema relativamente semplice: il lavoratore presta la propria attività e riceve in cambio una retribuzione. Il salario rappresenta il centro dello scambio, il punto di equilibrio tra interessi contrapposti, il principale – se non unico – indicatore del valore del lavoro.

Questo schema, pur con tutte le sue articolazioni, ha retto finché il lavoro è rimasto ancorato a modelli organizzativi stabili e a sistemi produttivi relativamente prevedibili. Ma oggi mostra evidenti limiti.

Non perché il salario abbia perso importanza. Al contrario, continua a rappresentare una componente essenziale del rapporto di lavoro. Ma perché non è più sufficiente, da solo, a rappresentare e a governare la complessità dello scambio tra impresa e lavoratore.

La trasformazione del lavoro ha infatti introdotto nuove dimensioni che incidono direttamente sul valore per ciascuna persona dell'esperienza lavorativa: la qualità dell'ambiente di lavoro, le opportunità di sviluppo professionale, la possibilità di conciliare vita e lavoro, l'accesso a servizi di cura, il benessere psicofisico, la sicurezza nelle transizioni. Tutti elementi che non si esauriscono nella dimensione monetaria, ma che contribuiscono in modo decisivo a definire il senso e la sostenibilità del lavoro.

È in questo spazio che il welfare assume una funzione nuova. Non più soltanto un insieme di prestazioni aggiuntive, erogate in modo più o meno discrezionale dall'impresa, ma una componente dello scambio contrattuale. Una parte del modo in cui il valore del lavoro viene riconosciuto, distribuito e organizzato.

Questo cambiamento è già visibile nella prassi, anche se non sempre è esplicitato nei modelli interpretativi.

La crescente diffusione di strumenti che consentono di convertire quote di retribuzione variabile in servizi di welfare ne è un esempio evidente. Così come l'inserimento, nei contratti collettivi, di istituti che prevedono prestazioni sanitarie integrative, previdenza complementare, sostegni alla genitorialità, servizi di assistenza. In questi casi, il welfare non si limita ad aggiungersi al salario, ma entra nella regolazione complessiva dello scambio negoziale, senza per questo confondersi con la retribuzione monetaria.

Si tratta di un passaggio che modifica la natura stessa della corrispettività nel rapporto di lavoro.

Tradizionalmente, la corrispettività è stata intesa come equivalenza tra prestazione lavorativa e retribuzione monetaria. Oggi questa equivalenza si amplia e si articola. Il lavoratore non riceve solo denaro, ma un insieme di elementi che contribuiscono a costruire il suo benessere complessivo e la sua capacità di partecipare al processo produttivo.

È in questo contesto che si afferma, anche nel linguaggio delle imprese, il concetto di *total reward*. Un concetto che va ben oltre la somma di salario e benefit, e che indica un approccio integrato alla valorizzazione del lavoro. Il *total reward* comprende la retribuzione diretta, ma anche i servizi di welfare, le opportunità di carriera, la qualità dell'ambiente di lavoro, il riconoscimento professionale, le condizioni organizzative. È, in altre parole, la rappresentazione complessiva di ciò che il lavoratore riceve in cambio del proprio contributo.

Questo approccio ha implicazioni profonde.

Da un lato, consente di cogliere meglio la realtà di un lavoro che non è più riducibile alla sola dimensione economica. Dall'altro, apre interrogativi importanti sul piano della regolazione e della rappresentanza.

Se il valore del lavoro è distribuito attraverso una pluralità di strumenti, come si garantisce l'equità? Come si evitano forme di sostituzione impropria tra salario e welfare? Come si assicura che questi strumenti rispondano realmente ai bisogni delle persone e non solo a logiche di contenimento dei costi o di ottimizzazione fiscale?

Sono questioni tutt'altro che teoriche.

In assenza di regole chiare, il rischio è che il welfare venga utilizzato in modo distorto, come leva per comprimere la dinamica salariale legata alla professionalità o per introdurre elementi di differenziazione non governata tra lavoratori. Allo stesso tempo, una visione esclusivamente difensiva, che contrappone salario e welfare, rischia di non cogliere le opportunità offerte da un approccio più integrato.

La sfida, quindi, non è scegliere tra salario e welfare, ma governare il loro rapporto.

Riconoscere che il welfare può essere parte dello scambio contrattuale non significa accettare una sua sostituzione indiscriminata alla retribuzione monetaria. Significa, piuttosto, costruire un equilibrio nuovo, in cui le diverse componenti del valore del lavoro siano integrate in modo coerente, trasparente e orientato ai bisogni reali.

Questo richiede un cambio di paradigma e anche un ripensamento degli incentivi economici che sono legati alle dinamiche della contrattazione di produttività e dello stesso welfare contrattuale.

Non basta aggiungere strumenti di welfare a un impianto retributivo tradizionale. Occorre ripensare il modo in cui il valore viene generato e distribuito all'interno dell'impresa e, più in generale, nel mercato del lavoro. Il welfare diventa così uno degli elementi attraverso cui si definisce questo nuovo equilibrio.

Questo passaggio non può essere lasciato alla sola iniziativa delle singole imprese.

Se il welfare entra nello scambio contrattuale, allora diventa un tema pienamente interno alle relazioni industriali. Richiede regole, negoziazione, capacità di rappresentanza. Richiede, soprattutto, una visione di sistema che consenta di evitare derive frammentarie e diseguali.

È qui che emerge il limite principale dell'attuale sviluppo del welfare aziendale.

Molte delle esperienze più avanzate, come documentato nei diversi rapporti ADAPT sul welfare contrattuale degli anni passati (si vedano in *www.farecontrattazione.it),* restano confinate a livello di impresa, senza un adeguato collegamento con i sistemi di contrattazione collettiva di categoria / settore merceologico e con gli strumenti di regolazione più ampi (pensiamo alla bilateralità e alla contrattazione territoriale per le piccole e medie imprese). Il risultato è una moltiplicazione di pratiche che, pur innovative, faticano a tradursi in modelli condivisi e replicabili.

Perché il passaggio dal salario al valore possa compiersi in modo equilibrato, è necessario riportare il welfare dentro una logica collettiva che ricomponga la contrapposizione tra Stato e mercato.

In altri termini, la nuova funzione del welfare chiama in causa direttamente il ruolo delle relazioni industriali.

Ed è proprio su questo terreno che si apre il passaggio successivo. Se il welfare è parte dello scambio, allora la sua qualità e la sua efficacia dipendono dal contesto in cui viene progettato e regolato. Senza una dimensione collettiva e di sistema, il rischio è che resti un insieme di iniziative isolate, incapaci di incidere in modo strutturale.

Occorre quindi interrogarsi su un punto decisivo: quali sono i limiti di un approccio che guarda al welfare solo come leva aziendale? E quali condizioni sono necessarie per costruire un sistema più equo e coerente?

4. Il limite dell'approccio aziendale: senza sistema il welfare divide

Se il welfare entra nello scambio tra impresa e lavoratore, come visto, allora diventa inevitabile interrogarsi su chi lo governa e dentro quale cornice si sviluppa. È qui che emerge il limite più evidente dell'attuale fase: il prevalere di un approccio centrato sulla impresa come unità autonoma, spesso isolata, nella progettazione e gestione delle politiche di welfare.

Negli ultimi anni il welfare aziendale è stato infatti letto e sviluppato prevalentemente dentro una logica di *human resource management*. In questa prospettiva, il welfare è uno strumento di gestione del personale: serve ad aumentare la produttività, migliorare il clima aziendale, attrarre e trattenere talenti, ridurre il turnover. È una leva organizzativa, inserita nella strategia d'impresa.

Questa impostazione ha certamente contribuito, unitamente alla normativa di incentivazione economica, alla diffusione del fenomeno. Ha reso il welfare più vicino ai bisogni operativi delle aziende, più flessibile, più adattabile ai contesti produttivi. Ha favorito sperimentazioni, innovazioni, soluzioni su misura.

Ma proprio questa forza rappresenta anche il suo principale limite.

Quando il welfare è pensato e costruito esclusivamente a livello aziendale, tende inevitabilmente a riflettere le caratteristiche dell'impresa che lo promuove: dimensione, settore, capacità organizzativa, disponibilità di risorse, cultura manageriale. Ne deriva uno sviluppo profondamente frammentato e cioè a macchia di leopardo, come documentato nei diversi rapporti ADAPT degli anni passati (si vedano in *www.farecontrattazione.it*).

Le grandi imprese, dotate di strutture interne dedicate e di maggiori risorse, sono in grado di progettare sistemi articolati, integrati, spesso innovativi. Le piccole e medie imprese, che costituiscono la parte prevalente del tessuto produttivo italiano, incontrano invece maggiori difficoltà: costi organizzativi elevati, minore capacità di progettazione, difficoltà a raggiungere economie di scala.

Il risultato è evidente: il welfare aziendale cresce, ma non in modo uniforme. Si concentra in alcuni settori, in alcune aree del Paese, in alcune tipologie di impresa. Rimane più debole o del tutto assente altrove (si veda, *infra*, parte I, capitolo 1).

Questa dinamica produce una prima, evidente conseguenza: la segmentazione.

L'accesso a servizi e prestazioni di welfare non dipende più soltanto da diritti universalmente riconosciuti, ma anche – e sempre

più – dal luogo in cui si lavora, dal tipo di impresa, dal settore di appartenenza. Due lavoratori con caratteristiche simili possono trovarsi in condizioni molto diverse semplicemente perché inseriti in contesti produttivi differenti.

Si tratta di un fenomeno che rischia di amplificare disuguaglianze già presenti nel mercato del lavoro.

Ma la segmentazione non è l'unico problema.

Un secondo elemento critico riguarda la frammentazione.

L'approccio aziendale tende a generare una molteplicità di soluzioni, spesso tra loro non coordinate. Ogni impresa costruisce il proprio sistema di welfare, con logiche, strumenti e obiettivi diversi. In assenza di un quadro di riferimento comune, queste esperienze difficilmente dialogano tra loro, non si integrano con le politiche pubbliche, non si collegano in modo sistematico agli altri strumenti di protezione sociale.

Il welfare si sviluppa così per accumulazione, più che per progettazione.

Questa frammentazione ha effetti concreti. Riduce l'efficacia complessiva degli interventi, che spesso rimangono sulla carta ma non incidono in profondità sulle prassi aziendali, rende difficile la portabilità dei diritti e delle prestazioni, limita la capacità di accompagnare le transizioni lavorative. In un mercato del lavoro sempre più mobile, in cui le persone cambiano più volte occupazione, la mancanza di continuità nei sistemi di welfare rappresenta un problema crescente.

A ciò si aggiunge un terzo elemento: l'inefficienza.

Molte imprese, soprattutto di piccole dimensioni, si trovano a dover affrontare costi elevati per progettare e gestire strumenti di welfare che, se sviluppati in forma aggregata, potrebbero essere più accessibili e sostenibili. La mancanza di coordinamento comporta duplicazioni, dispersione di risorse, difficoltà nel raggiungere una massa critica sufficiente per offrire servizi di qualità.

In altri termini, l'approccio aziendale, pur efficace in alcuni contesti, fatica a produrre risultati sistemici.

Il punto non è mettere in discussione il ruolo dell'impresa. È evidente che il luogo di lavoro rappresenta uno spazio privilegiato per intercettare bisogni e costruire risposte. Il problema nasce quando questo livello diventa l'unico riferimento, senza un collegamento con dimensioni più ampie.

È qui che la prospettiva dell'*human resource management* mostra i suoi principali limiti.

Concentrandosi sul rapporto diretto tra impresa e lavoratore, tende a trascurare la dimensione collettiva e sistemica del welfare a partire dal livello territoriale e dalla dimensione di comunità. Le soluzioni vengono costruite in funzione degli obiettivi aziendali, più che all'interno di una logica di regolazione del mercato del lavoro. Il rischio è quello di ridurre il welfare a una variabile organizzativa, perdendo di vista la sua funzione più ampia di protezione sociale.

Questo non significa negare il valore delle esperienze aziendali. Significa riconoscere che, da sole, non sono sufficienti.

Perché il welfare possa contribuire davvero a rispondere alle trasformazioni del lavoro, deve essere collocato dentro una logica di sistema. Deve dialogare con le politiche pubbliche, con gli strumenti della contrattazione collettiva, con le istituzioni della bilateralità, con le istituzioni e i servizi locali. Deve essere pensato non solo come risposta a bisogni interni all'impresa, ma come parte di un equilibrio più ampio.

In assenza di questa prospettiva, il rischio è duplice.

Da un lato, il welfare aziendale continua a crescere, ma accentua le differenze tra lavoratori, settori produttivi e territori. Dall'altro, perde la possibilità di incidere in modo strutturale, rimanendo confinato a una dimensione sperimentale e frammentaria.

Il punto, quindi, non è scegliere tra approccio aziendale e approccio pubblico. È costruire connessioni.

Ed è qui che entrano in gioco le relazioni industriali.

Se il welfare è parte dello scambio e se l'impresa da sola non è in grado di garantirne equità ed efficacia, allora diventa necessario riportarlo dentro i luoghi (e i livelli) della regolazione

collettiva. Non per centralizzare o uniformare, ma per dare coerenza, continuità e capacità di integrazione alle diverse esperienze.

La domanda, a questo punto, diventa inevitabile: quale può essere il ruolo delle relazioni industriali in questo processo? In che modo contrattazione e bilateralità possono contribuire a superare i limiti dell'approccio aziendale e costruire un welfare più equo e sostenibile?

5. Welfare e relazioni industriali: tornare a una logica di sistema

Se l'approccio aziendale, da solo, non è in grado di garantire equità, continuità ed efficacia, allora il passaggio decisivo consiste nel riportare il welfare dentro una logica di sistema. Questo significa, in primo luogo, riconoscere il ruolo centrale delle relazioni industriali come luogo di costruzione, regolazione e coordinamento delle diverse forme di welfare.

Non si tratta di un ritorno al passato, né di una semplice estensione delle pratiche tradizionali di contrattazione. Si tratta piuttosto di una evoluzione necessaria, imposta dalle trasformazioni del lavoro e dei bisogni delle persone. Se il welfare è ormai parte dello scambio tra impresa e lavoratore, allora non può restare confinato nella sfera delle scelte unilaterali o delle pratiche aziendali isolate. Deve essere oggetto di negoziazione, di regolazione collettiva, di progettazione condivisa.

In questo senso, le relazioni industriali rappresentano il livello in cui è possibile ricomporre le tensioni emerse nella fase precedente: tra impresa e sistema, tra flessibilità e uguaglianza, tra innovazione e coerenza.

Il primo ambito in cui questa ricomposizione può avvenire è la contrattazione collettiva.

Negli ultimi anni, si è assistito a una crescente presenza di istituti di welfare all'interno dei contratti collettivi, sia nazionali sia aziendali. Non si tratta più soltanto di integrazioni marginali o di prestazioni accessorie. In molti casi, il welfare entra

stabilmente nei testi contrattuali, diventando parte della struttura dello scambio.

Questo sviluppo ha almeno due implicazioni rilevanti.

La prima riguarda la legittimazione del welfare come componente della regolazione del lavoro. Quando il welfare è negoziato, condiviso, formalizzato in un contratto, smette di essere una concessione discrezionale e diventa un diritto, o comunque una previsione regolata. Ciò contribuisce a ridurre l'arbitrarietà e a garantire maggiore trasparenza.

La seconda riguarda la diffusione. Attraverso la contrattazione collettiva, soprattutto a livello nazionale o territoriale, è possibile estendere l'accesso a strumenti di welfare anche a imprese e lavoratori che, singolarmente, non avrebbero la capacità di svilupparli. In questo modo, il welfare può uscire dalla dimensione elitaria in cui spesso si colloca e diventare un elemento più diffuso e inclusivo (si veda, *infra*, parte I, capitolo 1).

Ma la contrattazione, da sola, non è sufficiente. Perché il welfare possa realmente funzionare come sistema, è necessario che si sviluppino anche strumenti in grado di gestire, erogare e coordinare le prestazioni in modo efficace. È qui che entra in gioco la bilateralità.

Gli enti bilaterali rappresentano una delle infrastrutture più rilevanti – e spesso sottovalutate – del nostro sistema di relazioni industriali. Nati per gestire servizi e prestazioni a favore di lavoratori e imprese, si sono progressivamente evoluti, assumendo funzioni sempre più articolate: formazione, sostegno al reddito, assistenza sanitaria integrativa, politiche attive del lavoro.

In molti contesti, la bilateralità si è dimostrata uno strumento particolarmente efficace per superare i limiti dell'approccio aziendale.

Innanzitutto, consente di aggregare risorse. Attraverso meccanismi di contribuzione collettiva, è possibile costruire fondi e strumenti che garantiscono prestazioni anche a imprese di piccole dimensioni, riducendo i costi e aumentando l'accessibilità.

In secondo luogo, favorisce la continuità. A differenza delle iniziative aziendali, che spesso sono legate alla singola impresa, gli

strumenti bilaterali possono accompagnare il lavoratore anche nei passaggi tra diverse occupazioni, soprattutto all'interno dello stesso settore o territorio. Questo è particolarmente importante in un mercato del lavoro caratterizzato da crescente mobilità.

Infine, la bilateralità rappresenta un luogo di governo condiviso, in cui le parti sociali partecipano direttamente alla definizione delle regole e delle priorità. Questo consente di mantenere un equilibrio tra esigenze delle imprese e bisogni dei lavoratori, evitando che il welfare sia orientato esclusivamente da logiche unilaterali.

Accanto alla contrattazione e alla bilateralità, un ulteriore livello fondamentale è rappresentato dai sistemi settoriali e territoriali della contrattazione collettiva.

Il lavoro non è uniforme. I bisogni variano a seconda del settore produttivo, delle caratteristiche delle imprese, delle condizioni del territorio. Un sistema di welfare efficace deve essere in grado di tenere conto di queste differenze, senza per questo rinunciare a una logica complessiva.

I sistemi contrattuali settoriali consentono di sviluppare soluzioni coerenti con le specificità di ciascun comparto: modalità organizzative, profili professionali, rischi, fabbisogni formativi. Allo stesso tempo, i sistemi territoriali di contrattazione permettono di intercettare esigenze legate al contesto locale: servizi, infrastrutture, mercato del lavoro, politiche pubbliche.

È proprio nella integrazione tra questi livelli – aziendale, settoriale, territoriale – che si costruisce una vera logica di sistema.

Una logica che non elimina le differenze, ma le organizza. Che non sostituisce l'iniziativa delle imprese, ma la colloca dentro un quadro più ampio. Che non riduce la flessibilità, ma la rende compatibile con obiettivi di equità e coesione.

Questo approccio consente anche di superare una contrapposizione spesso presente nel dibattito: quella tra welfare pubblico e welfare privato.

Quando il welfare è costruito dentro le relazioni industriali, diventa possibile sviluppare forme di integrazione tra i diversi

livelli di intervento. Le politiche pubbliche possono dialogare con gli strumenti contrattuali e bilaterali, evitando sovrapposizioni e valorizzando le rispettive competenze.

In questo modo, il welfare non è più una somma di interventi separati, ma un sistema articolato, in cui attori diversi contribuiscono, con ruoli distinti, a rispondere ai bisogni delle persone.

Naturalmente, questo modello non è privo di criticità. Richiede capacità di coordinamento, qualità della rappresentanza, trasparenza nella gestione delle risorse, attenzione ai risultati. Richiede, soprattutto, una visione condivisa da parte delle parti sociali e delle istituzioni.

Ma rappresenta, oggi, la prospettiva più solida per affrontare le sfide poste dalla trasformazione del lavoro.

Il punto, quindi, non è semplicemente "rafforzare" il welfare esistente, ma ricostruirne l'architettura. Spostare l'attenzione dalle singole misure alla loro integrazione. Dalle iniziative isolate ai sistemi.

È su questo terreno che le relazioni industriali possono svolgere un ruolo decisivo.

Non come semplice sede di negoziazione, ma come infrastruttura di governo del cambiamento del lavoro, dei mercati interni (organizzazione) e dei mercati esterni del lavoro (transizioni occupazionali e formazione).

A questo punto, tuttavia, emerge una ulteriore questione, che non può essere elusa: il ruolo del quadro giuridico-istituzionale cioè delle regole che ne orientano e incentivano lo sviluppo.

6. Il nodo giuridico-istituzionale: chi governa il welfare?

Se il welfare viene riportato dentro una logica di sistema e dentro le relazioni industriali, allora la domanda decisiva diventa inevitabile: chi governa questo processo? Qual è il ruolo del diritto, delle politiche pubbliche, delle parti sociali?

È su questo terreno che si gioca una delle partite più rilevanti – e più sottovalutate – dello sviluppo del welfare occupazionale, aziendale e della persona.

Negli ultimi anni, l'intervento pubblico si è concentrato soprattutto su un ambito specifico: quello degli incentivi fiscali. Le misure introdotte, in particolare a partire dal 2015, hanno avuto un effetto evidente: hanno reso più conveniente, per le imprese e per i lavoratori, l'utilizzo di strumenti di welfare in alternativa o in aggiunta alla retribuzione monetaria.

Questo intervento ha avuto una funzione propulsiva. Ha contribuito ad accelerare la diffusione del welfare aziendale, rendendolo una componente sempre più presente nelle pratiche contrattuali e organizzative. Ha offerto un quadro di legittimazione, spingendo imprese e consulenti a investire in questo ambito.

Ma proprio per questo motivo, ha anche orientato lo sviluppo del fenomeno in modo molto specifico.

L'asse portante è diventato quello della convenienza fiscale. In molti casi, il welfare è stato adottato non tanto per rispondere a una progettazione consapevole dei bisogni, quanto per sfruttare un vantaggio economico. La possibilità di convertire premi monetari in prestazioni non tassate ha rappresentato una leva potente, ma ha anche contribuito a costruire un sistema in cui le logiche fiscali rischiano di prevalere su quelle sociali e organizzative.

Il risultato è ambivalente.

Da un lato, gli incentivi hanno ampliato la diffusione del welfare. Dall'altro, hanno favorito uno sviluppo spesso disordinato, poco coordinato, talvolta scollegato da una reale valutazione degli effetti. In molti casi, il welfare si è configurato come una modalità alternativa di erogazione della retribuzione, più che come uno strumento integrato di protezione e sviluppo.

Il rischio, in altri termini, è che l'incentivo fiscale diventi una scorciatoia: la disponibilità di un vantaggio tributario può sostituire l'analisi dei fabbisogni, la progettazione, il confronto collettivo e la valutazione degli effetti. Il problema, in ogni caso, non è l'utilizzo dell'agevolazione in sé, ma che la leva fiscale

diventi l'unico criterio di valutazione, trascurando le caratteristiche delle misure e la loro capacità di produrre un welfare qualitativamente più elevato, articolato e orientato alla persona.

Questo pone una prima questione di governance. Se il welfare è guidato prevalentemente da incentivi fiscali, chi ne orienta realmente le finalità? Il legislatore, attraverso le norme tributarie? Le imprese, attraverso le proprie strategie di costo e di gestione del personale? Le parti sociali, attraverso la contrattazione?

La risposta, oggi, è incerta. Il diritto interviene, ma lo fa in modo parziale e spesso indiretto. Non definisce un modello complessivo di welfare, ma incentiva comportamenti. Non costruisce un sistema, ma crea condizioni di convenienza. In questo senso, il quadro normativo appare più come un insieme di leve che come un'architettura coerente.

Accanto agli incentivi fiscali, il ruolo del diritto si manifesta anche attraverso la definizione delle regole di accesso e di funzionamento degli strumenti di welfare. Si pensi, ad esempio, alle condizioni per la detassazione dei premi di risultato, ai requisiti per l'erogazione di determinati servizi, alle norme che disciplinano gli enti bilaterali e i fondi.

Anche in questo caso, tuttavia, l'intervento è frammentato. Le norme si sono stratificate nel tempo, spesso in risposta a esigenze contingenti, senza una visione unitaria. Il risultato è un quadro complesso, talvolta difficile da interpretare, che lascia ampi spazi di discrezionalità agli operatori.

Questa situazione ha almeno due conseguenze.

La prima è l'incertezza: imprese, lavoratori e intermediari si muovono in un contesto normativo non sempre chiaro, in cui le interpretazioni possono variare e le regole possono cambiare nel tempo. Questo può frenare gli investimenti di lungo periodo e favorire soluzioni di breve respiro.

La seconda è la disomogeneità: in assenza di un disegno complessivo, lo sviluppo del welfare dipende in larga misura dalle capacità e dalle scelte dei singoli attori. Ne deriva una varietà di modelli, che possono essere innovativi ma anche diseguali, difficilmente comparabili, poco integrati.

È qui che emerge con forza il tema del rapporto tra ruolo dell'attore pubblico e ruolo delle parti sociali.

Storicamente, il sistema italiano di protezione sociale si è sviluppato attraverso una combinazione di intervento pubblico e regolazione collettiva. Le relazioni industriali hanno svolto un ruolo fondamentale nella costruzione di istituti e strumenti, dalla previdenza integrativa alla formazione, dalla bilateralità ai fondi di settore per la sanità.

Nel caso del welfare aziendale, questo equilibrio appare più fragile.

Da un lato, l'intervento pubblico si è concentrato sugli incentivi, senza sviluppare una strategia complessiva di integrazione con gli altri strumenti di welfare. Dall'altro, le parti sociali, pur presenti nella contrattazione, non sempre sono riuscite a costruire una visione sistemica, capace di orientare lo sviluppo del fenomeno oltre le singole esperienze.

Il rischio è quello di una governance debole, in cui nessun attore assume pienamente la responsabilità di indirizzare il sistema.

Le imprese agiscono sulla base delle proprie esigenze e convenienze. Il legislatore interviene in modo settoriale, spesso con finalità fiscali o di breve periodo. Le parti sociali operano in contesti differenziati, con livelli di coordinamento variabili.

In questo scenario, il welfare rischia di essere governato più dalle circostanze che da un progetto.

Eppure, proprio perché il welfare entra nello scambio tra lavoro e impresa, la questione della governance diventa centrale.

Non si tratta solo di regolare strumenti, ma di definire indirizzi. Di stabilire quali obiettivi perseguire, quali priorità privilegiare, quali equilibri costruire tra efficienza, equità e sostenibilità.

Questo richiede un salto di qualità. Il diritto non può limitarsi a incentivare; deve contribuire a dare forma al sistema, definendo cornici chiare, favorendo l'integrazione tra livelli, garantendo condizioni di trasparenza e di valutazione.

Allo stesso tempo, le parti sociali devono rafforzare il proprio ruolo di governo collettivo, sviluppando capacità di coordinamento, progettazione e monitoraggio. Devono essere in grado di utilizzare gli strumenti della contrattazione e della bilateralità non solo per negoziare singole misure, ma per costruire modelli.

Infine, il rapporto tra pubblico e privato deve evolvere verso forme più mature di integrazione.

Non si tratta di stabilire una gerarchia, ma di costruire complementarità. Il welfare pubblico, quello contrattuale di settore e quello erogato in azienda devono dialogare, evitando sovrapposizioni e valorizzando le rispettive funzioni. Questo è particolarmente importante in un contesto in cui le risorse sono limitate e i bisogni in crescita.

Il nodo giuridico-istituzionale, quindi, non è un elemento accessorio. È il cuore del problema.

Senza regole chiare e senza una governance efficace, il welfare rischia di svilupparsi in modo disordinato, accentuando le criticità già evidenziate: disuguaglianze, frammentazione, inefficienza.

Al contrario, una governance consapevole può trasformarlo in una leva strategica per accompagnare le trasformazioni del lavoro e rafforzare la coesione sociale.

7. Verso un welfare della persona

Il percorso fin qui sviluppato conduce a una conclusione chiara: il welfare erogato in azienda, così come oggi si presenta, è un fenomeno rilevante ma incompiuto. Ha intercettato una trasformazione reale del lavoro e dei bisogni delle persone, ma non ha ancora trovato una forma stabile, coerente e capace di produrre effetti sistemici.

È cresciuto, ma in modo diseguale. Si è diffuso, ma senza un disegno unitario. Ha innovato, ma spesso in modo frammentato.

Per questo non può essere considerato un punto di arrivo. Deve essere visto, piuttosto, come una fase di transizione.

La questione, allora, non è se il welfare erogato in azienda debba crescere o ridursi. La questione è come trasformarlo. Come portarlo oltre i suoi limiti attuali e farne uno strumento coerente con le trasformazioni del lavoro e con le esigenze di coesione sociale.

Il passaggio necessario non consiste in una successione lineare tra tre stadi, ma nella ricomposizione delle diverse funzioni del welfare erogato in azienda, fino a orientarle verso la persona.

Welfare occupazionale, welfare aziendale e welfare della persona costituiscono tre aree funzionali distinte, ma tra loro strettamente collegate (si veda, *infra*, parte I, capitolo 2).

Il welfare occupazionale comprende le misure riconosciute al lavoratore per il solo fatto di essere dipendente, senza che esse incidano necessariamente sull'organizzazione del lavoro o compongano un sistema strutturato. Hanno prevalentemente funzione redistributiva, concessiva o di supporto alla vita quotidiana.

Il welfare aziendale comprende, invece, le misure che uniscono il beneficio per il lavoratore a quello per l'impresa e svolgono una funzione organizzativa, economica e produttiva. Il welfare entra così nella relazione tra impresa e lavoratore e può incidere sugli assetti organizzativi, sulle condizioni e sulla qualità del lavoro, sulla produttività, sulla conciliazione tra vita e lavoro e sulla capacità dell'impresa di attrarre e trattenere le persone.

Il welfare della persona unisce le precedenti dimensioni (occupazionale e aziendale) alla prospettiva delle continue transizioni professionali e dei cambiamenti demografici che impongono oggi di ancorare i sistemi di protezione sociale non a entità esterne (come l'impresa e il mercato del lavoro) ma alla persona stessa rispetto a un progetto di vita che ancora possa trovare nel lavoro un suo punto qualificante e caratterizzante.

L'orizzonte è, insomma, un welfare che assume come riferimento la persona nel suo complesso e non soltanto la sua posizione di lavoratore; che non segue soltanto il posto di lavoro, ma accompagna il lavoratore nei suoi percorsi professionali; che non è legato esclusivamente a un contratto, ma riconosce la continuità dei bisogni anche nelle discontinuità delle carriere e nei

momenti di inattività e uscita dal mercato del lavoro; che integra dimensione lavorativa e dimensione sociale, senza separarle rigidamente. Un welfare della persona in grado di farsi carico dei bisogni di salute, cura dei familiari, istruzione, previdenza, protezione e continuità dei percorsi di vita portando al tempo stesso beneficio ai processi economici e produttivi.

Questo passaggio impone di costruire strumenti che siano portabili, integrabili, accessibili in contesti diversi. Significa, soprattutto, ripensare il rapporto tra lavoro e welfare come parte di un unico disegno.

In questa prospettiva, il welfare non è più solo redistribuzione, né solo leva organizzativa. Diventa una componente strutturale del modo in cui una società gestisce il rapporto tra economico e sociale e cioè tra produzione, lavoro e benessere.

Questo non è un processo spontaneo. Non può pertanto essere lasciato alla sola iniziativa delle imprese, né affidato esclusivamente all'intervento pubblico. Richiede una regia. Ed è qui che si colloca la responsabilità dei decisori politici e delle parti sociali.

Il primo compito è quello di ricostruire una visione. Negli ultimi anni, il welfare si è sviluppato per stratificazione: interventi fiscali, pratiche aziendali, accordi contrattuali, strumenti bilaterali. Manca però una cornice capace di tenere insieme questi elementi, di orientarne lo sviluppo, di valutarne gli effetti.

Serve un passaggio da una logica di incentivi a una logica di governo.

Questo significa, in concreto, almeno tre cose.

