

# WELFARE *for* PEOPLE

*Ottavo rapporto su*

## IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

*A cura di Michele Tiraboschi*

### UN PRIMO BILANCIO



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

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

Nel dettaglio, il rapporto:

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

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

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

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

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

**Il welfare occupazionale è divenuto uno dei principali ambiti di negoziazione** nell'ambito dei rinnovi dei contratti collettivi nazionali di lavoro (Percorsi di secondo welfare, 2023; ADAPT, 2024; Digit@Uil, 2024; Fondazione Studi Consulenti del lavoro-Pluxee, 2025) nonché nella contrattazione territoriale e aziendale (CGIL-Fondazione Di Vittorio, 2024; Digit@Uil, 2024; Centro Studi Assolombarda, 2025; Percorsi di secondo welfare-MEIEC, 2024), **anche attraverso la contrattazione del premio di risultato** (Fim-Cisl, 2023; Digit@Uil, 2024; CGIL-Fondazione Di Vittorio, 2024;

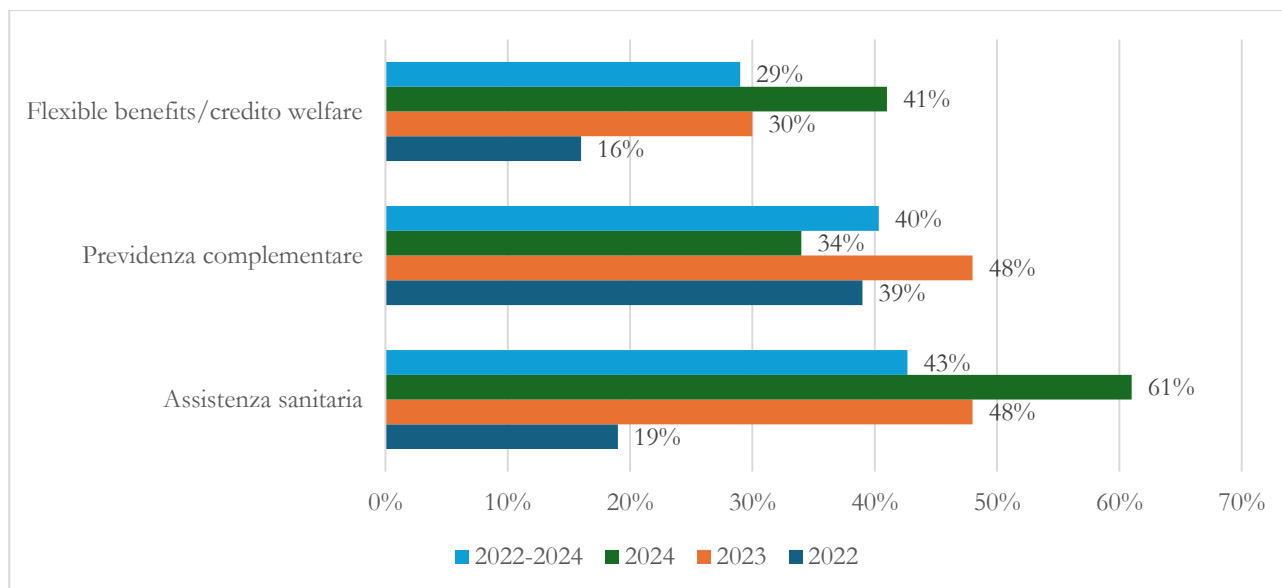
Generali, 2024; Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2025; ADAPT, 2025; Centro Studi Assolombarda, 2025; Double You-Zucchetti, 2025). Tuttavia, il riconoscimento delle misure di welfare può fare leva su più voci di finanziamento (contrattuale, on top, unilaterale, conversione dei premi di produttività), che spesso si integrano, mettendo così a disposizione dei dipendenti un piano di prestazioni di welfare multi-fonte (Generali, 2024, Double You-Zucchetti, 2025; Centro Studi Assolombarda, 2025; AON, 2025).

