WELFARE FOR PEOPLE

Nono rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia

A cura di Michele Tiraboschi

Promosso da Intesa Sanpaolo S.p.A. e dalla Scuola di Alta Formazione in Relazioni Industriali e di Lavoro di ADAPT

INTESA SANPAOLO

ADAPT
www.adapt.it

Questa pubblicazione presenta in forma sintetica i principali contenuti del

NONO RAPPORTO SU IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi

© ADAPT University Press 2026

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

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.

Indice

Un welfare orientato alla persona	4
Il welfare nel lavoro che cambia	7
Dieci anni di welfare nella contrattazione nazionale e aziendale	10
Il contratto nazionale costruisce tutele comuni	12
La contrattazione aziendale e il premio di risultato	14
La bilateralità nei settori frammentati	16
Il territorio collega imprese e servizi	17
Mappare e classificare le misure	19
Che cosa misura il Welfare Index	22
Come leggere la classificazione del Welfare Index	23
Alcune esemplificazioni	24
Una sperimentazione sui testi contrattuali	25
Le misure rilevate	26
Che cosa restituisce il test del Welfare Index	28
I bisogni di welfare delle imprenditrici del terziario	30
Le tutele accessibili alle imprenditrici	31
Un welfare abilitante per la continuità dell'attività	33
Como e Varese tra demografia e lavoro	35
I bisogni e le risposte nel territorio	37
Rilevare i fabbisogni per scegliere le misure	39
Dall'ascolto alla valutazione del welfare	41
Le priorità per un welfare orientato alla persona	43

Un welfare orientato alla persona

Un welfare più diffuso, ma non ancora pienamente strutturato

Il welfare è ormai una componente stabile della regolazione del lavoro. Sanità integrativa, previdenza, conciliazione, formazione, servizi per la famiglia e flessibilità organizzativa entrano sempre più spesso nello scambio tra impresa e lavoratore.

La sua diffusione, tuttavia, non coincide automaticamente con la costruzione di un sistema di welfare. Le misure possono essere numerose ma frammentate, concentrate su pochi bisogni o difficili da utilizzare. Non occorre, quindi, guardare a quante prestazioni vengono offerte, ma a quali funzioni svolgono, come si combinano e a quali persone riescono effettivamente ad arrivare.

Il Nono rapporto Welfare for People muove da questa distinzione e analizza il ruolo della contrattazione collettiva, propone un Welfare Index per leggere la configurazione delle misure e approfondisce alcuni bisogni che emergono con particolare forza nelle imprese e nei territori.

La prospettiva è quella di un welfare orientato alla persona. Il riferimento alla persona, anziché all'individuo, sottolinea che i bisogni e le relative risposte hanno una dimensione non soltanto individuale, ma anche relazionale, sociale, collettiva e comunitaria. Questa prospettiva trova nelle relazioni industriali, nella bilateralità e nelle reti territoriali gli strumenti per collegare protezione sociale, organizzazione del lavoro e servizi del territorio, senza confondere il welfare con la retribuzione e senza attribuire all'impresa funzioni sostitutive del sistema pubblico.

Il passaggio da compiere è dalla presenza di singole prestazioni alla costruzione di risposte coerenti con i bisogni delle persone e con le trasformazioni del lavoro.

Dieci punti chiave

1 Il welfare aziendale nasce dalla trasformazione del lavoro

La sua crescita non può essere spiegata soltanto come risposta all'arretramento del welfare pubblico, che resta l'ossatura fondamentale della protezione sociale. Digitalizzazione, invecchiamento, mobilità professionale e carriere discontinue generano nuovi bisogni di salute, cura, formazione e conciliazione.

2 Il welfare entra nello scambio tra impresa e lavoratore

Retribuzione, servizi, tutele, opportunità di crescita e condizioni organizzative concorrono a definire il valore complessivo del lavoro. Questo ampliamento richiede un equilibrio trasparente, affinché il welfare integri e non comprima il salario legato alla professionalità.

3 Le relazioni industriali danno al welfare una dimensione collettiva

Contrattazione nazionale e aziendale, bilateralità e accordi territoriali permettono di trasformare iniziative frammentate in tutele organizzate e di raccordare i bisogni delle persone con le esigenze organizzative e produttive delle imprese. Il welfare aziendale, se condiviso e ben progettato dentro una logica negoziale e di relazioni industriali, può concorrere alla sostenibilità del lavoro e delle stesse imprese, integrando la qualità del lavoro, la produttività e la capacità di attrarre e trattenere le competenze.

4 Il welfare è presente in quasi 6 accordi aziendali su 10 analizzati

Nel corpus di 428 accordi aziendali sottoscritti nel 2025 esaminato dal Rapporto, 253 - il 59,1% - contengono almeno una previsione riconducibile al welfare. È un dato sul corpus analizzato, non una stima dell'intera contrattazione aziendale italiana, ma mostra quanto il tema sia entrato nella negoziazione di secondo livello.

5 La diffusione non coincide ancora con un welfare strutturato

Tra i 219 accordi sui quali è stato applicato il Welfare Index, il 47,9% contiene una sola categoria di intervento e il 63,9% non supera le due. Solo il 10% raggiunge la configurazione di welfare integrato. Il problema non è quindi soltanto introdurre misure, ma costruire sistemi capaci di combinarle.

6 Flessibilità e conciliazione pesano più dei tradizionali "buoni"

Nei 219 accordi con misure valorizzabili nell'Index, la categoria più ricorrente è la flessibilità organizzativa e la conciliazione vita-lavoro, presente nel 41,1% dei testi; seguono previdenza complementare (36,5%), mensa e buono pasto (29,2%) e credito welfare (28,3%). Il welfare contrattato riguarda quindi in misura rilevante anche l'organizzazione del lavoro.

7 Misurare il welfare significa valutarne la configurazione e il grado di strutturazione

Il Welfare Index non si limita a contare le misure, considera la qualità delle prestazioni, la loro estensione qualitativa, l'articolazione dell'insieme e l'integrazione tra le diverse tipologie di welfare. Una misura qualificata può essere importante, ma non costituisce da sola un sistema strutturato e orientato a una pluralità di bisogni.

8 Per le imprenditrici il problema è anche tenere aperta l'impresa

Il 68,5% delle imprese femminili attive opera nel terziario di mercato; inoltre, secondo il dato Istat richiamato nel Rapporto, il 64,8% delle imprenditrici non ha dipendenti, quota che sale al 72,8% tra le under 35. Quando la titolare si ammala, diventa madre o deve occuparsi di un familiare, la questione non riguarda soltanto il reddito ma la continuità stessa dell'attività.

9 I casi di Como e Varese mostrano il legame tra territorio e bisogni di welfare

A Como e Varese un residente su quattro ha almeno 65 anni e per ogni 100 under 15 ci sono 206 over 65. Il divario occupazionale tra uomini e donne supera inoltre i 17 punti percentuali, mentre solo il 13% dei bambini sotto i due anni accede ai servizi per l'infanzia. Cura, conciliazione, casa e mobilità diventano così questioni direttamente connesse al lavoro.

10 L'individuazione dei fabbisogni è il punto di partenza della progettazione

Età, mansioni, orari, composizione familiare e accesso ai servizi producono bisogni differenti, che non possono essere ricondotti a un paniere uniforme. Dati aziendali, questionari, incontri, focus group e confronto con le rappresentanze sindacali devono essere combinati per individuare fabbisogni e ostacoli di accesso alle misure. Conoscere i bisogni, progettare misure pertinenti, comunicarle, accompagnarne l'utilizzo e monitorarne i risultati sono passaggi di uno stesso processo.

Il welfare aziendale in cinque numeri

Il welfare è ormai una presenza diffusa negli accordi aziendali. Ma presenza non significa ancora integrazione. Il test condotto sugli accordi del 2025 mostra una contrattazione che interviene sempre più spesso sul welfare, soprattutto attraverso flessibilità, conciliazione e previdenza. Allo stesso tempo, molte intese concentrano gli interventi in poche categorie e solo una quota limitata costruisce configurazioni realmente integrate.

59,1%	**Quasi 6 accordi su 10 parlano di welfare** Dei 428 accordi aziendali del 2025 esaminati, 253 contengono almeno una previsione riconducibile al welfare.
63,9%	**Quasi due accordi su tre non superano due categorie di intervento** Tra i 219 accordi con misure valorizzabili attraverso il Welfare Index, quasi la metà contiene una sola categoria e quasi due terzi non vanno oltre le due.
41,1%	**La flessibilità è la misura più ricorrente** Flessibilità organizzativa e conciliazione vita-lavoro compaiono in 90 dei 219 accordi analizzati con l'Index: più di qualsiasi altra categoria.
36,5%	**La previdenza complementare viene subito dopo** È presente in 80 accordi su 219, davanti a mensa e buono pasto, permessi e credito welfare.
10,0%	**Solo un accordo su dieci raggiunge una configurazione integrata** Sono 22 su 219 gli accordi nei quali l'Index rileva una combinazione articolata di welfare aziendale e welfare della persona. Il 64,4%, invece, si colloca nelle configurazioni minimale o non strutturata.

Fonte: *Nono rapporto Welfare for People, ADAPT - Intesa Sanpaolo, elaborazioni su banca dati FareContrattazione*

Il dato di fondo

Il welfare è entrato stabilmente nella contrattazione aziendale, ma il passaggio dalla presenza di singole misure alla costruzione di sistemi integrati è ancora largamente incompiuto.