La prima: integrare i livelli. Welfare pubblico, welfare contrattuale e welfare aziendale devono dialogare. Non come comparti separati, ma come parti di un sistema. Questo richiede coordinamento tra politiche del lavoro, politiche sociali, politiche fiscali. Richiede strumenti che evitino sovrapposizioni e favoriscano complementarità.

La seconda: rafforzare le relazioni industriali. La contrattazione e la bilateralità devono diventare luoghi centrali di progettazione del welfare. Non solo per distribuire risorse, ma per definire

modelli. Questo implica investire sulla qualità della rappresentanza, sulla capacità di analisi dei fabbisogni (si veda parte II, capitolo 3) e sulla costruzione di strumenti innovativi.

La terza: ripensare gli incentivi. Le politiche fiscali devono essere orientate non solo alla diffusione del welfare, ma alla sua qualità e coerenza. Devono premiare le soluzioni che si inseriscono in una logica di sistema, che garantiscono accesso diffuso, che rispondono a bisogni reali. Devono essere accompagnate da strumenti di monitoraggio e valutazione.

A queste dimensioni se ne aggiunge una quarta, spesso trascurata ma decisiva: la misurazione degli impatti e della stessa qualità e rilevanza delle misure di welfare adottate a livello aziendale (si veda *infra,* parte I, capitolo 1).

Un nuovo modello di welfare non può prescindere dalla capacità di valutare i risultati. Non solo in termini di diffusione, ma di effetti concreti: sulla produttività, sul benessere, sull'occupabilità, sulla riduzione delle disuguaglianze. Senza questa capacità, il rischio è continuare a operare per intuizioni o per inerzia.

Il messaggio, quindi, è chiaro: il welfare aziendale non va ridimensionato, ma ricollocato. Va inserito dentro un progetto più ampio, che tenga insieme lavoro e protezione sociale. Va trasformato da insieme di pratiche eterogenee a componente di un sistema integrato.

Questo è il passaggio da welfare aziendale a welfare della persona. Un passaggio che non è solo tecnico, ma profondamente politico. Riguarda il modo in cui una società distribuisce opportunità e rischi. Riguarda anche il rapporto tra mercato e istituzioni. Riguarda infine il ruolo del lavoro nella costruzione del benessere individuale e collettivo.

PARTE I

1.
IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA: UN BILANCIO A DIECI ANNI DALLA LEGGE N. 208/2015

1. Premessa e metodologia

Il capitolo propone un primo bilancio sullo sviluppo del welfare occupazionale e aziendale nella contrattazione collettiva a dieci anni dall'entrata in vigore della legge n. 208/2015. Un intervento normativo, questo, che a partire dal 1° gennaio 2016 ha contribuito in modo significativo alla diffusione del c.d. welfare contrattato, rendendo più conveniente per imprese e lavoratori, sul piano fiscale e contributivo, l'introduzione in azienda di misure e prestazioni di welfare, in particolare quando previste dalla contrattazione collettiva.

Già prima dell'intervento legislativo, la contrattazione collettiva aveva iniziato a introdurre e sperimentare, a livello nazionale e decentrato, previsioni riconducibili all'ampio campo del welfare, con un ruolo centrale della bilateralità nazionale e con prime esperienze aziendali e territoriali virtuose, ancora contenute entro i limiti della normativa allora vigente (si veda il Primo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2018, pp. XX-XXII).

La legge del 2015 rappresenta pertanto uno snodo importante, ma non esaustivo, dello sviluppo del welfare occupazionale e aziendale in Italia, offrendo una più chiara cornice normativa e nuove agevolazioni a pratiche già presenti nei sistemi di relazioni industriali, consentendone l'emersione e un progressivo consolidamento in sempre più contesti d'impresa.

In questa chiave, e come documentato dallo studio sistematico delle dinamiche contrattuali, il welfare contrattuale non può quindi essere letto soltanto come effetto degli incentivi fiscali e contributivi introdotti dalla legge, ma come espressione di un processo più ampio, nel quale le parti sociali hanno progressivamente utilizzato la leva del welfare per intervenire sullo scambio contrattuale, sulla protezione sociale e sull'organizzazione del lavoro.

Partendo da queste premesse, l'analisi che segue intende indagare, con un orizzonte temporale di dieci anni (2015-2025), le linee di sviluppo del welfare aziendale nei principali sistemi contrattuali, con l'obiettivo di verificare se, con il diffondersi di tale fenomeno in sempre più aree e settori del mercato del lavoro, si osservi un mutamento della funzione del contratto collettivo. Quest'ultimo, infatti, non sembra più esaurire la propria funzione nella regolazione dello scambio salario-lavoro, ma tende a diventare anche uno spazio attraverso cui le parti sociali intervengono su bisogni di protezione, profili organizzativi e alcune trasformazioni dell'impresa e del mercato del lavoro.

In questa prospettiva, il welfare contrattato costituisce un osservatorio privilegiato per verificare come questa trasformazione si sia concretamente prodotta nei diversi sistemi contrattuali e con quali effetti sull'estensione, sull'effettività e sulla distribuzione delle tutele.

Sul piano metodologico, il capitolo muove da una rilettura delle evidenze raccolte nei Rapporti ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale pubblicati tra il 2018 e il 2025, in raccordo con la più ampia attività di monitoraggio della contrattazione collettiva svolta attraverso la banca dati FareContrattazione. Tale banca dati, avviata nel 2012, raccoglie oltre 5.500 contratti collettivi, prevalentemente di livello aziendale, e costituisce la base documentale dei Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia e degli approfondimenti annuali sul welfare. L'arco 2015-2025 è quindi utilizzato come periodo di osservazione dell'evoluzione del welfare contrattuale, attraverso una lettura integrata delle evidenze emerse dai diversi rapporti ADAPT dedicati alla contrattazione e al welfare.

2. Le forme istituzionali del welfare contrattuale

Un primo dato che emerge da uno studio sistematico e continuativo della contrattazione (vedi i rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in *www.contrattazione.it*) è che il welfare non entra nelle dinamiche contrattuali secondo un'unica modalità. Al contrario, esso assume forme diverse, che non sono equivalenti dal punto di vista delle relazioni industriali. A seconda della forma assunta, cambia infatti il modo in cui il welfare viene governato dalla contrattazione collettiva e trasformato, o meno, in una tutela esigibile per i lavoratori.

Una prima forma è rappresentata dal welfare istituito direttamente dal contratto collettivo nazionale e organizzato attraverso fondi, casse o enti istituiti e promossi dalle parti sociali. È il caso, in particolare, della previdenza complementare, dell'assistenza sanitaria integrativa e, in alcuni sistemi contrattuali, della formazione continua e degli enti bilaterali. In queste ipotesi, il welfare non è rimesso alla libera iniziativa della singola impresa, ma diventa parte di sistemi bilaterali di settore: il CCNL individua gli strumenti di riferimento, definendo obblighi contributivi, platee di destinatari e condizioni di accesso, mentre la gestione delle prestazioni viene affidata a soggetti collettivi istituiti o promossi dalle parti sociali in maniera paritetica.

Le evidenze che emergono dai diversi mercati settoriali del lavoro mostrano bene questa dinamica e la sua variegata articolazione nei diversi sistemi di relazioni industriali. Nel settore chimico-farmaceutico, ad esempio, il sistema Welfarchim strutturato negli anni ricomprende oggi, accanto al fondo pensione negoziale e al fondo sanitario contrattuale di categoria, anche organismi bilaterali e strumenti connessi alla formazione, alla salute e sicurezza e alle tutele nelle transizioni, con Fonchim e Faschim quali pilastri del welfare settoriale previsto dal CCNL Federchimica-Farmindustria (si veda il Terzo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2020, pp. 107-110). Nel terziario, distribuzione e servizi, il welfare contrattuale nazionale si struttura invece attorno a tre pilastri settoriali, tra sanità integrativa, previdenza complementare e formazione professionale, anche in questo caso promossi attraverso storici e consolidati strumenti bilaterali, che rivestono un ruolo decisivo per

estendere le prestazioni di welfare oltre il perimetro della singola impresa (si veda il Quinto Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2022, pp. 67-84). Analogamente, nei settori metalmeccanico e alimentare, le politiche contrattuali nazionali hanno progressivamente concentrato le soluzioni di previdenza e sanità integrativa, precedentemente promosse autonomamente nell'ambito di alcuni grandi contesti aziendali, nei fondi nazionali di categoria, come mostra, per l'industria alimentare, il progressivo passaggio verso i fondi settoriali Fasa e Alifond (si veda il Quarto Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2021, pp. 96-98 e 104-106). Questi esempi confermano che, in diversi sistemi, il welfare non è soltanto una prestazione prevista dal contratto, ma un insieme di istituzioni collettive chiamate a rendere effettive e continuative le tutele per tutti i lavoratori del settore.

Una seconda forma riguarda invece il welfare che il contratto nazionale non disciplina direttamente in modo compiuto, ma rinvia, in misura più o meno ampia, al secondo livello di contrattazione. In questi casi il CCNL svolge una funzione di cornice, lasciando alla contrattazione decentrata il compito di adattare le misure ai diversi contesti produttivi e organizzativi. Tale rinvio può però orientarsi verso sedi diverse: nei settori caratterizzati da una maggiore frammentazione produttiva, come agricoltura e artigianato, assume rilievo centrale il livello territoriale. Nel primo caso, le principali misure di welfare sono regolate soprattutto attraverso il livello provinciale per gli operai agricoli e florovivaisti e il livello regionale per quadri e impiegati agricoli, a fronte del ruolo scarso o nullo della contrattazione aziendale; nel secondo, la ridotta dimensione media delle imprese rende centrale il sistema della bilateralità nazionale e regionale per l'erogazione di prestazioni di sostegno al reddito, sanità integrativa, formazione e ulteriori misure assistenziali (si veda il Settimo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2024, pp. 20-21, e il Sesto Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2023, pp. 30-66).

Nei sistemi industriali più strutturati, lo stesso rinvio al secondo livello tende invece ad assumere forma prevalentemente aziendale. È il caso del settore chimico-farmaceutico, nel quale il CCNL definisce istituti e indirizzi generali, mentre la

contrattazione aziendale concorre alla loro implementazione, modulazione e adattamento nei singoli contesti produttivi. Lo conferma l'analisi di 117 accordi aziendali del settore, nei quali le misure di flessibilità organizzativa e conciliazione vita-lavoro rappresentano il 71% delle misure di welfare rilevate (si veda il Terzo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2020, pp. 128-129). Una dinamica analoga, quanto al peso assunto dalla contrattazione aziendale sul terreno del welfare organizzativo, emerge anche nell'industria alimentare, dove l'analisi di 60 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2020 mostra che conciliazione vita-lavoro e flessibilità organizzativa rappresentano il 70% delle misure di welfare contrattate a livello aziendale (si veda il Quarto Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2021, pp. 119-122).

Una terza forma è quella del welfare negoziato direttamente in azienda. È il caso delle quote di *flexible benefits* e dei crediti welfare introdotti dalla contrattazione di secondo livello, così come delle sempre più ampie e articolate soluzioni negoziate da aziende e sindacati che, attraverso una gestione più flessibile dei tempi di lavoro, dei permessi e dei congedi, promuovono una diversa organizzazione dei contesti aziendali e rispondono alle esigenze di conciliazione tra vita privata e professionale di lavoratrici e lavoratori. Ed è il caso – centrale nel rapporto tra norme di incentivazione e contrattazione – della conversione, totale o parziale, del premio di risultato in beni, servizi e prestazioni di welfare.

In queste ipotesi il welfare assume una funzione più vicina all'organizzazione dell'impresa e allo scambio tra lavoro, retribuzione, produttività e tutele, mostrando come la contrattazione aziendale possa intervenire non solo sulla distribuzione di benefici, ma anche sulle modalità concrete di gestione del rapporto di lavoro. In questa prospettiva, le soluzioni negoziate al secondo livello possono essere più mirate e aderenti ai bisogni della popolazione aziendale.

Proprio in questa prossimità, tuttavia, si ritrova anche il principale limite delle forme negoziate direttamente al livello aziendale. Le soluzioni di questo tipo tendono infatti a concentrarsi nelle imprese più strutturate, nei settori con relazioni industriali più radicate e nei contesti in cui la contrattazione decentrata è

effettivamente praticata. In quest'ottica, il welfare aziendale negoziato, se da una parte può integrare e rafforzare le tutele comuni definite dal contratto nazionale, dall'altra può contribuire a una stratificazione delle protezioni, differenziando i lavoratori in base alla dimensione dell'impresa, alla forza negoziale e alla capacità economica del contesto produttivo in cui sono occupati.

Completano il quadro delle possibili soluzioni le forme di welfare predisposte dall'impresa al di fuori dei processi negoziali, che pure rientrano nell'area del welfare occupazionale nel momento in cui risultano connesse al rapporto di lavoro. Il welfare aziendale di fonte non negoziale presenta tuttavia una diversa natura istituzionale, poiché non nasce da processi di regolazione collettiva e può rispondere prevalentemente a scelte datoriali di organizzazione del lavoro, gestione del rapporto e contenimento del costo del lavoro.

La pluralità di forme istituzionali richiamate mostra che non è possibile descrivere secondo un unico schema le dinamiche di sviluppo del welfare occupazionale e aziendale. In alcuni sistemi, il welfare è prevalentemente costruito in maniera diretta dal CCNL e gestito attraverso fondi e istituzioni bilaterali; in altri, il livello nazionale delega ampi spazi di intervento alla contrattazione di secondo livello, che diventa la sede di adattamento, integrazione e modulazione delle previsioni nazionali; in altri ancora, il welfare nasce prevalentemente nell'impresa, in forma negoziata o unilaterale.

Da qui discende una prima questione centrale per formulare un bilancio e valutare il rapporto tra dinamiche contrattuali e norma di incentivazione economica. Il welfare contrattuale può favorire una maggiore integrazione tra i livelli della contrattazione, estendendo tutele e prestazioni anche dove il secondo livello è più debole. Allo stesso tempo, tuttavia, può contribuire ad accentuare le differenze tra lavoratori che beneficiano soltanto delle tutele previste dal contratto nazionale e lavoratori inseriti in imprese dotate di una contrattazione aziendale più sviluppata. È su questo terreno che il welfare diventa così un banco di prova della capacità dei sistemi di relazioni industriali di coordinare livelli contrattuali e strumenti di intervento, trasformando prestazioni e misure altrimenti frammentate in tutele collettive,

esigibili da una platea sempre più ampia di lavoratori e non meramente selettive.

3. Welfare e livelli della contrattazione: integrazione o stratificazione delle tutele?

Una volta individuate le diverse forme istituzionali attraverso cui il welfare entra nei sistemi contrattuali, occorre chiedersi come si articoli, concretamente, il rapporto tra i livelli della contrattazione.

Sotto questo aspetto, le evidenze raccolte restituiscono un quadro più articolato rispetto alla rappresentazione tradizionale, che assegna al contratto nazionale la definizione della disciplina comune del rapporto di lavoro e alla contrattazione decentrata una funzione prevalentemente adattiva e integrativa rispetto ai bisogni dell'impresa, dei lavoratori e del territorio.

Dal 2015 a oggi, con riferimento agli ultimi tre/quattro cicli contrattuali, il CCNL mantiene, nell'ambito dei principali sistemi di relazioni industriali, una funzione essenziale nella costruzione di tutele e prestazioni di welfare comuni, da garantire alla generalità dei lavoratori del settore, a prescindere dalla presenza, nelle singole realtà d'impresa, di una contrattazione di secondo livello. Questo avviene, in maniera ormai consolidata, nei pilastri storici del welfare contrattuale, quali l'assistenza sanitaria integrativa e la previdenza complementare, dove i fondi sanitari e i fondi pensione negoziali di categoria raggiungono ormai platee trasversali di lavoratori, attraverso meccanismi di adesione e contribuzione progressivamente rafforzati nei rinnovi contrattuali. Sul versante sanitario, l'analisi sviluppata sui fondi contrattuali mostra la prevalente valorizzazione dei fondi settoriali e intersettoriali rispetto ai fondi aziendali o di gruppo; sul versante previdenziale, la ricostruzione dei fondi pensione negoziali evidenzia il ruolo di 28 fondi attivi a livello settoriale o intersettoriale nell'ambito di 77 CCNL (si veda il Quinto Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2022, pp. 162-179, e il Ottavo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2025, pp. 160-171). Lo stesso può dirsi per gli enti bilaterali, nei sistemi caratterizzati dalla presenza di tali

organismi, chiamati a far fronte alle esigenze di tessuti produttivi frammentati e di contesti nei quali la contrattazione aziendale non raggiunge la generalità delle imprese.

La contribuzione ai fondi e agli enti bilaterali entra così in maniera sempre più significativa, nei rinnovi dei principali contratti nazionali, nella composizione del trattamento economico complessivo riconosciuto ai lavoratori del settore, affiancando alla retribuzione monetaria componenti di previdenza, sanità integrativa, bilateralità e ulteriori prestazioni di natura sociale collegate al rapporto di lavoro. Il dato è rafforzato, in alcuni sistemi contrattuali quali quello dell'artigianato e del terziario, dalla previsione di elementi retributivi distinti e sostitutivi, da riconoscere ai lavoratori nei casi in cui l'impresa non aderisca agli enti e ai fondi bilaterali e non versi la relativa contribuzione. Questa tecnica conferma come la bilateralità non resti confinata alla sola parte obbligatoria del contratto collettivo, ma produca ricadute economiche dirette anche sul rapporto individuale di lavoro, nel momento in cui viene concretamente strutturata e promossa nei sistemi contrattuali.

La previsione, in alcuni sistemi contrattuali tra cui il metalmeccanico, di "crediti welfare" riconosciuti dalla contrattazione nazionale alla generalità dei lavoratori rende ancora più evidente questa tendenza, poiché colloca il welfare direttamente dentro l'equilibrio economico del rinnovo contrattuale, entrando a far parte, a pieno titolo, degli aumenti retributivi complessivi stabiliti nelle varie tornate negoziali.

Le analisi promosse sui rinnovi nazionali segnalano infatti una crescente destinazione delle risorse impegnate nelle trattative verso forme di retribuzione indiretta e differita, bilateralità e welfare negoziale, accanto agli incrementi destinati ai minimi tabellari, rilevando come lo scambio contrattuale tenda ormai a comprendere anche forme di tutela non strettamente monetarie.

Tale trasformazione non può essere imputata alla sola legislazione fiscale, che pure contribuisce a orientarla, poiché essa dipende anche dall'evoluzione dei bisogni sociali, dalle strategie delle parti e dalle modificazioni dello scambio sotteso al rapporto di lavoro. Tuttavia questa tendenza mostra, in ogni caso, che il welfare non opera su una materia neutra: le risorse

economiche messe a disposizione per i rinnovi nazionali sono limitate e la loro distribuzione tra salario diretto, welfare, previdenza, sanità e bilateralità incide sulla struttura complessiva del trattamento riconosciuto ai lavoratori.

Da questo punto di vista, il welfare entra dunque nella più ampia composizione dello scambio contrattuale del CCNL, assumendo una funzione ambivalente. Da un lato, consente di costruire una soglia comune di protezione per tutti i lavoratori del settore, riducendo la loro dipendenza dalla presenza di un secondo livello aziendale. Dall'altro, impone di verificare come le risorse contrattuali vengano distribuite tra le diverse componenti del trattamento economico complessivo, affinché lo sviluppo del welfare non finisca per oscurare il tema del salario diretto e della valorizzazione professionale dei lavoratori. Il rischio si pone, in particolare, quando alla crescita di prestazioni sociali tendenzialmente uniformi si accompagni un ridimensionamento relativo delle risorse destinate ai minimi tabellari o ad altre voci retributive parametrate ai diversi livelli di inquadramento, alle competenze e alle responsabilità professionali.

Il secondo livello contrattuale opera invece su un piano diverso e con modalità più articolate, che differiscono da un sistema all'altro. La contrattazione decentrata consente infatti di costruire soluzioni di welfare più vicine alla concreta organizzazione dell'impresa, alla composizione della forza lavoro e ai bisogni che emergono nei singoli contesti produttivi, come mostrava già la prima mappatura ADAPT sul settore metalmeccanico, fondata sull'analisi di 89 accordi aziendali riferiti al CCNL Federmeccanica-Assistal, nei quali risultavano particolarmente ricorrenti le soluzioni di conciliazione, l'assistenza sanitaria, mensa e buoni pasto, formazione continua, educazione, mobilità e previdenza (si veda il Primo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2018, pp. XXVIII-XXXIII)

Questa prossimità, tuttavia, non assume sempre la stessa forma.

Nei sistemi industriali più strutturati – come emerso nelle indagini sui settori metalmeccanico, chimico-farmaceutico e alimentare – il secondo livello assume prevalentemente forma aziendale e può integrare e modulare le previsioni nazionali in rapporto all'organizzazione concreta dell'impresa.

Sarebbe sbagliato, tuttavia, pensare a uno schema classico, per cui il CCNL costruisce l'architettura del sistema e la contrattazione aziendale personalizza il welfare, limitandosi a integrare le previsioni nazionali. Le analisi sui settori industriali in particolare, dirette a verificare il grado di coordinamento verticale tra i diversi livelli negoziali, mostrano infatti come, in molti casi, sia il contratto aziendale a governare i processi di innovazione, soprattutto sul terreno del c.d. welfare organizzativo, dove la gestione dei tempi di lavoro, dei permessi, dei congedi, della flessibilità oraria e delle misure di conciliazione consente di sperimentare soluzioni più aderenti alla concreta organizzazione dell'impresa. Proprio queste "buone pratiche" possono poi essere recepite, anche a distanza di anni, dai rinnovi nazionali, attraverso linee guida, discipline quadro o l'introduzione, nei casi più maturi, di previsioni comuni destinate alla generalità dei lavoratori del settore.

Questo raccordo tra livelli non è però automatico. Già la prima mappatura ADAPT sul settore metalmeccanico segnalava possibili sovrapposizioni tra prestazioni aziendali e strumenti contrattuali nazionali, soprattutto nell'assistenza sanitaria integrativa e, in misura minore, nella formazione continua, nell'educazione e istruzione, nonché nella conciliazione, con il rischio di disperdere risorse aziendali su servizi già coperti dai fondi o dagli strumenti settoriali di riferimento (si veda il Primo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2018, pp. XXXII-XXXIII).

Allo stesso tempo, occorre considerare la diseguale diffusione della contrattazione decentrata, fortemente condizionata dalla dimensione d'impresa, dal settore produttivo e dal territorio. In quest'ottica, le rilevazioni ministeriali sulla contrattazione di produttività, che rappresentano una delle poche (parziali) forme di monitoraggio pubblico sulla contrattazione di secondo livello, segnalano che gli accordi incentivati raggiungono una quota minoritaria dei lavoratori dipendenti e riconoscono premi di importo relativamente contenuto rispetto alla retribuzione complessiva, circa il 4 per cento del trattamento retributivo complessivo (si veda lo studio di G. COMI, M. MENEGOTTO, J. SALA, F. SEGHEZZI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Incentivi pubblici e*

contrattazione di produttività. Cosa emerge dai report del Ministero del lavoro (2016-2024)?, Working Paper ADAPT, 2025, n. 1).

Questo dato va osservato con attenzione in una analisi sulle politiche di welfare contrattuale, perché proprio nella contrattazione di produttività si è sviluppata, anche per effetto della normativa di incentivazione, la diffusione delle forme di welfare in numerosi contesti aziendali, attraverso l'introduzione delle clausole di conversione del premio di risultato in beni, servizi e prestazioni di welfare. In molti casi, anzi, la welfarizzazione del premio ha rappresentato il primo canale, se non l'unico, attraverso cui il welfare è entrato concretamente nella contrattazione aziendale e nella disponibilità dei lavoratori dell'impresa.

Da questo punto di vista, l'analisi qualitativa dei testi contrattuali consente di andare oltre il dato formale del deposito e di verificare quale funzione assuma, nei singoli accordi, la c.d. welfarizzazione del premio. La facoltà di convertire, in tutto o in parte, il premio monetario in prestazioni e servizi di welfare rappresenta infatti una delle dinamiche più consolidate della contrattazione aziendale incentivata. In molti accordi, tale facoltà si accompagna alla progressiva diversificazione degli indicatori utilizzati per misurare il premio, che non restano limitati ai parametri più tradizionali monitorati sul piano quantitativo dal sistema pubblico (produttività, redditività e qualità) ma si estendono anche a obiettivi di innovazione, sostenibilità, salute e sicurezza. Al tempo stesso, le clausole di conversione sono spesso rafforzate da tecniche volte a rendere più conveniente la scelta del welfare rispetto alla liquidazione monetaria, come maggiorazioni del credito welfare, contributi aggiuntivi a carico dell'impresa o clausole di destinazione delle somme non utilizzate alla previdenza complementare o ad altre forme di protezione integrativa.

Nel triennio 2022-2024, l'analisi ADAPT su 1.301 accordi aziendali mostra che il 31% disciplina il premio di risultato e, tra questi, il 68% prevede l'opzione di welfarizzazione del premio; nel 56% dei casi è prevista anche una quota aggiuntiva in beni e servizi di welfare a carico dell'impresa (si veda l'Ottavo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2025, pp. 89-90). Tali misure, spesso, si raccordano con gli strumenti già previsti dalla contrattazione nazionale – in particolare i fondi

negoziali di previdenza e assistenza sanitaria di categoria – rafforzandone il ruolo attraverso contribuzioni aggiuntive volte ad ampliare il pacchetto di soluzioni settoriali già previste per il lavoratore.

In questa prospettiva, la welfarizzazione del premio può diventare un canale di sostegno delle soluzioni contrattuali nazionali, nel momento in cui non si limita a consentire la conversione di una quota monetaria del premio, ma contribuisce ad alimentare gli strumenti bilaterali promossi dal CCNL. Questa funzione risulta ancora più evidente quando la contrattazione aziendale utilizza il welfare per ampliare la platea dei beneficiari e rendere più omogenea la distribuzione delle tutele all'interno del medesimo contesto produttivo. Alcune intese, ad esempio, estendono fringe benefit e servizi di welfare anche a lavoratori non standard, riducendo la distanza tra le diverse fasce della forza lavoro presenti nello stesso sito; altre affiancano alla quota variabile un credito welfare di importo fisso riconosciuto all'intera popolazione aziendale, così da garantire un sostegno generalizzato, non legato soltanto al risultato individuale o al livello di inquadramento. In tutti questi casi, il welfare negoziato al secondo livello può dunque contribuire a rafforzare il collegamento tra premio di risultato e tutele contrattuali, senza limitarsi a costituire una modalità fiscalmente conveniente di conversione della retribuzione variabile.

Questa lettura, tuttavia, può essere svolta soprattutto sul piano formale, attraverso lo studio e l'analisi delle previsioni contrattuali, mentre resta più difficile verificarne l'effettiva attuazione. Risulta evidente, infatti, che le clausole di welfarizzazione del premio sono ormai sempre più diffuse e che la contrattazione ricorre spesso a tecniche volte a incentivarne l'utilizzo. Molto meno si conosce, invece, su ciò che accade dopo, ossia se i lavoratori scelgano effettivamente la conversione, in che misura il premio venga trasformato in welfare, verso quali prestazioni siano indirizzate le risorse e se gli obiettivi produttivi posti alla base del premio siano stati realmente raggiunti.

Il passaggio dal contratto nazionale al secondo livello non produce dunque un esito univoco. Nei sistemi più strutturati, come il metalmeccanico, il chimico-farmaceutico e l'alimentare, la combinazione tra CCNL e contrattazione aziendale può

rafforzare le tutele comuni e renderle più aderenti ai bisogni che emergono nei singoli contesti produttivi. Il secondo livello negoziale, in questo quadro, non si limita a completare il contratto nazionale, ma integra, adatta e, in alcuni casi, anticipa soluzioni poi destinate a consolidarsi nel sistema contrattuale. Nei sistemi meno strutturati o comunque caratterizzati da maggiore frammentazione produttiva, come agricoltura e artigianato, invece, la diseguale diffusione della contrattazione decentrata può trasformare il welfare in un fattore di stratificazione, concentrando le prestazioni più articolate nelle imprese più grandi, nei settori più organizzati e nei territori economicamente più forti.

Il nodo, quindi, non è soltanto verificare se il welfare cresca nei diversi livelli della contrattazione, ma capire se questa crescita riesca a tradursi in un ampliamento effettivo delle tutele o se, al contrario, finisca per aumentare la distanza tra lavoratori che operano in contesti produttivi diversi. È su questo terreno che la bilateralità nazionale e territoriale assume rilievo decisivo: nei settori in cui la contrattazione aziendale è meno diffusa, essa rappresenta il tentativo dell'autonomia collettiva di costruire istituzioni capaci di rendere accessibili prestazioni di welfare anche oltre il perimetro della grande impresa.

4. Il ruolo della bilateralità nei settori frammentati

La questione posta dalla diseguale diffusione della contrattazione decentrata emerge con particolare evidenza nei settori caratterizzati da frammentazione produttiva, prevalenza di micro e piccole imprese, lavoro stagionale o discontinuo e minore presenza sindacale nei luoghi di lavoro, come mostrano, pur con caratteristiche diverse, il comparto agricolo, quello artigiano e il settore turistico. Si tratta di contesti ampiamente diffusi, se si pensa al tessuto produttivo del nostro Paese, e si tratta soprattutto, in questi casi, di realtà in cui il welfare non può essere affidato soltanto alla capacità regolativa della singola impresa, poiché non vi sono le condizioni per costruire e promuovere la contrattazione aziendale.

In questo spazio, la bilateralità non opera come semplice canale di erogazione di prestazioni, ma come forma istituzionale

attraverso cui l'autonomia collettiva organizza risorse, definisce tutele e prova a renderle accessibili anche nei contesti in cui l'impresa, da sola, non sarebbe in grado di garantirle. Nei settori più frammentati, quindi, il welfare tende a spostarsi dal livello della singola azienda verso sedi collettive, settoriali o territoriali, nelle quali fondi, casse ed enti bilaterali diventano strumenti di regolazione del mercato del lavoro e non semplici fornitori di servizi.

In tali ambiti, il sistema bilaterale consente dunque di raggiungere lavoratori che difficilmente sarebbero destinatari di piani aziendali autonomi, costruendo prestazioni che non dipendono dalla dimensione della singola impresa o dalla presenza di una rappresentanza sindacale aziendale. La bilateralità, in questo modo, svolge una funzione che, nei grandi sistemi industriali, può essere esercitata direttamente al livello aziendale, perché consente di organizzare risorse, intercettare bisogni e costruire tutele accessibili a una platea estesa di lavoratori.

Le soluzioni mappate nei vari focus settoriali su artigianato, agricoltura e turismo confermano tale dinamica. In queste realtà gli enti bilaterali nazionali e territoriali di riferimento intervengono, anzitutto, nell'area del sostegno al reddito, attraverso la previsione di integrazioni economiche nei casi di sospensione dell'attività, crisi, riorganizzazione, malattia prolungata o infortunio.

Accanto a queste misure, risultano sempre più diffusi gli interventi rivolti ai bisogni familiari e di cura, mediante sussidi e contributi per l'istruzione dei figli, asili nido, sostegno ai caregiver, assistenza a familiari non autosufficienti. Un ulteriore ambito riguarda poi la formazione, l'apprendistato, la sicurezza e, più in generale, alcune funzioni di accompagnamento nel mercato del lavoro, attraverso commissioni paritetiche, attività di validazione e certificazione dei percorsi formativi, corsi di aggiornamento professionale finanziati dalla bilateralità e servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

La varietà delle misure mappate mostra quanto ampio e strategico sia ormai divenuto il ruolo della bilateralità, chiamata a intervenire su alcuni snodi concreti del rapporto tra lavoro e mercato, sostenendo il reddito nei periodi di discontinuità,

integrando le tutele pubbliche, promuovendo formazione professionale, favorendo l'incontro tra domanda e offerta e accompagnando lavoratori più fragili o più esposti a carriere discontinue. In questo modo, gli enti bilaterali non si limitano ad aggiungere prestazioni al rapporto di lavoro, ma provano a dare una risposta collettiva a bisogni che, per la struttura stessa del settore, si presentano in modo ricorrente.