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

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

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

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



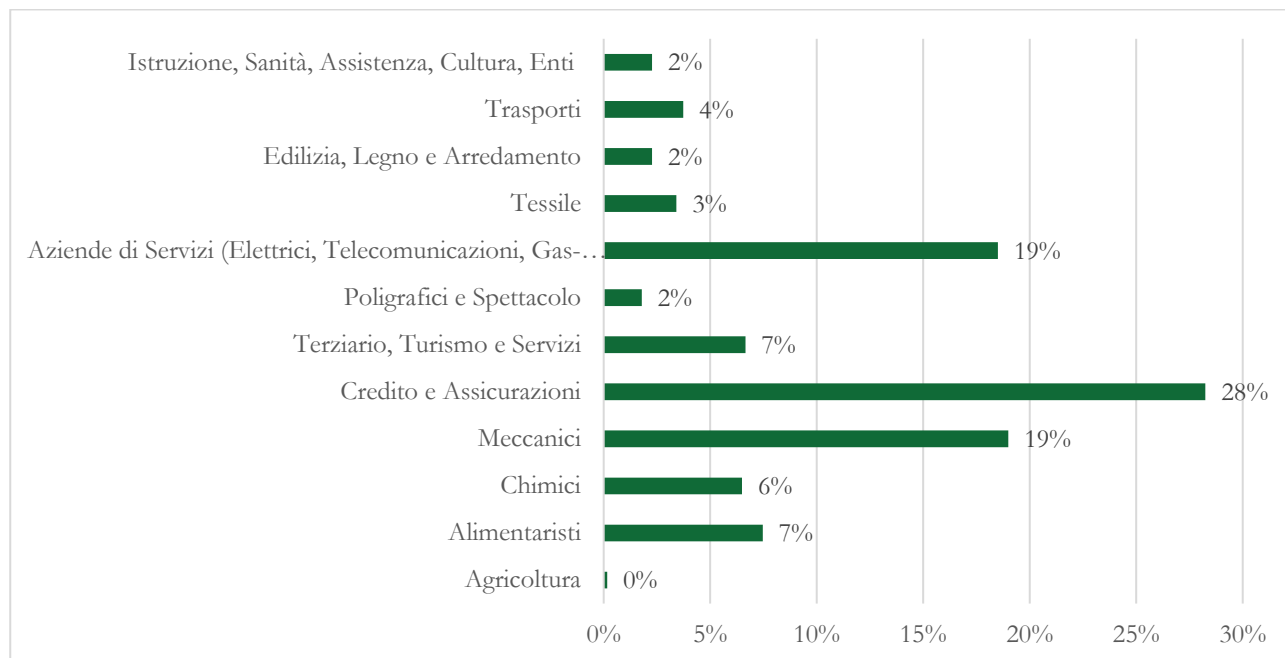
**Fonte:** elaborazione a cura di ADAPT

Nel dettaglio, rispetto alle categorie di prestazioni aventi una funzione produttiva e sull'organizzazione del lavoro, **il 40% dei rinnovi dei CCNL prevede soluzioni destinate a promuovere l'adesione a forme pensionistiche complementari per i dipendenti** (grafico A), contenute nel 39% dei rinnovi del 2022, nel 48% del 2023 e nel 34% del 2024. Rispetto al contenuto delle disposizioni contrattuali, **le soluzioni mirano a promuovere l'adesione dei dipendenti ai fondi pensione**, da un lato, aumentando le risorse che finanziano la posizione del lavoratore a carico azienda, tramite **l'innalzamento delle quote di finanziamento e/o il versamento di ulteriori somme** (anche *una tantum*); dall'altro, prevedendo soluzioni incentivanti indirizzate a peculiari categorie di dipendenti, come i neoassunti o gli appartenenti alle coorti demografiche più giovani. **Le misure di assistenza sanitaria integrativa sono contenute nel 43% dei rinnovi nel triennio**, percentuale leggermente superiore a quella registrata per la previdenza complementare. A differenza dell'andamento relativo alla distribuzione delle disposizioni contrattuali afferenti alla previdenza integrativa, in materia di assistenza sanitaria si registra un'attenzione al tema crescente nel tempo, visto che nel 2022 i rinnovi che intervengono in materia sono il 19% del totale mentre l'anno successivo tale percentuale sale al 48% degli accordi fino a raggiungere il 61% con riferimento ai rinnovi del 2024. Complessivamente, dunque, nel triennio triplica il numero di rinnovi che prevede **misure specifiche per la promozione di misure di welfare sanitario**, segnalando quindi una particolare attenzione sul tema da parte delle parti sociali firmatarie, di gran lunga superiore a quello previsto in materia di previdenza complementare. Sotto il profilo contenutistico, **le