Nota metodologica. Il rapporto esamina 428 accordi aziendali sottoscritti nel 2025. Di questi, 253 contengono almeno una previsione di welfare e 219 presentano categorie valorizzabili attraverso il Welfare Index. I risultati descrivono il corpus analizzato e non costituiscono una stima rappresentativa dell'intera contrattazione aziendale italiana

Il welfare nel lavoro che cambia

Il welfare aziendale non nasce dal ritiro dello Stato

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 le funzioni più profonde.

Una delle letture più diffuse interpreta il welfare aziendale come la risposta privata alla riduzione della protezione pubblica. È una spiegazione insufficiente.

Il welfare pubblico continua a rappresentare l'ossatura della protezione sociale e molte esperienze aziendali precedono gli incentivi fiscali introdotti nel 2016. Per comprendere la crescita del welfare nelle imprese bisogna guardare soprattutto a ciò che sta accadendo al lavoro.

L'invecchiamento della popolazione modifica i bisogni di cura e salute. Le carriere attraversano più imprese e occupazioni. L'innovazione richiede aggiornamento continuo delle competenze. La diffusione di nuovi modelli organizzativi cambia il rapporto tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Salute, formazione, conciliazione e cura non sono quindi questioni esterne al lavoro ma incidono sulla possibilità di partecipare al mercato del lavoro, restarvi nel tempo e affrontare le transizioni professionali.

È in questo spazio che il welfare aziendale assume una funzione propria che non è quella di sostituire la protezione pubblica, ma di collegare i bisogni della persona alle condizioni concrete nelle quali il lavoro viene svolto.

Le trasformazioni del lavoro cambiano i bisogni

Salute, cura, formazione e conciliazione diventano condizioni della partecipazione al lavoro e della sua sostenibilità.

Le trasformazioni demografiche, tecnologiche e organizzative modificano i bisogni di protezione. Le carriere possono attraversare più occupazioni e forme contrattuali; l'innovazione richiede aggiornamenti delle competenze; la possibilità di lavorare in luoghi e orari diversi ridefinisce il rapporto tra tempo professionale e tempo personale. L'invecchiamento accresce le esigenze di assistenza e porta nelle imprese una forza lavoro con caratteristiche differenti rispetto al passato.

La sicurezza delle persone dipende quindi anche dalla capacità di affrontare questi passaggi. Formazione continua, prevenzione sanitaria e servizi di cura possono incidere sulla possibilità di rimanere al lavoro, cambiare occupazione o conciliare l'attività professionale con le responsabilità familiari. Il welfare assume una funzione che collega protezione e partecipazione.

Il legame con l'organizzazione dell'impresa

Questi bisogni entrano nella vita delle organizzazioni. Le imprese si confrontano con difficoltà di reperimento delle competenze, richieste di flessibilità, problemi di conciliazione, assenze e ricambio del personale. Le risposte coinvolgono l'organizzazione degli orari, la formazione, la salute, l'accesso ai servizi e la qualità delle relazioni interne.

Il welfare può contribuire a creare condizioni di lavoro sostenibili, con benefici per le persone e per l'impresa. Permessi, flessibilità e servizi rivolti alla famiglia aiutano a gestire esigenze che incidono sulla continuità della prestazione; la formazione sostiene il percorso professionale e la capacità dell'organizzazione di affrontare il cambiamento. La sicurezza comprende così anche la capacità della persona di attraversare le transizioni professionali.

«Il welfare può contribuire a creare condizioni di lavoro sostenibili, con benefici per le persone e per l'impresa»

Il valore complessivo del lavoro

Nel linguaggio delle imprese, il concetto di *total reward* riunisce retribuzione diretta, welfare, opportunità di crescita, riconoscimento e condizioni organizzative. Questa lettura rende visibili più dimensioni dell'esperienza lavorativa, ma richiede un equilibrio trasparente tra salario e welfare. In assenza di regole chiare, il welfare rischia infatti di essere utilizzato in modo distorto, come leva per comprimere la dinamica salariale legata alla professionalità.

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

«Riconoscere che il welfare può essere parte dello scambio contrattuale non significa accettarne la sostituzione indiscriminata alla retribuzione monetaria»

Fonte: *Nono rapporto, Introduzione, §§ 1–3 e 7*

Le diverse funzioni del welfare

Welfare occupazionale, welfare aziendale e welfare della persona costituiscono tre aree funzionali distinte, ma strettamente collegate.

Il welfare erogato in azienda, così come oggi si presenta, è un fenomeno rilevante ma ancora incompiuto. È cresciuto in modo diseguale, spesso senza un disegno unitario. La questione è come ricomporne le diverse funzioni e renderlo coerente con le trasformazioni del lavoro e con le esigenze di coesione sociale.

Il passaggio non consiste in una successione lineare tra stadi, ma nell'integrazione delle diverse funzioni del welfare erogato in azienda, secondo una prospettiva orientata alla persona.

Il welfare occupazionale

Comprende prestazioni riconosciute in connessione con la posizione di lavoratore dipendente, con funzione prevalentemente redistributiva, concessiva o di supporto alla vita quotidiana. Nella classificazione adottata rientrano credito welfare, buoni acquisto, beni in natura e attività ricreative. Queste misure possono avere un'utilità immediata, senza incidere necessariamente sull'organizzazione del lavoro o costituire un sistema articolato.

Il welfare aziendale

Comprende misure che collegano il beneficio per il lavoratore a quello per l'impresa e svolgono una funzione organizzativa, economica e produttiva. Mensa, trasporto, flessibilità organizzativa e formazione del lavoratore intervengono sulle condizioni nelle quali si svolge l'attività. La gestione dei tempi, per esempio, può facilitare la conciliazione e contribuire a un diverso equilibrio tra esigenze personali e organizzative.

Il welfare della persona

Assume come riferimento bisogni che riguardano la persona nel suo complesso: salute, cura dei familiari, educazione e istruzione, previdenza, protezione assicurativa e non autosufficienza. Queste misure guardano alle diverse fasi della vita e ai rischi che possono incidere sulla partecipazione al lavoro e sulla sicurezza personale e familiare.

L'orientamento alla persona rappresenta anche una prospettiva di sistema. Richiede che le tutele possano dialogare e accompagnare i percorsi professionali, considerando la continuità dei bisogni durante i cambiamenti di impresa, occupazione o condizione lavorativa.

La classificazione delle singole prestazioni è soltanto il primo passaggio. Occorre poi osservare come si combinano: un insieme può concentrarsi su benefici immediati, intervenire prevalentemente sull'organizzazione oppure collegare misure organizzative e tutele personali. La capacità di leggere queste configurazioni è il punto di partenza della misurazione proposta dal Rapporto.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 2, § 5; Introduzione, § 7*

Dieci anni di welfare nella contrattazione nazionale e aziendale

Il welfare contrattuale si sviluppa attraverso percorsi settoriali e territoriali differenti, dentro una storia che precede gli incentivi del 2016.

Le agevolazioni applicate dal 2016 hanno favorito la diffusione del welfare contrattato, offrendo una cornice più favorevole a pratiche già presenti nelle relazioni industriali. Previdenza complementare, sanità integrativa ed esperienze bilaterali avevano infatti avviato da tempo la costruzione di strumenti collettivi di protezione. La leva fiscale ha avuto una funzione propulsiva, ma ha anche orientato alcune scelte verso la convenienza economica: per questo diffusione e progettazione coerente con i bisogni non coincidono automaticamente.

La rilettura dei Rapporti ADAPT pubblicati tra il 2018 e il 2025, basata sull'analisi di oltre 5.500 contratti collettivi, prevalentemente aziendali, raccolti nella banca dati FareContrattazione a partire dal 2012, permette di comprendere le forme e le funzioni del welfare nei diversi sistemi contrattuali.

Una pluralità di forme istituzionali

In alcuni casi il contratto nazionale istituisce direttamente strumenti di welfare e ne affida la gestione a fondi, casse ed enti promossi dalle parti sociali. In altri definisce una cornice e rinvia al secondo livello la costruzione delle misure. Il secondo livello può essere aziendale oppure territoriale, in relazione alla struttura produttiva e alle caratteristiche del sistema di relazioni industriali.

Il welfare può inoltre nascere direttamente dalla negoziazione in impresa: crediti, prestazioni, misure sui tempi di lavoro e possibilità di conversione del premio di risultato. Accanto a queste esperienze esistono iniziative unilaterali, che hanno una diversa origine istituzionale pur potendo intervenire su bisogni analoghi.

Il contenuto dello scambio contrattuale

La presenza del welfare amplia gli oggetti della negoziazione. Le parti intervengono sul sostegno al reddito, sulle condizioni organizzative, sui servizi e sulla protezione dei lavoratori. Il contratto collettivo diventa così anche uno strumento per affrontare le trasformazioni del lavoro e alcune esigenze sociali connesse alla possibilità di svolgerlo.

Questo sviluppo può rafforzare le tutele comuni, ma può anche produrre differenze legate alla dimensione d'impresa, al settore e al territorio. Quando le prestazioni più articolate restano concentrate nei contesti maggiormente strutturati, il welfare rischia di ampliare la segmentazione. La regolazione collettiva, la bilateralità e il raccordo tra livelli servono a ricomporre le iniziative in una logica di sistema.