Particolarmente significativo, in tal senso, è il caso del turismo, settore caratterizzato da una forza lavoro spesso giovane, con ampia diffusione di rapporti a termine, stagionali e a tempo parziale e con livelli retributivi mediamente contenuti, nel quale il sistema degli enti bilaterali nazionali e territoriali assume un ruolo rilevante nel sostegno al reddito, nella formazione e nell'integrazione delle tutele contrattuali (si veda l'Ottavo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2025, pp. 121-130).

Le soluzioni bilaterali promosse nel settore trovano la loro base nella contrattazione nazionale, in alcune realtà locali vengono integrate dalla contrattazione territoriale e sono poi rese concretamente accessibili attraverso una articolata rete di enti bilaterali locali, diffusi in tutte le aree del nostro Paese. Esse mirano dunque, in primo luogo, a garantire una base comune di prestazioni per i lavoratori del settore, anche mediante il finanziamento dei fondi sanitari contrattuali e la promozione della previdenza complementare di categoria. Su questa base, gli enti bilaterali territoriali possono poi svolgere una funzione ulteriore, costruendo prestazioni più vicine ai bisogni dei singoli contesti locali e, in alcuni casi, capaci di compensare almeno in parte l'assenza di quei piani di welfare aziendale che, in altri settori, vengono promossi dalla contrattazione di secondo livello.

In questa prospettiva, il profilo decisivo per valutare la capacità della bilateralità di compensare la debolezza del livello aziendale diventa quello dell'effettività. Il welfare bilaterale, infatti, non si regge soltanto sulla previsione e sul costante aggiornamento di prestazioni in grado di rispondere alle mutevoli esigenze di imprese e lavoratori del settore, ma anche – e soprattutto – sulla capacità del contratto collettivo di costruire obblighi di adesione, contribuzione e finanziamento. È qui che assumono rilievo le clausole che presidiano l'iscrizione agli enti bilaterali e

il versamento delle relative quote, nonché i meccanismi sostitutivi previsti in caso di mancata adesione. L'elemento aggiuntivo della retribuzione, previsto in alcuni sistemi contrattuali, può essere letto proprio in questa chiave: non come semplice voce economica alternativa, ma come strumento con cui il contratto collettivo rafforza l'adesione al sistema bilaterale e assicura comunque al lavoratore una ricaduta economica diretta.

Questa costruzione, tuttavia, incontra un limite rilevante nell'attuale quadro fiscale. Il problema centrale, approfondito nel focus tematico sulla bilateralità (si veda il Settimo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2024, pp. 123-126), nasce dal fatto che prestazioni sociali anche analoghe possono ricevere un trattamento diverso a seconda che siano erogate direttamente dall'impresa oppure attraverso enti bilaterali e istituzioni mutualistiche, con un regime più sfavorevole in quest'ultimo caso. Questa differenziazione fiscale non incide quindi soltanto sul costo delle singole prestazioni, ma sulla convenienza dei diversi canali di welfare. Nel momento in cui vengono rese più vantaggiose le soluzioni aziendali individualizzate rispetto a quelle collettive e bilaterali, il legislatore, attraverso la disciplina fiscale, finisce infatti per orientare le scelte degli attori, spingendo verso un certo modo di costruire il welfare e, indirettamente, verso un certo assetto di relazioni industriali. Ne risultano penalizzati proprio quei modelli mutualistici e quelle istituzioni bilaterali che, in alcuni settori e territori, rappresentano storicamente il principale strumento di accesso alle tutele per imprese e lavoratori.

5. Il governo del welfare contrattuale tra fiscalità e rappresentatività

L'esempio appena illustrato in merito alla cornice fiscale della bilateralità invita a compiere qualche ulteriore riflessione sul rapporto tra incentivi e modelli di relazioni industriali. La legislazione fiscale sul welfare, infatti, come si è già accennato, non opera in uno spazio neutro, ma contribuisce a orientare le scelte di aziende e parti sociali tra le diverse opzioni istituzionali disponibili. È una scelta, in altri termini, di governo delle risorse, perché incide su quali forme di welfare risultino più convenienti,

su quali soggetti siano messi in condizione di svilupparle e su quali sedi contrattuali finiscano per assumere, in questo campo, un ruolo centrale.

In questa prospettiva, le analisi trasversali sui fondi sanitari contrattuali, sui fondi negoziali di previdenza complementare e sugli enti bilaterali mostrano come, negli anni, gli organismi bilaterali istituiti e promossi dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative a livello settoriale o intersettoriale abbiano assunto un ruolo sempre più rilevante nella costruzione di tutele complementari rispetto al sistema pubblico.

I fondi di sanità integrativa e previdenza complementare, gli enti bilaterali e i fondi di solidarietà bilaterali sono ormai sedi nelle quali si raccolgono contributi, si selezionano bisogni e si organizzano prestazioni per platee di lavoratori che vanno oltre il perimetro della singola impresa, garantendo continuità di finanziamento e capacità di gestione nel tempo. Proprio per questo, il loro funzionamento richiede una massa critica di iscritti e di risorse, oltre a una gestione collettiva capace di garantire continuità e sostenibilità alle prestazioni su una dimensione più ampia di quella aziendale.

Il legislatore, da questo punto di vista, sembra muoversi sempre più spesso recependo e rafforzando assetti già costruiti dalla contrattazione collettiva, come ben mostrato da alcuni esempi. Le ultime riforme degli ammortizzatori sociali, in quest'ottica, hanno progressivamente valorizzato – e istituzionalizzato – il ruolo dei fondi di solidarietà bilaterali come strumenti di tutela del reddito in caso di riduzione o sospensione delle prestazioni, nei settori non coperti dagli ordinari trattamenti di integrazione salariale. Le più recenti innovazioni in materia di previdenza complementare, promosse attraverso la Legge di bilancio per il 2026, hanno a loro volta rafforzato il collegamento tra adesione ai fondi negoziali e previsioni della contrattazione collettiva, prevedendo che il nuovo meccanismo di adesione automatica per i lavoratori neoassunti operi verso la forma pensionistica collettiva individuata dagli accordi o dai contratti collettivi applicabili al lavoratore.

Nella stessa direzione, ma in una cornice più ampia, si colloca ora il decreto-legge 30 aprile 2026, n. 62, nella parte in cui

introduce una definizione legislativa del trattamento economico complessivo, rilevante ai fini dell'individuazione del c.d. salario giusto. Il punto, ai fini che qui interessano, non sta soltanto nel riferimento ai contratti collettivi nazionali stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative, ma anche nel fatto che il valore economico del contratto collettivo viene espressamente ricostruito oltre i soli minimi tabellari. Nel trattamento economico complessivo rientrano infatti le voci retributive fisse e continuative, dirette, indirette e differite, nonché le prestazioni di welfare contrattuale spettanti alla generalità dei dipendenti.

Questo passaggio è particolarmente importante perché conferma una tendenza più ampia: il lavoratore non è legato al CCNL applicato soltanto attraverso la retribuzione diretta, ma anche attraverso fondi previdenziali e sanitari, nonché enti e fondi bilaterali che si occupano di formazione, sostegno al reddito e ulteriori prestazioni collettive. Il welfare diventa così un fattore di istituzionalizzazione del sistema contrattuale, contribuendo a distinguere i contratti che danno accesso a un sistema articolato di protezioni da quelli che restano centrati quasi esclusivamente sulla dimensione monetaria.

In questa prospettiva, la rappresentatività non costituisce un profilo esterno al welfare contrattuale. Se una parte delle tutele passa attraverso fondi, casse ed enti bilaterali, allora diventa decisivo capire da quali sistemi contrattuali questi strumenti nascano, da quali parti sociali siano governati e quale rapporto abbiano con la pluralità dei contratti applicati nello stesso settore.

6. Le traiettorie del welfare territoriale

Lo studio delle dinamiche contrattuali consente anche di verificare il ruolo del welfare aziendale e occupazionale in specifici contesti locali (regioni, province, distretti, aree metropolitane) e le modalità di raccordo tra soluzioni aziendali e contrattuali, iniziative pubbliche e interventi del terzo settore.

Le esperienze osservate che emergono dalla prassi contrattuale degli ultimi dieci anni mostrano, in particolare, due traiettorie principali del welfare territoriale, diverse per bisogni

intercettati, soggetti coinvolti e caratteristiche dei contesti in cui prendono forma.

La prima riguarda i distretti produttivi locali come quelli osservati nei territori di Bergamo, Brescia, Cuneo, Verona e nell'area emiliana di Modena, Parma e Reggio Emilia, nei quali il welfare aziendale promosso attraverso la contrattazione tende a collegarsi con la rete dei servizi pubblici locali, delle cooperative sociali, delle strutture sanitarie e dei soggetti del terzo settore. In molti di questi casi, dunque, le politiche di welfare promosse nelle aziende non si esauriscono nell'attribuzione ai lavoratori di un semplice credito o di un paniere di beni e servizi. Le esperienze mappate mostrano, ad esempio, la costruzione di sedi territoriali di confronto e monitoraggio, l'adozione di strumenti di indirizzo rivolti alle imprese e la promozione di reti tra soggetti pubblici e privati, anche attraverso patti territoriali, partnership pubblico-private, reti di conciliazione e bandi pubblici locali dedicati al welfare aziendale e territoriale. In questa prospettiva, il welfare può diventare uno strumento attraverso cui imprese e parti sociali provano a costruire risposte comuni a bisogni che non riguardano solo la singola azienda, ma anche il rapporto tra lavoro, servizi e comunità locale.

La seconda traiettoria emerge invece nelle grandi aree urbane, dove le soluzioni di welfare aziendale e occupazionale arrivano a intercettare bisogni esterni al rapporto di lavoro, ma capaci di incidere concretamente sulla possibilità di lavorare e restare in un determinato territorio. Il caso dell'abitare presenta significativi spunti in questa direzione (si veda l'Ottavo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2025, pp. 136-157).

In una grande città come Milano, capace di attrarre imprese, investimenti e lavoratori, la crescita dei canoni di locazione e dei prezzi degli immobili non incide soltanto sui bisogni quotidiani delle persone, ma diventa anche un tema di mobilità del lavoro, di reperimento della manodopera qualificata e di permanenza dei dipendenti nei luoghi in cui si concentra la domanda di lavoro.

Lo specifico focus su Milano ricostruisce, muovendo da questo problema, una pluralità di prime esperienze promosse da imprese, attori sociali e istituzioni locali nel territorio milanese. Si

tratta di iniziative diverse, ma accomunate dal tentativo di offrire risposte concrete a un bisogno crescente dei lavoratori, ossia 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 degli enti bilaterali e partnership pubblico-private.

Da queste traiettorie emergono due dati di particolare interesse. Il primo riguarda l'allargamento dei soggetti coinvolti. Il welfare territoriale, in questa prospettiva, non chiama in causa soltanto aziende e parti sociali, ma anche istituzioni locali e soggetti del terzo settore, che già partecipano, in molti ambiti, alla costruzione di reti di welfare locale. Il secondo riguarda l'ingresso, nel perimetro del welfare occupazionale, di bisogni tradizionalmente rimasti ai margini delle politiche aziendali e contrattuali, come appunto quello abitativo.

È però ancora presto per trasformare queste esperienze in un modello compiuto di relazioni industriali di territorio. Perché si possa parlare di un vero modello, infatti, non basta la presenza di singole iniziative locali. Occorre che gli attori coinvolti operino con una certa continuità, che il confronto tra soggetti pubblici e privati trovi sedi riconoscibili e che le soluzioni costruite sul territorio mantengano un raccordo effettivo con i sistemi contrattuali. In mancanza di questi elementi, si può piuttosto parlare di esperienze virtuose, che tentano di rispondere su più livelli a bisogni nuovi che emergono nei contesti locali e che spesso oltrepassano il perimetro della singola azienda.

7. Un primo bilancio e nuove prospettive di valutazione

Lo studio sistematico di dieci anni di contrattazione documenta come il welfare occupazionale e aziendale sia ormai entrato stabilmente nello scambio contrattuale, senza però assumere un'unica forma. Le sue dinamiche di sviluppo variano infatti a seconda del livello di negoziazione, del settore e del territorio di riferimento e, più in generale, degli assetti dei sistemi di relazioni industriali entro cui il welfare viene costruito e promosso.

Proprio questa varietà invita ad abbandonare letture univoche e statiche del fenomeno, riportando l'analisi alla concretezza dei sistemi contrattuali e dei contesti produttivi di riferimento.

A dieci anni dall'entrata in vigore della legge n. 208/2015, il primo dato che emerge è dunque una conferma rispetto a quanto già tratteggiato nella prima edizione del Rapporto ADAPT sul welfare (si veda il Primo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2018, pp. XX-XXII), ossia che il welfare contrattuale non può essere letto soltanto come effetto della leva fiscale, ma piuttosto come parte di un processo più ampio, attraverso cui le parti sociali hanno progressivamente utilizzato prestazioni, servizi e istituzioni di welfare per intervenire sullo scambio contrattuale, adattandolo ai bisogni di protezione dei lavoratori e alle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro nell'impresa.

La disciplina introdotta nel 2015 ha certamente favorito l'emersione e la diffusione di molte pratiche, soprattutto sul piano aziendale e nel collegamento con i premi di risultato. Tuttavia, il fenomeno si innesta su dinamiche ben più profonde, già presenti nei sistemi di relazioni industriali più strutturati, nelle consolidate esperienze della bilateralità e dei fondi negoziali di previdenza complementare e sanità integrativa, nonché nelle prime forme di welfare negoziato a livello aziendale e territoriale.

In questa prospettiva, il bilancio decennale che si è cercato di tracciare non mostra soltanto una crescita quantitativa del welfare contrattuale, ma evidenzia soprattutto la sempre più ampia articolazione delle sue forme istituzionali e i principali nodi che emergono dal rapporto tra dinamiche contrattuali in costante evoluzione e interventi legislativi chiamati a recepirle o indirizzarle. Gli interventi normativi in materia, infatti, più che anticipare lo sviluppo del fenomeno, sembrano spesso innestarsi su assetti già costruiti dalla contrattazione collettiva, riconoscendoli e rafforzandoli – come evidenziano le più recenti novità sul c.d. salario giusto – ma anche orientandone l'evoluzione in direzioni diverse attraverso incentivi e regole fiscali. Lo mostra, da un lato, la disciplina sulla conversione dei premi di risultato in welfare, che ha favorito la diffusione del welfare aziendale nella contrattazione di produttività; dall'altro, il regime fiscale delle prestazioni erogate dagli enti bilaterali, che può al contrario

penalizzare le soluzioni collettive e mutualistiche rispetto a quelle direttamente gestite dall'impresa.

Ne deriva, dunque, un quadro articolato, nel quale il welfare contrattuale non può essere ricondotto a una funzione unitaria. Le misure osservate nei diversi sistemi contrattuali possono infatti contribuire, di volta in volta, a rafforzare le tutele comuni definite dal contratto nazionale, a sostenere l'organizzazione dell'impresa e la produttività, oppure a compensare, almeno in parte, la debolezza della contrattazione aziendale nei settori e nei territori meno strutturati. Allo stesso tempo, tuttavia, questa pluralità porta con sé anche il rischio di ampliare i divari tra lavoratori collocati in contesti produttivi diversi, soprattutto quando le prestazioni più articolate restano concentrate nelle imprese e nei sistemi contrattuali più strutturati. A ciò si aggiungono i nodi, emersi nel corso dell'analisi, della fiscalità, dell'effettiva fruizione delle prestazioni e della rappresentatività dei soggetti che costruiscono e governano gli strumenti collettivi di welfare.

Questa stessa pluralità rende più difficile valutare il fenomeno attraverso indicatori puramente quantitativi. Non basta, infatti, registrare la presenza di misure di welfare nei testi contrattuali, ma occorre comprenderne la funzione, il grado di integrazione, la fonte e la capacità di raggiungere effettivamente i lavoratori. A questo tema saranno dedicate le riflessioni del capitolo seguente.

2.
MAPPARE, CLASSIFICARE E MISURARE IL WELFARE IN AZIENDA

1. Perché misurare il welfare

Il metodo delle relazioni industriali consente di collocare il welfare aziendale all'interno delle dinamiche organizzative e produttive dell'impresa. Questo approccio permette di distinguere tra interventi meramente redistributivi e misure che contribuiscono a ridefinire lo scambio complessivo tra lavoro, retribuzione e welfare. Il punto di approdo di questo processo non può che essere una domanda tanto semplice quanto decisiva: come distinguere un welfare meramente distributivo e non strutturato da un welfare strutturato, articolato e orientato alla persona?

Non si tratta di una questione terminologica. È, piuttosto, una questione di sostanza e, in ultima analisi, di politica pubblica. Ai fini del presente capitolo, è anche una questione di metodo: stabilire quali criteri utilizzare per leggere e valutare le diverse esperienze di welfare.

Abbiamo visto come il welfare aziendale si sia sviluppato negli ultimi anni lungo traiettorie spesso diseguali, segnate da una forte spinta degli incentivi fiscali, da una crescente centralità nelle dinamiche organizzative delle imprese e da un ruolo sempre più rilevante nei sistemi di relazioni industriali. Abbiamo anche visto come questo sviluppo abbia prodotto esiti ambivalenti: da un lato innovazione, sperimentazione, capacità di risposta a bisogni emergenti; dall'altro frammentazione, disomogeneità, rischi di segmentazione. Proprio questa ambivalenza rende necessario uno strumento capace di distinguere le esperienze episodiche dai sistemi più strutturati e orientati alla persona.

In questo scenario, limitarsi a registrare la diffusione delle iniziative di welfare non è più sufficiente.

La crescita del welfare non consente, di per sé, di valutarne la qualità, sulla sua coerenza, sulla sua capacità di incidere realmente sui bisogni delle persone e sull'organizzazione del lavoro. Non dice nulla, soprattutto, sulla sua funzione: se esso rappresenti una leva strutturale di trasformazione oppure una modalità, più o meno sofisticata, di utilizzo di strumenti fiscalmente vantaggiosi.

È qui che emerge con forza la necessità di un cambio di prospettiva.

Se il welfare è destinato a diventare una componente stabile del nuovo equilibrio tra lavoro, impresa e protezione sociale, allora deve essere anche misurato, valutato, interpretato. Non solo in termini quantitativi – quante imprese lo adottano, quante risorse vengono mobilitate – ma soprattutto in termini qualitativi: che tipo di welfare viene costruito, con quali finalità, con quale grado di articolazione interna e di integrazione rispetto ai sistemi produttivi e ai bisogni delle persone.

In assenza di questa capacità di misurazione, il rischio è evidente.

Da un lato, si tende a includere sotto la stessa etichetta esperienze profondamente diverse, mettendo sullo stesso piano iniziative strutturate e interventi episodici, politiche organizzative complesse e semplici strumenti di erogazione di benefit. Dall'altro, si perde la possibilità di orientare lo sviluppo del fenomeno, lasciandolo in balia di logiche contingenti, spesso determinate da incentivi esterni più che da una visione interna.

L'idea di elaborare un apposito *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* (si veda § 6) si colloca precisamente in questo spazio: rendere comparabili esperienze diverse senza appiattirle in una mera conta delle prestazioni.

Misurare il welfare significa, allora, distinguere tra:

- iniziative che si inseriscono in un disegno coerente di organizzazione del lavoro e di gestione delle persone (welfare aziendale in senso stretto);
- e iniziative che si limitano a intercettare opportunità fiscali o normative senza modificare realmente il

funzionamento dell'impresa e la condizione del lavoratore (welfare occupazionale).

In questa prospettiva, il contributo più rilevante che emerge dal presente rapporto è proprio la costruzione di una strumentazione di analisi capace di andare oltre la superficie del fenomeno.

Non basta classificare le singole misure, ma occorre comprendere la logica che le tiene insieme e il tipo di welfare che prende forma dalla loro combinazione.

Un piano di welfare può includere prestazioni molto diverse tra loro – servizi di conciliazione, assistenza sanitaria, previdenza complementare, *flexible benefits*, formazione, misure di cura, flessibilità organizzativa – ma ciò che conta è il modo in cui queste prestazioni si combinano e il ruolo che assumono all'interno dell'impresa e del sistema di relazioni industriali e su questo fronte si gioca la distinzione fondamentale.

Da una parte, un welfare che potremmo definire "debole", minimale e non strutturato, caratterizzato da interventi prevalentemente redistributivi o concessivi, spesso scollegati dalla organizzazione del lavoro e concentrati su strumenti di immediata fruizione. Un welfare che, pur non privo di utilità, tende a esaurirsi nella dimensione del beneficio individuale e nel breve periodo.

Dall'altra, un welfare sviluppato, articolato, integrato, capace di incidere sui processi produttivi, sulla qualità del lavoro, sulla gestione delle competenze, sulla sicurezza sociale dei lavoratori. Un welfare che non si limita a distribuire risorse, ma contribuisce a costruire condizioni di sostenibilità, di partecipazione, di produttività.

Tra questi due poli si colloca la maggior parte delle esperienze osservate.

Ed è proprio questa zona intermedia che richiede maggiore attenzione nell'analisi poiché è qui che si annidano, spesso, le ambiguità del fenomeno: iniziative che formalmente rientrano nel welfare, ma che presentano un contenuto limitato o scarsamente articolato; politiche che nascono per rispondere a incentivi

esterni più che a bisogni interni; strumenti che rischiano di sostituire, più che integrare, la dinamica salariale.

Misurare il welfare significa allora ricondurre a sistema questa complessità, senza ridurla.

Non si tratta di costruire classificazioni rigide, ma di dotarsi di criteri che consentano di orientare l'analisi e, di conseguenza, le scelte. Criteri che permettano di valutare:

- la qualità delle misure di welfare;
- l'estensione qualitativa del piano di welfare;
- l'articolazione del piano di welfare;
- il grado di integrazione tra le diverse tipologie di misure di welfare;

Tali criteri non devono però essere letti in modo meramente tecnico. Essi servono a cogliere, attraverso una misurazione sintetica, alcune dimensioni che restano centrali nella valutazione del welfare: la sua capacità di incidere sull'organizzazione del lavoro, l'orientamento verso bisogni rilevanti della persona e il contributo che può offrire alla produttività e alla sostenibilità del sistema.

In questo senso, la misurazione diventa uno strumento di governo. Non serve solo a descrivere ciò che esiste, ma a indirizzare ciò che può diventare.

Per i decisori pubblici, significa poter valutare l'efficacia delle politiche di incentivazione e orientarle verso modelli più coerenti. Per le parti sociali, significa rafforzare la capacità di progettazione e di negoziazione, evitando derive opportunistiche. Per le imprese, significa comprendere se il welfare adottato rappresenta davvero un investimento strategico oppure una soluzione contingente.

In questa prospettiva, il *Welfare Index* **che intendiamo proporre** (*infra,* § 6) non ha solo una funzione descrittiva, ma anche una funzione di orientamento delle scelte**: misurare il welfare significa infatti** restituirgli una dimensione che rischia di andare perduta: quella di infrastruttura del lavoro che cambia.

2. Profili definitori

Prima di procedere alla mappatura delle prestazioni, alla loro classificazione e alla costruzione dell'indice, occorre chiarire la nozione generale di welfare. Solo a partire da questo quadro più ampio sarà poi possibile precisare i concetti di welfare occupazionale, welfare aziendale e welfare della persona, già richiamati nel capitolo 1.

Benché sia largamente diffuso e utilizzato, il concetto di welfare rimane difficile da delimitare, pur incidendo 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 Ottavo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, 2025, parte III, capitolo 3) a conferma della mancanza di una definizione univoca e della continua evoluzione del fenomeno. Ciò induce, il più delle volte, ad adottare una definizione di welfare funzionale allo specifico campo di osservazione della 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). A tali forme di protezione si aggiungono le politiche dirette ad organizzare altri servizi di rilevanza sociale, su tutti l'istruzione e la sanità.

Manca tuttavia, almeno nel nostro ordinamento, una precisa definizione normativa di welfare. Nella prassi amministrativa si è consolidata una nozione "fiscale" di welfare aziendale (si veda circ. Agenzia delle Entrate 15 giugno 2016, n. 28/E), riferita all'insieme delle prestazioni aventi finalità di rilevanza sociale che, alle condizioni previste dalla legge, sono escluse dal reddito di lavoro dipendente. Si tratta, però, di una definizione riduttiva, perché circoscrive il welfare alle sole misure fiscalmente agevolate, mentre possono esistere prestazioni di welfare anche al di fuori del perimetro tracciato dalla normativa fiscale.

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 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».

Questo riferimento consente di chiarire che il welfare, anche quando viene osservato nel rapporto di lavoro, non può essere ricondotto alla sola dimensione fiscale o alla mera erogazione di benefici accessori. Occorre invece individuare quali prestazioni erogate in azienda siano effettivamente riconducibili a una funzione di protezione, sostegno, cura, sviluppo della persona o organizzazione del lavoro. La mappatura delle misure costituisce, pertanto, il passaggio necessario per delimitare il campo di osservazione e procedere, successivamente, alla loro classificazione e alla misurazione, attraverso la costruzione dell'indice.

3. La mappatura delle misure di welfare erogate in azienda

È opportuno, innanzitutto, mappare l'insieme delle prestazioni, erogate in natura o in denaro (ad esempio rimborsi), che possono essere riconosciute al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente e che non costituiscono componenti della retribuzione monetaria ordinaria, pattuita dal contratto individuale e dai contratti collettivi di lavoro applicati.

Tali prestazioni vengono solitamente classificate in categorie che sono ricondotte alle categorie desumibili dall'art. 51 (art. 53 a decorrere dal 1° gennaio 2027) del *Testo Unico delle Imposte sui Redditi* (TUIR) (decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917). La ragione risiede nel fatto che nella prassi aziendale la grande maggioranza delle prestazioni erogate è rappresentata proprio dalle misure previste dall'art. 51, in particolare dai commi 2, 3 e 4 (commi 2, 4 e 6 del nuovo art. 53) che, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni previste, beneficiano di specifiche agevolazioni fiscali: il relativo valore è escluso, totalmente o parzialmente, dalla formazione del

reddito da lavoro dipendente (si veda Ottavo Rapporto ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, cit., il quadro normativo nella parte IV, allegato A); le spese sostenute dal datore di lavoro possono inoltre essere deducibili dal reddito d'impresa, secondo le condizioni e i limiti applicabili. A partire da questo riferimento legislativo è possibile individuare alcune categorie di prestazioni alle quali ricondurre le misure erogate dalle imprese ai propri lavoratori –in natura, in servizi, in contributi o rimborsi – che, alle condizioni previste, possono beneficiare del trattamento fiscale di favore.

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 dell'infanzia, primaria e secondaria; università e master), mensa scolastica, servizi di pre- e post-scuola, gite scolastiche, centri estivi e invernali, ludoteche, *baby-sitting* (art. 51, comma 2, lett. *f-bis*)

- ATTIVITÀ RICREATIVE/TEMPO LIBERO
  - abbonamenti o biglietti per 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 di culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. *f*)
- BENI IN NATURA E BUONI ACQUISTO
  - beni in natura, buoni spesa, *shopping card*, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)
- MENSA E BUONO PASTO (art. 51, comma 2, lett. *c*)
- TRASPORTO COLLETTIVO e TRASPORTO PUBBLICO (art. 51, comma 2, lett. *d* e *d-bis*)
- BENI A USO PROMISCUO
  - auto (art. 51, comma 4, lett. *a*), tablet, computer, telefono (art. 51, comma 3), ecc.
- 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 tenere in considerazione non solo le astratte previsioni legislative di matrice fiscale, ma anche quanto prevede e disciplina la contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello, in particolare aziendale (si veda, *supra*, capitolo 1). La contrattazione collettiva amplia infatti il campo di osservazione

e consente di leggere il fenomeno nella concretezza delle diverse realtà aziendali.

In questa prospettiva di analisi, alle categorie sopra indicate occorre aggiungere ulteriori categorie che incidono direttamente sugli assetti organizzativi, sull'impiego del tempo e sullo sviluppo delle competenze del lavoratore e precisamente:

- FORMAZIONE
    - formazione in ambito professionale dei lavoratori (da distinguere dall'istruzione), erogata sia attraverso fondi interprofessionali sia diversamente erogata
    - permessi o congedi 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 in uscita; banca ore; lavoro agile o *smart working*.

4. La classificazione tipologica: prossimità al concetto di welfare e qualità delle misure

Una volta delimitato il perimetro delle prestazioni rilevanti ai fini della mappatura, occorre procedere a una loro prima classificazione. Non tutte le misure riconducibili alla prassi del welfare erogato in azienda presentano, infatti, la medesima prossimità al concetto di welfare assunto come riferimento, né esprimono la stessa capacità di incidere sui bisogni della persona, sul rapporto di lavoro e sull'organizzazione aziendale.

La classificazione tipologica serve, dunque, a distinguere le misure che rientrano pienamente nel concetto di welfare da quelle che vi si approssimano in misura diversa. Questo primo passaggio consente di attribuire alle prestazioni un valore qualitativo differenziato e costituisce la base per la successiva classificazione funzionale, volta a comprendere quale tipo di welfare emerga dalla combinazione delle misure considerate.

È quindi possibile procedere a una prima graduazione qualitativa delle prestazioni di welfare individuate nel paragrafo precedente (§ 3), valutandone la maggiore o minore prossimità al concetto di welfare assunto come riferimento. Tale graduazione si applica all'intero perimetro delle misure considerate nella mappatura, siano esse riconducibili alla normativa fiscale o previste, a vario titolo, dalla contrattazione collettiva.

Il criterio di graduazione trova il suo principale riferimento nell'art. 38 Cost. e, più in generale, nel titolo III, parte I, Cost., riservato ai *Rapporti economici*. A questi riferimenti si affiancano gli ambiti richiamati dal titolo II relativo ai *Rapporti etico-sociali*, integrati dal principio contenuto nell'art. 100 TUIR, che individua come misure di "utilità sociale" quelle con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.

In questa prospettiva, sono pienamente riconducibili al concetto di welfare le misure collegate agli ambiti indicati dall'art. 38 Cost. quali previdenza, assistenza sanitaria, tutela in caso di infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia.

Si collocano in una posizione prossima al concetto di welfare le misure riconducibili, più in generale, agli ambiti della relazione di lavoro in impresa coperti dagli artt. 35-46 Cost.

Sono meno prossime al concetto di welfare quelle misure che, pur non rientrando direttamente nel titolo III, parte I, Cost., presentano finalità sociali ai sensi dell'art. 100 TUIR (art. 109 a decorrere dal 1° gennaio 2027). Tali misure possono, poi, distinguersi tra misure che richiamano gli ambiti del titolo II, parte I, Cost., relativi alla famiglia, alla salute, all'istruzione e all'educazione, e quelle che esulano anche da tale ambito.

Si allontanano, invece, dal concetto di welfare le prestazioni prive di una chiara finalità sociale o collettiva. In questa area possono essere collocate, con diverso grado di prossimità al concetto di welfare, le prestazioni che, pur non rientrando tra le finalità sociali indicate dall'art. 100 TUIR, sono destinate alla collettività dei lavoratori e rappresentano un supporto alla vita quotidiana; le utilità attribuibili anche ai singoli lavoratori con finalità prevalentemente concessiva; e, all'estremo, le prestazioni

prive di contenuto sociale e collettivo, che si traducono in un puro vantaggio economico individuale (in termini meramente redistributivi) e in uno *status*, secondo la logica propria dei *fringe benefits* (come ad esempio l'automobile a uso promiscuo).

Applicando questi criteri alle principali categorie di prestazioni precedentemente individuate, è possibile costruire una classificazione tipologica fondata sulla maggiore o minore prossimità delle misure al concetto di welfare assunto come riferimento. La tabella 1 sintetizza i criteri adottati e colloca le diverse categorie di prestazioni lungo una scala qualitativa progressiva.