soluzioni contrattuali afferenti all'assistenza sanitaria sono molteplici, tra le quali figurano: il riconoscimento dell'obbligatorietà di una copertura sanitaria a carico del datore di lavoro; l'aumento della contribuzione a carico di quest'ultimo per finanziare la posizione del lavoratore; la previsione integrazioni volte a favorire un *upgrade* del piano/pacchetto sanitario offerto; l'estensione delle coperture anche ai lavoratori fino a quel momento esclusi nonché soluzioni volte a promuovere la salute tramite la messa a disposizione di permessi per partecipare a visite di prevenzione o l'accesso a servizi a carico azienda.**

Per quanto concerne invece **le misure di welfare occupazionale con funzione redistributivo-concessiva, il credito welfare/*flexible benefits* è previsto nel 29% dei rinnovi dei CCNL nel triennio**. Questa categoria di prestazioni di welfare – la cui finalità è principalmente quella di tutelare il potere di acquisto dei dipendenti – è contenuta, nel dettaglio, dal 16% dei rinnovi 2022; dal 30% di quelli del 2023 e 41% di quelli 2024. Come evidenziato nel grafico A, **l'andamento nel tempo mostra una misura in costante espansione a livello nazionale** (cfr. Percorsi di secondo welfare, 2023), **probabilmente (anche) grazie agli interventi normativi che hanno innalzato, in via transitoria, la soglia dell'imponibilità contributiva e fiscale per determinati beni e servizi di welfare aziendale**. I rinnovi possono riconoscere l'erogazione di *flexible benefits una tantum* o periodicamente (anche con una crescita del valore nel corso del periodo di validità del rinnovo), nonché come alternativa all'erogazione delle somme erogate a titolo di indennità di mancata contrattazione di produttività.

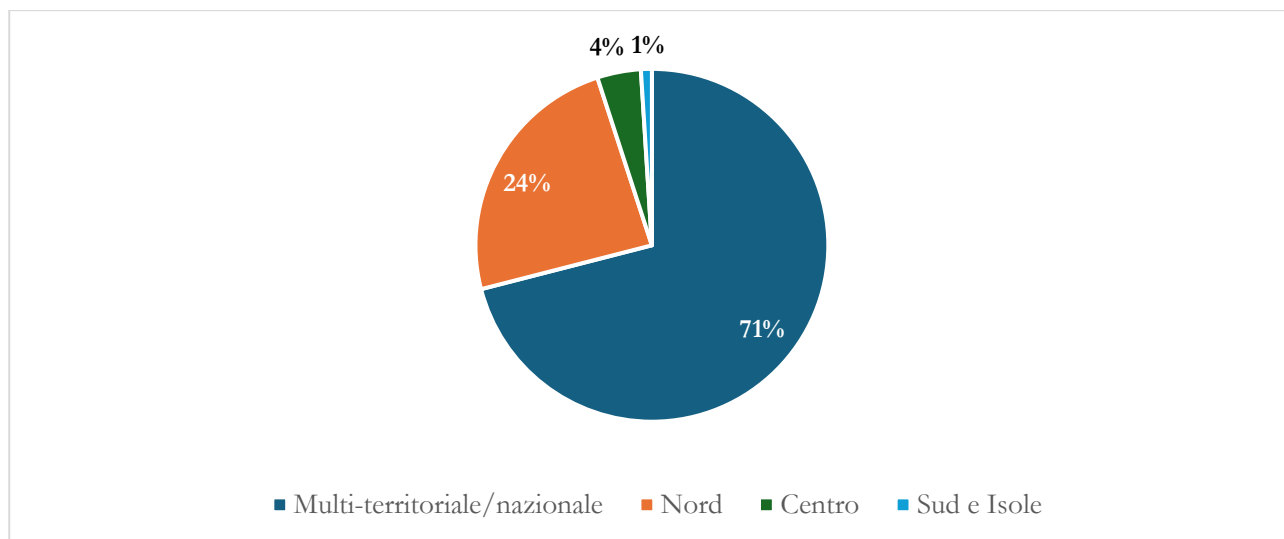
**Spostando l'attenzione al livello aziendale, dall'analisi dei del 1.301 accordi** contenuti nella banca dati ADAPT emerge che **il 47% degli accordi prevede almeno una misura di welfare (616)**, segnalando una particolare attenzione al tema del welfare occupazionale a livello aziendale. Guardando alle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