Il bilancio del decennio invita quindi a guardare insieme diffusione, funzione e condizioni di accesso. La presenza di una previsione contrattuale è un dato importante; per comprenderne il significato occorre conoscere chi la finanzia, come viene organizzata, quali destinatari comprende e attraverso quali canali può diventare una tutela effettivamente utilizzabile.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 1, §§ 1–2 e 7*



Il contratto nazionale costruisce tutele comuni

Fondi ed enti promossi dalla contrattazione possono rendere disponibili prestazioni anche dove manca un accordo aziendale.

Il contratto collettivo nazionale conserva una funzione essenziale nella costruzione del welfare. Attraverso fondi pensione, fondi sanitari ed enti bilaterali, organizza strumenti che superano il perimetro della singola impresa e raggiungono lavoratori inseriti in contesti produttivi differenti. Adesione, contribuzione e condizioni di accesso ne definiscono la concreta capacità di intervento.

Gli esempi settoriali mostrano assetti diversi. Nel chimico-farmaceutico, Welfarchim collega i fondi Fonchim e Faschim ad altri strumenti bilaterali. Nel terziario, distribuzione e servizi assumono rilievo sanità integrativa, previdenza e formazione. Nel metalmeccanico e nell'alimentare, fondi nazionali come Cometa e MètaSalute, Alifond e Fasa consolidano tutele precedentemente sviluppate anche in grandi realtà aziendali.

La dimensione collettiva della protezione

La ricognizione dei fondi pensione negoziali richiamata nel Rapporto individua 28 fondi attivi a livello settoriale o intersettoriale nell'ambito di 77 CCNL. Il dato, ripreso dall'Ottavo Rapporto del 2025, segnala l'ampiezza dell'architettura contrattuale esaminata. Non misura, da solo, il numero dei lavoratori che effettivamente aderiscono o la qualità delle prestazioni ricevute.

Il contributo del livello nazionale consiste nella possibilità di costruire una base comune che non dipenda esclusivamente dalla presenza di una rappresentanza e di una contrattazione aziendale. Questa funzione è particolarmente rilevante per i lavoratori delle imprese più piccole.

LA DIMENSIONE COLLETTIVA DELLA PROTEZIONE

28 fondi pensione negoziali a livello settoriale o intersettoriale

77 **CCNL**

nell'ambito dei quali operano i fondi considerati

Welfare e distribuzione delle risorse contrattuali

Nei rinnovi, la contribuzione a fondi ed enti bilaterali e gli eventuali crediti welfare concorrono alla composizione del trattamento economico complessivo riconosciuto ai lavoratori. La negoziazione distribuisce quindi risorse tra salario diretto, componenti indirette e differite e tutele sociali. Il decreto-legge 30 aprile 2026, n. 62 include nel trattamento economico complessivo, rilevante ai fini del salario giusto, anche le prestazioni di welfare contrattuale spettanti alla generalità dei dipendenti.

Questa scelta richiede attenzione agli equilibri dello scambio. Le prestazioni comuni possono ampliare la protezione; al tempo stesso, occorre considerare come la distribuzione delle risorse incida sui minimi retributivi e sulla valorizzazione delle competenze, delle responsabilità e dei diversi livelli professionali.

Il punto rilevante è il coordinamento tra i due livelli contrattuali. Se il secondo livello introduce servizi già coperti dai fondi settoriali, può generarsi una sovrapposizione. Una ricognizione delle tutele esistenti consente invece di individuare gli spazi nei quali integrare le prestazioni, ampliare i destinatari o rispondere a bisogni ancora scoperti. La qualità del welfare dipende anche dalla capacità di usare in modo coerente i diversi strumenti disponibili.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 1, §§ 2–3*

Coordinare i due livelli contrattuali



Qualità del welfare: uso coerente dei diversi strumenti disponibili

La contrattazione aziendale e il premio di risultato

La contrattazione vicina ai luoghi di lavoro permette di adattare le misure e di sperimentare nuove risposte organizzative.

La contrattazione aziendale può intervenire sulle condizioni concrete nelle quali si svolge il lavoro. Orari, turni, permessi, congedi, formazione e servizi di conciliazione sono ambiti nei quali la conoscenza dell'organizzazione e della popolazione aziendale può tradursi in soluzioni mirate.

Il rapporto tra livelli contrattuali è dinamico. Le intese aziendali possono integrare le tutele nazionali, ma anche anticipare innovazioni successivamente recepite nei rinnovi di settore.

Questa capacità di sperimentazione è uno dei contributi del secondo livello allo sviluppo del welfare.

Le analisi settoriali riprese nel Rapporto mostrano il peso della dimensione organizzativa. Nei 117 accordi aziendali del chimico-farmaceutico esaminati nel Terzo Rapporto, flessibilità e conciliazione rappresentano il 71% delle misure di welfare rilevate; nell'analisi di 60 accordi dell'industria alimentare sottoscritti tra il 2016 e il 2020, il peso di questi ambiti è del 70%. Si tratta di rilevazioni su corpus e periodi specifici, non di percentuali riferite alla generalità delle imprese dei due settori.

Due premi di risultato su tre possono diventare welfare

La conversione del premio di risultato è uno dei principali canali attraverso cui il welfare entra nella contrattazione aziendale.

L'analisi ADAPT di 1.301 accordi aziendali sottoscritti nel triennio 2022-2024 mostra che il 31% disciplina un premio di risultato. Tra questi accordi, il 68% consente al lavoratore di convertirlo, in tutto o in parte, in beni e servizi di welfare.

La conversione viene spesso incentivata dall'impresa: nel 56% degli accordi che disciplinano il premio è prevista una quota aggiuntiva in beni e servizi a carico aziendale.

Il dato segnala quanto welfare e retribuzione variabile siano ormai collegati nella contrattazione di secondo livello ma pone anche una questione di equilibrio. La convenienza fiscale può favorire la diffusione delle misure; non garantisce, da sola, che le prestazioni corrispondano ai bisogni dei lavoratori o che il welfare venga inserito in un sistema più ampio di protezione.

La conversione del premio è quindi uno strumento e la qualità del welfare dipende da come quello strumento viene collegato alle altre tutele e alle caratteristiche della popolazione aziendale.

La conversione del premio in welfare è ormai una possibilità ricorrente: è prevista in oltre due terzi degli accordi che disciplinano un premio di risultato.

- su 1.301 accordi aziendali del triennio 2022–2024, il 31% disciplina un premio di risultato;
- tra gli accordi che regolano il premio, il 68% consente la conversione in welfare;
- nel 56% dei casi è prevista anche una quota aggiuntiva in beni e servizi a carico dell'impresa.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 1, §§ 2–3*

1.301 accordi aziendali del triennio 2022-2024



La bilateralità nei settori frammentati

Mettere in comune risorse e capacità organizzative rende possibili risposte che molte piccole imprese non potrebbero costruire autonomamente.

Nei settori caratterizzati da microimprese, stagionalità, discontinuità del lavoro e minore diffusione della contrattazione aziendale, la bilateralità assume una funzione particolarmente rilevante. Gli enti costituiti dalle organizzazioni datoriali e sindacali possono organizzare prestazioni su una scala settoriale o territoriale, riducendo la dipendenza dalle risorse della singola impresa.

Le esperienze esaminate nei Rapporti dedicati ad artigianato, agricoltura e turismo mostrano una pluralità di interventi: sostegno al reddito, servizi per la famiglia, contributi all'istruzione, formazione, salute e sicurezza e accompagnamento nel mercato del lavoro. La bilateralità rappresenta quindi anche una sede nella quale vengono individuati bisogni, definite priorità e stabilite regole comuni.

Il rapporto tra risorse e accesso

La previsione delle prestazioni deve essere sostenuta da meccanismi di adesione e finanziamento. Le regole contrattuali sulla contribuzione, gli strumenti che ne presidiano il versamento e la capacità gestionale degli enti incidono sulla continuità delle risposte. La conoscenza delle opportunità e la semplicità delle procedure sono altrettanto importanti per l'effettivo accesso.

Nel turismo, per esempio, la rete degli enti territoriali può adattare le prestazioni alle esigenze locali e integrare i fondi sanitari e previdenziali di riferimento. Questa articolazione consente una maggiore prossimità ai bisogni, ma richiede coordinamento per evitare che la localizzazione dell'impresa produca differenze difficilmente comprensibili nell'accesso alle tutele.

Una funzione collettiva da consolidare

La solidità della bilateralità dipende dalla qualità della rappresentanza, dalla sostenibilità delle risorse e dalla trasparenza della gestione. L'esistenza di un ente non basta a documentare l'effettività della protezione: occorre osservare platee raggiunte, regolarità dei finanziamenti, continuità e utilizzo delle prestazioni.

La prospettiva proposta è valorizzare queste istituzioni come sedi di progettazione del welfare. La capacità di aggregare le domande delle imprese e dei lavoratori può favorire servizi condivisi, orientamento e risposte più stabili, soprattutto nei contesti dove manca una struttura aziendale dedicata alla gestione del personale.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 1, §§ 4–5*

Il territorio collega imprese e servizi

Le reti territoriali possono ampliare l'accesso al welfare e affrontare bisogni che superano il perimetro aziendale.

Casa, servizi per l'infanzia, assistenza agli anziani e mobilità condizionano la possibilità di lavorare. L'impresa può rilevare questi bisogni, ma la costruzione della risposta richiede spesso la collaborazione con altri soggetti. La dimensione territoriale permette di collegare risorse aziendali, strumenti contrattuali, servizi pubblici e attività del Terzo Settore.

Si possono individuare due principali traiettorie. Nei distretti produttivi, le esperienze di welfare si collegano alle reti locali di servizi, cooperative sociali e strutture sanitarie. Nelle grandi aree urbane, emergono esigenze legate al costo della vita e dell'abitare, che incidono anche sul reperimento e sulla permanenza della forza lavoro.