Poiché l'oggetto del presente rapporto non è tanto costituito dalle prestazioni genericamente erogate in azienda in connessione al rapporto di lavoro, quanto dal welfare capace di incidere sugli assetti organizzativi e produttivi dell'impresa, si ritiene di escludere dal perimetro dell'analisi le prestazioni che si collocano all'estremo opposto della idea di welfare qui adottata. Si tratta, in particolare, di quelle utilità che, come detto, non presentano un effettivo contenuto sociale o collettivo, ma si traducono prevalentemente in un vantaggio economico individuale o perfino in uno *status* per il lavoratore (ossia i *fringe benefits*).

La classificazione tipologica non esaurisce la valutazione del welfare, ma consente di compiere un primo passaggio essenziale: distinguere le misure meramente accessorie o redistributive da quelle che presentano una più elevata capacità di contribuire alla protezione, allo sviluppo e al benessere della persona nel rapporto di lavoro.

Tabella 1. Classificazione tipologica delle misure in base alla prossimità al concetto di welfare

NON riconducibili a finalità sociale ***ex*** **art. 100 TUIR**			**Riconducibili a 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 quotidiana"**	**NON riconducibili né al titolo III né al titolo II**	**NON riconducibili agli ambiti del titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II**	**Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.**	**Riconducibili all'art. 38 Cost.**
• concessione di alloggio • beni a 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/LTC

5. Classificazione funzionale

Una volta compiuta la classificazione tipologica delle prestazioni, il passaggio successivo consiste nel valutarne la funzione all'interno del rapporto di lavoro. In una prospettiva di relazioni industriali, infatti, non rileva soltanto la natura della prestazione o la sua fonte, unilaterale o contrattuale, ma anche il ruolo che essa svolge nello scambio tra lavoro, retribuzione e welfare.

In questa prospettiva, le prestazioni possono essere lette secondo la funzione che svolgono. Alcune misure hanno una funzione prevalentemente redistributiva e concessiva. Altre misure hanno invece una funzione organizzativa, economica e produttiva, perché integrano lo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, e incidono, direttamente o indirettamente, sulla

organizzazione del lavoro e sui processi produttivi. Altre ancora assumono come riferimento la persona nel suo complesso, sostenendone bisogni di cura, salute, istruzione, previdenza, protezione e continuità dei percorsi di vita (tabella 2).

Tabella 2. Tipologia di welfare e classificazione funzionale delle misure di welfare

Tipologia di welfare	Funzione	Categoria di misure
Welfare occupazionale	Redistributiva e concessiva	• buoni acquisto/credito welfare/beni in natura • attività ricreative/tempo libero
Welfare aziendale	Organizzativa, economica e produttiva	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo / trasporto pubblico • flessibilità organizzativa • formazione del lavoratore
Welfare della persona	Tutela e accompagnamento della persona	• educazione/istruzione • assistenza ai familiari e cura • assistenza sanitaria • previdenza complementare • assicurazioni/LTC

Questa lettura funzionale si collega alla tripartizione già introdotta nel capitolo 1 e richiamata in apertura del presente capitolo, traducendola in chiave operativa ai fini della classificazione delle misure nelle tre aree del welfare occupazionale, del welfare aziendale e del welfare della persona.

Le misure più direttamente collegate al rapporto di lavoro, ma spesso prive di un disegno progettuale o di una finalità ulteriore rispetto all'erogazione del beneficio, tendono a collocarsi nell'area del *welfare occupazionale*. Si tratta di prestazioni riconosciute al lavoratore per il solo fatto di essere dipendente, che possono avere una funzione redistributiva, concessiva o di supporto quotidiano, senza necessariamente incidere sull'organizzazione del lavoro o comporre un sistema strutturato di welfare.

Rientrano, invece, nell'area del *welfare aziendale* le misure che uniscono il beneficio per il lavoratore con quello per l'impresa e contribuiscono al rafforzamento dello scambio contrattuale. In

questo caso il welfare non si esaurisce nell'attribuzione di un'utilità al lavoratore, ma entra nella relazione tra impresa e lavoratore e può incidere sugli assetti organizzativi, sulle condizioni di lavoro, sulla qualità della prestazione, sulla produttività dell'impresa, sulla conciliazione tra vita e lavoro, sulla fidelizzazione e sulla costruzione di un equilibrio più ampio tra retribuzione, servizi, benessere e partecipazione.

Le misure riconducibili alla tutela della salute, della famiglia, dell'istruzione, della previdenza, della protezione e della continuità dei percorsi di vita esprimono una funzione più propriamente orientata alla persona. Esse rientrano nell'area del *welfare della persona*, che non riguarda soltanto la posizione di lavoratore o il rapporto con l'impresa, ma mira a ricomporre i diversi bisogni della persona: salute, cura dei familiari (anche in ottica conciliativa), istruzione, formazione, previdenza, protezione e continuità dei percorsi di vita.

Questa distinzione consente di valutare se le misure considerate si limitino a produrre un vantaggio accessorio o temporaneo, spesso collegato alla riduzione del costo del lavoro attraverso il ricorso alla leva fiscale, oppure se contribuiscano a generare valore per i diversi attori coinvolti. La classificazione funzionale serve, dunque, a comprendere se il welfare si esaurisca in una somma di benefici accessori oppure se contribuisca a ripensare lo scambio tra lavoro, retribuzione, organizzazione e bisogni della persona.

Applicando tali criteri alle categorie di prestazioni considerate nel presente Rapporto, è possibile ricondurre ciascuna misura a una delle tre aree funzionali individuate, come sintetizzato nella tabella 2.

La classificazione funzionale consente così di passare dalla valutazione della singola misura alla valutazione dell'insieme delle misure di welfare. Non rileva soltanto quali prestazioni siano presenti, ma anche quale equilibrio si realizzi tra misure occupazionali, misure aziendali e misure orientate alla persona. È da questo passaggio, dalla singola misura alla combinazione delle misure, che prende avvio la costruzione dell'Index.

6. La costruzione del Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo

La costruzione dell'indice segna il passaggio dalla mappatura e dalla classificazione delle singole misure alla valutazione della loro configurazione complessiva. La misurazione non ha quindi la funzione di registrare soltanto la presenza o la diffusione delle iniziative di welfare, ma di rendere leggibile il tipo di welfare che emerge da un piano aziendale o da un accordo collettivo: se si tratta di un insieme di misure isolate, di un sistema parzialmente strutturato, di un piano sviluppato e articolato oppure di un welfare effettivamente integrato.

Il punto, dunque, non è classificare la singola misura in modo astratto, ma comprendere la logica che collega le misure e il ruolo che esse assumono nello scambio tra impresa e lavoratore, nella organizzazione del lavoro e nella risposta ai bisogni delle persone.

Il *Welfare Index* non può quindi ridursi a una mera conta delle misure presenti, né a una valutazione astratta della loro qualità. L'indice qui proposto ha l'obiettivo di restituire una valutazione complessiva dell'insieme delle misure previste, attribuendo rilievo non soltanto alla presenza delle singole misure, ma considerando il modo in cui esse si combinano e valorizzando sia il livello qualitativo raggiunto sia la capacità del sistema di welfare di articolarsi e integrarsi tra ambiti diversi.

L'esigenza appena espressa viene tradotta nella nuova formulazione (box 1) del *Welfare Index*, che si fonda su quattro indicatori ponderati:

- il livello qualitativo massimo raggiunto dalle misure (*Qmax*);
- l'estensione qualitativa delle misure presenti (*Es*);
- l'articolazione interna dell'insieme di misure (*Art*);
- l'integrazione tra diverse aree di welfare (*I*).

Box 1. Formula del Welfare Index

$$INDEX = 20 + 80 \times [(0{,}35 \times Qmax) + (0{,}25 \times Es) + (0{,}25 \times Art) + (0{,}15 \times I)]$$

La base di accesso è pari a 20 punti. Essa opera solo quando è presente almeno una misura di welfare e serve a distinguere i casi di totale assenza di welfare, ai quali è attribuito valore 0, dai casi in cui esiste comunque un intervento, anche minimo. La base non misura la qualità del piano, ma rappresenta la soglia di ingresso nell'indice.
La seconda parte della formula pesa fino a 80 punti e il punteggio è il risultato della combinazione dei valori che assumono gli indicatori.
La ponderazione dei quattro indicatori riflette la logica complessiva dell'indice. La qualità resta l'elemento centrale della misurazione, ma viene considerata in due modi: da un lato attraverso il livello qualitativo massimo raggiunto dal piano (*Qmax*), dall'altro attraverso l'estensione qualitativa complessiva delle misure presenti (*Es*). Per questa ragione, al livello qualitativo massimo è attribuito il peso maggiore, pari al 35%, mentre all'estensione qualitativa del piano è attribuito un peso del 25%. Un altro 25% è poi attribuito all'articolazione interna del piano (*Art*), perché un sistema di welfare non può essere valutato soltanto in base alla qualità della misura migliore, ma anche in base alla presenza di una pluralità di interventi. Questa componente consente di distinguere una misura isolata, anche qualificata, da un piano più strutturato. Infine, un 15% è attribuito all'integrazione tra aree di welfare (*I*), ossia alla capacità del piano di combinare welfare aziendale e welfare della persona. A questa componente è assegnato un peso più contenuto, ma comunque significativo, perché l'integrazione rappresenta un elemento qualificante dei sistemi più evoluti, senza tuttavia poter compensare, da sola, l'assenza di qualità, estensione o articolazione.

Nel complesso, la scelta dei pesi conferma la centralità della qualità, che incide direttamente attraverso il livello massimo raggiunto e indirettamente attraverso l'estensione qualitativa del piano. Allo stesso tempo, l'indice valorizza la progressiva strutturazione del welfare, misurata attraverso l'articolazione interna e l'integrazione tra ambiti. In questo modo, il punteggio finale non dipende né dalla sola presenza di misure, né dalla singola misura di valore più elevato, ma dalla configurazione complessiva del piano.

6.1. La scala qualitativa delle misure

L'indice presuppone, innanzitutto, l'attribuzione a ciascuna categoria di misura di welfare di un valore qualitativo crescente (tabella 3). La scala riprende la distinzione già sviluppata tra misure più distanti dal concetto di welfare e misure più prossime a un welfare capace di incidere sui bisogni della persona, sulla sicurezza sociale, sull'organizzazione del lavoro e sullo scambio complessivo tra lavoro e retribuzione.

Tabella 3. Valore qualitativo delle categorie di misure di welfare

Area	**Categoria**	**Valore qualitativo**
Welfare occupazionale	Credito welfare, buoni acquisto o beni in natura	1
	Attività ricreative e tempo libero	2
Welfare aziendale	Mensa e buono pasto	5
	Trasporto collettivo o trasporto pubblico	6
	Flessibilità organizzativa e conciliazione vita-lavoro	7
	Formazione del lavoratore	8
Welfare della persona	Educazione e istruzione	8
	Assistenza e cura ai familiari	9
	Assistenza sanitaria integrativa	10
	Previdenza complementare	10
	Assicurazioni e coperture per non autosufficienza (LTC)	10

In questa prospettiva, le misure redistributive, concessive o accessorie assumono un valore più basso; le misure collegate agli aspetti dell'organizzazione del lavoro assumono un valore intermedio; le misure più direttamente connesse alla tutela e all'accompagnamento della persona del lavoratore assumono il valore più elevato.

6.2. Il livello qualitativo massimo raggiunto dalle misure

La prima componente è il livello qualitativo massimo raggiunto dalle misure presenti nel piano di welfare, indicato nella formula come *Qmax*. Essa misura il valore più alto tra le misure presenti nel piano, rapportato al valore massimo della scala, cioè 10:

> ***Qmax* = valore massimo tra le misure presenti nel piano/10**

Questa componente consente di verificare se il piano resta composto solo da misure redistributive e concessive oppure se raggiunge almeno una misura di welfare ad alto valore qualitativo. Una misura come la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria, la cura dei familiari, le assicurazioni o la LTC non costituisce da sola un sistema maturo di welfare, ma segnala un salto qualitativo rispetto a misure come il credito welfare o le attività ricreative.

6.3. L'estensione qualitativa delle misure

La seconda componente è l'estensione qualitativa o qualità cumulata dell'insieme delle misure di welfare, indicata come *Es*. Essa misura la somma dei valori qualitativi delle misure presenti, rapportata alla somma massima dei valori di tutte le misure considerate:

> ***Es* = somma dei valori qualitativi delle misure presenti / somma massima dei valori qualitativi possibili**

Questa componente garantisce la progressività qualitativa dell'indice. Ogni nuova misura aumenta l'estensione qualitativa del piano. L'aumento sarà maggiore se la misura ha un valore elevato e minore se la misura ha un valore basso. In questo modo, la quantità non viene premiata in sé, ma solo nella misura in cui contribuisce ad ampliare il campo qualitativo del piano.

6.4. L'articolazione interna dell'insieme di misure

La terza componente è l'articolazione interna dell'insieme delle misure di welfare previste da un piano o da un accordo collettivo, indicata come *Art*. Questa componente non misura la qualità delle singole misure, già considerata attraverso *Qmax* ed *Es*, né il grado di integrazione tra diverse aree di welfare, oggetto dell'indicatore successivo. Essa misura, invece, il livello minimo di strutturazione dell'insieme delle misure, verificando se il welfare sia ancora riconducibile a una misura isolata oppure presenti già una pluralità di interventi.

In questa prospettiva, un piano con una sola misura di valore elevato non può essere considerato strutturato. Al contrario, la presenza di più misure segnala una maggiore articolazione dell'intervento di welfare, anche quando tali misure appartengano alla stessa area. Ad esempio, più misure di flessibilità organizzativa non rendono di per sé il piano integrato, perché restano concentrate nel medesimo ambito, ma indicano comunque un livello più elevato di articolazione interna rispetto alla presenza di una sola misura.

Nella tabella 4 sono indicati i valori attribuiti all'indicatore di articolazione sulla base del numero di misure di welfare.

Tabella 4. Indicatore di articolazione interna

Numero di misure presenti	**Valore indicatore *Art***
1	0,20
2	0,40
3	0,60
4	0,80
5 o più	1

L'indicatore *Art* cresce quindi in funzione del numero di misure presenti, fino a un massimo di cinque. Con cinque o più misure, il piano viene considerato sufficientemente articolato sotto il

profilo della numerosità minima degli interventi. Da quel momento, l'indice può continuare a crescere attraverso l'estensione qualitativa delle misure e l'integrazione tra aree di welfare, ma non attraverso il semplice incremento del numero delle misure.

6.5. L'integrazione tra diverse aree di welfare

La quarta componente, indicata come *I*, è l'integrazione tra misure appartenenti a diverse aree di welfare. Essa misura la capacità del piano di combinare in particolare welfare aziendale e welfare della persona. Un piano concentrato in un solo ambito può essere articolato, ma non ancora integrato. L'integrazione richiede la presenza di misure appartenenti ad ambiti diversi che, insieme, intercettano bisogni più ampi.

Nella tabella 5 sono indicati i valori attribuiti all'indicatore di integrazione sulla base di alcune condizioni che definiscono tale dimensione.

Tabella 5. Indicatore di integrazione tra welfare aziendale e welfare della persona

Condizione	**Valore indicatore *I***
Non è presente alcuna misura di welfare aziendale oppure non è presente alcuna misura di welfare della persona. Nessuna integrazione tra welfare aziendale e welfare della persona.	0
È presente almeno una misura di welfare aziendale e almeno una misura di welfare della persona. Prima integrazione: i due ambiti sono entrambi presenti, ma la combinazione è ancora minima.	0,60
Sono presenti almeno 3 misure di welfare aziendale e almeno 2 misure di welfare della persona, oppure almeno 2 misure di welfare aziendale e almeno 3 misure di welfare della persona. Integrazione significativa: entrambi gli ambiti sono presenti in modo non occasionale.	0,80
Sono presenti almeno 5 misure di welfare aziendale e almeno 2 misure di welfare della persona, oppure almeno 3 misure per ciascuna delle due aree. Integrazione ampia: la combinazione tra welfare aziendale e welfare della persona è forte, per intensità o per equilibrio tra ambiti.	1

6.6. Classificazione dei risultati

Il valore numerico del *Welfare Index*, compreso tra 0 e 100, viene ricondotto a una classificazione qualitativa volta a rendere più leggibile il grado di sviluppo dell'insieme delle misure di welfare.

La classificazione distingue l'assenza di welfare, configurazioni minimali, non strutturate, parzialmente strutturate, sviluppate o articolate e, infine, integrate.

Il *Welfare Index* assume valore pari a 0 in assenza di qualsiasi misura e pari a 100 in caso di presenza di tutte le misure considerate nella matrice di rilevazione. Quando invece è presente almeno una misura, l'indice non parte da 0, ma dalla soglia di ingresso pari a 20 (si veda tabella 6).

Tabella 6. Classificazione del Welfare Index

Valore Welfare Index	**Denominazione**	**Interpretazione**
0	Assenza di welfare	Nessuna misura di welfare rilevata.
20-44	Welfare minimale	Presenza di misure redistributive e concessive, ancora isolate e con limitata capacità di incidere sui bisogni dei lavoratori e sull'organizzazione.
45-59	Welfare non strutturato	Presenza di misure anche qualitativamente rilevanti, ma ancora isolate e con scarsa articolazione delle misure presenti.
60-74	Welfare parzialmente strutturato	Presenza di una pluralità di misure o di una prima articolazione dell'insieme delle misure, ma con copertura ancora parziale o integrazione non pienamente sviluppata tra ambiti.
75-89	Welfare sviluppato/articolato	Configurazione qualitativamente avanzata, con buona o ampia estensione qualitativa delle misure e un livello significativo di articolazione interna.
90-100	Welfare integrato	Sistema articolato e integrato, capace di combinare welfare aziendale e welfare della persona in modo coerente e orientato ai bisogni.

Al di sopra di questa soglia, il punteggio cresce in funzione della qualità delle misure, della loro estensione, dell'articolazione del piano e del grado di integrazione tra ambiti.

Con la scala adottata, il valore minimo effettivamente ottenibile in presenza di una misura è 27, mentre il valore massimo è 100.

6.7. Applicazione esemplificativa del Welfare Index

Per mostrare concretamente il funzionamento del *Welfare Index*, si considerano alcune ipotesi esemplificative di combinazioni di misure di welfare, alle quali viene applicato l'indice (tabella 7).

L'obiettivo è rappresentare come il punteggio dell'indice cambi al variare della qualità delle misure, della loro numerosità, dell'articolazione del piano e dell'integrazione tra diverse aree di welfare.

Le esemplificazioni consentono di verificare la coerenza della classificazione proposta: la presenza di misure redistributive e concessive isolate colloca il welfare attuato dall'azienda nella fascia minimale; una misura isolata ma più qualificata può determinare un welfare non strutturato; una pluralità di misure nella stessa area può originare un welfare parzialmente strutturato; la copertura completa dell'area del welfare della persona colloca l'esperienza nella fascia del welfare sviluppato e articolato, ma non integrato; l'integrazione tra welfare aziendale e welfare della persona consente, infine, di raggiungere la fascia del welfare integrato.

Tabella 7. Esemplificazioni di applicazione del *Welfare Index*

Esempio	**Welfare Index**	**Denominazione della classificazione**
Solo credito welfare o solo buono acquisto	27	Welfare minimale
Solo una misura relativa alle attività ricreative e al tempo libero	30	Welfare minimale
2 misure solo di welfare occupazionale	34	Welfare minimale
3 misure solo di welfare occupazionale	38	Welfare minimale
Mensa o buono pasto	39	Welfare minimale
Solo trasporto	42	Welfare minimale
1 misura di flessibilità organizzativa	45	Welfare non strutturato
3 misure di flessibilità organizzativa	55	Welfare non strutturato
4 misure di flessibilità organizzativa	60	Welfare parzialmente strutturato
5 misure di flessibilità organizzativa	66	Welfare parzialmente strutturato
1 misura di formazione o istruzione/educazione	48	Welfare non strutturato
1 misura di formazione + 1 misura di educazione/istruzione	60	Welfare parzialmente strutturato
1 misura di assistenza familiari e cura	51	Welfare non strutturato
1 misura tra previdenza, assistenza sanitaria o assicurazione	54	Welfare non strutturato
2 misure tra previdenza, assistenza sanitaria o assicurazione	59	Welfare non strutturato
3 misure tra previdenza, assistenza sanitaria, assicurazione e LTC	65	Welfare parzialmente strutturato
4 misure tra previdenza, assistenza sanitaria, assicurazione e LTC	71	Welfare parzialmente strutturato
Tutte le misure di welfare della persona	78	Welfare sviluppato/articolato
Tutte le misure di welfare della persona + 1 misura aziendale	86	Welfare sviluppato/articolato
Tutte le misure	100	Welfare integrato

7. Il welfare negli accordi aziendali: distribuzione delle misure e applicazione del Welfare Index

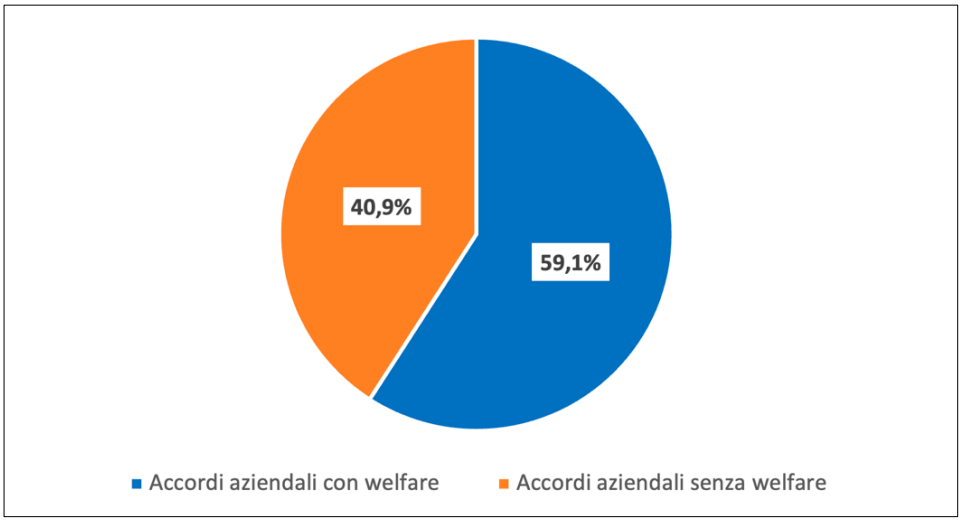
Per verificare sul piano empirico il funzionamento del *Welfare Index*, è stato preso in esame un corpus di 428 accordi aziendali sottoscritti nel 2025, afferenti a diversi settori produttivi e raccolti nella banca dati *FareContrattazione* della Scuola di alta formazione di ADAPT (*farecontrattazione.adapt.it*). Il corpus non costituisce un campione rappresentativo della contrattazione aziendale nei singoli settori.

L'applicazione dell'Index a tale insieme di accordi aziendali ha natura esplorativa ed ha la funzione di testarne la metodologia. L'unità di analisi è il singolo accordo: l'Index misura le categorie di welfare espressamente rilevabili nel testo contrattuale, ma non ricostruisce né valuta il sistema complessivo di welfare adottato dall'azienda. Non tiene quindi conto di eventuali misure disciplinate da altri accordi, regolamenti o prassi aziendali e non consente di verificarne l'effettiva attuazione, accessibilità e fruizione da parte dei lavoratori.

Un'eventuale applicazione dell'Index a livello di impresa richiederebbe, invece, la ricostruzione del complessivo sistema di welfare vigente, attraverso la lettura coordinata dei diversi accordi e delle altre fonti aziendali che concorrono a disciplinarne le misure.

Dalla ricognizione è emerso che 253 dei 428 accordi analizzati, pari al 59,1%, contengono almeno una previsione riconducibile al welfare, mentre nei restanti 175, pari al 40,9%, non è stata rilevata alcuna previsione di questo tipo.

Figura 1. Presenza di previsioni di welfare (%)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati ricavati dall'analisi degli accordi aziendali presenti nella banca dati *FareContrattazione*

Tra i 253 accordi contenenti previsioni di welfare, 219 comprendono almeno una specifica categoria di misure valorizzabile ai fini del calcolo dell'Index. Nei restanti 34 accordi le disposizioni riguardano prevalentemente la possibilità di convertire il premio di risultato in welfare, l'eventuale incentivo alla conversione o la destinazione degli importi residui. Poiché tali clausole non identificano autonomamente specifiche prestazioni o servizi messi a disposizione dei lavoratori, non concorrono alla determinazione dell'Index. L'applicazione illustrata nei paragrafi successivi riguarda pertanto i 219 accordi contenenti almeno una misura valorizzabile.

I risultati restituiscono quindi le caratteristiche del corpus documentale così selezionato e non possono essere interpretati come una valutazione complessiva dei sistemi di welfare delle imprese interessate né come rappresentativi dell'intera contrattazione aziendale.

Con riferimento ai 219 accordi così individuati, l'analisi prende anzitutto in esame la ricorrenza delle singole categorie di misure

e il grado di articolazione degli interventi, per poi procedere all'applicazione del *Welfare Index*.

Nel complesso sono state rilevate 718 ricorrenze delle categorie di misure di welfare (si veda tabella 8).

Tabella 8. Ricorrenza delle singole categorie di welfare negli accordi aziendali

Categoria	n. accordi	% su 219
Flessibilità organizzativa e conciliazione vita-lavoro	90	41,1%
Previdenza complementare	80	36,5%
Mensa e buono pasto	64	29,2%
Permessi	63	28,8%
Credito welfare	62	28,3%
Assistenza sanitaria integrativa	59	26,9%
Congedi e aspettative	58	26,5%
Part-time	42	19,2%
Banca delle ore	41	18,7%
Buoni acquisto	36	16,4%
Educazione e istruzione	33	15,1%
Formazione	33	15,1%
Assicurazioni	24	11,0%
Trasporto collettivo, pubblico e mobilità sostenibile	15	6,8%
Assistenza ai familiari e cura	13	5,9%
Attività ricreative e tempo libero	5	2,3%
Long-term care (LTC)	0	0,0%

Fonte: elaborazione ADAPT sui dati ricavati dall'analisi degli accordi aziendali presenti nella banca dati *FareContrattazione*

L'esame della ricorrenza delle singole categorie mostra anzitutto la centralità degli interventi riguardanti l'organizzazione del lavoro e alcune forme ormai consolidate di protezione sociale ed erogazione di benefici. La categoria più diffusa è la flessibilità organizzativa e la conciliazione tra vita e lavoro, presente in 90 accordi, pari al 41,1% dei 219 considerati. Seguono la previdenza complementare, prevista in 80 accordi (36,5%), la mensa e i buoni pasto, in 64 (29,2%), i permessi, in 63 (28,8%), e il credito welfare, in 62 (28,3%). Una diffusione significativa caratterizza anche l'assistenza sanitaria integrativa, rilevata in 59 accordi (26,9%), e i congedi e le aspettative, presenti in 58 (26,5%). Nel loro insieme, questi dati evidenziano come la contrattazione esaminata intervenga soprattutto attraverso strumenti di flessibilità e conciliazione, prestazioni previdenziali e sanitarie e misure di sostegno economico o connesse alla gestione dei tempi di lavoro.

Una frequenza intermedia si riscontra per il part-time, presente in 42 accordi (19,2%), la banca delle ore, in 41 (18,7%), e i buoni acquisto, in 36 (16,4%). Le misure relative all'educazione e all'istruzione e quelle dedicate alla formazione ricorrono entrambe in 33 accordi (15,1%), mentre le coperture assicurative sono previste in 24 casi (11,0%).

Risultano invece meno diffuse le misure riguardanti il trasporto collettivo, il trasporto pubblico e la mobilità sostenibile, rilevate in 15 accordi (6,8%), e quelle destinate all'assistenza e alla cura dei familiari, presenti in 13 (5,9%). Ancora più limitata è la presenza delle attività ricreative e tempo libero, individuate in soli 5 accordi (2,3%). Non è stata infine rilevata alcuna misura qualificata autonomamente come *long-term care*; ciò non esclude che forme di tutela collegate alla non autosufficienza possano essere ricomprese in più ampie coperture sanitarie o assicurative, ma indica che esse non emergono, negli accordi analizzati, come una categoria distinta.

Aggregando le categorie di misure di welfare nei tre ambiti considerati ai fini dell'Index, risulta che il welfare aziendale è presente in 152 accordi (69,4%), il welfare della persona in 105 (47,9%) e il welfare occupazionale in 80 (36,5%). In 139 accordi (63,5%) le misure rimangono concentrate in un solo ambito. I restanti 80 accordi (36,5%) interessano almeno due ambiti e, tra questi, 38 (17,4%) comprendono tutte e tre le componenti.

Nel loro complesso, le ricorrenze delle misure di welfare (si veda tabella 8) corrispondono a una media di 3,3 categorie per accordo e a una mediana pari a 2. Quasi la metà degli accordi contiene una sola categoria di intervento e il 63,9% non supera le due categorie (si veda tabella 9). Accanto a questa prevalente configurazione poco articolata emerge, tuttavia, un nucleo di accordi caratterizzato da una composizione di misure di welfare sensibilmente più ampia: 61 accordi, pari al 27,9%, comprendono almeno cinque categorie e 47, pari al 21,5%, ne prevedono almeno sette.

Tabella 9. Distribuzione degli accordi per numero di categorie di misure di welfare

Numero di categorie di misure	n. accordi	% su 219
1	105	47,9%
2	35	16,0%
3	10	4,6%
4	8	3,7%
5-6	14	6,4%
7-9	33	15,1%
10 o più	14	6,4%
Totale	**219**	**100,0%**

Fonte: elaborazione ADAPT sui dati ricavati dall'analisi degli accordi aziendali presenti nella banca dati *FareContrattazione*

L'analisi della frequenza e della distribuzione delle misure restituisce quindi una configurazione polarizzata: accanto a numerosi accordi nei quali il welfare si concentra su una o poche categorie di intervento, si rileva un gruppo più circoscritto di esperienze caratterizzate da una maggiore ampiezza e trasversalità delle misure. L'applicazione del *Welfare Index* consente di esprimere in forma sintetica come tali differenze nella composizione degli accordi si riflettano sul livello complessivo di sviluppo del welfare,

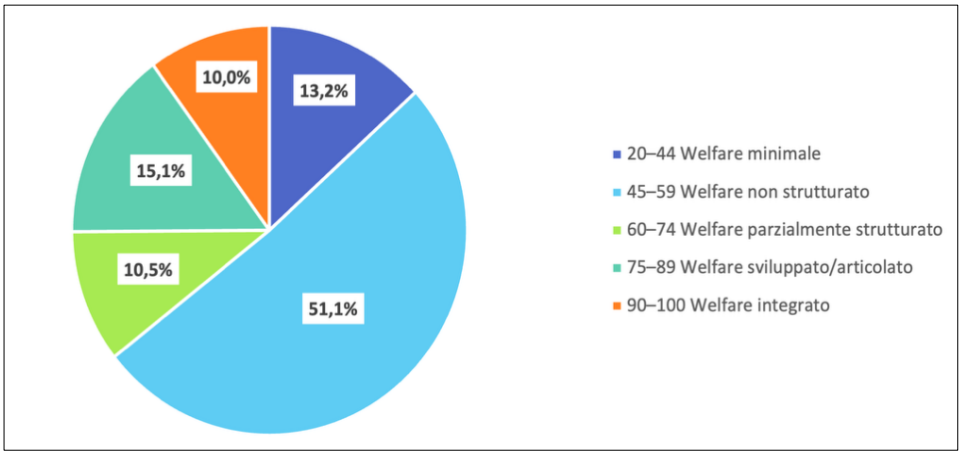
tenendo conto non soltanto del numero delle misure, ma anche della loro rilevanza qualitativa e dell'integrazione tra i diversi ambiti.