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



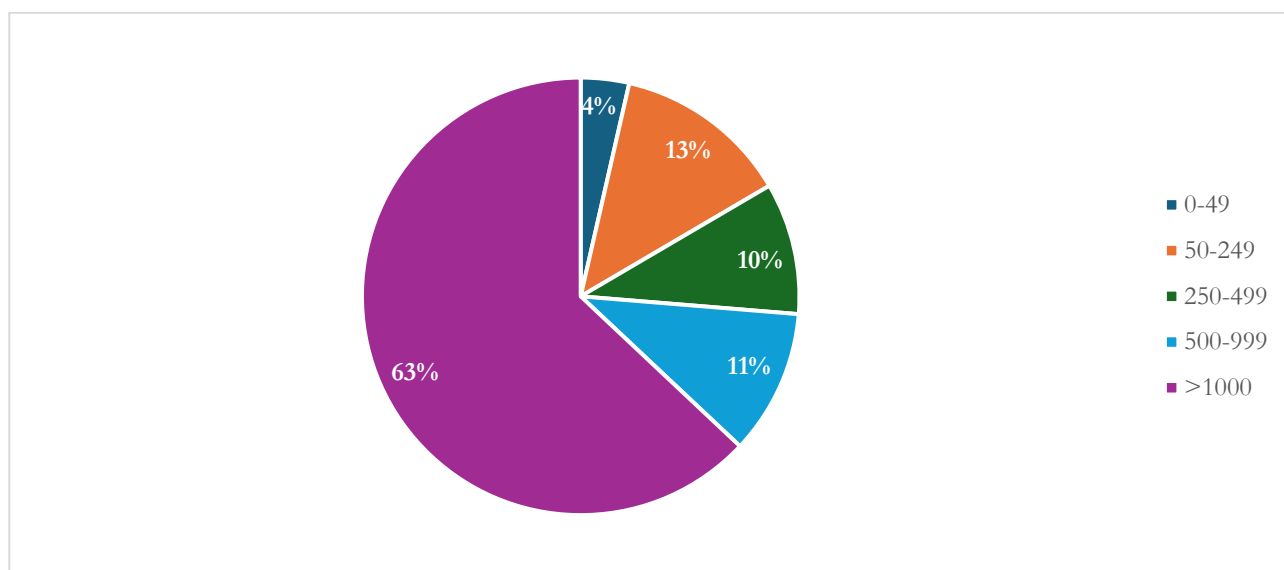
**Fonte:** elaborazione a cura di ADAPT

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



**Fonte:** elaborazione a cura di ADAPT

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

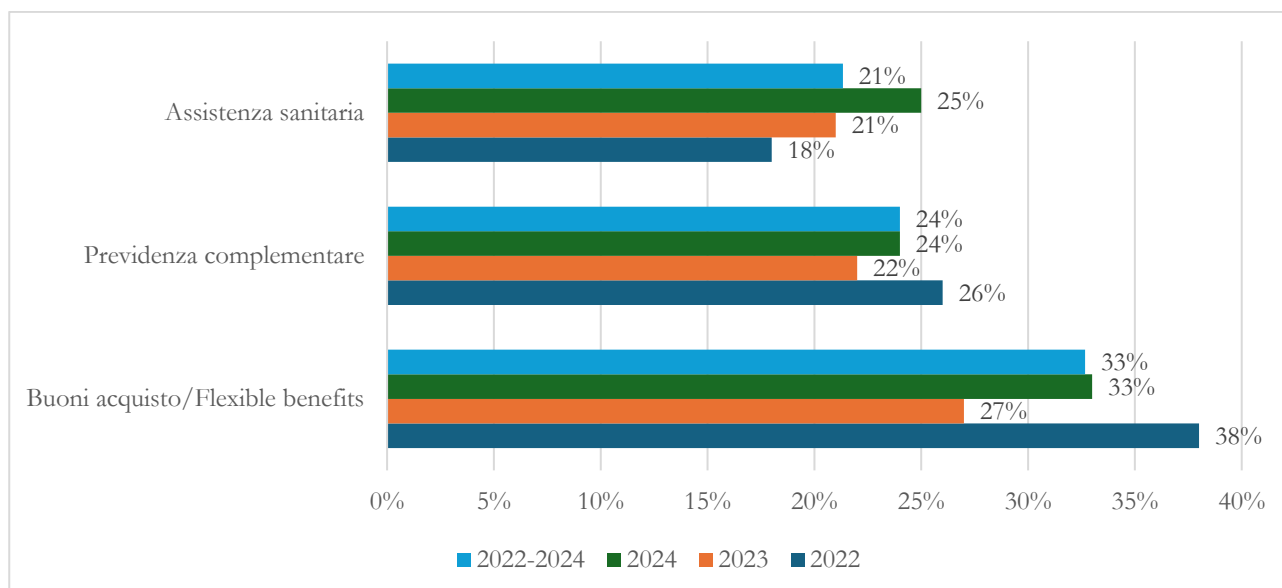


**Fonte:** elaborazione a cura di ADAPT

Dall'analisi dei 616 accordi aziendali contenenti almeno una misura di welfare occupazionale e con riferimento alle tre specifiche categorie di prestazioni sopra menzionate (previdenza complementare, assistenza sanitaria, credito welfare/*flexible benefits*) emerge una tendenza opposta a quella registrata a livello nazionale. Infatti, se a livello nazionale gli accordi che sviluppano soluzioni di previdenza complementare (40%) e di assistenza integrativa (43%) sono

superiori a quelli che intervengono per riconoscere dei *flexible benefits* (29%) (grafico A), a livello aziendale il 33% degli accordi riconosce questi ultimi, contro il 24% degli accordi che intervengono in materia di previdenza complementare e il 21% a sostegno del welfare sanitario (grafico E).