Le esperienze dei distretti

Le analisi richiamano territori come Bergamo, Brescia, Cuneo, Verona e le aree emiliane di Modena, Parma e Reggio Emilia. Le iniziative comprendono sedi di confronto, reti di conciliazione, patti territoriali, indirizzi rivolti alle imprese e collaborazioni tra soggetti pubblici e privati.

In questi contesti, il welfare può diventare un terreno di cooperazione tra imprese che condividono bacini di lavoro e servizi. La prossimità consente di riconoscere bisogni ricorrenti e di valutare soluzioni collettive, con potenziali vantaggi per le realtà che non dispongono di risorse sufficienti a organizzare autonomamente le prestazioni.

Il bisogno abitativo

Nelle aree urbane, il costo della casa assume rilievo per l'attrattività del mercato del lavoro. Il focus su Milano ricostruisce alcune prime esperienze promosse da imprese, parti sociali e istituzioni per sostenere i lavoratori nelle spese abitative. La casa entra così nel confronto sul welfare come una condizione concreta di accesso e permanenza nel lavoro.

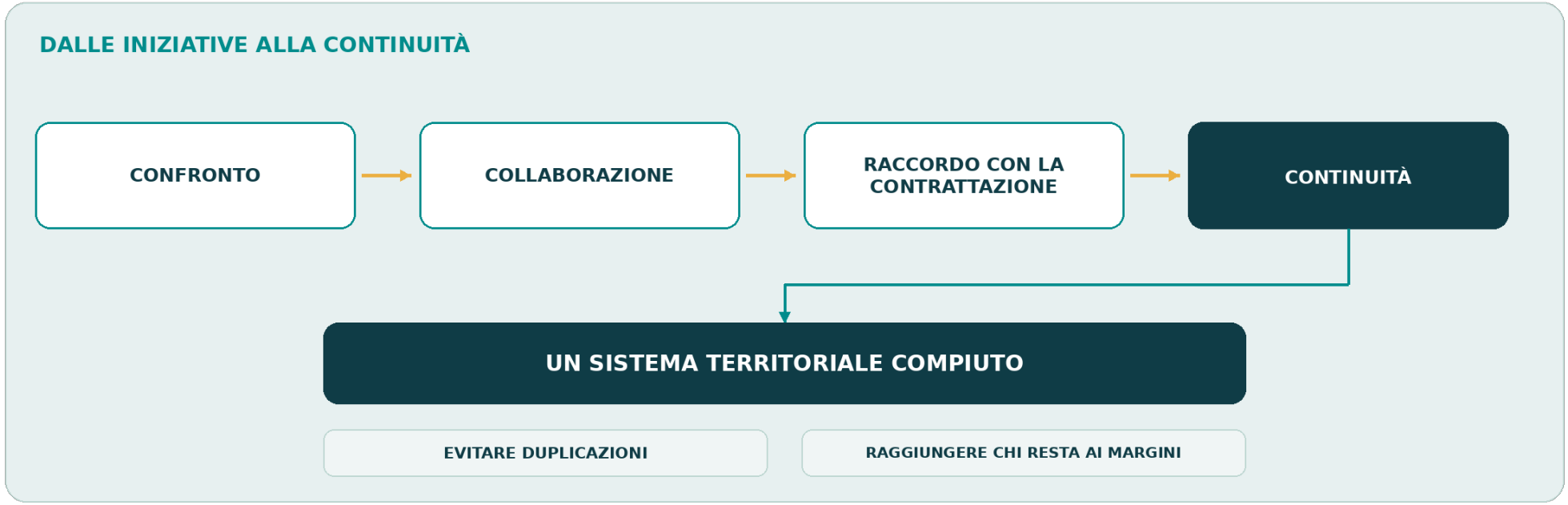
Queste iniziative richiedono di distinguere l'aiuto al singolo lavoratore dalla capacità di ampliare l'offerta di servizi e soluzioni accessibili. La scala della risposta deve essere coerente con la diffusione e la natura del bisogno.

Dalle iniziative alla continuità

La presenza di esperienze locali positive non dimostra, da sola, l'esistenza di un sistema territoriale compiuto. Servono sedi riconoscibili di confronto, continuità della collaborazione, raccordo con la contrattazione e una chiara attribuzione delle responsabilità.

Il territorio costituisce dunque uno spazio di sviluppo del welfare. La sfida è collegare le iniziative, evitare duplicazioni e raggiungere anche lavoratori e imprese che rimangono ai margini delle esperienze più strutturate. Il focus su Como e Varese approfondisce queste condizioni attraverso il confronto tra bisogni e risposte rilevate.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 1, § 6; Parte II, capitolo 2*



Mappare e classificare le misure

Per valutare il welfare occorre delimitare ciò che viene osservato. La mappa delle misure di welfare comprende:

- previdenza complementare
- assistenza sanitaria integrativa
- assistenza ai familiari e cura
- assicurazione e non autosufficienza
- educazione e istruzione
- attività ricreative e tempo libero
- mensa e buono pasto
- trasporto collettivo e trasporto pubblico
- credito welfare, buoni acquisto e beni in natura
- formazione del lavoratore
- flessibilità organizzativa e soluzioni per conciliazione vita-lavoro

Classificazione tipologica

La prima classificazione considera la maggiore o minore prossimità delle prestazioni all'idea di welfare adottata. La graduazione assume come riferimenti principali l'articolo 38 e, più in generale, il Titolo III della Parte I della Costituzione; considera inoltre gli ambiti della famiglia, della salute e dell'istruzione richiamati dal Titolo II e le finalità sociali dell'articolo 100 TUIR. Protezione dai rischi sociali, formazione e organizzazione del lavoro assumono quindi un rilievo diverso rispetto a benefici accessori o prevalentemente redistributivi.

Questa impostazione consente di distinguere la natura delle misure, pur riconoscendo che interventi diversi possono svolgere funzioni utili. Un buono acquisto può sostenere la spesa quotidiana; una copertura sanitaria interviene su un bisogno di protezione; la flessibilità modifica le condizioni di gestione del tempo di lavoro.

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

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 2, §§ 2–5*

Classificazione funzionale

Il passaggio successivo colloca le misure nelle tre aree del welfare occupazionale, aziendale e della persona. La classificazione serve a interpretare il ruolo che assumono nello scambio tra impresa e lavoratore e a riconoscere l'equilibrio tra sostegno economico, organizzazione e protezione personale.

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

Dalla singola prestazione all'insieme

Il risultato della mappatura è una base ordinata per la valutazione. Sapere quali categorie sono presenti consente di osservare se gli interventi rimangono concentrati in un ambito o se combinano risposte diverse.

Il Welfare Index nasce da questo passaggio. La classificazione descrive le misure; l'indice sintetizza alcune caratteristiche della loro configurazione complessiva.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 2, §§ 2–5*

Che cosa misura il Welfare Index

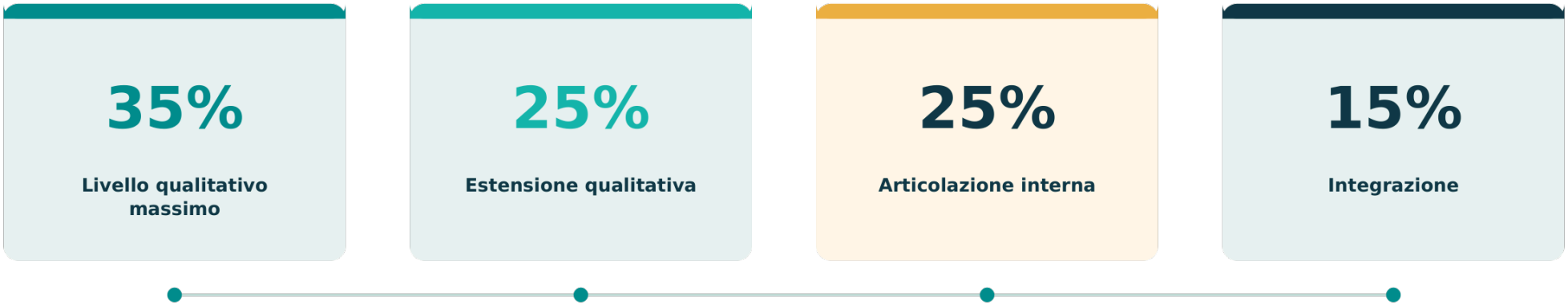
L'indice sintetizza la configurazione delle misure attraverso qualità, estensione, articolazione e integrazione.

Il Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo è costruito per rendere comparabili insiemi di misure differenti. L'obiettivo è distinguere configurazioni minimali, interventi qualificati ma isolati e combinazioni più articolate e integrate. Il punteggio dipende dal tipo di misure presenti e dal modo in cui si combinano.

L'indice considera quattro componenti:

- il livello qualitativo massimo individua la misura più qualificata;
- l'estensione qualitativa considera il contributo complessivo delle misure;
- l'articolazione interna rileva la presenza di una pluralità di interventi;
- l'integrazione misura la combinazione tra welfare occupazione, aziendale e welfare della persona.

L'Index descrive la configurazione dell'insieme delle misure adottate.



Come leggere la classificazione del Welfare Index

Le classi traducono il punteggio in una descrizione del grado di sviluppo dell'insieme delle misure.