La distribuzione dei valori del *Welfare Index* negli accordi aziendali analizzati conferma che, nella maggior parte dei casi, il welfare trovi attuazione in azienda attraverso un insieme ancora poco articolato di misure. Sulla base della classificazione delle esperienze di welfare (si veda § 6.6, tabella 6), 112 accordi, pari al 51,1% dei casi, si collocano nella classe del welfare non strutturato: le misure previste possono essere anche qualitativamente rilevanti, ma rimangono isolate e non compongono un sistema sufficientemente articolato. In altri 29 accordi (13,2%) il welfare assume una configurazione minimale, caratterizzata prevalentemente da interventi redistributivi o concessivi. Complessivamente, quindi, nel 64,4% dei testi analizzati, l'Index rileva una presenza isolata o poco articolata di misure di welfare.

Un primo grado di articolazione (welfare parzialmente strutturato) emerge in 23 accordi (10,5%), nei quali è presente una pluralità di misure o una prima organizzazione degli interventi, ma la copertura dei bisogni rimane parziale e l'integrazione tra gli ambiti non è ancora pienamente sviluppata. In 33 accordi (15,1%) il welfare raggiunge una configurazione sviluppata o articolata: le misure, infatti, risultano più ampie e qualificate e presentano un significativo grado di articolazione interna.

Soltanto 22 accordi (10,0%) raggiungono il livello del welfare integrato, nel quale le diverse misure concorrono a formare un sistema articolato, capace di combinare le diverse tipologie di welfare, in particolare aziendale e della persona. Le due configurazioni più avanzate comprendono complessivamente 55 accordi, pari al 25,1% del totale considerato: una quota significativa, che mostra la presenza di esperienze mature, ma conferma come l'integrazione tra una pluralità di misure e ambiti di intervento rappresenti ancora una componente minoritaria della contrattazione esaminata.

Figura 2. Distribuzione degli accordi per classe del *Welfare Index*



Fonte: elaborazione ADAPT su dati risultanti dall'applicazione del Welfare Index agli accordi aziendali presenti nella banca dati *FareContrattazione*

Nel complesso, l'applicazione ai 219 accordi ha consentito di verificare, sul piano documentale, l'applicabilità del *Welfare Index* e la sua capacità di rilevare la qualità, l'articolazione e l'integrazione delle misure di welfare disciplinate in ogni singolo accordo.

PARTE II

1.
UN WELFARE ABILITANTE PER LE IMPRENDITRICI DEL SETTORE TERZIARIO

1. L'imprenditoria femminile nel settore terziario e i bisogni di welfare

Il terziario rappresenta il principale ambito di attività dell'imprenditoria femminile. Secondo dati Istat relativi al 2021 (Istat, *Donne imprenditrici, più giovani e più istruite*, Statistiche Today, 8 marzo 2024), il 90,7% delle imprenditrici opera nel settore dei servizi. Un'elaborazione più recente costruita sul perimetro più ristretto del terziario di mercato (Ufficio Studi Confcommercio, *Rappresentanza: 68,5% delle imprese femminili opera nel terziario di mercato*, 3 dicembre 2025) stima che in questo settore operi il 68,5% delle imprese femminili attive in Italia; la quota raggiunge il 76% tra le imprese femminili straniere e tra quelle guidate da under 35. I dati derivano da unità di analisi e delimitazioni settoriali non totalmente sovrapponibili, ma convergono nell'indicare la centralità del terziario per l'iniziativa economica delle donne.

Quasi due imprenditrici su tre non hanno dipendenti (64,8%); tra le under 35 la quota sale al 72,8%. Le donne sono attive soprattutto come titolari di imprese individuali e libere professioniste, mentre la loro incidenza è più contenuta nelle società di capitale. Ne deriva un tessuto composto in larga parte da attività nelle quali persona e impresa sono coincidenti: il lavoro dell'imprenditrice costituisce spesso la principale risorsa produttiva e organizzativa e non è facilmente sostituibile (Istat, 2024).

Questa forte dipendenza dell'attività dell'impresa dalla presenza dell'imprenditrice incide direttamente sui suoi bisogni di welfare

e rende particolarmente rilevante la dimensione organizzativa dell'impresa. Nelle imprese individuali e nelle microimprese, diversamente da quanto avviene nelle organizzazioni anche poco più strutturate, l'assenza anche di una sola persona può tradursi nella riduzione dell'orario di apertura, nel rinvio di consegne e appuntamenti, nella perdita di clienti. Quando ad assentarsi è l'imprenditrice (in questo caso), soprattutto nelle imprese individuali o con un solo dipendente, può essere compromessa la stessa continuità e la sopravvivenza dell'impresa.

La questione non riguarda quindi soltanto la protezione individuale dell'imprenditrice, ma anche la continuità dell'impresa, dei rapporti di lavoro eventualmente attivati e del servizio reso a clienti e comunità.

Alla luce di queste caratteristiche, assume quindi particolare rilievo il sistema di welfare, pubblico e privato, concretamente accessibile alle imprenditrici e la sua capacità di sostenerle nei periodi in cui esigenze personali o familiari rendono necessario ridurre la propria presenza nell'impresa o assentarsene temporaneamente.

Sulla base di questo inquadramento, l'approfondimento circoscrive l'analisi alle imprese del commercio, della distribuzione e dei servizi, includendo anche le attività di servizio esercitate in forma artigiana. L'inclusione non riguarda, dunque, l'intero comparto artigiano, ma soltanto le imprese artigiane che, per l'attività economica esercitata, operano nel settore dei servizi. La qualificazione artigiana dell'impresa e la sua appartenenza al terziario possono infatti coesistere: la prima dipende dai requisiti soggettivi e organizzativi previsti dalla disciplina dell'artigianato, mentre la seconda identifica il settore economico nel quale è svolta l'attività. Il perimetro considerato comprende quindi sia le imprenditrici del commercio, della distribuzione e dei servizi sia le imprenditrici artigiane operanti nei servizi. Queste ultime risultano particolarmente rilevanti anche ai fini dell'analisi, poiché operano spesso in imprese di ridotte dimensioni, nelle quali l'attività dipende direttamente dal lavoro e dalla presenza della titolare. La distinzione tra le due componenti assume particolare rilievo nell'esame delle tutele previdenziali e dei sistemi di bilateralità applicabili.

2. *Il welfare pubblico per le imprenditrici: prestazioni economiche e servizi*

Il primo livello di risposta ai bisogni di welfare delle imprenditrici è rappresentato dalle prestazioni economiche previste dal welfare pubblico in relazione alla maternità, alla genitorialità e all'infortunio, nonché dall'assistenza sanitaria garantita in caso di malattia e dai servizi pubblici a sostegno delle responsabilità di cura. L'estensione e le condizioni di accesso alle prestazioni economiche variano in funzione della posizione previdenziale dell'imprenditrice e della forma in cui è esercitata l'attività. Nel complesso, il welfare pubblico offre una protezione essenziale, prevalentemente rivolta a compensare, almeno in parte, la perdita di reddito determinata dall'impossibilità di svolgere la propria attività lavorativa a causa dell'evento tutelato.

La principale tutela pubblica riguarda la maternità. Alle lavoratrici autonome iscritte alle gestioni Inps degli artigiani e dei commercianti è riconosciuta un'indennità per i due mesi precedenti il parto e per i tre mesi successivi, senza obbligo di sospendere l'attività lavorativa. L'indennità, corrisposta dall'Inps, è pari all'80% della retribuzione giornaliera convenzionale stabilita annualmente per la categoria di appartenenza. In presenza di gravi complicanze della gravidanza o di patologie che possano essere aggravate dalla gestazione, la tutela si estende anche ai periodi precedenti i due mesi anteriori al parto (art. 66 e seguenti del decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151).

Alle lavoratrici autonome, comprese le imprenditrici iscritte alle gestioni Inps degli artigiani e dei commercianti, è riconosciuto il congedo parentale entro il primo anno di vita del bambino o dal suo ingresso in famiglia. Il congedo può essere fruito per un massimo di tre mesi da ciascun genitore ed è indennizzato nella misura del 30% della retribuzione convenzionale giornaliera prevista per la categoria di appartenenza. A differenza dell'indennità di maternità, la sua fruizione è subordinata all'effettiva astensione dall'attività lavorativa e al versamento dei contributi relativi al mese precedente l'inizio del congedo.

La tutela in caso di infortunio presenta un ambito di applicazione più circoscritto. Per le imprenditrici del terziario, infatti, l'assicurazione Inail non deriva dalla sola titolarità dell'impresa

o dall'iscrizione alle gestioni degli artigiani e dei commercianti, ma richiede che ricorrano i presupposti soggettivi e oggettivi previsti dalla legge in relazione all'attività concretamente svolta. Quando l'imprenditrice è assicurata, l'infortunio che determini l'impossibilità assoluta di lavorare dà diritto, a partire dal quarto giorno successivo all'evento e fino alla guarigione, a un'indennità giornaliera pari al 60% della retribuzione di riferimento fino al novantesimo giorno e al 75% dal novantunesimo giorno.

Le tutele fin qui esaminate (maternità, congedo parentale e, quando ricorrono i presupposti per la copertura assicurativa per infortunio) prevedono una prestazione economica a favore dell'imprenditrice. Il sistema pubblico ne sostiene, almeno in parte, il reddito. Resta tuttavia irrisolto il problema della continuità dell'attività imprenditoriale: nelle imprese individuali e nelle microimprese, dove l'attività dipende spesso direttamente dalla presenza della titolare, la sua assenza può comportare una riduzione dell'operatività e, nei casi più critici, la sospensione o persino la cessazione dell'attività.

In caso di malattia comune, invece, manca una specifica tutela economica per le lavoratrici autonome iscritte alle gestioni Inps degli artigiani e dei commercianti. Esse accedono, come tutti i cittadini, alle prestazioni del Servizio sanitario nazionale, ma l'impossibilità di svolgere l'attività per malattia non dà diritto a un'indennità sostitutiva del reddito. La malattia dell'imprenditrice può pertanto comportare sia la perdita del reddito personale sia difficoltà nella prosecuzione dell'attività.

Tabella 10. Principali tutele e servizi pubblici per le imprenditrici del terziario

Ambito	Misura	Condizioni principali	Funzione e limiti
Maternità	Indennità di maternità	Spetta alle lavoratrici autonome iscritte alle gestioni Inps degli artigiani e dei commercianti per i due mesi precedenti e i tre mesi successivi al parto.	Compensa parzialmente il reddito, ma non risponde alle esigenze organizzative derivanti dalla ridotta presenza o dall'assenza dell'imprenditrice.
Genitorialità	Congedo parentale	Può essere fruito entro il primo anno di vita del bambino o dal suo ingresso in famiglia, per un massimo di tre mesi per ciascun genitore.	Offre una tutela economica durante l'astensione, senza assicurare la continuità operativa dell'impresa.
Infortunio	Indennità giornaliera Inail	È riconosciuta quando ricorrono i presupposti soggettivi e oggettivi per la copertura assicurativa.	Sostituisce una parte del reddito perduto, ma la copertura non deriva automaticamente dalla titolarità dell'impresa e non comprende un sostegno organizzativo.
Malattia	Assistenza del Servizio sanitario nazionale	Le imprenditrici accedono alle prestazioni sanitarie garantite alla generalità dei cittadini. Per le iscritte alle gestioni Inps degli artigiani e dei commercianti non è prevista una specifica indennità sostitutiva del reddito in caso di malattia comune.	Garantisce l'assistenza sanitaria, ma non compensa la perdita di reddito né le difficoltà nella prosecuzione dell'attività.
Responsabilità di cura	Servizi pubblici territoriali	Comprendono asili nido, servizi educativi, assistenza domiciliare e interventi a sostegno delle persone anziane, con disabilità o non autosufficienti.	Alleggeriscono i carichi di cura e possono consentire all'imprenditrice di proseguire l'attività, ma disponibilità e accessibilità dipendono dall'offerta territoriale.

Un discorso diverso riguarda il lavoro di cura. Il tema assume una specifica connotazione di genere, poiché le responsabilità familiari e di cura continuano a essere distribuite in modo asimmetrico e a gravare prevalentemente sulle donne. La cura dei figli e l'assistenza a familiari anziani, con disabilità o non autosufficienti non comportano necessariamente la sospensione dell'attività lavorativa, ma possono incidere profondamente sulla possibilità dell'imprenditrice di proseguire e organizzare l'attività. In questo ambito, più che specifiche tutele economiche eventualmente previste, assume particolare rilievo la disponibilità di servizi pubblici sul territorio. Asili nido, servizi educativi, assistenza domiciliare e interventi a sostegno della non autosufficienza non rappresentano soltanto strumenti di politica sociale, ma svolgono anche una funzione essenziale di politica del lavoro: alleggerendo i carichi di cura, consentono alle imprenditrici di proseguire l'attività e contribuiscono, soprattutto nelle imprese individuali e nelle microimprese, a garantirne la continuità.

3. Il welfare bilaterale: prestazioni per le imprese e sostegno alle imprenditrici

Accanto al welfare pubblico, un ulteriore livello di risposta ai bisogni delle imprenditrici è rappresentato dalla bilateralità. Gli enti bilaterali, costituiti dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, erogano servizi e prestazioni finanziati nell'ambito dei sistemi contrattuali di riferimento. Il loro intervento assume particolare rilievo nelle microimprese, poiché può affiancare alle tutele rivolte alla persona strumenti diretti a sostenere l'organizzazione, lo sviluppo e la continuità dell'attività.

Per valutarne l'effettivo contributo del welfare per le imprenditrici occorre tuttavia distinguere due piani. Il primo comprende le prestazioni riconosciute all'impresa in quanto datore di lavoro, come la formazione per i lavoratori, il sostegno alle assunzioni, gli interventi per la sicurezza, l'innovazione o il sostegno al reddito dei lavoratori in caso di sospensione dell'attività. Tali misure non costituiscono una tutela personale della titolare, ma possono ridurre i costi e le difficoltà organizzative dell'impresa. Il secondo riguarda le prestazioni delle quali può beneficiare

direttamente l'imprenditrice, con particolare riferimento alla maternità, alla salute, alle responsabilità di cura e alle situazioni che possono compromettere la continuità dell'attività.

Coerentemente con il perimetro adottato nel capitolo, l'analisi prende in considerazione tre sistemi di bilateralità. Per le imprese del commercio, della distribuzione e dei servizi, il riferimento è costituito dagli enti territoriali riconducibili, rispettivamente, a EBINTER, nell'ambito del sistema Confcommercio, e a EBN.TER, nell'ambito del sistema Confesercenti. Per le imprese artigiane operanti nei servizi rileva invece il sistema della bilateralità artigiana, coordinato a livello nazionale da EBNA e articolato in enti regionali. Il richiamo alla bilateralità artigiana non svolge quindi una funzione meramente comparativa, ma consente di esaminare il sistema di welfare applicabile a una componente delle imprese comprese nel perimetro del capitolo.

La dimensione territoriale è decisiva, poiché le prestazioni, i beneficiari e le condizioni di accesso non sono uniformi, ma dipendono dai regolamenti adottati dai singoli enti.

3.1. La bilateralità del commercio, della distribuzione e dei servizi: i sistemi EBINTER ed EBN.TER

Nel sistema EBINTER l'offerta rivolta alle aziende comprende innanzitutto servizi funzionali alla gestione dei rapporti di lavoro e allo sviluppo delle competenze. A livello nazionale e territoriale rientrano, tra gli altri, l'assistenza per la presentazione dei piani formativi finanziati da For.Te., il rilascio dei pareri di conformità per l'apprendistato, la formazione, le attività in materia di salute e sicurezza e, in alcuni territori, contributi per l'occupazione. Per l'imprenditrice tali interventi operano soprattutto sul piano della sua funzione datoriale: riducono costi e adempimenti, sostengono l'organizzazione dell'impresa e possono facilitarne la crescita.

Gli enti territoriali erogano inoltre numerose prestazioni di welfare, ma la platea è normalmente costituita dai lavoratori dipendenti delle aziende aderenti. Le misure per natalità, genitorialità, istruzione, salute, assistenza e mobilità possono quindi

rafforzare il welfare che l'imprenditrice offre al personale, senza configurare una tutela personale della titolare.

Il sistema EBINTER mostra un patrimonio rilevante di servizi e misure, ma anche un limite rispetto all'oggetto di questo approfondimento. L'imprenditrice è sostenuta soprattutto come datrice di lavoro. Le prestazioni economiche legate alla famiglia e alla cura, invece, sono in larga parte costruite intorno alla posizione del lavoratore subordinato. Ne deriva una scopertura quando lo stesso bisogno riguarda direttamente la titolare: l'adesione dell'impresa all'ente bilaterale non comporta, di per sé, l'accesso personale dell'imprenditrice a contributi o servizi.

Il sistema EBN.TER presenta una struttura analoga, con un ente nazionale e una rete di enti territoriali. La mappatura delle prestazioni mostra, anche in questo circuito, un'offerta molto differenziata che riguarda sostegno al reddito, formazione e riqualificazione professionale, salute e sicurezza, mercato del lavoro e genitorialità. Le prestazioni alla persona sono invece prevalentemente rivolte ai dipendenti. Si registrano, tuttavia, esperienze, come per esempio quella rappresentata dall'Ente Bilaterale Veneto e del Friuli-Venezia Giulia (EBVenetoFVG), dove si ritrovano prestazioni rivolte anche agli imprenditori. Il catalogo di tale ente bilaterale distingue i servizi alla persona da quelli all'impresa e indica espressamente tra i destinatari dei primi anche i titolari o soci delle aziende iscritte. Rimborsi per cure dentistiche, lenti, attività sportive, asili nido, conciliazione vita-lavoro e assistenza ai genitori anziani, nonché il sostegno alla natalità, possono quindi essere richiesti anche dal o dalla titolare.

In sintesi, in molti territori le prestazioni personali continuano a essere costruite soprattutto per i dipendenti; tuttavia, alcune esperienze dimostrano che il perimetro può essere esteso agli imprenditori. La possibilità di tutele dirette in particolare alle imprenditrici non è dunque estranea al settore, ma resta affidata alle scelte dei singoli enti territoriali.

3.2. La bilateralità nelle attività di servizio

Con riferimento alle imprenditrici artigiane operanti nei servizi, anche la bilateralità artigiana prevede due principali categorie di

prestazioni. Da un lato, vi sono interventi rivolti all'impresa: incentivi all'occupazione, contributi per formazione, innovazione, digitalizzazione, sicurezza, efficientamento energetico e ripristino dell'attività dopo calamità. Dall'altro, quelle destinate ai lavoratori dipendenti.

Tuttavia, la bilateralità artigiana presenta un'impostazione in parte diversa da quella dei sistemi riconducibili a EBINTER ed EBN.TER. La separazione tra welfare dei dipendenti e tutela personale dell'imprenditore risulta meno rigida: alcuni enti regionali estendono infatti determinate prestazioni (misure per maternità, nascita o adozione, asili nido, spese sanitarie, disabilità e istruzione) anche ai titolari, ai soci e ai collaboratori familiari. Ciò è coerente con la struttura del comparto artigiano, composto in larga misura da imprese nelle quali il titolare partecipa personalmente e continuativamente all'attività produttiva.

Gli esempi mostrano che la bilateralità artigiana può intervenire contemporaneamente sulle due dimensioni del bisogno: la tenuta dell'impresa e la protezione personale di chi la conduce. Le misure per innovazione, digitalizzazione, occupazione e sicurezza rafforzano la capacità organizzativa dell'azienda; i contributi per maternità, genitorialità, salute e cura raggiungono invece direttamente la titolare. Particolarmente significativa è l'estensione della medesima prestazione a dipendenti, titolari, soci e collaboratori familiari, perché riconosce che alcuni bisogni non dipendono dalla qualificazione giuridica del rapporto di lavoro, ma dalla condizione personale e familiare del beneficiario.

L'analisi di questo sistema consente quindi sia di ricostruire le tutele accessibili alle imprenditrici artigiane operanti nei servizi, sia di individuare esperienze utili per il possibile sviluppo del welfare rivolto alle altre imprenditrici del terziario.

Tabella 11. Esempi di prestazioni della bilateralità artigiana

Ente e ambito	Destinatari	Prestazione
EBAM Marche welfare comune	Dipendenti, titolari, soci e collaboratori familiari	700 euro per nascita o adozione; 600 euro per l'asilo nido; contributi per spese sanitarie, patologie invalidanti, università, scuola, sport, PC/tablet e abbattimento delle barriere architettoniche.
EBAM Marche violenza di genere	Lavoratrici, titolari, socie e collaboratrici familiari	Contributo una tantum di 1.000 euro per sostenere il percorso di uscita dalla violenza e le spese per l'autonomia personale.
EBAP Puglia maternità	Titolari, socie, amministratrici e coadiuvanti	Contributo lordo una tantum di 3.000 euro; in caso di più figli il limite complessivo è di 4.500 euro. La misura copre anche l'adozione.
EBAS Sardegna genitorialità	Titolari e soci di imprese artigiane	500 euro per ciascuna nascita o adozione avvenuta nel 2026, fino al massimale complessivo di 1.000 euro per nucleo familiare.

Nota: gli importi e i requisiti sono riferiti ai regolamenti e agli avvisi 2026. Le prestazioni sono subordinate, tra l'altro, alla regolarità contributiva e alla disponibilità delle risorse stanziate.

3.3. Limiti e potenzialità delle prestazioni bilaterali

La ricognizione mostra che non esiste un sistema uniforme di welfare rivolto alle imprenditrici. L'accesso alle prestazioni varia in base al contratto collettivo applicato, al territorio e alla disponibilità delle risorse. La tutela riconosciuta alla titolare può quindi risultare molto diversa a seconda del sistema bilaterale e dell'ente territoriale di riferimento. Le prestazioni, inoltre, sono spesso definite per una singola annualità e possono cambiare, di anno in anno, negli importi, nei requisiti di accesso e nella platea dei beneficiari.

Un secondo limite riguarda la natura degli interventi. Le misure direttamente accessibili alle imprenditrici consistono prevalentemente in contributi economici o rimborsi spese. Si tratta di

strumenti importanti per sostenere il reddito o ridurre i costi familiari, che tuttavia non risolvono il problema della continuità dell'attività durante l'assenza della titolare. Nella ricognizione effettuata, infatti, non emergono prestazioni bilaterali specificamente rivolte alla continuità organizzativa dell'impresa, quali il supporto temporaneo allo svolgimento delle funzioni essenziali, l'affiancamento nella gestione e nel rientro o il supporto alla riorganizzazione delle funzioni essenziali. Un'esperienza significativa, esterna alla bilateralità, è rappresentata dalla misura della provincia autonoma di Trento, che finanzia (fino a 25.000 euro) la sostituzione temporanea delle imprenditrici e delle lavoratrici autonome per esigenze connesse alla gravidanza, alla maternità e alla cura dei figli.

Nel complesso, la bilateralità rappresenta comunque una base già disponibile sulla quale costruire risposte più mirate. I sistemi bilaterali dispongono di reti territoriali capaci di amministrare contributi, servizi e interventi rivolti alle imprese e ai lavoratori. L'esperienza di EBVenetoFVG, nell'ambito del sistema EBN.TER, e quella di alcuni enti regionali della bilateralità artigiana mostrano che tali prestazioni possono essere estese direttamente anche alle titolari, alle socie e alle collaboratrici familiari. Il possibile sviluppo non richiede, quindi, la creazione di un nuovo sistema di welfare, ma l'ampliamento selettivo delle platee, l'integrazione del sostegno economico per le imprenditrici e potenzialmente servizi capaci di preservare la continuità dell'impresa nei periodi di maternità, malattia, infortunio o maggiore intensità delle responsabilità di cura.

4. Oltre il sostegno al reddito verso un welfare abilitante

Quanto emerso dall'analisi delle tutele pubbliche e delle prestazioni bilaterali mostra che, per rispondere pienamente ai bisogni delle imprenditrici, non è sufficiente una funzione meramente compensativa del welfare, ma occorre integrarla con una funzione abilitante.

Nel primo caso, l'intervento si attiva quando il bisogno si è già manifestato e compensa, almeno in parte, una perdita di reddito o una spesa sostenuta. Nel secondo caso, l'idea è che al sostegno

economico si affianchino servizi e strumenti organizzativi che consentono all'imprenditrice di proseguire l'attività, riducono il rischio che una fase di fragilità determini l'uscita dal mercato e rafforzano la capacità dell'impresa di affrontare i cambiamenti e le transizioni.

Un welfare abilitante, che pertanto unisce misure rivolte alla persona e strumenti organizzativi capaci di sostenere la continuità dell'attività, dovrebbe combinare quattro funzioni:

- protezione, attraverso integrazioni economiche nei periodi di maternità, malattia, infortunio o maggiore intensità delle responsabilità di cura;
- continuità, mediante forme di supporto temporaneo allo svolgimento di funzioni essenziali, affiancamento e accompagnamento organizzativo che consentano di mantenere operativa l'attività durante l'assenza della titolare;
- prevenzione, attraverso l'accesso alla prevenzione sanitaria, al sostegno psicologico, all'orientamento e alla consulenza prima che il bisogno si trasformi in emergenza;
- rafforzamento delle capacità, attraverso la formazione e altri strumenti che accrescano le competenze personali, professionali e organizzative dell'imprenditrice, favoriscano l'utilizzo delle tecnologie digitali, la delega delle funzioni e l'adozione di un'organizzazione meno dipendente dalla sua presenza continua.

5. Un possibile paniere di misure per le imprenditrici

Alla luce dei bisogni emersi e dei limiti delle tutele esistenti, sia pubbliche sia bilaterali, è possibile delineare, in chiave propositiva, un paniere di interventi rivolti alle imprenditrici. Le misure illustrate rappresentano possibili linee di sviluppo, anche a partire dalle esperienze rilevate. L'obiettivo è combinare prestazioni economiche, servizi e strumenti organizzativi, modulabili in relazione alla natura, alla durata e all'intensità del bisogno.

5.1. Continuità dell'impresa e reti di supporto

Tra le misure da sviluppare potrebbe risultare particolarmente utile un sistema di servizi a sostegno della continuità dell'attività imprenditoriale. Nelle realtà di minori dimensioni, la sostituzione integrale dell'imprenditrice è spesso difficilmente realizzabile, poiché richiede una conoscenza specifica dell'attività, dei clienti e delle relazioni aziendali. Appare quindi più praticabile garantire, durante i periodi di maternità, malattia, infortunio o maggiore intensità delle responsabilità di cura, un supporto temporaneo allo svolgimento di alcune funzioni essenziali.

Le organizzazioni imprenditoriali, anche attraverso convenzioni con professionisti e fornitori qualificati, potrebbero mettere a disposizione pacchetti di servizi amministrativi e organizzativi riguardanti, ad esempio, la contabilità, gli ordini, gli appuntamenti, i rapporti con i clienti, gli adempimenti e la gestione del personale. Gli enti bilaterali potrebbero concorrere al finanziamento di tali servizi mediante *voucher* o contributi, modulati in base alla durata e all'intensità del bisogno.

Per organizzare questi interventi e facilitarne l'accesso, le organizzazioni imprenditoriali, gli enti bilaterali e gli altri attori del territorio potrebbero favorire la collaborazione e lo scambio di esperienze tra imprese, operare in rete per rilevare i bisogni, individuare fornitori qualificati, orientare le imprenditrici verso le soluzioni più appropriate e raccordare servizi pubblici, prestazioni bilaterali e risorse private. In questa prospettiva, il welfare territoriale integrato potrebbe costituire l'infrastruttura attraverso la quale organizzare e rendere accessibili i servizi necessari alla continuità dell'impresa. La capacità di affrontare le situazioni di bisogno dipende, infatti, non soltanto dalle risorse della titolare, ma anche dalle relazioni e dai servizi sui quali può fare affidamento.

5.2. Cura, genitorialità e non autosufficienza

Il secondo asse riguarda i servizi capaci di liberare tempo di cura. Contributi o l'accesso diretto a servizi di baby-sitting, nidi, centri estivi, assistenza domiciliare e sostegno ai familiari non

autosufficienti possono incidere sulla possibilità di proseguire l'attività più direttamente di un contributo economico generico. Particolare rilievo assumerebbe la disponibilità dei servizi in orari non standard, frequenti nel settore terziario.

Gli interventi potrebbero concentrarsi nelle fasi di maggiore intensità del bisogno, quali il rientro dopo la maternità, l'inserimento al nido, la perdita improvvisa di autonomia di un familiare o le dimissioni ospedaliere. Il valore aggiunto della bilateralità territoriale potrebbe consistere nell'integrazione del contributo economico con l'orientamento ai servizi pubblici e privati disponibili.

5.3. Salute e benessere psicologico

Per chi guida una piccola attività, il rinvio di una visita o la prosecuzione del lavoro in condizioni di malessere rispondono spesso a una necessità organizzativa, prima ancora che a una scelta individuale. Percorsi di prevenzione, assistenza psicologica, riabilitazione e supporto dopo patologie gravi possono ridurre la durata delle assenze e il rischio di abbandono dell'attività. Le esperienze già maturate nella bilateralità – dalla prevenzione sanitaria al sostegno psicologico e all'assistenza alle vittime di violenza – offrono modelli che potrebbero essere adattati alle esigenze delle imprenditrici.

5.4. Rafforzamento delle capacità

La continuità dell'impresa si costruisce anche prima che si manifesti il bisogno. La formazione sulla delega, sulla gestione dei processi, sull'impiego delle tecnologie digitali e sulla pianificazione finanziaria può rafforzare le capacità personali e organizzative dell'imprenditrice e ridurre la dipendenza dell'attività dalla sua presenza continua. A ciò potrebbe aggiungersi un programma di *mentoring* tra imprenditrici, accompagnato da consulenza specialistica, per contrastare l'isolamento decisionale delle realtà più piccole.

6. Condizioni di attuazione: priorità, accesso e valutazione

L'ampliamento delle prestazioni rivolte alle imprenditrici richiede la definizione di priorità. Una copertura indistinta rischierebbe di disperdere le risorse e di ridurre l'intervento a una pluralità di contributi di importo limitato. In una prima fase, le misure potrebbero concentrarsi sugli eventi che compromettono maggiormente la continuità dell'attività, quali maternità, malattie di lunga durata, particolari responsabilità di cura, e sulle imprenditrici con minore capacità di farvi fronte, come le titolari senza dipendenti, le microimprenditrici, le madri sole e le *caregiver*.

La progettazione dovrebbe rispettare alcune condizioni:

- conoscenza dei bisogni, attraverso rilevazioni periodiche, analisi delle domande e ascolto diretto delle imprenditrici;
- definizione della platea;
- semplicità di accesso;
- coordinamento territoriale, per raccordare gli interventi con i servizi pubblici, sanitari, sociali e antiviolenza già presenti ed evitare sovrapposizioni;
- valutazione degli esiti, considerando non soltanto il numero delle domande e le risorse erogate, ma anche la continuità dell'attività, il rientro dopo l'assenza, l'utilizzo dei servizi e la soddisfazione delle beneficiarie.

Un percorso realistico potrebbe prendere avvio da sperimentazioni territoriali inserite in un quadro nazionale comune. L'impiego di definizioni, indicatori e criteri di rendicontazione omogenei consentirebbe di confrontarne gli esiti e di distinguere le differenze riconducibili ai bisogni locali da quelle derivanti dalle modalità di attuazione. Le misure che si dimostrassero efficaci potrebbero essere successivamente stabilizzate ed estese.

7. Verso un welfare per la continuità dell'impresa

L'imprenditoria femminile nel terziario non richiede la costruzione di un sistema di welfare separato, ma l'adattamento e l'ampliamento degli interventi esistenti affinché rispondano anche alle specifiche esigenze delle imprenditrici.