Il valore numerico dell'Index è ricondotto a sei configurazioni: assenza, welfare minimale, non strutturato, parzialmente strutturato, sviluppato o articolato e integrato. Le classi permettono una lettura immediata del risultato e devono essere interpretate insieme alle componenti che lo determinano.

0	20–44	45–59	60–74	75–89	90–100
Assenza di welfare	**Welfare minimale**	**Welfare non strutturato**	**Welfare parzialmente strutturato**	**Welfare sviluppato o articolato**	**Welfare integrato**
Nessuna misura rilevata.	Interventi ancora limitati e poco articolati.	Misure anche qualificate, ma isolate o scarsamente articolate.	Pluralità di misure, con estensione o integrazione ancora parziale.	Buona o ampia estensione qualitativa e significativa articolazione.	Combinazione articolata e integrata di welfare aziendale e della persona.

Il significato delle soglie

La fascia minimale comprende configurazioni ancora limitate: negli esempi del Rapporto vi rientrano il solo credito welfare, le attività ricreative, la mensa e il trasporto isolati. Il welfare non strutturato può già contenere una misura di elevato valore qualitativo, ma conserva una limitata articolazione.

Le classi successive esprimono combinazioni progressivamente più ampie. Il welfare parzialmente strutturato presenta una pluralità di interventi; quello sviluppato o articolato raggiunge una maggiore estensione qualitativa e articolazione; il livello integrato combina in modo più ampio le aree aziendale e della persona.

Una descrizione da riferire all'oggetto osservato

Il significato della classe dipende dalla completezza delle informazioni utilizzate. Se l'oggetto è un singolo accordo, la classe descrive la configurazione delle misure rilevate in quel testo. Non può essere automaticamente attribuita all'intero sistema di welfare dell'impresa.

Anche nelle fasce più elevate, il punteggio non dimostra che tutte le persone interessate conoscano e utilizzino le prestazioni o che i bisogni siano effettivamente soddisfatti. La classificazione sintetizza le caratteristiche delle misure.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 2, § 6.6*

Alcune esemplificazioni

Gli esempi mostrano come il risultato cambi con la qualità, la pluralità delle misure e la loro combinazione tra aree.

Le esemplificazioni rappresentano combinazioni ipotetiche alle quali è applicato l'Index per rendere comprensibile la logica del calcolo: a parità di numerosità, la qualità della misura modifica il punteggio; quando aumenta il numero degli interventi, crescono estensione e articolazione; la presenza congiunta, in particolare, di welfare aziendale e welfare della persona contribuisce all'integrazione.

Solo credito welfare o buono acquisto

WELFARE INDEX **27** — Minimale

Una misura di flessibilità organizzativa

WELFARE INDEX **45** — Non strutturato

Tre misure di flessibilità organizzativa

WELFARE INDEX **55** — Non strutturato

Cinque misure di flessibilità organizzativa

WELFARE INDEX **66** — Parzialmente strutturato

Una misura di formazione e una di educazione o istruzione

WELFARE INDEX **60** — Parzialmente strutturato

Una misura tra previdenza, sanità o assicurazione

WELFARE INDEX **54** — Non strutturato

Tutte le misure dell'area della persona

WELFARE INDEX **78** — Sviluppato o articolato

Tutte le misure della matrice

WELFARE INDEX **100** — Integrato

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 2, § 6.7*

Una sperimentazione sui testi contrattuali

L'applicazione ha natura esplorativa e serve a testare la metodologia dell'Index sui testi contrattuali.

Per verificare sul piano empirico il funzionamento del Welfare Index, il Rapporto prende in esame 428 accordi aziendali sottoscritti nel 2025, afferenti a diversi settori produttivi e raccolti nella banca dati FareContrattazione della Scuola di alta formazione di ADAPT. Il corpus non costituisce un campione rappresentativo della contrattazione aziendale nei singoli settori. L'esercizio ha finalità metodologica: verifica come la classificazione delle misure e le regole dell'Index possano essere applicate a documenti reali, rendendo leggibili le configurazioni contenute negli accordi. Le distribuzioni risultanti descrivono esclusivamente questo insieme documentale e aiutano a osservare il comportamento dello strumento.

L'Index considera le categorie di welfare espressamente rilevabili nel testo. Un accordo può disciplinare solo una parte delle misure dell'impresa: altre possono essere previste dal CCNL, da precedenti accordi, regolamenti o prassi. La loro mancata presenza nel documento non dimostra che siano assenti nella realtà aziendale.

Il test non ricostruisce quindi il sistema complessivo di welfare delle imprese interessate. La classe attribuita descrive esclusivamente la configurazione delle misure rilevate nel singolo accordo.

59,1%

Il welfare compare in quasi 6 accordi aziendali su 10. Tra i 428 accordi sottoscritti nel 2025 esaminati dal Rapporto, 253 contengono almeno una previsione riconducibile al welfare.

428 accordi aziendali del 2025

↓

253 con almeno una previsione di welfare

↓

219 con categorie valorizzabili nell'Index

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 2, § 7*

Le misure rilevate

Flessibilità organizzativa e previdenza complementare sono le categorie più ricorrenti nei 219 accordi con misure valorizzabili.

Prima di applicare l'Index, il Rapporto osserva quali categorie siano presenti nei testi selezionati. Sono state rilevate complessivamente 718 ricorrenze. Il numero esprime la presenza delle categorie nei diversi accordi: uno stesso testo può contenere più categorie; perciò, le percentuali non si sommano a 100%.

La lettura evidenzia il peso delle misure organizzative e di alcune forme consolidate di protezione. Flessibilità e conciliazione ricorrono nel 41,1% dei testi, previdenza nel 36,5%. Accanto a queste categorie compaiono mensa, permessi, credito welfare e sanità integrativa.

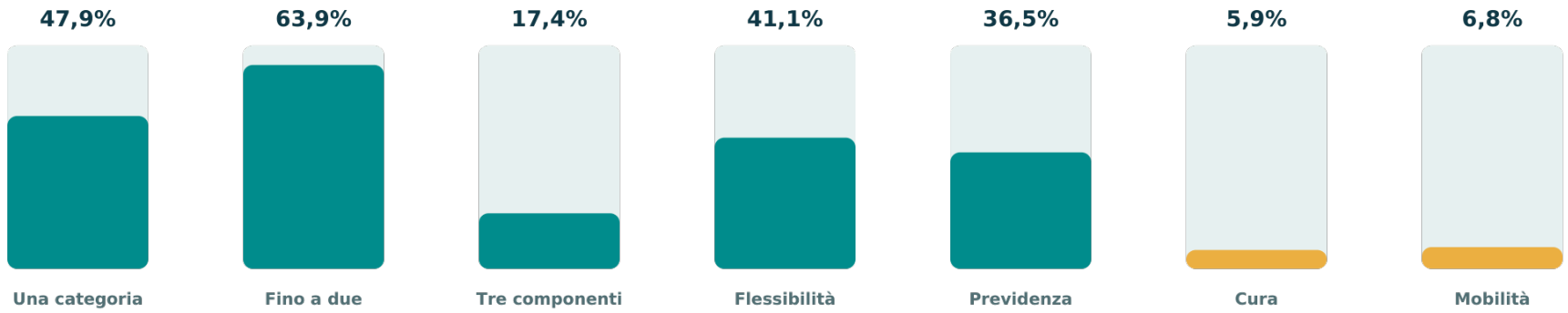
Cura dei familiari e mobilità sono meno presenti. La mancata rilevazione di una categoria autonoma di *long-term care non* esclude che tutele per la non autosufficienza siano comprese in coperture più ampie. Anche queste frequenze descrivono i testi utilizzati per il test, non la diffusione delle prestazioni nelle imprese italiane.

Categoria di misura	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 rilevata come categoria autonoma	0	0,0%

Fonte: *elaborazione ADAPT sugli accordi di FareContrattazione*

47,9%	Quasi la metà degli accordi contiene una sola categoria di intervento.
63,9%	Quasi due accordi su tre non superano le due categorie di welfare.
17,4%	Meno di un accordo su cinque comprende tutte e tre le componenti del welfare.
41,1%	La misura più diffusa riguarda la flessibilità organizzativa e la conciliazione tra vita e lavoro.
36,5%	La previdenza complementare è la seconda area più ricorrente.
5,9%	L'assistenza e la cura dei familiari compaiono soltanto nel 5,9% degli accordi.
6,8%	Mobilità e trasporto trovano spazio in meno del 7% degli accordi.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 2, § 7*



Che cosa restituisce il test del Welfare Index

L'esercizio verifica la possibilità di distinguere, sul piano documentale, configurazioni diverse delle misure di welfare.

Nei 219 accordi utilizzati per il calcolo, la media è di 3,3 categorie per testo e la mediana è pari a 2. Il 47,9% contiene una sola categoria e il 63,9% non supera le due. Un gruppo più circoscritto presenta maggiore ampiezza: 61 accordi, pari al 27,9%, comprendono almeno cinque categorie.

La distribuzione per aree funzionali aggiunge un'informazione: il welfare aziendale compare in 152 accordi, quello della persona in 105 e quello occupazionale in 80. Le aree possono coesistere. In 139 testi, pari al 63,5%, le misure rimangono concentrate in un solo ambito; 80 testi interessano almeno due aree e 38 tutte e tre.

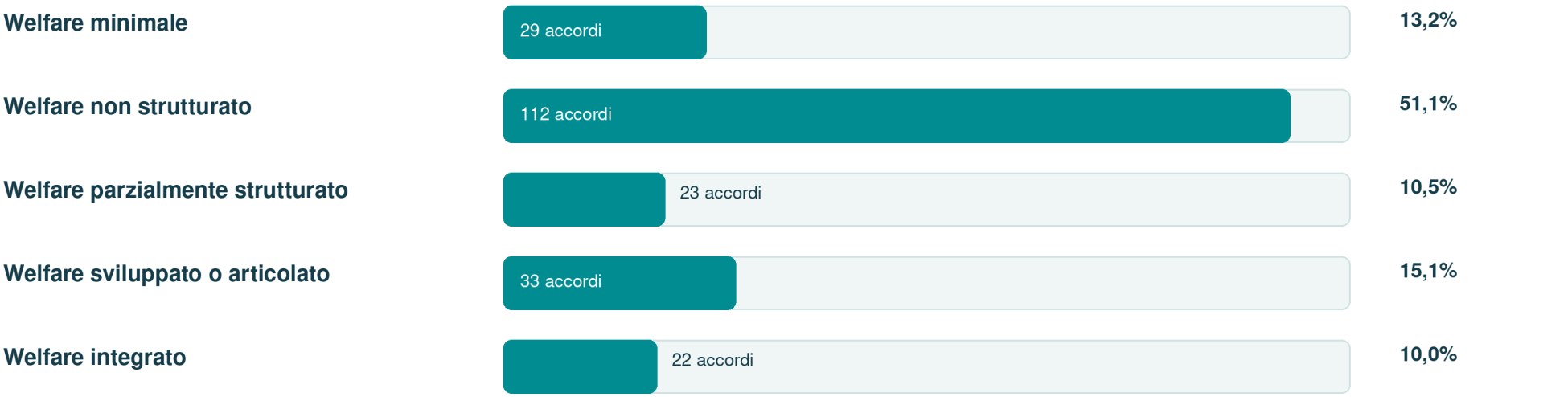
La distribuzione nelle classi

64,4%	In quasi due terzi degli accordi il welfare è ancora minimale o poco strutturato.
10%	Solo un accordo su dieci raggiunge il livello del welfare integrato. Sono 22 su 219 gli accordi che combinano in modo articolato welfare aziendale e welfare della persona.
25,1%	Un accordo su quattro presenta una configurazione sviluppata o integrata. Le due classi più avanzate comprendono complessivamente 55 accordi.

Nel 64,4% dei testi l'Index rileva una configurazione minimale o non strutturata; il 25,1% rientra nelle classi del welfare sviluppato o articolato e del welfare integrato. Le percentuali aggregate sono calcolate sui conteggi: la somma dei valori arrotondati può produrre piccoli scostamenti.

Questa distribuzione sintetizza le differenze già osservabili nella composizione delle misure di welfare negli accordi analizzati.

Le configurazioni rilevate negli accordi



Il contributo metodologico dell'esercizio

L'applicazione consente di verificare l'utilizzabilità dell'Index per leggere le categorie esplicitamente previste negli accordi. Mostra come lo strumento traduca configurazioni documentali differenti in punteggi e classi, sulla base dei criteri adottati.

I risultati non sono, tuttavia, rappresentativi della contrattazione aziendale nel suo complesso e non costituiscono una valutazione dell'efficacia delle prestazioni.

Fonte: *Nono rapporto, parte I, capitolo 2, § 7*

I bisogni di welfare delle imprenditrici del terziario

Quando l'attività dipende dalla presenza della titolare, un bisogno personale può diventare un problema di continuità dell'impresa.

Il terziario è un ambito centrale per l'imprenditoria femminile. L'elaborazione Confcommercio del 2025 stima che il 68,5% delle imprese femminili attive operi nel terziario di mercato. Un diverso dato, riferito alle imprenditrici e pubblicato da Istat nel 2024, indica che il 64,8% non ha dipendenti; tra le under 35 la quota sale al 72,8%.

68,5% nel terziario di mercato

64,8% senza dipendenti

72,8% tra le under 35

Persona e attività sono strettamente collegate

Nelle imprese individuali e nelle microimprese, la titolare svolge spesso contemporaneamente funzioni produttive, amministrative e organizzative. Conosce i clienti, gestisce appuntamenti e fornitori, prende decisioni e garantisce l'operatività quotidiana. La sua sostituzione può risultare difficile anche per assenze di durata limitata.

Maternità, malattia, infortunio o responsabilità di cura possono tradursi in riduzione degli orari, rinvio delle consegne, perdita di clienti o sospensione dell'attività. Il bisogno riguarda quindi insieme protezione personale, reddito e tenuta organizzativa. Nelle imprese con dipendenti può avere conseguenze anche sulla continuità dei rapporti di lavoro e sul servizio reso alla comunità.

Il perimetro dell'approfondimento

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.

L'analisi sposta così l'attenzione sul welfare concretamente accessibile alla titolare. Le misure rivolte ai dipendenti possono sostenere l'organizzazione dell'impresa, ma non risolvono automaticamente il bisogno personale dell'imprenditrice. È necessario osservare entrambe le dimensioni e il modo in cui possono essere collegate.

Fonte: *Nono rapporto, parte II, capitolo 1, § 1*

Le tutele accessibili alle imprenditrici

Il sostegno economico e i servizi già disponibili costituiscono una base da collegare alle esigenze organizzative dell'attività.

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.
Per la continuità dell'impresa resta però necessario affrontare le conseguenze organizzative dell'assenza. È questo il problema specifico delle attività nelle quali la persona che ha bisogno di tutela è anche quella da cui dipende l'operatività.

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.

Fonte: *Nono rapporto, parte II, capitolo 1, §§ 2–3*

Distinguere il sostegno all'impresa dalla tutela della titolare

La bilateralità offre prestazioni di natura diversa. Formazione dei lavoratori, incentivi all'occupazione e interventi per innovazione o sicurezza sostengono l'impresa nella sua funzione datoriale. Contributi per maternità, salute e cura possono invece raggiungere direttamente l'imprenditrice, quando i regolamenti la includono tra i beneficiari.

Nel commercio e nei servizi, molte prestazioni personali sono rivolte prevalentemente ai dipendenti. Alcune esperienze territoriali nel sistema EBN.TER mostrano la possibilità di includere anche titolari e soci. Nella bilateralità artigiana, alcuni enti regionali estendono prestazioni per famiglia, salute e istruzione a titolari, soci e collaboratori familiari.

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.

Lo spazio della continuità organizzativa

Gli interventi direttamente rivolti alle titolari consistono soprattutto in contributi o rimborsi. Nella ricognizione sulle prestazioni della bilateralità non emergono prestazioni specificamente dedicate al supporto temporaneo delle funzioni essenziali dell'impresa. È quindi su questo terreno che viene formulata una proposta di ampliamento.

La base disponibile è costituita da enti, reti e servizi che già conoscono il tessuto produttivo. Il loro sviluppo potrebbe collegare sostegno personale, orientamento e aiuto organizzativo, mantenendo chiari destinatari, priorità e condizioni di accesso.

Un welfare abilitante per la continuità dell'attività

Il paniere proposto affianca alla protezione economica servizi e strumenti che aiutino l'imprenditrice a proseguire il lavoro.

Un welfare abilitante sostiene la capacità di affrontare le fasi di fragilità e di mantenere operativa l'attività. Sono individuabili quattro funzioni complementari: protezione, continuità, prevenzione e rafforzamento delle capacità. Le misure indicate sono linee di sviluppo da sperimentare, anche valorizzando le esperienze già esistenti.

Supporto alle funzioni essenziali

La sostituzione integrale della titolare può essere difficile. Una soluzione più praticabile potrebbe consistere nel supporto temporaneo ad alcune attività: contabilità, ordini, appuntamenti, rapporti con i clienti, adempimenti e gestione del personale. Il servizio andrebbe modulato sulla durata e sull'intensità del bisogno.

Le organizzazioni imprenditoriali potrebbero selezionare professionisti e fornitori qualificati attraverso convenzioni. Gli enti bilaterali potrebbero concorrere al finanziamento mediante voucher o contributi. La rete territoriale avrebbe una funzione di orientamento e di raccordo tra bisogni, servizi e risorse.

Cura e salute

Contributi e accesso a baby-sitting, nidi, centri estivi e assistenza domiciliare possono alleggerire il lavoro di cura. Nei servizi e nel commercio assume rilievo la compatibilità degli orari delle prestazioni con quelli dell'attività. Le fasi più delicate comprendono il rientro dopo la maternità, la perdita di autonomia di un familiare e le dimissioni ospedaliere.

Prevenzione sanitaria, sostegno psicologico, riabilitazione e accompagnamento dopo patologie gravi possono integrare questo paniere. Il rinvio delle cure è infatti talvolta legato alla difficoltà di assentarsi dall'attività: il sostegno alla salute va collegato alle condizioni organizzative che ne consentono l'utilizzo.

Preparare la continuità prima dell'emergenza

Formazione sulla delega, gestione dei processi, strumenti digitali e pianificazione finanziaria possono ridurre la dipendenza dell'impresa dalla presenza continua della titolare. Mentoring e consulenza possono contribuire a contrastare l'isolamento decisionale e a costruire soluzioni adatte alle realtà più piccole.

Priorità e valutazione

Le sperimentazioni potrebbero concentrarsi sugli eventi che compromettono maggiormente la continuità e sulle imprenditrici con minori possibilità di farvi fronte. Semplicità di accesso, definizione delle platee e coordinamento con i servizi pubblici sono condizioni decisive.