Le tutele tradizionali, sia pubbliche sia bilaterali, costruite prevalentemente intorno al lavoro dipendente, riconoscono il diritto di assentarsi in caso di maternità, malattia, infortunio o responsabilità di cura e assicurano, in diversa misura, una protezione del reddito. Spetta invece al datore di lavoro gestire le conseguenze organizzative dell'assenza. Nelle microimprese, quando ad assentarsi è la titolare, questa distinzione viene meno: la persona tutelata è anche quella dalla quale dipendono le decisioni, lo svolgimento di funzioni essenziali e, in molti casi, la stessa continuità dell'attività.

La bilateralità, le organizzazioni imprenditoriali e gli altri attori del territorio possono concorrere ad affrontare questa specificità, mettendo in comune conoscenza dei bisogni, capacità di mutualizzazione, servizi e relazioni con le imprese.

I sistemi bilaterali del commercio, della distribuzione e dei servizi dispongono già di misure rivolte alla famiglia, alla salute, alla formazione e alla conciliazione; la bilateralità artigiana, esaminata con riferimento alle imprese operanti nei servizi, mostra la possibilità di ampliare le prestazioni a titolari e soci.

Le esperienze esaminate costituiscono un punto di partenza: si tratta di valorizzare e sviluppare gli elementi più utili per costruire soluzioni adeguate alle caratteristiche dell'imprenditoria femminile nel terziario.

Le prestazioni economiche rimangono essenziali, ma sostituiscono soltanto una parte del reddito perduto e non rispondono alle esigenze organizzative dell'impresa, che possono risultare particolarmente critiche quando l'attività dipende direttamente dalla presenza della titolare. Il welfare rivolto alle imprenditrici non può quindi coincidere con il solo ristoro economico, ma dovrebbe comprendere servizi a sostegno della continuità dell'attività, supporto temporaneo allo svolgimento di funzioni essenziali, accompagnamento organizzativo, accesso tempestivo

alle cure e ai servizi di assistenza, supporto amministrativo e strumenti di prevenzione. Se costruito sulla conoscenza dei bisogni, sulla semplicità di accesso, sul coordinamento territoriale e sulla valutazione degli esiti, il welfare può diventare un'infrastruttura per la continuità dell'impresa e, insieme, uno strumento per sostenere la partecipazione femminile e la tenuta del tessuto economico.

2.
WELFARE E TERRITORIO: I CASI DI COMO E VARESE

In linea con le analisi portate avanti nei precedenti Rapporti, il presente capitolo intende svolgere un approfondimento sulle dinamiche di welfare aziendale nei territori di Como e Varese. Le due province sono state scelte perché, oltre ad avere una dimensione simile, insieme formano un'area produttiva continua, con forti interdipendenze economiche, occupazionali e sociali. Le imprese delle due province operano dentro filiere che spesso superano i confini provinciali, condividono bacini di manodopera, sistemi di mobilità, servizi territoriali e problemi simili di reperimento e trattenimento del personale. In questo frangente verranno analizzate le esperienze di welfare aziendale condivise dai principali attori sociali che operano sul territorio, con l'ulteriore obiettivo di comprendere come e se gli istituti di welfare riescano, da un lato, ad intercettare e, dall'altro, colmare i bisogni delle due province.

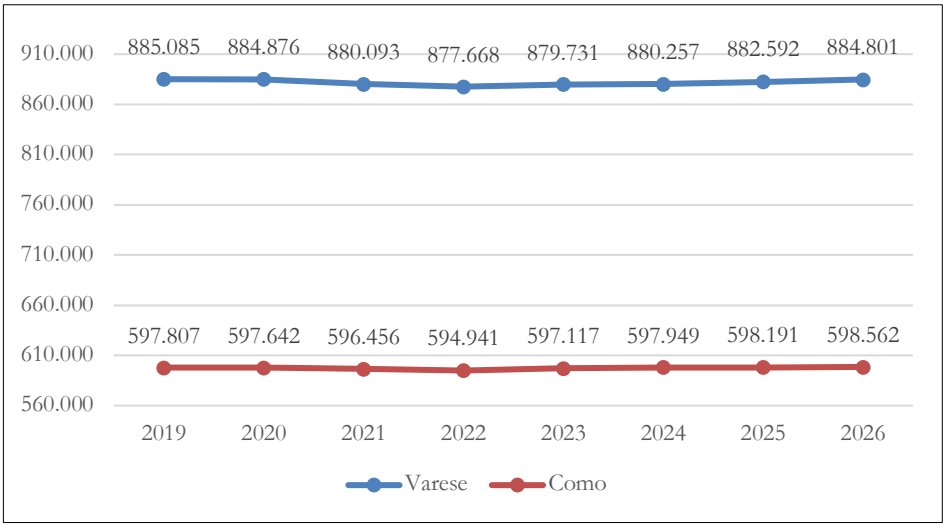
Proprio in linea con questi obiettivi, il capitolo esplora inizialmente le dinamiche demografiche delle due province al fine di descrivere il contesto entro cui si inseriscono le misure di welfare aziendale più diffuse. Dal punto di vista metodologico le informazioni riguardanti l'oggetto della ricerca sono l'esito di quattro interviste con rappresentanti di parte sindacale e datoriale che operano sul territorio, con l'obiettivo di comprendere al meglio innanzitutto come si sviluppa il welfare aziendale nelle due province in analisi; e in secondo luogo se e come le iniziative di welfare aziendale rispondono ai bisogni economico-sociali della popolazione locale, e quali sono i principali ostacoli che le aziende del territorio incontrano quando si trovano a ideare e applicare tali misure.

Il capitolo si articola dunque in tre parti. Nella prima si delinea il contesto demografico ed economico di Como e Varese, necessario a inquadrare i bisogni sociali da cui muovono le politiche di welfare aziendale. Nella seconda e nella terza si presentano i risultati delle interviste, distinguendo tra i fabbisogni di welfare rilevati dagli attori sindacali e datoriali sul territorio e le pratiche e iniziative di welfare aziendale effettivamente diffuse, mettendo in relazione bisogni e risposte così da valutare in che misura le misure adottate corrispondano alle esigenze della popolazione locale.

1. Il contesto demografico del territorio Como-Varese

Al 1° gennaio 2026 il territorio che comprende le province di Como e Varese contava una popolazione residente di 1.483.363 unità: Varese 884.801 unità, contro le 598.562 unità del territorio di Como. In generale, la popolazione in entrambe le province risulta in lieve aumento rispetto all'anno precedente (2.209 unità, equivalente allo 0,3%, a Varese; 371, ossia lo 0,1%, a Como), e in un trend di sostanziale stabilità nel breve periodo.

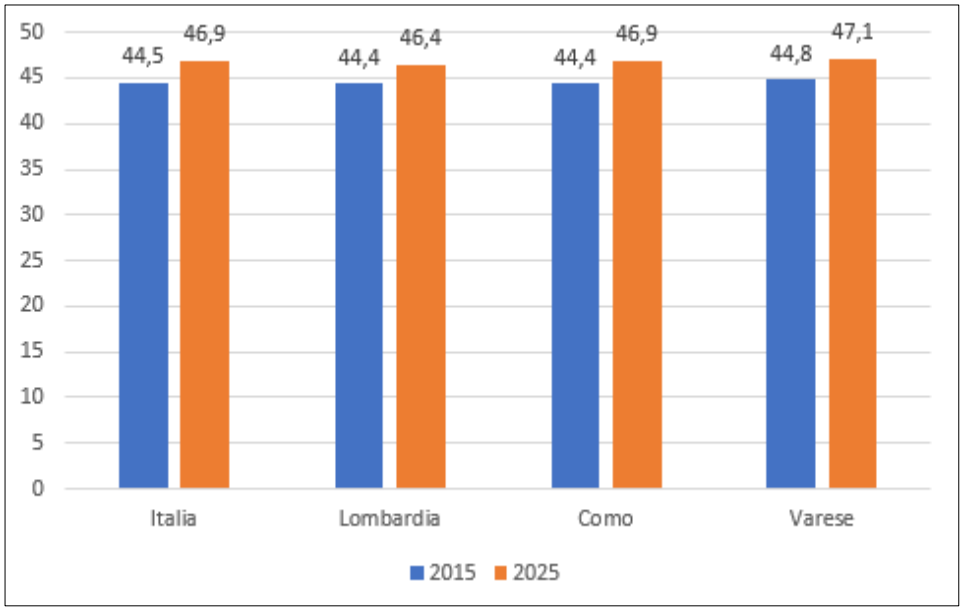
Figura 3. Popolazione residente a Como e Varese al 1° gennaio



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 24 luglio 2026

La demografia del territorio segue e riflette la trasformazione demografica del più ampio contesto nazionale: i dati Istat, infatti, mostrano che anche nel territorio di riferimento si stia registrando un graduale invecchiamento della popolazione, denotato da un innalzamento dell'età media e da un contestuale calo della natalità. Più in dettaglio, nel 2025 l'età media del territorio Como-Varese era di 47 anni, e negli ultimi 10 anni è aumentata di circa 2 anni e mezzo: una crescita del 5% circa. Il dato territoriale è infatti in linea con le tendenze registrate nel complesso del territorio lombardo (dove nel 2025 l'età media era di 46 anni e mezzo) e, più in generale, nel paese (47 anni).

Figura 4. Età media nelle province di Como e Varese a confronto con il dato italiano e lombardo (2015-2025)

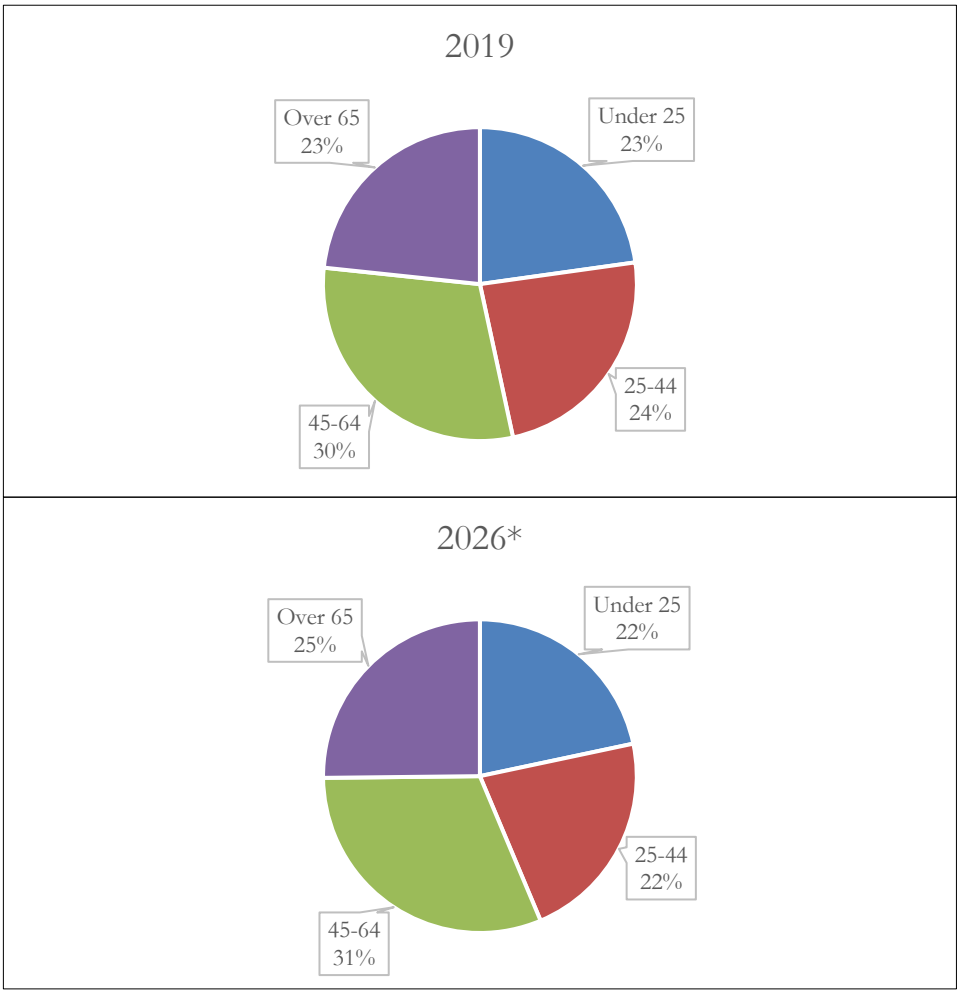


Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 2 luglio 2026

Scendendo più nel dettaglio, dividendo la popolazione per fasce d'età, appare evidente che quelle più numerose nell'area in analisi corrispondono alle età più avanzate: osservando il grafico a torta (figura 5) la più numerosa è la fascia che va dai 45 ai 64 anni, che al 1° gennaio 2026 462.131 unità. Significativamente,

la seconda fascia più numerosa è la over 65, che conta 373.408 unità, costituendo da sola il 25% della popolazione totale. Le fasce d'età media e giovane sono meno numerose, tuttavia non si discostano particolarmente in termini di numerosità: la fascia 25-44 registra 326.299 unità mentre gli under 25 sono 321.525.

Figura 5. Popolazione di Como e Varese per età (%)



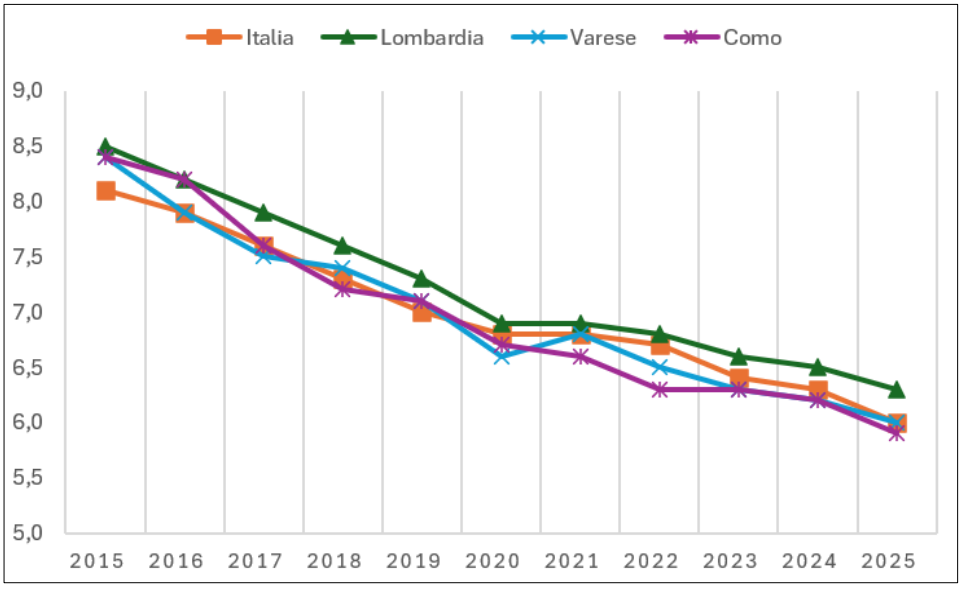
*I dati per il 2026 sono stimati

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 24 luglio 2026

Sebbene il dato anagrafico complessivo costituisca già un primo segnale di allarme, l'indice di vecchiaia mostra con ancor più chiarezza la gravità del fenomeno: nel 2025 questo indice è pari al 206%, ciò significa che per ogni giovane under 15 si contano due persone over 65 (in altre parole, gli anziani sono numericamente più del doppio rispetto ai giovanissimi). Questo squilibrio demografico incide non solo sulla struttura occupazionale del territorio, ma anche inevitabilmente sui bisogni di welfare della popolazione, che potrebbero orientarsi maggiormente verso esigenze di cura e assistenza.

Il quadro è accompagnato da un tasso di natalità che, seguendo il trend italiano, è in calo in entrambe le province e, più in generale, nella regione. Più nello specifico nel 2025 si registrano in media circa 6 nuovi nati per 1000 abitanti: un calo registrato rispetto al 2015 del 28% circa. Di nuovo, questa dinamica rispecchia perfettamente l'evoluzione demografica dell'intera popolazione italiana.

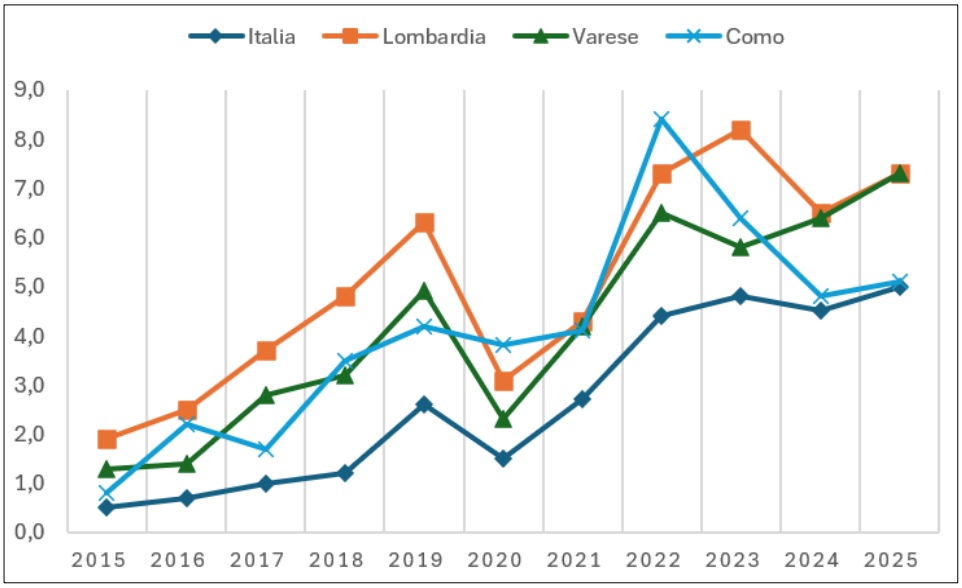
Figura 6. Evoluzione del tasso di natalità in Italia, Lombardia, Varese e Como (2015-2025)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 2 luglio 2026

L'inesorabile invecchiamento della popolazione nel territorio in analisi sembra tuttavia arginato, almeno sul piano quantitativo, dal saldo migratorio, che è in entrambe le province positivo, seppure in misure differenti.

Figura 7. Evoluzione del saldo migratorio totale (interno e con l'estero) in Italia, Lombardia, Varese e Como (2015-2025) per mille abitanti



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 2 luglio 2026

Come evidente dalla figura 7, il saldo migratorio totale è in crescita in tutti i territori di riferimento, seppure con qualche differenza fra le due province in esame. Ad ogni modo, in entrambi i casi, negli ultimi 10 anni il saldo migratorio è aumentato più o meno di 5 volte. Il dato è incoraggiante, a maggior ragione se si considera che la popolazione in ingresso è tendenzialmente più giovane rispetto alla popolazione nativa, specialmente chi arriva dall'estero (l'età media è di circa 38 anni secondo i dati Istat). Ma, in aggiunta, i dati Istat evidenziano anche che, nonostante i numeri preoccupanti sull'invecchiamento demografico e sul tasso di natalità, il tasso di crescita totale della popolazione è positivo. Per di più, in entrambi i territori il dato registrato supera quello nazionale: per Como la crescita si attesta a 0,6

abitanti in più ogni 1000, mentre a Varese la crescita è di 2,5 per 1000 – contro un dato italiano neutro, cioè pari a 0.

2. Il mercato del lavoro nelle due province

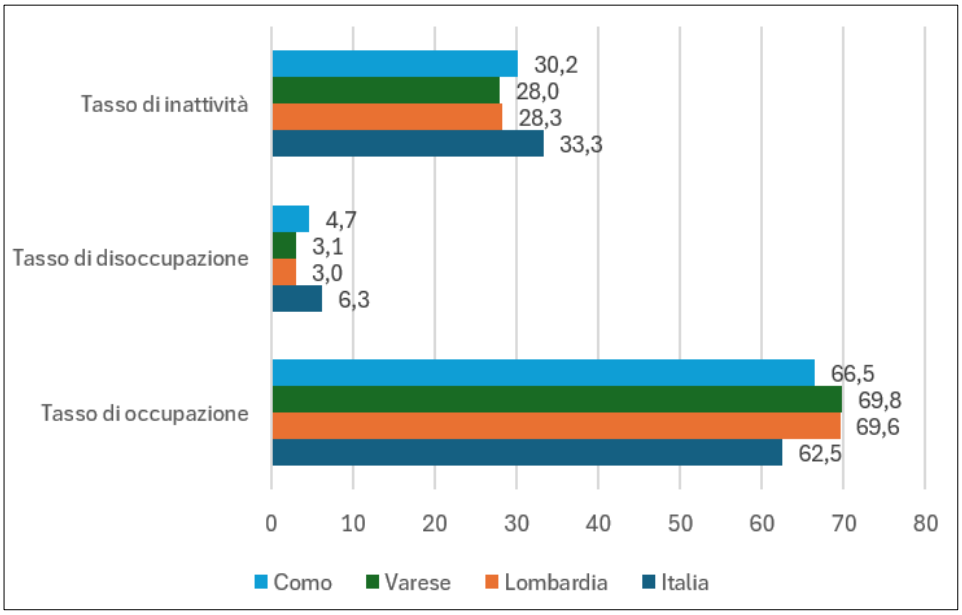
Nel 2025 le persone in età da lavoro (15-64 anni) nelle province di Como e Varese erano 935.423, pari a circa il 63% della popolazione residente, con un tasso di occupazione del 68%. In termini assoluti, questo significa che, quell'anno, circa 636mila persone erano occupate nell'area.

Incrociando questo dato con le considerazioni demografiche fatte in precedenza, emerge un quadro più preciso: gli occupati rappresentano circa il 43% della popolazione totale del territorio, un dato che segnala una base produttiva solida, pur dovendo sostenere anche i bisogni di una quota crescente di popolazione anziana. Questo equilibrio suggerisce, di nuovo, che il sistema di welfare locale dovrà probabilmente evolvere per rispondere in modo mirato alle esigenze di cura e assistenza legate all'invecchiamento demografico.

La figura 8 evidenzia anche che la situazione territoriale – insieme a quella regionale – è complessivamente migliore rispetto alla media nazionale.

Osservando le dinamiche di genere, in generale si può osservare un andamento in linea con le tendenze del paese: ossia tasso di occupazione femminile inferiore rispetto a quello maschile, e tasso di disoccupazione, al contrario, superiore per la componente femminile rispetto a quella maschile.

Figura 8. Tassi di occupazione, disoccupazione e inattività in Italia, Lombardia, Como e Varese (2025, %)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 2 luglio 2026

La tabella 12 permette di entrare nel dettaglio delle differenze di genere, e per ciò che concerne i tassi di occupazione, si può osservare che per le due province in esame il divario di genere è maggiore rispetto alla media regionale, ma in linea con quella del paese. Infatti, nelle due province, come nel territorio nazionale, il divario occupazionale supera i 17 punti percentuali. Mentre, in Lombardia questo divario non arriva a 14 punti percentuali (in entrambi i casi a favore della componente maschile). Nonostante ciò, e seppure in misura inferiore rispetto alla media regionale, nelle due province si manifesta una tendenza delle donne a partecipare maggiormente al mercato del lavoro rispetto alla media italiana.

Tabella 12. Tassi di occupazione e disoccupazione in Italia, Lombardia, Como e Varese (2025, %) e confronto per genere

	Tasso di occupazione			Tasso di disoccupazione		
Sesso	M	F	Tot	M	F	Tot
Italia	71,21	53,77	62,53	5,8	6,9	6,3
Lombardia	76,77	62,13	69,55	2,6	3,5	3,0
Varese	78,58	60,91	69,81	2,9	3,2	3,1
Como	75,06	57,67	66,50	3,8	5,9	4,7

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 2 luglio 2026

Queste differenze di genere si verificano già dai 25 anni in su. Più nello specifico, è la fascia 25-34 anni a registrare le differenze di genere più elevate: a Como questo divario raggiunge i 18,4 punti percentuali, mentre a Varese i 24,6 punti percentuali. Tuttavia, anche la fascia d'età 35-49 anni osserva un divario importante: se infatti in entrambe le province gli uomini sono impiegati per oltre il 90%, le donne invece sono impiegate in media per il 75%, dato che riflette in sostanza l'andamento regionale ma che si pone al di sopra della media nazionale in entrambi i casi. Significativo è osservare che per la fascia d'età più giovane (15-24) il divario di genere si dimezza: in particolare nella provincia di Como questo divario raggiunge i 10 punti percentuali, mentre a Varese scende fino ai 5,6 punti percentuali.

Osservando i tassi di disoccupazione, invece, si verifica la tendenza opposta: e cioè che il valore risulta più elevato per la componente femminile rispetto a quella maschile. Qui, tra le due province si registrano divari di genere leggermente diversi, nello specifico Como registra un divario più ampio (2,1 punti percentuali) sia rispetto al territorio di Varese (0,3 p.p.) – che si accosta maggiormente alla media regionale (0,9 p.p.) – sia rispetto alla media nazionale (1,1 p.p.). In generale, comunque, il tasso di disoccupazione per il territorio di Como è il più alto nella Regione, e anche quando si osserva la composizione per genere la tendenza rimane la stessa – fatta eccezione per Mantova, che ha un tasso di disoccupazione femminile leggermente superiore (6,2%).

Dividendo il dato sulla disoccupazione per età, emerge che la fascia più giovane (15-24) vede un miglior posizionamento della

componente femminile nella provincia di Varese, che risulta meno disoccupata (4,7%) rispetto agli uomini (17,7%); mentre nella provincia di Como il tasso di disoccupazione torna ad essere più alto per le donne (8,2%) rispetto agli uomini (7,7%) seppur di poco. In tutte le altre fasce d'età il tasso di disoccupazione è sempre più alto per il genere femminile, fatta eccezione, di nuovo, per la provincia di Varese in cui la fascia d'età 35-49 anni registra un tasso di disoccupazione praticamente uguale in entrambi i generi (M: 1,9%; F: 2%).

Tabella 13. Tasso di inattività in Italia, Lombardia, Como e Varese (%) e divario di genere (punti percentuali), 2025

	Tasso di inattività			Divario di
Sesso	M	F	Tot	genere
Italia	24,4	42,2	33,3	17,9
Lombardia	21,2	35,6	28,3	14,5
Varese	19,0	37,1	28,0	18,0
Como	22,0	38,7	30,2	16,8

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 3 luglio 2026

Per completare il quadro, il tasso di inattività si inserisce perfettamente nella tendenza appena descritta, e cioè di leggero svantaggio del genere femminile rispetto al genere maschile. Più in dettaglio, Como e Varese registrano divari di genere perlopiù simili, attorno ai 17 punti percentuali di differenza in media (Varese: 19% per gli uomini contro 37,1% per le donne; Como: 22% uomini vs 38,7% donne). Dividendo il dato per età, lo svantaggio femminile persiste in tutte le fasce, con picchi che raggiungono i 20 punti percentuali in entrambe le province nella fascia 25-34 anni e 50-64.

Il quadro occupazionale appena descritto sembra riflettere una tendenza ben più ampia: osservando che le fasce d'età associate alle responsabilità di cura e familiari sono tendenzialmente le più svantaggiate nella loro componente femminile, pare che le due province in esame rispecchino fedelmente il più ampio panorama italiano che vede le donne meno partecipi nel mercato

del lavoro rispetto agli uomini anche a causa dell'attribuzione delle responsabilità di cura al genere femminile.

3. I fabbisogni di welfare del territorio

Le tendenze descritte nei paragrafi precedenti fanno emergere delle esigenze ben precise quando si tratta di implementare strumenti volti ad intercettare e assolvere ai bisogni che emergono su scala territoriale. Tendenze e bisogni che tuttavia non si discostano in modo così netto da quanto si rileva su scala nazionale.

Andando per ordine, un primo ambito di intervento dovrebbe necessariamente considerare la tendenza ormai consolidata all'invecchiamento della popolazione. Da questa tendenza emergono due possibili direttrici di intervento. La prima riguarda la progressiva presenza di una forza lavoro sempre più anziana all'interno del mercato del lavoro, da cui potrebbe emergere la necessità di rendere il mercato del lavoro più sostenibile per una popolazione lavorativa che invecchia gradualmente. La seconda direttrice riguarda invece il sostegno alla popolazione anziana, attraverso servizi previdenziali dedicati oppure strumenti di supporto alle famiglie che si fanno carico – direttamente o indirettamente, volontariamente o involontariamente – degli oneri di cura dei familiari anziani.

A tal proposito, un secondo possibile ambito di intervento potrebbe riguardare l'incentivo alla partecipazione femminile al mercato del lavoro locale attraverso strumenti che prendono atto della più ampia responsabilità del genere femminile a ricoprire ruoli di cura, e che potrebbero favorire una migliore conciliazione vita-lavoro; così come strumenti che possano effettivamente sostenere la genitorialità dei dipendenti. Ad esempio, guardando alla diffusione dei servizi per l'infanzia (pubblici o privati in convenzione, come asili nido, primavera, e altri servizi per la prima infanzia), i dati Istat BesT mostrano che nel 2022 nelle due province in esame soltanto il 13% dei bambini sotto i 2 anni ne ha usufruito. L'utilizzo di tali servizi nel territorio è inferiore sia al dato regionale (il 18% dei bambini dai 0 ai 2 anni ne ha usufruito in Lombardia), sia al dato nazionale (16%).

Un terzo ambito di intervento potrebbe prendere in considerazione l'alto tasso di inattività dei giovani, e potrebbe vedere coinvolte misure che aumentino l'attrattività delle imprese del territorio, come misure di flessibilità e strumenti di formazione dedicati. Questi aspetti potrebbero rivelarsi molto utili anche per un'altra porzione di forza lavoro nel territorio, e cioè la popolazione straniera. Come evidente dai dati quest'ultima è sempre più presente anche nelle province di Como e Varese, e svolge un ruolo fondamentale nel mercato del lavoro in quanto arriva in sostituzione di quella forza lavoro che scarseggia nel territorio a causa delle dinamiche demografiche emerse nei paragrafi precedenti.

Per verificare se queste tendenze trovino riscontro nella realtà del territorio, e per far emergere ulteriori specificità locali non necessariamente visibili dai soli dati statistici, ci si è rivolti ad attori e rappresentanti di associazioni datoriali e sindacali delle due province, con il metodo dell'intervista semi-strutturata. La sezione che segue sarà dedicata all'approfondimento dei bisogni e delle necessità di welfare specifici del territorio, per poi andare nel dettaglio delle pratiche di welfare aziendale più diffuse.

3.1. I fabbisogni rilevati dagli attori.

Le interviste confermano in larga parte le tendenze demografiche descritte nella prima parte del capitolo, pur restituendo un quadro più sfumato su quali fasce di popolazione richiedano attenzione prioritaria. Riguardo, infatti, alle caratteristiche demografiche della popolazione, gli intervistati segnalano che i lavoratori anziani sono "la categoria che presenta meno problemi" (R1): necessita, più che altro, di interventi nelle aree della salute e dell'assistenza. La popolazione più giovane, invece, è la categoria che presenta maggiori criticità: si attesta la necessità di una maggiore e migliore formazione "che magari non sia solamente orientata alla professione [...], ma anche alle soft skills, che sono estremamente importanti oggi in un contesto lavorativo" (R1). Altre criticità legate a questa porzione di popolazione sono legate al costo della vita in aumento, e alla conseguente difficoltà di disporre delle risorse economiche per accedere ad alcuni servizi, come l'energia o i mezzi di trasporto. Altrettanto

urgente è l'esigenza di trovare soluzioni al caro affitti e alla scarsa disponibilità di alloggi nelle due province, specialmente con riferimento a Como.

"Sappiamo quanti alloggi sfitti ci sono e allo stesso tempo quanto costa avere un alloggio, specialmente nelle grandi città. Le nostre sono cittadine, non proprio città, [...] però pur avendo un'alta numerosità di alloggi sfitti ci sono tante persone che non lo riescono a trovare. Alcune province, per esempio, hanno un elevato numero di persone che arrivano dall'estero che presentano redditi medio e medio-bassi e che avrebbero bisogno di alloggi a prezzi calmierati. Noi abbiamo un comune simbolo di questa cosa che è il comune di Saronno. Viene chiamato il 'comune dormitorio' perché i giovani trovano alloggi a prezzi più bassi e si spostano in treno verso Milano." (R1).

Il tema abitativo viene identificato come una "esigenza territoriale" (R3), e, nel caso delle due province in analisi, è legato all'*over-tourism* e alla presenza massiccia di transfrontalieri. Tale problematica riguarda non solo la disponibilità di alloggi da locare a lungo termine (cosa rara a causa dell'elevata presenza di alloggi destinati a B&B o affitti brevi), ma anche il costo degli alloggi, che è spesso troppo elevato.

"Dal 2022 non ci sono più i "fondi affitti" che le amministrazioni potevano usare a sostegno delle famiglie che devono sostenere questa spesa. Infatti, stanno aumentando gli sfratti: proprio ieri parlavo con un lavoratore del settore della logistica che ha dei figli, che ha lavoro ma è stato sfrattato. Il rischio povertà sta aumentando anche nel mondo del lavoro. Si stanno creando disuguaglianze" (R4).

A causa della dimensione a dir poco sistematica della questione, si segnala la necessità di intervenire all'unisono con aziende e organizzazioni del territorio per cercare una soluzione che sia sostenibile per tutti. Vi sono stati, infatti, alcuni tentativi da parte di singole aziende e interventi a macchia di leopardo; però, anche se nel loro piccolo hanno avuto successo, un intervento multi-stakeholder sarebbe, per gli intervistati, più adatto a rispondere alle esigenze diffuse del territorio.

"Come sempre l'auspicio è che mettendo in moto un meccanismo poi questo possa diffondersi e rispondere maggiormente all'esigenza diffusa. [...] Perché poi, come si diceva prima, queste cose diventano delle leve di miglioramento e sviluppo sociale del territorio, e non solo." (R3).

Ancora più ampio è il bisogno di sostegno alle famiglie su tematiche legate alla genitorialità e al *caregiving*: ad esempio, si segnala la necessità di servizi di cura per i bambini quando gli asili nido sono chiusi (R4). Però ancor più pressante, secondo un intervistato, è il lavoro sul cambiamento culturale che è attualmente in atto, che ruota attorno ad un concetto di genitorialità che prescinde dalla tradizionale divisione uomo/donna nei lavori domestici e di cura della casa, e che si basa su una maggiore eguaglianza di genere.

"Il mondo è cambiato e sta cambiando – aggiungo anche giustamente – e quindi non è tanto 'la donna deve lavorare', il problema è avere le condizioni per poter lavorare. Allora, è chiaro che se ancora oggi la maggior parte del carico di cura dei figli è in capo alla donna, a cui si aggiungono anche le cure dei genitori anziani, è chiaro che diventa un problema. In questo senso il concetto di genitorialità su cui si sta cercando di lavorare e di diffondere come cultura è proprio quella di dire: 'benissimo, perché deve essere solo la donna che prende il congedo parentale e non anche l'uomo?'. Oppure guardiamo i 10 giorni obbligatori per la nascita del figlio, sono un diritto, sono obbligatori, ma non vengono utilizzati totalmente" (R3).

Cambiamento culturale ancora più evidente se si osservano le famiglie monoparentali, che ad oggi sono sempre più numerose e che esprimono bisogni che in passato non erano così diffusi, perché più diffuse erano le famiglie a doppio reddito che riuscivano a coprire tali bisogni (R1).

Accanto a queste tendenze, già delineate a livello statistico, le interviste portano alla luce ulteriori elementi che permettono di comprendere più a fondo il territorio e le esigenze di welfare che lo attraversano. Emergono infatti caratteristiche specifiche del tessuto socio-economico delle due province, legate alla loro struttura produttiva, alla conformazione geografica e all'assetto istituzionale, che completano il quadro dei bisogni finora

tracciato. Si delinea così un territorio non del tutto omogeneo, che però presenta al suo interno esigenze di welfare sostanzialmente uniformi al proprio interno.

L'area del comasco ha una storia sicuramente industriale, soprattutto per quanto riguarda il tessile e l'area manifatturiera, che sta attraversando un'imponente crisi occupazionale. Si tratta nello specifico della crisi del settore moda, che colpisce non solo la fast fashion ma anche la moda di lusso. Questa contingenza delinea già – segnalano gli intervistati – una prima difficoltà, e cioè la necessità per le federazioni di dedicarsi soprattutto a processi di gestione del mantenimento occupazionale, a discapito di altre negoziazioni, fra cui quelle che riguardano il welfare.

Aldilà del manifatturiero, nella provincia è molto sviluppato il settore del turismo, che si declina nei servizi di accoglienza, gli alberghi e la ristorazione. In particolare, negli ultimi anni, si è scoperto di poter offrire una produzione turistica di alto livello, attraendo così un'ospitalità di lusso. Questo determina alcuni effetti dal punto di vista economico, ad esempio il fatto che la forza lavoro, tipicamente coperta da contratti di lavoro stagionali, si trova impiegata intensamente nelle attività turistiche per una parte all'anno, per poi finire costretta a fruire degli ammortizzatori sociali per l'altra parte dell'anno. È una scelta di politica di gestione del personale che offre un lavoro temporaneo e delega al sistema pubblico il mantenimento di un livello di riconoscimento economico e di supporto e sostegno a queste persone. Quello appena descritto è un settore che, in aggiunta, rileva una forte disuguaglianza sociale, in quanto genera risorse ma spesso fatica a ridistribuirle al proprio interno.

Inoltre, nel settore turistico-alberghiero la composizione della forza lavoro, caratterizzata da un'ampia presenza di donne e lavoratori stranieri invita le aziende ad intervenire anche sull'area di conciliazione vita-lavoro, come ipotizzato nella sezione precedente.

Prendendo in considerazione la seconda provincia si nota come Varese abbia una importante presenza del settore manifatturiero, pur colpito anch'esso da alcune complicanze dal punto di vista della tenuta occupazionale (ad esempio l'imponente ridimensionamento del personale avvenuto in grandi aziende, come

segnalato da un'intervistata (R4)). Pertanto, anche qui l'attività sindacale appare fortemente sollecitata dal mantenimento dell'occupazione e dal bisogno di sostenere economicamente i lavoratori. Oltretutto gli intervistati evidenziano che Varese si contraddistingue per un costo della vita elevato ma non sostenuto da retribuzioni ad esso adeguate, ed anche questo è un tratto a cui è necessario porre attenzione quando poi guardiamo alle misure di welfare.

Entrambe le province, inoltre, presentano una conformazione territoriale particolare che genera esigenze specifiche di welfare. Varese, ad esempio, è spesso descritta dagli intervistati come "una provincia stretta e lunga" (R2, R3), che genera esigenze legate alla mobilità che talvolta sono diversificate anche all'interno della provincia stessa: le esigenze dei comuni a nord spesso sono diverse dalle esigenze dei comuni a sud della provincia, così come sono diverse le esigenze di chi si sposta verso Milano per lavoro. Ancor più imponente, però, rispetto alla mobilità e al trasporto, risulta essere la necessità di disporre di posti auto ampi e ben tenuti nei pressi del luogo di lavoro.

"In realtà il trasporto pubblico non è un'esigenza per le nostre aziende quanto lo sono i parcheggi, anche perché la distanza dal luogo di lavoro spesso non è così significativa quindi le persone si organizzano in auto. Il trasporto, quindi, non è un tema così caldo anche perché ha un costo imponente organizzare un servizio di navetta o di trasporto casa-lavoro. Quindi il parcheggio è un'esigenza più sentita dalle aziende [...] specialmente da quelle che in relazione ad un incremento dell'organico si trova a ricevere richieste da parte dei lavoratori di avere parcheggi più vicini, specialmente se svolgono il turno notturno, per evitare di parcheggiare a 1km di distanza" (R2).

Anche Como presenta delle peculiarità geografiche che sono però molto legate alla presenza del lago e della vicinanza con la Svizzera: si segnalano infatti problematiche sia per i transfrontalieri che si spostano quotidianamente percorrendo lunghe distanze; sia per gli studenti che in alcuni casi devono usare il battello per raggiungere le scuole che si trovano in altri comuni. Quando si fa riferimento agli studenti, infatti, le esigenze legate ai trasporti sono considerate "un problema reale" (R1) in maniera diffusa fra gli intervistati e con riferimento ad entrambe le

province. Si segnala, infatti, che specialmente per gli studenti che devono spostarsi verso Milano per studiare, pur avendo due linee di treno, il problema rimane.

Un ulteriore aspetto evidenziato da un'intervistata (R4) riguarda le dinamiche istituzionali che si instaurano nel territorio, e che vanno inevitabilmente ad incidere sullo sviluppo del welfare. Più in dettaglio, i due territori sono articolati in 21 ambiti sociali (e cioè l'aggregazione dei comuni che, insieme, attivano gli interventi e i servizi sociali), ma la dispersione e la parcellizzazione delle aziende e, più in generale, del tessuto economico del territorio, rende faticosa "la costruzione organizzata di risposte complesse, come quella di un welfare" (R4). Infatti, si segnala – anche in altre interviste – che di solito sono le aziende più grandi ad esprimere le proposte e le esperienze più ampie ed articolate. L'aspetto critico è che quando la cittadinanza esprime un bisogno di tutela e di garanzia, riceve una risposta spesso frammentata dal punto di vista istituzionale, che si articola in servizi micro e ad accessibilità limitata.

Come emerge chiaramente dalla tabella 14 e dall'analisi delle interviste condotte nell'ambito di questo approfondimento, i fabbisogni di welfare del territorio si concentrano in specifiche macro-aree – Salute e assistenza, Lavoro e formazione, Casa, Famiglia e conciliazione, Mobilità – e riguardano in particolare la popolazione lavorativa giovane e le famiglie (monoparentali e non).

Nella sezione seguente verranno presentate e analizzate le principali iniziative di welfare aziendale sviluppatesi sul territorio, con l'unico limite di essere a volte esperienze circoscritte a singole aziende o a specifici ambiti territoriali. Gli stessi intervistati, del resto, hanno segnalato la difficoltà di intervenire in modo unitario rispetto alle esigenze di welfare individuate, riconducibile – di nuovo – sia alla frammentazione istituzionale del territorio, sia all'eterogeneità del tessuto economico locale: accanto a grandi aziende in grado di attivare interventi strutturati e continuativi, convive infatti una molteplicità di piccole imprese che non dispongono delle stesse risorse e possibilità di intervento.

Il capitolo di approfondimento si chiuderà con un confronto tra i fabbisogni rilevati e le misure effettivamente implementate, al

fine di mettere in luce i punti di forza dell'esperienza di welfare territoriale, ma anche le eventuali lacune su cui sarebbe possibile intervenire.

Tabella 14. Fabbisogni di welfare rilevati attraverso il confronto con gli attori che operano sul territorio in analisi

Fabbisogni	**Territorio interessato**	**Codice intervistato/i**
Sostegno alla salute e all'assistenza per la popolazione anziana	Como e Varese	R1
Potenziamento delle iniziative formative per i giovani, con particolare attenzione allo sviluppo delle soft skills	Como e Varese	R1
Sostegno alle esigenze abitative, legate alla scarsa disponibilità e all'elevato costo degli alloggi	Como e Varese	R1, R3, R4
Sostegno alla genitorialità e al *caregiving* (ad es. attraverso servizi come asili nido)	Como e Varese	R3
Miglioramento della conciliazione vita-lavoro, in particolare per le famiglie monoparentali (ad es. tramite misure sull'organizzazione del lavoro e sostegni economici)	Como e Varese	R1, R2
Potenziamento del trasporto pubblico dedicato agli studenti	Como e Varese	R2, R4
Miglioramento dei parcheggi nei pressi dei luoghi di lavoro, con posti auto gratuiti, più ampi e meglio curati	Varese	R2

4. Lo stato del welfare aziendale nel territorio di Como e Varese: le pratiche esistenti ed i suoi tratti caratterizzanti

Le risposte di welfare e le prassi negoziali riscontrate sul territorio di Como e Varese si inseriscono in modo speculare

all'interno delle dinamiche demografiche ed economico-occupazionali delineate nelle sezioni precedenti. Sebbene il panorama appaia variegato, gli interventi attivati dagli attori sociali si configurano come tentativi concreti di mitigare lo squilibrio demografico, il divario di genere e le pressioni legate al costo della vita. Dall'analisi delle testimonianze raccolte presso le parti sociali affiora una mappa articolata delle risposte concrete di welfare e di sostegno al reddito attivate sul territorio, mappa nella quale si delineano chiare direttrici di sviluppo, condizionate sia dalla dimensione aziendale e dalle dinamiche della contrattazione, sia dalle recenti novità del quadro fiscale concernente il sostegno al welfare.

Un primo elemento di stretta attualità riguarda l'impatto delle recenti disposizioni in materia di detassazione dei premi di risultato previste dalla Legge di bilancio per il 2026 (L. n. 199/2025). La riduzione dell'aliquota di imposta sostitutiva dal 5% all'1% sulle somme di retribuzione variabile, unita all'innalzamento delle soglie di copertura, ha generato una forte spinta negoziale sulla componente salariale di risultato, come illustrato da un rappresentante della parte datoriale: "Ad esempio, quest'anno con le novità della finanziaria ci siamo mossi maggiormente sul tema della detassazione dei premi di produttività, perché essendo stata rimodulata questa formulazione del Governo, cioè tassazione dal 5 all'1% sono aumentate le soglie, e diverse aziende ci hanno chiesto di poter fare l'accordo su determinati settori dell'azienda o determinate produzioni determinati servizi, e lì ci siamo mossi con le consulenze." (R1).

Tuttavia, l'efficacia di tale intervento normativo nel promuovere il welfare aziendale in senso stretto appare controversa. Diversi intervistati evidenziano come una tassazione così ridotta tenda ad appiattire la convenienza relativa della conversione del premio in servizi di welfare rispetto all'erogazione monetaria diretta. Come rimarcato da un altro rappresentante datoriale, "con l'1% è quasi lordo netto corrispondente" (R3), motivo per cui si ipotizza che le aziende che prevedono la facoltà di convertire le somme premiali in misure di welfare, vedranno probabilmente diminuire le quote di premio effettivamente convertite. La realtà mostra già peraltro che, anche in presenza di stimoli o premialità in caso di conversione del premio di risultato in welfare negli

accordi di secondo livello, la quota di conversioni volontarie da parte dei lavoratori non è elevata, perché "nella migliore delle ipotesi arriva al 25-30%" (R3).

Questo quadro fiscale si innesta su una preesistente polarizzazione dimensionale del tessuto produttivo locale. Gli intervistati concordano nel rilevare che "sono le imprese con le dimensioni maggiori ad essere in una fase ormai evoluta del welfare" (R2), all'interno delle quali "da tempo i confini della negoziazione sono già esplorati" (R2). Nelle aziende di minori dimensioni, al contrario, prevale un approccio decisamente più informale: "Forse nelle imprese di minore dimensione c'è una gestione un po' meno formalistica, per cui sono comunque previste misure di welfare ma senza regole così formalizzate" (R2). In questo genere di imprese, spesso prive di contrattazione aziendale o di piattaforme dedicate, la risposta ai bisogni dei dipendenti tende a tradursi "appunto nei fringe benefit e quindi in buoni spesa" (R3).

Su questo aspetto emerge una divergente sensibilità concettuale tra gli attori interpellati. Se la parte datoriale considera tali flussi economici di immediato utilizzo come parte integrante del welfare aziendale, da sponda sindacale si solleva una riserva sulla reale natura di queste pratiche.

Il sindacato ha sollevato la questione del crescente divario esistente fra il costo della vita sempre più alto e le retribuzioni che faticano invece a garantire un sufficiente potere d'acquisto. Le federazioni sindacali locali hanno riportato infatti la preferenza dei lavoratori a ricevere il premio di risultato in risorse economiche, confermando uno scarso tasso di conversione in misure di welfare, già esplicitato anche lato datoriale, o comunque una maggior tendenza alla conversione in *benefit* come buoni carburante e buoni spesa. "Questo a mio avviso [...] non è welfare, è sostegno economico alle famiglie, importantissimo, ma evidenzia un limite nella capacità delle retribuzioni di dare una risposta compiuta ai bisogni di sussistenza delle famiglie" (R4).

Al di là della facoltà di conversione del premio di risultato in welfare, le risposte offerte dalla negoziazione e dalla contrattazione di settore coprono una pluralità di ambiti. Nelle realtà più evolute, l'attenzione delle parti sociali si sta progressivamente

orientando verso i grandi mutamenti demografici del territorio, notando come "ormai più che su una parte puramente salariale c'è una declinazione in termini di gestione di aspetti legati all'invecchiamento della popolazione" (R2). Ciò ha condotto a formulare interventi specifici sulla "cura intergenerazionale, quindi con permessi *ad hoc* [...] e possibilità di estendere l'assenza per prestare assistenza alle persone over75" (R2), accanto a un consolidato filone "legato al tema della genitorialità" (R2).

Dalla contrattazione di secondo livello affiorano inoltre misure di flessibilità organizzativa dirette alla conciliazione vita-lavoro, che spaziano dai "permessi aggiuntivi per visite mediche per sé o per i figli" (R3) all'estensione dello smart working e dell'orario flessibile. Non mancano risposte volte a intercettare fragilità sociali specifiche, come nel caso delle tutele per i nuclei monoparentali o delle misure "che iniziano ad intercettare, ad esempio, il bisogno di tutela di donne vittime di violenza [...] per una cultura di contrasto alla violenza di genere" (R4). Vengono infine attivate soluzioni per attenuare i problemi di mobilità e trasporto dei lavoratori tramite contributi per il trasporto pubblico, risposte al problema dei parcheggi aziendali per chi effettua turni notturni, nonché permessi retribuiti per le malattie dei figli o permessi prolungati previsti per consentire ai lavoratori stranieri il rientro temporaneo nei Paesi di origine.

Nel contesto economico delle due province, caratterizzato da una presenza prevalente di piccole e microimprese, il welfare contrattuale nazionale (previdenza integrativa, fondi sanitari quali Fondo EST, FAST o QUAS) e soprattutto la bilateralità svolgono un ruolo di compensazione sociale fondamentale. Particolarmente significativa appare l'esperienza sviluppata dagli enti bilaterali territoriali nel territorio di Varese, incentrata su un modello di mutualità provinciale del tutto peculiare tipico del settore commercio: "Noi abbiamo un impianto molto particolare di welfare nell'ente bilaterale (*ndr* Ente bilaterale del Terziario ed Ente bilaterale del Turismo di Varese), nel senso che facciamo un accordo con le organizzazioni sindacali di validità annuale esteso a tutta la provincia di Varese e rivolto alle aziende e ai lavoratori che applicano i nostri contratti e sono inclusi all'interno della bilateralità. Questo accordo prevede che le aziende possono usufruire di prestazioni assistenziali a favore dei propri

lavoratori dipendenti o possono anche usufruire loro stesse di una serie di prestazioni, rivolte dunque anche all'imprenditore [...] ed ai soci. In questo modo il welfare viene esteso non solo al lavoro dipendente, ma si garantiscono alcune prestazioni anche al capitale [...]." (R1). Nello specifico, per i lavoratori dipendenti il sistema garantito a livello territoriale consente loro di poter fruire della prestazione assistenziale di welfare attraverso una sorta di *rewarding card*, da poter utilizzare negli esercizi convenzionati.

Questo impianto assistenziale copre un raggio di circa trenta prestazioni (borse di studio, sostegni alla natalità, contributi per protesi, spese energetiche o notarili), integrando criteri di equità sociale ed efficacia distributiva: "abbiamo messo un tetto sul welfare [...] attraverso l'ISEE, individuando un ISEE a 40.000 e creando così un sistema graduale che interviene su redditi medi o medio-bassi" (R1).

Infine, le parti datoriali e sindacali stanno cercando di superare la frammentazione istituzionale promuovendo un'evoluzione del welfare in senso territoriale e comunitario. Rientrano in questo quadro i progetti volti a "creare collaborazioni reciproche tra enti profit e non profit" (R3) attraverso accordi di comunità che integrano nei piani aziendali i servizi offerti dal terzo settore locale su temi quali l'inclusione lavorativa, il volontariato d'impresa e la disabilità, a cui si affiancano i programmi di promozione della salute nei luoghi di lavoro attivati in sinergia con l'ATS Insubria (R3). La scommessa esplicitata dagli attori territoriali risiede nella capacità di valorizzare i bandi pubblici e le reti di conciliazione locali per integrare l'offerta pubblica generalizzata con le tutele aziendali, evitando che "si crei una condizione di disuguaglianza tra lavoratori che vivono e lavorano in grandi imprese [...] e lavoratori e lavoratrici che invece d'altra parte vivono in piccoli comuni, lavorano in piccole aziende e rischiano di essere esclusi dalle reti e dai sistemi di protezione" (R4).

Tabella 15. Misure di welfare più diffuse nei territori di Como e Varese

Misura	Descrizione
Detassazione del premio di produttività	Misura fiscale che prevede l'applicazione di un'aliquota di imposta sostitutiva agevolata (ridotta dal 5% all'1%) sulle somme di retribuzione variabile legate ai risultati, unita a soglie di copertura più ampie. Grazie a questa agevolazione, la componente salariale di risultato è stata molto impiegata nella contrattazione.
Fringe benefit	Erogazione del welfare attraverso buoni spesa. Si tratta di una pratica molto diffusa nelle realtà più piccole, dove spesso manca una contrattazione aziendale strutturata o piattaforme dedicate, e dove prevale quindi un approccio alla gestione delle esigenze del personale meno evoluto e più informale rispetto alle imprese di maggiori dimensioni.
Interventi di "cura intergenerazionale"	Permessi ad hoc destinati ai lavoratori che devono prestare assistenza agli anziani, pensati per rispondere alla questione demografica legata all'invecchiamento della popolazione.
Interventi a favore della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro	Misure di flessibilità organizzativa che comprendono permessi aggiuntivi per sé e per la cura dei figli, l'estensione dello smart working o del lavoro flessibile, finalizzate a migliorare la conciliazione tra vita privata e lavoro.
Contrasto alla violenza di genere	Interventi volti a tutelare le esigenze delle donne vittime di violenza di genere.
Favorire la mobilità	Contributi per il trasporto pubblico, posti auto e parcheggi dedicati ai lavoratori notturni nelle vicinanze del luogo di lavoro, oltre a permessi prolungati per favorire il rientro temporaneo dei lavoratori stranieri nel paese d'origine, con l'obiettivo di migliorare la mobilità sul territorio.
Bilateralità	Accordi che consentono non solo al lavoratore, ma anche all'imprenditore, di usufruire delle prestazioni di welfare erogate dall'ente bilaterale.
Accordi di comunità	Accordi che uniscono aziende ed enti del terzo settore per offrire ai lavoratori una varietà di servizi di welfare, con l'obiettivo di superare la frammentazione istituzionale che genera una copertura frammentaria del welfare.

5. Osservazioni conclusive

Il percorso di analisi svolto in questo capitolo ha permesso di ricostruire uno spaccato del welfare aziendale nelle province di

Como e Varese, muovendo dal contesto demografico ed economico del territorio fino alle pratiche di welfare effettivamente diffuse, passando per i fabbisogni espressi dagli attori sociali intervistati. Alcuni tratti emersi nella prima parte del capitolo trovano conferma diretta nelle testimonianze raccolte: l'invecchiamento della popolazione, il divario di genere nella partecipazione al mercato del lavoro e la crescente presenza di popolazione straniera si riflettono con chiarezza sia nei bisogni segnalati dagli intervistati, sia nelle misure di welfare che le imprese del territorio hanno progressivamente adottato. Allo stesso tempo, l'approfondimento qualitativo ha permesso di far emergere esigenze non del tutto visibili dai soli dati statistici – su tutte, la questione abitativa e le criticità legate alla mobilità interna alle due province – restituendo un quadro dei fabbisogni più ricco e sfaccettato rispetto a quello ipotizzabile a partire dal solo inquadramento demografico.

Il confronto tra i fabbisogni rilevati e le misure di welfare effettivamente diffuse sul territorio restituisce un'immagine a luci e ombre. Da un lato, alcune esigenze trovano una risposta piuttosto coerente: la questione della mobilità nei pressi dei luoghi di lavoro, ad esempio, è intercettata in modo specifico dalle misure orientate a favorire la mobilità; così come le esigenze di conciliazione vita-lavoro trovano un riscontro relativamente diretto negli interventi a favore della genitorialità. Dall'altro lato, permangono alcune aree di bisogno che le misure attualmente diffuse sul territorio non sembrano coprire con la stessa efficacia, o che vi trovano risposta solo in modo parziale e indiretto. È il caso, in particolare, del bisogno abitativo, segnalato dalla maggior parte degli intervistati come una delle criticità più sentite e trasversali del territorio, ma a cui non corrisponde, ad oggi, alcuna misura di welfare aziendale strutturata: gli interventi realizzati restano, per stessa ammissione degli attori coinvolti, iniziative isolate e non ancora capaci di tradursi in una risposta condivisa e sistemica. Analogamente, il potenziamento delle iniziative formative per i più giovani non trova un corrispettivo esplicito tra le misure di welfare rilevate.

Anche laddove le misure sembrano rispondere ai bisogni rilevati, occorre segnalare alcuni limiti di fondo. Allo stesso modo, il ricorso ai fringe benefit nelle imprese di minori dimensioni, per

quanto diffuso, si configura più come una prassi informale di supporto al reddito che come una politica di welfare strutturata, e risulta strettamente legato alla dimensione aziendale: di nuovo, le imprese più piccole, prive di contrattazione di secondo livello, faticano a offrire risposte più articolate ai bisogni di cura, conciliazione e formazione che pure emergono con forza dalle interviste.

Il tema della dimensione aziendale, del resto, attraversa trasversalmente l'intero capitolo: è proprio nelle imprese di maggiori dimensioni che si concentrano le esperienze di welfare più evolute e strutturate, mentre le piccole e microimprese dispongono di margini di intervento più limitati. In questo scenario, la bilateralità e gli accordi di comunità rappresentano le risposte più promettenti individuate dagli attori territoriali per superare la frammentazione istituzionale e dimensionale del welfare, offrendo strumenti di mutualità e di collaborazione tra profit e non profit capaci, almeno in linea di principio, di raggiungere anche i lavoratori delle imprese più piccole e dei comuni più periferici. Si tratta tuttavia di esperienze ancora circoscritte, la cui capacità di diffondersi in modo omogeneo sull'intero territorio resta, al momento, un obiettivo più che un risultato consolidato.

Questo esercizio di lettura incrociata dimostra due cose, da un lato, che l'esperienza di welfare osservata nelle due province in esame appare caratterizzata tutto sommato da un sufficiente livello di coerenza rispetto ad alcuni bisogni specifici – seppure con alcune lacune; dall'altro lato non fa che confermare in modo più sistematico quanto gli stessi intervistati avevano segnalato fin dalle prime battute delle interviste, e cioè che il welfare aziendale nel territorio si sviluppa ancora oggi in maniera frammentata.

Tabella 16. Corrispondenza tra fabbisogni di welfare e misure erogate

Fabbisogni di welfare	**Misure corrispondenti**
Sostegno alla salute e all'assistenza per la popolazione anziana	Interventi di "cura intergenerazionale" prevalentemente orientati verso la componente assistenziale

Potenziamento delle iniziative formative per i giovani, con particolare attenzione allo sviluppo delle soft skills	-
Sostegno alle esigenze abitative	-
Sostegno alla genitorialità e al *caregiving*	Flessibilità organizzativa, smart working e permessi *ad hoc*
Potenziamento del trasporto pubblico	-
Miglioramento dei parcheggi nei pressi dei luoghi di lavoro	Iniziative sporadiche e parziali, come la previsione di posti auto dedicati ai lavoratori notturni nelle vicinanze del posto di lavoro.

Non si tratta, occorre precisarlo, di una frammentazione legata all'inadeguatezza delle singole misure: in alcuni casi, laddove una risposta esiste, questa risulta pertinente e ben calibrata rispetto al bisogno che intende affrontare. Il limite riguarda piuttosto la capacità di queste risposte di comporsi in un disegno coerente e condiviso su scala territoriale. Le misure rilevate nascono infatti perlopiù da iniziative isolate, legate cioè alla sensibilità di singole aziende, alla contrattazione di secondo livello di specifiche realtà produttive, o a sperimentazioni locali di natura bilaterale, più che da una strategia complessiva capace di tenere insieme i diversi fabbisogni del territorio e di orientare in modo mirato lo sviluppo del welfare aziendale nelle due province. Questa frammentazione ha una duplice conseguenza: da un lato, come si è osservato, alcuni bisogni restano scoperti; dall'altro lato, anche laddove le misure esistenti sembrano adatte al bisogno che intendono affrontare, la loro applicazione discontinua e disomogenea sul territorio ne limita fortemente l'efficacia complessiva. Si tratta, in altre parole, di un sistema di welfare che nel complesso presenta misure pertinenti ma non coordinate, con una prevalenza di interventi di tipo occupazionale o puntuale, che faticano a tradursi in una risposta realmente mirata e diffusa alle esigenze della popolazione e delle imprese di Como e Varese.

Colmare queste lacune richiederebbe, secondo quanto suggerito dagli stessi intervistati, un salto di scala rispetto all'approccio prevalentemente aziendale che ancora caratterizza il welfare nel territorio: la bilateralità, le reti territoriali e gli accordi di comunità possono infatti favorire il passaggio verso un welfare più

integrato e orientato alla persona, in grado di mettere a sistema le risorse di imprese, parti sociali, enti del terzo settore e istituzioni locali, e di intercettare in modo più completo ed equo i bisogni espressi dalla popolazione e dalle imprese del territorio.

3.
PER UN WELFARE DELLA PERSONA: LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI

1. Perché partire dai fabbisogni

Negli ultimi anni il welfare aziendale si è progressivamente consolidato come uno degli strumenti attraverso cui le imprese provano a rispondere a bisogni sempre più articolati delle lavoratrici e dei lavoratori. Il suo sviluppo non riguarda soltanto la dimensione economica o fiscale, ma investe in modo crescente l'organizzazione del lavoro, la qualità delle relazioni interne, la capacità di attrarre e trattenere competenze, la conciliazione tra vita professionale e vita privata, il benessere psicofisico e il senso di appartenenza all'impresa (si veda parte I, capitolo 1).

In questo quadro, la questione centrale non è più soltanto quali misure di welfare vengono offerte, ma come l'impresa arriva a scegliere quelle misure. Il passaggio dalla disponibilità di un paniere di servizi alla costruzione di un sistema coerente di welfare richiede infatti una conoscenza, almeno parziale, dei fabbisogni effettivi della popolazione aziendale. La rilevazione dei bisogni diventa quindi un passaggio decisivo per evitare che il welfare aziendale si traduca in benefit standardizzati e in un insieme non strutturato di misure, poco utilizzate o percepite come distanti dalle reali esigenze delle persone.

I fabbisogni di welfare non sono uniformi, ma variano sensibilmente in base all'età dei lavoratori, al genere, alla presenza di carichi familiari, alla dimensione aziendale e al contesto organizzativo, alla distribuzione degli orari, alla stagionalità, alla stabilità dei contratti, alla possibilità o meno di lavorare da remoto, alla localizzazione territoriale e all'accessibilità dei servizi pubblici.

Per questa ragione, l'erogazione efficace del welfare in azienda dovrebbe nascere da un processo di ascolto. Non necessariamente un processo complesso o formalizzato: nelle imprese più piccole, spesso, la conoscenza dei bisogni passa attraverso relazioni dirette e informali; nelle imprese più strutturate può assumere la forma di questionari, analisi dei dati interni, incontri periodici, tavoli con le rappresentanze sindacali, colloqui individuali, focus group, dati di utilizzo delle piattaforme. In ogni caso, ciò che conta è la capacità dell'impresa di riconoscere che il welfare non dovrebbe essere un pacchetto predefinito, ma una risposta articolata a bisogni diversi e mutevoli.