La valutazione dovrebbe considerare domande e risorse erogate, ma anche continuità dell'attività, rientro dopo l'assenza, utilizzo dei servizi e soddisfazione. Un quadro comune di indicatori permetterebbe di confrontare le sperimentazioni territoriali e di valutare quali interventi stabilizzare ed estendere.

Il welfare abilitante: quattro funzioni complementari



Fonte: *Nono rapporto, parte II, capitolo 1, §§ 4–7*

Como e Varese tra demografia e lavoro

1.483.363 residenti | **25%** over 65 | **206** indice di vecchiaia

L'invecchiamento e i divari nella partecipazione al lavoro rendono centrali cura, conciliazione e accessibilità dei servizi.

Il focus territoriale considera Como e Varese come un'area con forti interdipendenze economiche e sociali. Le imprese condividono filiere, bacini di manodopera e sistemi di mobilità che superano i confini provinciali. L'analisi collega i dati demografici e occupazionali a quattro interviste con rappresentanti delle organizzazioni sindacali e datoriali.

Secondo le stime disponibili, al 1° gennaio 2026 la popolazione complessiva è di 1.483.363 residenti: 598.562 a Como e 884.801 a Varese. La composizione per età mostra il peso delle fasce più avanzate e invita a considerare insieme le esigenze dei lavoratori e quelle dei familiari di cui si prendono cura.

Fascia di età	Residenti al 1° gennaio 2026
Under 25	321.525
25–44 anni	326.299
45–64 anni	462.131
Over 65	373.408
Totale	1.483.363

La fascia over 65 rappresenta circa un quarto della popolazione. Nel 2025 l'indice di vecchiaia è pari a 206: per ogni 100 persone con meno di 15 anni si contano 206 persone di almeno 65 anni.

A Como e Varese una persona su quattro ha più di 65 anni e gli anziani sono più del doppio degli under 15. Cura e assistenza sono quindi anche questioni che riguardano il lavoro e l'organizzazione delle imprese.
nelle due province risiedono complessivamente 1.483.363 persone;
gli over 65 sono 373.408, pari al 25% della popolazione;
l'indice di vecchiaia è pari al 206: per ogni persona con meno di 15 anni si contano più di due over 65;
in dieci anni l'età media è aumentata di circa 2,5 anni;
il tasso di natalità è di circa 6 nati ogni 1.000 abitanti, con una riduzione di circa il 28% rispetto al 2015.

Le implicazioni per i bisogni di welfare

Il quadro demografico pone due questioni collegate. La prima riguarda la sostenibilità del lavoro nelle età più avanzate: salute, condizioni organizzative e aggiornamento delle competenze. La seconda riguarda il lavoro di cura svolto dai familiari, che può incidere su orari, disponibilità e permanenza nell'occupazione.

Nel 2025, in entrambe le province, il divario di genere nei tassi di occupazione supera i 17 punti percentuali. Il dato segnala una distanza nella partecipazione al lavoro. Le responsabilità familiari e l'offerta di servizi sono aspetti da considerare nell'interpretazione, senza attribuire al solo indicatore una spiegazione causale completa.

Il territorio presenta buoni livelli occupazionali, ma il divario di genere resta superiore a 17 punti percentuali e aumenta nelle età in cui più frequentemente emergono responsabilità familiari e di cura.

- nel 2025 le persone tra 15 e 64 anni erano 935.423;
- il tasso di occupazione era del 68%, corrispondente a circa 636 mila occupati;
- il divario occupazionale tra uomini e donne supera i 17 punti percentuali;
- nella fascia 25-34 anni raggiunge 18,4 punti a Como e 24,6 punti a Varese;
- a Varese il tasso di inattività è del 19% per gli uomini e del 37,1% per le donne;
- a Como è del 22% per gli uomini e del 38,7% per le donne.

68% tasso di occupazione

> 17 p.p. divario occupazionale tra uomini e donne

13% accesso ai servizi per l'infanzia bambini sotto i due anni; meno della media lombarda e nazionale

Dai dati al confronto con gli attori

Le statistiche orientano l'analisi, mentre le interviste permettono di approfondire bisogni non interamente visibili nei dati aggregati. Il costo e la disponibilità della casa, gli orari dei servizi, la mobilità e le difficoltà formative dei giovani emergono come questioni concrete.

L'approfondimento qualitativo non è un censimento delle imprese o delle prestazioni delle due province. Offre uno spaccato utile per confrontare bisogni e risposte, individuare ostacoli e comprendere il ruolo delle reti locali nella costruzione di un welfare più accessibile.

Fonte: *Nono rapporto, parte II, capitolo 2, §§ 1–3*

I bisogni e le risposte nel territorio

Le esperienze di Como e Varese mostrano risposte pertinenti ma ancora disomogenee, soprattutto nell'accesso delle imprese minori.

Dalle interviste emergono bisogni di salute e assistenza, genitorialità, conciliazione, formazione, casa e mobilità. Gli attori segnalano che costo della vita, caratteristiche produttive e conformazione geografica incidono sulle priorità. Le esigenze variano anche all'interno delle province e richiedono una lettura vicina ai luoghi in cui le persone vivono e lavorano.

La cura e i tempi di lavoro

Le esperienze descritte comprendono permessi aggiuntivi per visite e cura, flessibilità oraria, lavoro da remoto e interventi di assistenza intergenerazionale. Queste misure possono rispondere alle difficoltà di conciliazione, mentre servizi per l'infanzia accessibili negli orari necessari rimangono un'esigenza rilevante.

Le testimonianze richiamano anche le condizioni delle famiglie monoparentali e la distribuzione delle responsabilità di cura. La progettazione del welfare deve considerare chi può concretamente utilizzare le diverse misure, tenendo conto di mansioni, turni e composizione familiare.

Casa e mobilità

La questione abitativa è indicata come una criticità trasversale, connessa al costo e alla disponibilità degli alloggi. Nelle testimonianze, le risposte rimangono circoscritte e non configurano una soluzione territoriale strutturata. Il problema coinvolge in particolare chi deve stabilirsi nell'area per lavorare.

La mobilità presenta esigenze diverse: trasporti per studenti e pendolari, collegamenti con Milano, spostamenti legati al lago e alla frontiera, accessibilità dei luoghi di lavoro. In alcune realtà emergono richieste di parcheggi vicini e sicuri, soprattutto per chi svolge turni notturni. Interventi locali puntuali non esauriscono il bisogno di collegamenti accessibili.

Il ruolo della bilateralità e delle reti

Nelle imprese maggiori sono descritte esperienze più articolate; in quelle piccole prevalgono spesso risposte informali e benefici di immediato sostegno economico. La bilateralità può offrire un canale collettivo di accesso: le interviste richiamano, nel territorio di Varese, un sistema di prestazioni per lavoratori e, in alcuni casi, imprenditori e soci.

Accordi di comunità, collaborazioni con il Terzo Settore e programmi di promozione della salute mostrano ulteriori possibilità. La capacità di estendere queste esperienze dipende dal coordinamento e dalla continuità delle relazioni.

Il limite individuato riguarda soprattutto la possibilità di comporre le singole risposte in un'offerta coerente. Collegare imprese, parti sociali, istituzioni e servizi locali può aiutare a raggiungere anche chi lavora nelle realtà più piccole o vive nelle aree con minore accessibilità delle prestazioni.

I bisogni e le risposte nel territorio



Fonte: *Nono rapporto, parte II, capitolo 2, §§ 3–5*

Rilevare i fabbisogni per scegliere le misure

La progettazione parte dalla conoscenza delle persone e delle condizioni in cui lavorano.

La domanda da cui prende avvio un progetto di welfare riguarda i bisogni ai quali rispondere. Età, mansioni, turni, composizione familiare, stabilità dell'occupazione e accesso ai servizi possono produrre esigenze molto diverse. Un paniere uniforme rischia di lasciare in ombra differenze importanti.

È rilevante distinguere bisogni espliciti, impliciti e latenti. I primi sono dichiarati direttamente, per esempio attraverso richieste di flessibilità o servizi per i figli. I secondi possono emergere da segnali organizzativi che richiedono approfondimento. I terzi possono essere poco riconosciuti o difficili da esprimere, come il disagio psicologico o alcune responsabilità di cura.

Combinare dati e ascolto

L'analisi preliminare della popolazione aziendale permette di conoscere età, distribuzione contrattuale, sedi, orari e turni. Assenze, richieste di part-time, utilizzo dei congedi, dimissioni e adesione alle misure possono suggerire ambiti da esplorare. Questi dati non spiegano da soli le cause dei comportamenti: servono a formulare domande più mirate.

Questionari brevi possono raggiungere molte persone e produrre informazioni aggregabili. La qualità delle domande è decisiva per evitare che la rilevazione si limiti a un elenco di preferenze. Focus group e incontri permettono di approfondire esperienze, ostacoli e priorità. I colloqui individuali aiutano a comprendere situazioni che richiedono maggiore riservatezza.

Le piccole imprese e il ruolo delle rappresentanze

Nelle imprese minori, la vicinanza tra titolare e lavoratori può facilitare risposte tempestive. L'ascolto informale dipende però dalla fiducia e dalla possibilità di parlare dei propri bisogni senza timore di conseguenze. Le esigenze più delicate possono rimanere taciute.

Rappresentanze sindacali, associazioni ed enti bilaterali possono aiutare a trasformare situazioni individuali in criteri di progettazione collettiva. Il loro contributo è particolarmente utile dove mancano funzioni interne dedicate alla gestione del personale.