Il welfare non appare come un fenomeno unitario, ma come un insieme di pratiche che assumono forme diverse: misure contrattuali e bilaterali, fringe benefit, conversione del premio di risultato, flessibilità oraria, smart working, permessi aggiuntivi, sostegni alla genitorialità, interventi per caregiver, formazione, sanità integrativa, previdenza complementare, servizi territoriali, progetti di comunità e pratiche informali di attenzione alle esigenze individuali. Questa pluralità conferma che il punto di partenza non può essere soltanto l'offerta disponibile, ma la lettura dei bisogni che quella offerta intende intercettare.

2. Verso un welfare di processo e progetto

Una delle principali evoluzioni del welfare aziendale riguarda il passaggio da una logica prevalentemente erogativa a una logica di processo e di progetto. Nella prima prospettiva, l'impresa mette a disposizione un insieme di prestazioni: buoni acquisto, rimborsi, servizi alla famiglia, convenzioni, flexible benefit, previdenza complementare, sanità integrativa, iniziative per il tempo libero o per la mobilità. Nella seconda prospettiva, invece, il welfare è inteso come un processo che parte dall'analisi dei bisogni, passa attraverso la progettazione delle misure, prevede momenti di comunicazione e accompagnamento, e si conclude con una valutazione dell'utilizzo e dell'impatto.

A ben vedere il passaggio da un welfare erogativo a un welfare di processo e di progetto si collega alla visione evolutiva delle tipologie di welfare: dal welfare occupazionale, centrato sullo

status di lavoratore e sull'erogazione di benefit, al welfare aziendale, più legato all'organizzazione del lavoro, fino al welfare della persona, orientato a intercettare bisogni diversi lungo le fasi della vita e nei diversi contesti familiari, sociali e territoriali (si veda parte I, capitoli 1 e 2).

Questa distinzione tra welfare erogativo e welfare di processo e progetto è importante perché molte iniziative di welfare possono risultare formalmente presenti ma sostanzialmente poco efficaci. Un servizio può essere disponibile, ma non conosciuto; può essere conosciuto, ma non utilizzato; può essere utilizzato solo da una parte limitata della popolazione aziendale; oppure può rispondere a bisogni marginali, lasciando scoperti bisogni più centrali ed essenziali. In questi casi il problema non riguarda necessariamente la qualità della misura, ma la distanza tra la misura e il fabbisogno.

Da questo punto di vista, un ruolo crescente, ormai da diversi anni, è svolto dai provider e dalle piattaforme di welfare. Questi strumenti consentono di mettere a disposizione un credito utilizzabile all'interno di un paniere molto ampio e variegato di misure e prestazioni, permettendo al singolo lavoratore di scegliere in base alla propria condizione personale e familiare. In questo senso, la piattaforma favorisce una forma di personalizzazione del welfare: ciascuno può orientare l'utilizzo del proprio credito verso gli strumenti che ritiene più coerenti con i propri bisogni. Proprio l'ampiezza dell'offerta può far apparire meno necessaria una rilevazione preliminare dei fabbisogni. Se la piattaforma sembra coprire potenzialmente l'intero spettro dei bisogni, il rischio è che la selezione delle misure sia demandata interamente alla scelta individuale del lavoratore e che venga indebolita la fase di ascolto collettivo. La domanda "di che cosa hanno bisogno le persone?" può così essere progressivamente sostituita dalla domanda "quali servizi sono disponibili sulla piattaforma?". La piattaforma, dunque, rappresenta uno strumento utile di personalizzazione e accesso al welfare, ma non dovrebbe sostituire il processo di rilevazione e interpretazione dei fabbisogni e di progettazione della risposta in termini di welfare.

La rilevazione dei bisogni consente, infatti, di aumentare la pertinenza delle iniziative. Aiuta a comprendere se per i dipendenti

sia più rilevante il sostegno alla genitorialità, la flessibilità oraria, la salute, la formazione, la mobilità, il supporto psicologico, la previdenza, l'assistenza ai familiari anziani, la gestione dei tempi di lavoro ecc. Permette inoltre di intercettare bisogni meno visibili, che difficilmente emergono attraverso la sola osservazione organizzativa: il disagio legato ai carichi di cura, la difficoltà nel conciliare turni e vita familiare, il peso degli spostamenti, il problema del costo dell'abitare, il senso di isolamento, la fatica emotiva in alcune professioni di servizio, il bisogno di maggiore riconoscimento o di percorsi di crescita.

La rilevazione dei fabbisogni permette quindi di differenziare le risposte e di evitare che il welfare venga modellato su un profilo astratto di lavoratore, non sempre aderente alla composizione reale dell'impresa. Proprio per questo, essa rappresenta una condizione indispensabile per sviluppare un welfare della persona.

3. I principali strumenti di rilevazione dei fabbisogni

Le imprese possono individuare i fabbisogni di welfare attraverso strumenti diversi, più o meno formalizzati. La scelta dello strumento dipende spesso dalla dimensione aziendale, dalla cultura organizzativa, dalla presenza di funzioni HR, dal livello di sindacalizzazione, dalle risorse disponibili e dal grado di maturità del sistema di welfare. La rilevazione non segue un unico modello: nelle aziende più strutturate può avvenire attraverso questionari, focus group, colloqui, analisi di clima; nelle imprese di minori dimensioni passa spesso dal rapporto quotidiano con le persone. Questa modalità può rappresentare una risorsa importante, perché la vicinanza relazionale consente di intercettare situazioni personali e familiari che difficilmente emergerebbero attraverso strumenti formali.

3.1. Analisi preliminare dei dati aziendali

Un primo livello di individuazione dei fabbisogni consiste nell'analisi dei dati già disponibili all'interno dell'impresa. Prima ancora di coinvolgere direttamente i lavoratori attraverso questionari, colloqui o altri strumenti di ascolto, l'azienda può

infatti ricostruire le caratteristiche della popolazione aziendale e osservare alcuni comportamenti organizzativi che, se letti con attenzione, possono fornire indicazioni importanti sui bisogni presenti o emergenti.

Questa fase preliminare può avere un grado di strutturazione molto diverso a seconda delle dimensioni aziendali. In ogni caso, l'obiettivo non è ancora quello di raccogliere preferenze individuali, ma di costruire una prima fotografia dell'organizzazione e della sua popolazione: composizione anagrafica, distribuzione in base alle tipologie contrattuali, orari, turni, sedi di lavoro.

A questa prima ricognizione possono affiancarsi alcuni indicatori di comportamenti organizzativi quali assenze, richieste di part time, utilizzo dei congedi, straordinari, infortuni, dimissioni, richieste di flessibilità, adesione a iniziative formative, utilizzo dei benefit e partecipazione a programmi aziendali. Questi dati possono orientare l'analisi dei fabbisogni: un elevato ricorso ad assenze brevi può segnalare difficoltà di conciliazione o problemi di salute; un alto turnover tra giovani lavoratori può indicare bisogni di crescita, riconoscimento o flessibilità; un basso utilizzo di alcune misure può suggerire problemi di comunicazione o scarsa aderenza ai bisogni; richieste ricorrenti di part time possono indicare carichi di cura non adeguatamente sostenuti.

Naturalmente, questi dati devono essere interpretati con cautela: non spiegano da soli le cause dei fenomeni, ma consentono di formulare domande più mirate e di orientare i successivi approfondimenti.

L'analisi dei dati aziendali dovrebbe essere completata, ove possibile, da una lettura del contesto organizzativo e delle relazioni industriali. La presenza di un contratto di secondo livello, di un premio di risultato convertibile in welfare, di accordi su flessibilità oraria o smart working, così come il grado di confronto con le rappresentanze sindacali, può incidere sulle modalità con cui il welfare viene progettato e introdotto. Allo stesso modo, l'analisi retributiva e organizzativa può aiutare a comprendere se il welfare si collochi come misura aggiuntiva rispetto al trattamento economico ordinario, come componente di un premio di

produttività o come strumento più ampio di benessere organizzativo.

La ricognizione e l'analisi dei dati disponibili non sostituiscono l'ascolto diretto dei lavoratori, ma ne costituiscono il presupposto. Permettono infatti di evitare che la rilevazione dei fabbisogni parta da una rappresentazione astratta della popolazione aziendale e consentono di costruire strumenti successivi (questionari, colloqui, focus group, tavoli di confronto) coerenti con il quadro emerso e più aderenti alle caratteristiche e ai comportamenti della popolazione aziendale stessa.

3.2. Questionari

Il questionario rappresenta uno degli strumenti più diffusi nelle imprese che intendono raccogliere informazioni in modo relativamente strutturato. Può essere somministrato a tutta la popolazione aziendale o a specifici gruppi di lavoratori e consente di rilevare preferenze, priorità e bisogni emergenti.

Il vantaggio principale del questionario è la possibilità di raggiungere un numero ampio di persone e di produrre dati aggregabili. Questo permette all'impresa di confrontare le esigenze di diversi gruppi: donne e uomini, giovani e senior, lavoratori con figli, lavoratori caregiver, personale operativo e impiegatizio, full time e part time, lavoratori in sedi diverse, profili con orari standard o turni.

Un ulteriore vantaggio è la possibilità di somministrarlo in modo anonimo, favorendo così l'emersione di bisogni che potrebbero non essere espressi con la stessa chiarezza in contesti meno protetti, come per esempio interviste o focus group.

Tuttavia, il questionario presenta anche alcuni limiti. Se costruito in modo troppo generico, rischia di restituire indicazioni superficiali; se troppo dettagliato e lungo, può ridurre il tasso di risposta; se non accompagnato da una comunicazione adeguata, può essere percepito come un adempimento formale.

La qualità della rilevazione dipende, ovviamente, dalla bontà della costruzione del questionario. Esiste il rischio che il

questionario misuri solo ciò che viene chiesto e proposto, lasciando invisibili alcuni bisogni non previsti dalle domande. Al tempo stesso, occorre evitare che le risposte si traducano in un semplice elenco di preferenze o desideri, mentre dovrebbero mirare a rilevare fabbisogni effettivi o prioritari.

I questionari dovrebbero, pertanto, essere concepiti come strumenti capaci di far emergere bisogni effettivi, ma anche essere integrati, quando necessario, con modalità di ascolto diretto utili a interpretare le risposte e a cogliere esigenze meno immediatamente codificabili.

3.3. Focus group

I focus group rappresentano uno strumento utile per esplorare i fabbisogni in profondità. A differenza del questionario, consentono di raccogliere esperienze, esempi concreti e percezioni condivise. Possono essere organizzati con gruppi omogenei oppure con gruppi misti, in modo da favorire il confronto tra punti di vista differenti.

Il focus group può far emergere più facilmente bisogni non immediatamente visibili, verificare come vengono percepite alcune possibili misure e raccogliere indicazioni utili per migliorarne la comunicazione e l'effettiva accessibilità.

La rilevazione dei fabbisogni attraverso questi momenti di confronto non è soltanto uno strumento di indagine, ma diventa anche un momento di partecipazione alla costruzione del progetto di welfare e può, pertanto, contribuire a creare senso di appartenenza e condivisione.

È opportuno chiarire fin dall'inizio gli obiettivi dell'incontro, le modalità di svolgimento e le garanzie di riservatezza. In questo modo i partecipanti sono messi nelle condizioni di esprimere non soltanto preferenze generiche, ma esperienze e bisogni concreti, utili a orientare la progettazione del welfare aziendale. Perché lo strumento sia efficace, è importante individuare con chiarezza le tematiche da discutere e orientare il confronto sugli aspetti centrali del piano di welfare che si intende sviluppare. La presenza di un moderatore preparato, capace di facilitare la

conversazione e di garantire il coinvolgimento di tutti i partecipanti, è essenziale per evitare che la discussione sia dominata da poche voci o si disperda su temi marginali.

3.4. Colloqui individuali e momenti di ascolto

Un ulteriore metodo di rilevazione dei fabbisogni è rappresentato dal contatto individuale. Questa modalità trova applicazione soprattutto nelle imprese di piccole e medie dimensioni, dove il rapporto tra imprenditore, management e dipendenti è diretto. La rilevazione dei bisogni può avvenire attraverso colloqui formalizzati o conversazioni informali e momenti di ascolto non strutturati.

Queste circostanze sono confermate dalle interviste svolte con i rappresentanti delle parti sociali dei territori di Como e Varese, (si veda parte II, capitolo 2), dalle quali emerge anche che l'ascolto diretto da parte del titolare o dei responsabili può consentire, quando possibile, una risposta immediata ai fabbisogni espressi dai lavoratori attraverso pratiche semplici e informali: adattamento degli orari, disponibilità a concedere permessi, sostegno in situazioni familiari critiche, flessibilità nella gestione dei turni. Queste pratiche, tuttavia, raramente vengono nominate come welfare e ancora più raramente vengono monitorate.

I limiti di questa modalità coincidono con i suoi pregi. Se da un lato l'ascolto informale può consentire di comprendere in modo efficace le reali esigenze dei lavoratori; dall'altro molto dipende dalla sensibilità individuale dell'imprenditore o dei responsabili, dalla fiducia presente in azienda e dalla disponibilità dei lavoratori a condividere bisogni personali. Alcune esigenze possono rimanere taciute per timore di essere giudicati, di apparire meno disponibili o di subire conseguenze sul piano professionale. Questo vale in particolare per bisogni legati alla salute, alla cura familiare, al disagio psicologico, alla genitorialità o a difficoltà economiche.

3.5. Il ruolo delle rappresentanze, della bilateralità e dei provider

La rilevazione dei fabbisogni può avvenire anche attraverso il confronto con le rappresentanze sindacali e, più in generale, attraverso la contrattazione aziendale. Quando presenti, le rappresentanze possono svolgere una funzione di mediazione tra bisogni individuali e soluzioni collettive, contribuendo a far emergere esigenze diffuse e a trasformarle in misure negoziate.

La contrattazione può favorire una maggiore strutturazione del welfare, inserendolo in un quadro di regole condivise. Questo può riguardare la conversione dei premi di risultato, le misure di conciliazione, la flessibilità oraria, la formazione, la salute e sicurezza sul lavoro, la genitorialità, la previdenza, la sanità integrativa e in generale l'introduzione di piani di welfare articolati e integrati. Tuttavia, soprattutto nelle imprese di minori dimensioni, la presenza di rappresentanze formalizzate non è sempre scontata. In questi casi il ruolo dei sindacati territoriali e degli enti bilaterali può diventare particolarmente rilevante.

La bilateralità rappresenta, nei settori in cui è presente e più sviluppata, un canale fondamentale per costruire risposte collettive a bisogni che la singola micro o piccola impresa avrebbe difficoltà ad affrontare da sola. Un esempio concreto è l'esperienza, rilevata dalle interviste, riguardante il territorio di Varese. Il sistema di relazioni industriali di Confcommercio presenta un modello di welfare bilaterale costruito nel tempo, attraverso un accordo annuale con le organizzazioni sindacali e un sistema di prestazioni assistenziali rivolto ai lavoratori e, per alcune prestazioni, anche a imprenditori e soci. Le misure coprono natalità, nuclei monogenitoriali, familiari non autosufficienti, energia, famiglia, bebè, protesi, spese notarili per l'acquisto della prima casa, trasporto pubblico, parcheggi, studio e borse di studio (si veda parte II, capitolo 2).

4. Fabbisogni espliciti, impliciti e latenti

Un aspetto cruciale riguarda la distinzione tra fabbisogni espliciti, impliciti e latenti. I fabbisogni espliciti sono quelli che i

lavoratori dichiarano direttamente: richiesta di maggiore flessibilità, sostegno economico, servizi per i figli, supporto alla mobilità, copertura sanitaria, buoni acquisto, formazione o tempo libero. Sono i bisogni più facilmente rilevabili, perché emergono attraverso questionari, colloqui, assemblee o richieste dirette.

I fabbisogni impliciti sono invece quelli che si manifestano attraverso comportamenti o segnali organizzativi: assenze, difficoltà nella gestione dei turni, calo della motivazione, turnover, mancato utilizzo di strumenti disponibili, conflitti nella conciliazione dei tempi. In questi casi il bisogno non viene necessariamente espresso, ma può essere dedotto da fenomeni ricorrenti.

Infine, i fabbisogni latenti sono quelli di cui le persone stesse possono non avere piena consapevolezza, oppure che non ritengono esprimibili in azienda. Possono riguardare la prevenzione del disagio psicologico, l'educazione finanziaria, la cura dei familiari anziani, il sostegno nelle transizioni di vita, la gestione dello stress, il bisogno di riconoscimento o di appartenenza. Questi bisogni emergono più facilmente in contesti di fiducia e attraverso percorsi di ascolto continuativi.

Le interviste permettono di vedere come questa distinzione agisca concretamente. Alcuni bisogni sono ormai espliciti e ricorrenti, come la conciliazione, la flessibilità, i permessi per la cura dei figli o il sostegno alla genitorialità. Altri emergono indirettamente, ad esempio attraverso la preferenza per buoni spesa e buoni carburante, che segnala un bisogno di reddito e di sostegno al costo della vita. Altri ancora sono meno visibili ma destinati a crescere, come il caregiving per anziani non autosufficienti, il disagio giovanile nelle famiglie, la casa per lavoratori giovani e stranieri, l'accesso a servizi territoriali e il supporto psicologico.

La capacità dell'impresa di intercettare questi tre livelli di bisogno rappresenta una misura della maturità del proprio sistema di welfare. Un welfare basato soltanto sui bisogni espliciti rischia di rispondere alle richieste più immediate, ma di non cogliere fenomeni più profondi. Un welfare che osserva anche i bisogni impliciti e latenti può invece contribuire a prevenire criticità organizzative e sociali prima che diventino emergenze.

5. Le ragioni della scarsa diffusione della rilevazione dei fabbisogni

Nonostante la crescente attenzione al welfare, la rilevazione strutturata e sistematica dei fabbisogni non è ancora molto diffusa nelle aziende. Le ragioni possono essere diverse e riguardano sia l'impostazione culturale e organizzativa delle imprese, sia le risorse disponibili, la conoscenza delle misure, dei canali di attivazione e delle regole applicabili, e la possibilità concreta di trasformare i bisogni rilevati in misure sostenibili.

Una prima ragione è di tipo culturale. In alcune imprese il welfare è ancora percepito come un costo accessorio o come un beneficio aggiuntivo, più che come uno strumento di gestione delle persone e di sviluppo organizzativo. In questi casi, la rilevazione dei bisogni può essere considerata non prioritaria: l'impresa tende a scegliere misure standard, spesso sulla base dell'offerta dei provider o delle opportunità fiscali disponibili, senza attivare un reale processo di ascolto.

Una seconda ragione è organizzativa. Rilevare i bisogni richiede tempo, competenze e continuità. Le imprese più piccole possono non disporre di funzioni di gestione del personale dedicate; quelle più grandi possono incontrare difficoltà nel raggiungere popolazioni aziendali molto differenziate per mansioni, sedi, orari, età, condizioni familiari e livelli professionali. Inoltre, l'ascolto genera aspettative: chiedere ai lavoratori quali siano i loro bisogni implica la responsabilità di restituire un esito, anche quando non tutte le richieste possono essere soddisfatte.

Una terza ragione riguarda la fiducia. I lavoratori possono essere riluttanti a esprimere bisogni personali se non percepiscono un contesto sicuro. Questo vale soprattutto per temi sensibili: salute, disagio psicologico, condizioni economiche, carichi di cura, maternità, difficoltà familiari. Senza garanzie di riservatezza e senza una cultura organizzativa orientata all'ascolto, la rilevazione rischia di produrre risposte parziali o poco sincere.

Una quarta ragione riguarda la sostenibilità economica e gestionale. Anche quando i bisogni sono noti, l'impresa può non avere risorse sufficienti per rispondere in modo adeguato. Questo è particolarmente rilevante nelle micro e piccole imprese del

terziario, dove i margini possono essere ridotti e la gestione quotidiana assorbe gran parte delle energie. In fasi di incertezza o difficoltà produttiva, le risorse e l'attenzione vengono spesso concentrate sulla tenuta economica e occupazionale, riducendo lo spazio per interventi di welfare più evoluti.

Una quinta ragione è informativa. Le interviste segnalano un problema persistente di conoscenza non solo delle misure di welfare disponibili, ma anche dei canali attraverso cui possono essere attivate e delle regole che ne disciplinano l'utilizzo. Il tema riguarda le imprese, i lavoratori e, in alcuni casi, anche gli attori della rappresentanza. Nonostante la normativa sul welfare aziendale sia ormai consolidata, resta un ampio spazio di lavoro sulla cultura e sull'informazione. Questo vale soprattutto nelle piccole imprese, dove mancano strutture interne dedicate e dove l'imprenditore o l'imprenditrice deve orientarsi tra contratti collettivi, fiscalità, fondi sanitari e previdenziali, bilateralità, piattaforme welfare e opportunità territoriali.

Infine, una ragione riguarda il rapporto tra impresa e territorio. Le imprese, soprattutto se piccole, non possono rispondere da sole a bisogni complessi come casa, servizi per l'infanzia, assistenza agli anziani, trasporti, sostegno educativo e salute territoriale. Se mancano reti locali, collaborazione con enti pubblici, terzo settore e parti sociali, il welfare aziendale rischia di rimanere isolato e insufficiente. In questi casi, la difficoltà non riguarda soltanto la rilevazione dei fabbisogni, ma anche la possibilità di costruire risposte adeguate, accessibili e sostenibili.

6. Dalla rilevazione alla progettazione: il ciclo del welfare

Individuare i fabbisogni è solo il primo passaggio. Perché il welfare sia efficace, la rilevazione deve inserirsi in un ciclo più ampio composto, oltre all'ascolto, da progettazione, attuazione e comunicazione, monitoraggio e valutazione.

La fase della rilevazione dei fabbisogni è seguita dalla progettazione, che deve tradurre i bisogni in misure concrete e auspicabilmente in un piano di welfare quanto più articolato e integrato (si veda parte I, capitolo 2). Qui l'impresa deve valutare priorità, costi, fattibilità, equità di accesso e coerenza con gli obiettivi

organizzativi. Le evidenze mostrano che il criterio della sostenibilità economica è centrale. Le imprese possono essere disponibili a investire nel welfare, ma cercano misure capaci di raggiungere una platea sufficientemente ampia e di produrre un beneficio percepibile.

Un criterio rilevante è l'equità tra gruppi di lavoratori. Alcune misure, come lo smart working, sono utilizzabili solo da chi svolge mansioni remotizzabili. Questo può generare squilibri tra personale impiegatizio e personale operativo. Per evitare disparità, alcune aziende cercano di affiancare misure diverse che rispondano a bisogni analoghi: ad esempio smart working per chi può lavorare da remoto e maggiore flessibilità oraria, permessi o altre agevolazioni per chi deve essere fisicamente presente. L'obiettivo non è offrire la stessa misura a tutti, ma garantire pari attenzione a bisogni comparabili.

Nell'ambito della fase di attuazione del piano di welfare, la comunicazione è spesso sottovalutata. Un piano può fallire non perché inutile, ma perché poco conosciuto, difficile da comprendere o percepito come distante dai bisogni dei lavoratori. La comunicazione deve quindi chiarire quali misure sono disponibili, perché sono state scelte, come accedervi e a chi rivolgersi in caso di dubbi o difficoltà. Essa dovrebbe accompagnare l'intero ciclo di attuazione del piano: dalla presentazione iniziale del progetto, anche attraverso incontri, schede informative o comunicazioni dedicate, fino alle istruzioni operative per l'utilizzo delle misure o della piattaforma adottata. I canali di comunicazione devono essere scelti in base alle caratteristiche della popolazione aziendale e possono includere bacheche, materiali informativi cartacei e digitali, newsletter, incontri aziendali o assemblee sindacali. Dove presenti, le rappresentanze dei lavoratori possono contribuire a costruire un messaggio più comprensibile e calibrato sui destinatari, rafforzando una cultura condivisa del welfare. Accanto alla comunicazione, poi, è utile prevedere forme di accompagnamento e supporto all'utilizzo delle misure, ad esempio attraverso un punto informativo, un ufficio dedicato o modalità di assistenza online. Questo è particolarmente importante nelle piccole imprese e nei casi in cui il welfare sia mediato da fondi, bilateralità o provider.

La fase di monitoraggio e valutazione ha l'obiettivo di raccogliere informazioni per verificare i risultati e l'efficacia del piano di welfare e, se necessario, intervenire con correttivi. Tassi di utilizzo delle misure, distribuzione dell'utilizzo tra gruppi di lavoratori, livello di conoscenza del piano, soddisfazione dei lavoratori aiutano a capire se il piano risponde ai bisogni rilevati oppure se necessita di aggiustamenti. Possono essere, inoltre, individuati alcuni indicatori per valutare l'impatto sull'organizzazione: produttività; riduzione di assenteismo, ritardi e richieste di permessi straordinari; riduzione del tasso di turnover (miglioramento della *retention* aziendale); miglioramento della attrattività e delle capacità di reclutamento. Dalle interviste effettuate emerge, tuttavia, che il monitoraggio non è sempre una attività presente e strutturata: in alcuni casi si verificano i residui dei crediti welfare, l'utilizzo delle piattaforme; in altri il riscontro è più indiretto, legato ai riscontri emersi nei tavoli sindacali, alla percezione dei responsabili o alle richieste ricorrenti dei lavoratori.

Infine, va considerato che il welfare non dovrebbe essere statico: i bisogni cambiano nel tempo, insieme alla composizione della forza lavoro, alle condizioni economiche, alle trasformazioni familiari, tecnologiche e sociali. Una misura utile in una fase può diventare meno rilevante in un'altra; nuovi bisogni possono emergere rapidamente. La capacità di modificare prestazioni poco utilizzate e di introdurne di nuove rappresenta una dimensione fondamentale della maturità del welfare.

7. Verso un welfare personalizzato, partecipato e territoriale

L'analisi dei fabbisogni assume il suo significato più pieno dentro la prospettiva evolutiva del welfare (si veda parte I, capitolo 1). Se il welfare occupazionale può essere costruito anche attraverso misure standardizzate e il welfare aziendale può intervenire sull'organizzazione del lavoro, il welfare della persona richiede invece una conoscenza più articolata delle condizioni individuali, familiari, sociali e territoriali dei lavoratori. I bisogni di una giovane lavoratrice senza figli possono essere molto diversi da quelli di un lavoratore caregiver, di un genitore con bambini piccoli, di una persona prossima alla pensione, di un

dipendente pendolare o di chi vive in un territorio con minore accesso ai servizi.

La personalizzazione, tuttavia, non può tradursi in una somma di risposte individuali scollegate tra loro. Da un lato, essa consente di rispondere meglio alla diversità delle situazioni personali; dall'altro, se non governata, può generare complessità gestionale e rischi di disuguaglianza percepita. La sfida è quindi costruire sistemi capaci di combinare universalità e differenziazione: alcune misure possono essere rivolte a tutta la popolazione aziendale, garantendo una base comune; altre possono essere modulabili in base ai bisogni, attraverso flexible benefit, servizi opzionali, percorsi dedicati o misure legate a specifiche fasi della vita. In questo modo, il welfare dovrebbe svilupparsi come un sistema articolato, capace di riconoscere differenze reali.

In questo senso, il welfare della persona non coincide con un welfare puramente individualizzato. Al contrario, richiede un processo partecipato, capace di trasformare esigenze personali in criteri di progettazione collettiva. La partecipazione dei lavoratori è un elemento chiave di questo equilibrio e può assumere forme diverse: incontri periodici, questionari brevi, momenti di confronto per sede o reparto, coinvolgimento delle rappresentanze, canali digitali, colloqui individuali, gruppi tematici, strumenti della bilateralità, confronto con associazioni di categoria e provider. L'importante è che l'ascolto non sia percepito come un passaggio rituale, ma come parte di un processo che produce conseguenze visibili.

Le evidenze raccolte indicano inoltre che molti fabbisogni non possono essere affrontati soltanto a livello aziendale. Casa, mobilità, servizi per l'infanzia, assistenza agli anziani, salute, inclusione, formazione, attrattività del territorio e sostegno alle famiglie richiedono risposte integrate. Per questo, il passaggio verso un welfare della persona implica anche l'apertura a una dimensione territoriale. Il welfare territoriale non sostituisce il welfare erogato in azienda, ma lo completa. L'impresa può rilevare un bisogno, ma non sempre può costruire da sola il servizio necessario. Può però partecipare a reti, sostenere progetti, stipulare convenzioni, collaborare con enti locali, associazioni, cooperative sociali, fondazioni, scuole, servizi sanitari, enti

bilaterali e altre imprese. In questo modo il bisogno individuale del lavoratore viene collegato a una risposta collettiva più ampia.

Nei territori considerati (si veda capitolo 2 in questa parte) emergono alcune esperienze significative: accordi di comunità tra enti profit e non profit, progetti per alloggi a prezzi calmierati, programmi di formazione per migranti, iniziative di promozione della salute nei luoghi di lavoro, reti di conciliazione, bandi territoriali per servizi a favore di lavoratrici e lavoratori, collaborazioni con cooperative sociali e progetti di volontariato aziendale. Queste esperienze mostrano che il welfare può diventare una strategia di sviluppo territoriale, capace di produrre benefici dentro e fuori l'impresa.

La logica territoriale è particolarmente importante per le piccole imprese. Una microimpresa difficilmente può costruire un asilo aziendale, un servizio di trasporto, uno sportello caregiver o un sistema di housing per lavoratori. Ma più imprese, insieme ad altri soggetti territoriali, possono contribuire a rendere accessibili servizi condivisi. In questo senso, la rete non è un elemento accessorio, ma una condizione di possibilità del welfare per le imprese minori.

Il welfare della persona si colloca quindi all'incrocio tra tre dimensioni: personalizzazione delle risposte, partecipazione nella rilevazione e progettazione delle risposte ai fabbisogni, integrazione con le risorse del territorio. Solo tenendo insieme queste dimensioni il welfare può superare la logica del benefit o della misura isolata e diventare uno strumento capace di sostenere concretamente le persone, le imprese e le comunità in cui esse operano.

8. Dai fabbisogni al welfare della persona

La rilevazione dei fabbisogni rappresenta una delle condizioni fondamentali per costruire un welfare in azienda efficace, equo e sostenibile. Senza ascolto, il welfare rischia di ridursi a un catalogo di prestazioni; con un ascolto adeguato, può diventare invece uno strumento di innovazione organizzativa e di miglioramento della qualità del lavoro e della vita delle persone.

Le evidenze raccolte nei territori di Como e Varese confermano che il welfare aziendale si trova oggi in una fase di maturazione, ma anche di tensione. Da un lato crescono le esperienze, gli strumenti contrattuali, le piattaforme, le misure di flessibilità, i progetti territoriali e l'attenzione a genitorialità, carichi di cura, salute e conciliazione. Dall'altro lato persistono limiti importanti: conoscenza diseguale degli strumenti, debolezza della rilevazione partecipata, difficoltà delle piccole imprese, prevalenza di bisogni economici immediati, scarsa strutturazione del monitoraggio, frammentazione dei servizi territoriali.

In prospettiva, la sfida non è soltanto aumentare il numero di imprese che offrono welfare, ma rafforzare la capacità delle imprese di conoscere i bisogni a cui intendono rispondere. Un welfare realmente orientato alla persona nasce infatti dall'incontro tra tre dimensioni: ascolto dei bisogni, sostenibilità per l'impresa e integrazione con il territorio. Solo quando queste dimensioni sono tenute insieme, il welfare in azienda può superare la logica della prestazione isolata e contribuire non solo al benessere individuale, ma anche alla qualità delle organizzazioni e alla coesione sociale.