La piattaforma dentro il progetto

Le piattaforme ampliano la scelta e facilitano l'accesso a un paniere di prestazioni. L'offerta disponibile non esaurisce però la rilevazione dei fabbisogni. Un servizio può non essere presente sul territorio, avere orari incompatibili o richiedere procedure difficili da utilizzare.

La selezione delle misure dovrebbe quindi derivare dall'incontro tra ascolto, sostenibilità economica e concreta disponibilità delle risposte. Restituire ai lavoratori ciò che è emerso e spiegare le scelte permette di rendere visibile l'utilità della partecipazione e di gestire le aspettative generate dalla rilevazione.

Rilevare i fabbisogni per scegliere le misure



Fonte: *Nono rapporto, parte II, capitolo 3, §§ 1–5*

Dall’ascolto alla valutazione del welfare

Conoscenza, accesso e utilizzo delle prestazioni sono passaggi essenziali per verificare se il progetto risponde ai bisogni.

La rilevazione è il primo momento di un ciclo che comprende progettazione, attuazione, comunicazione, monitoraggio e aggiornamento. La continuità del processo permette di adattare le misure quando cambiano la popolazione aziendale, le condizioni familiari, gli orari o l’offerta territoriale.

Progettare con priorità chiare

I bisogni raccolti devono essere tradotti in misure sostenibili. Occorre definire destinatari, costi, modalità di accesso e collegamenti con le tutele già previste da CCNL, fondi ed enti bilaterali. La ricognizione preliminare evita duplicazioni e consente di concentrare le risorse sugli spazi ancora scoperti.

L’equità richiede attenzione alle differenze tra lavoratori. Per esempio, il lavoro da remoto è possibile solo per alcune mansioni. Per chi deve essere presente in sede possono essere valutate risposte di conciliazione diverse, come flessibilità degli orari e permessi. L’obiettivo è riconoscere bisogni comparabili attraverso strumenti concretamente utilizzabili.

Comunicare e accompagnare

Le misure possono essere poco utilizzate perché non sono conosciute, perché le regole sono difficili da comprendere o perché manca un supporto nell’accesso. La comunicazione deve chiarire quali prestazioni sono disponibili, perché sono state scelte e a chi rivolgersi.

I canali vanno adattati alla popolazione aziendale: incontri, bacheche, materiali cartacei e digitali, assemblee e punti informativi. Il ruolo delle rappresentanze e l’assistenza di fondi, bilateralità o provider possono facilitare l’utilizzo, soprattutto nelle imprese con minori risorse organizzative.

Monitorare l'attuazione

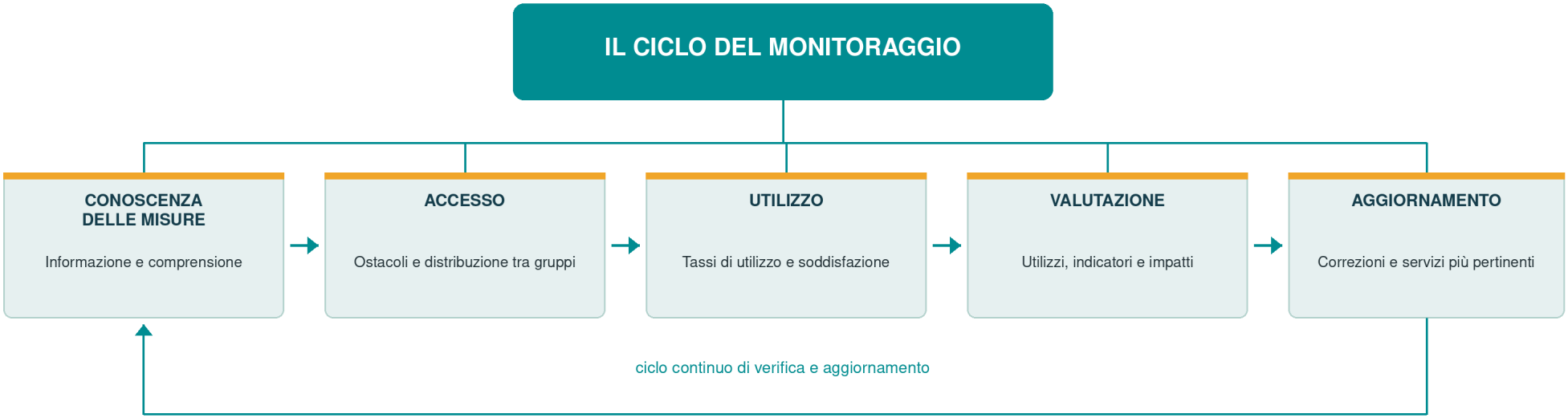
Il monitoraggio può rilevare conoscenza delle misure, tassi di utilizzo, distribuzione tra gruppi, difficoltà di accesso e soddisfazione. Un basso utilizzo richiede interpretazione: può dipendere da scarsa pertinenza, informazioni insufficienti o ostacoli operativi.

Gli indicatori organizzativi, come turnover e assenze, possono integrare l'osservazione. Le loro variazioni non dimostrano automaticamente un effetto del welfare, perché dipendono da molte condizioni. La valutazione deve distinguere il riscontro degli utilizzi dall'analisi degli impatti.

Una configurazione articolata può incontrare problemi di accessibilità; una misura isolata può rispondere bene a un bisogno specifico senza costituire un sistema completo.

L'aggiornamento del progetto collega queste informazioni a nuove scelte. Modificare prestazioni poco accessibili, correggere la comunicazione e introdurre servizi più pertinenti sono parte della costruzione di un welfare capace di accompagnare le persone nel tempo.

Fonte: *Nono rapporto, parte II, capitolo 3, §§ 6–8*



Le priorità per un welfare orientato alla persona

Il bilancio della contrattazione, la sperimentazione del Welfare Index e gli approfondimenti su imprenditrici e territori convergono su un punto: la diffusione delle misure, da sola, non basta. La qualità del welfare dipende dalla capacità di progettare interventi coerenti con i bisogni, integrarli con le tutele già esistenti e renderli concretamente accessibili. Prestazioni, soggetti che le organizzano e condizioni di utilizzo devono quindi essere letti come parti di uno stesso sistema.

Orientare le scelte verso la qualità

Contare le misure non è sufficiente per valutarne la qualità ma occorre capire quali funzioni svolgono, quali bisogni coprono e come si combinano tra loro. Il Welfare Index propone proprio questo passaggio passando dalla semplice presenza di prestazioni alla lettura della loro qualità, estensione, articolazione e integrazione. Una misura isolata può rispondere bene a un bisogno specifico mentre un sistema di welfare richiede però una composizione più ampia e coerente degli interventi.

Rafforzare le tutele collettive

Contratti nazionali, accordi territoriali, fondi ed enti bilaterali consentono di estendere la protezione oltre le imprese che dispongono di risorse e strutture proprie. La loro funzione è particolarmente rilevante nei contesti nei quali la contrattazione aziendale è meno sviluppata. Continuità dei finanziamenti, qualità della rappresentanza e capacità gestionale incidono però sull'effettività delle prestazioni. Per questo il coordinamento tra livelli serve a evitare duplicazioni, colmare gli spazi scoperti e valorizzare le sperimentazioni maturate nei diversi contesti.

Rendere accessibile il welfare nelle imprese minori

Nelle micro e piccole imprese il problema non riguarda soltanto le risorse disponibili, ma anche la capacità di conoscere, progettare e gestire le misure. Informazione, procedure semplici, assistenza e servizi condivisi possono ridurre questa distanza. La messa in comune di competenze e prestazioni consente di raggiungere realtà che difficilmente potrebbero costruire autonomamente sistemi articolati di welfare. Per le imprenditrici, questa prospettiva comprende anche servizi capaci di sostenere la continuità dell'attività nei periodi di maternità, malattia, infortunio o responsabilità di cura.

Collegare le risposte al territorio

Alcuni bisogni non possono essere affrontati efficacemente dentro il solo perimetro aziendale. Cura, servizi per l'infanzia, casa e mobilità dipendono, infatti, dall'offerta disponibile nei luoghi in cui le persone vivono e lavorano. Imprese, parti sociali, istituzioni, bilateralità e Terzo Settore possono mettere in comune risorse e capacità organizzative. Le esperienze locali mostrano che le soluzioni esistono, ma rimangono spesso frammentate. Il passaggio decisivo è dare continuità alle reti e renderle accessibili anche alle imprese minori e ai lavoratori che oggi ne restano ai margini.

Fare dell'ascolto un processo continuativo

I bisogni cambiano con l'età, le condizioni familiari, le mansioni, gli orari e l'organizzazione del lavoro. Per questo la loro rilevazione non può ridursi a un questionario occasionale o alla scelta tra prestazioni già disponibili. Dati aziendali, ascolto dei lavoratori e confronto con le rappresentanze devono accompagnare l'intero ciclo del welfare: progettazione, comunicazione, utilizzo e valutazione. Monitorare chi accede alle misure, quali ostacoli incontra e quali prestazioni rimangono inutilizzate permette di correggere nel tempo le scelte compiute.

La direzione che emerge dal Rapporto è quindi il passaggio da un welfare inteso come somma di prestazioni a un welfare costruito attorno alla persona. Significa collegare protezione pubblica, contrattazione collettiva, iniziativa delle imprese e servizi territoriali, ciascuno secondo la propria funzione. La maturità del welfare si misura sempre meno dal numero delle misure disponibili e sempre più dalla loro capacità di rispondere a bisogni reali, raggiungere le persone e accompagnarle nei diversi passaggi della vita e del lavoro.