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



**Fonte:** elaborazione a cura di ADAPT

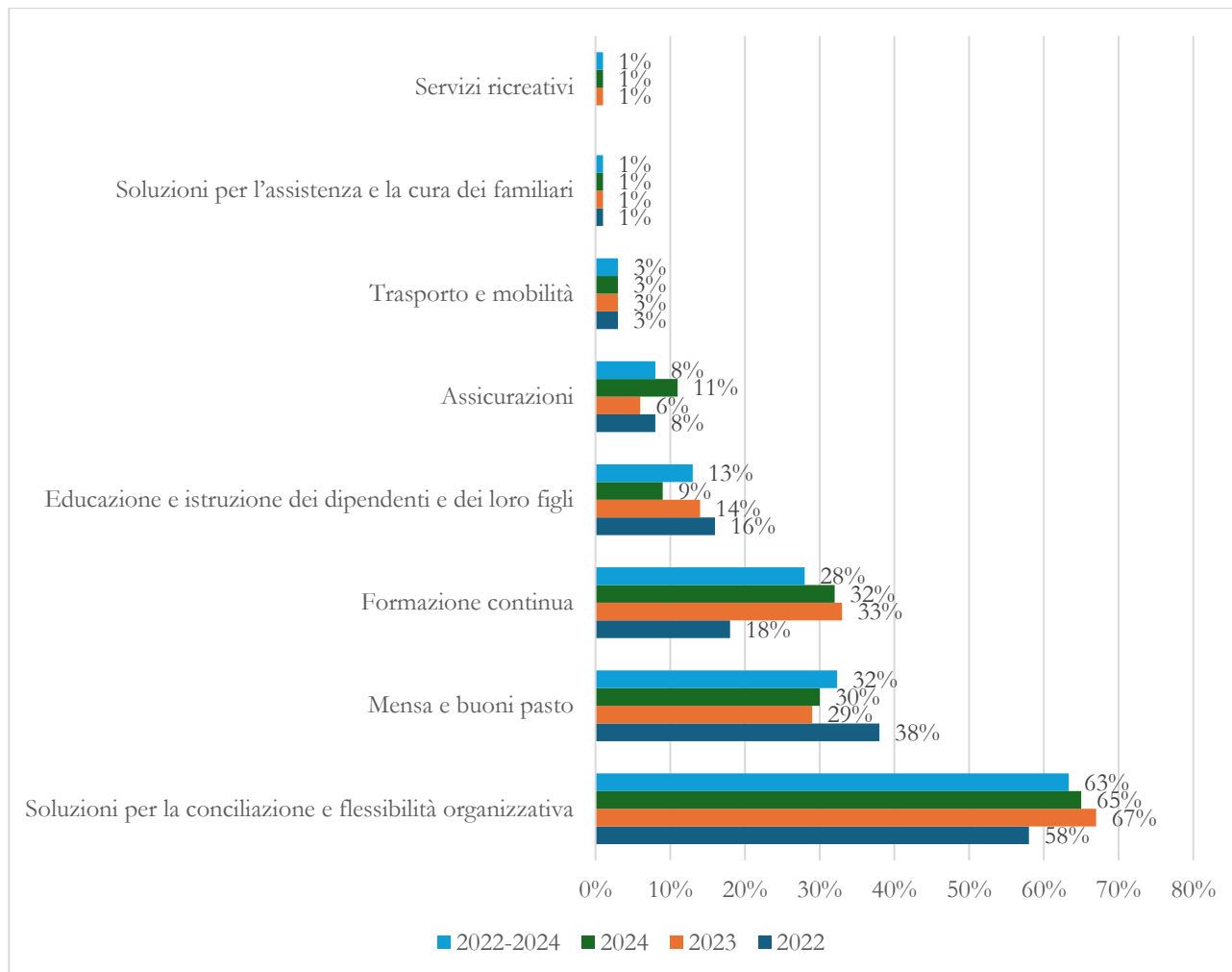
Rispetto al livello nazionale, **le intese aziendali prevedono soluzioni che, da una parte, proseguono lungo le indicazioni del livello superiore e, dall'altra parte, apportano maggiore innovazione sotto il profilo contenutistico.** A titolo esemplificativo, per **promuovere il welfare sanitario**, infatti, oltre ad innalzare i contributi versati dall'azienda in favore dei dipendenti, gli accordi aziendali stabiliscono talvolta l'estensione della copertura sanitaria anche al convivente e/o ai familiari oppure erogano dei servizi in ambito sanitario di varia natura, sia in ottica preventiva che di supporto, anche psicologico, ai dipendenti. **L'adesione ai fondi di previdenza complementare**, invece, **viene incoraggiata** non solo mediante l'aumento della contribuzione a carico azienda (in aggiunta a quanto stabilito dal CCNL applicato e, talvolta, anche in misura crescente per ogni annualità nell'arco temporale di vigenza dell'intesa), ma anche promuovendo l'aumento della quota di credito welfare derivante dalla conversione del premio di risultato e/o destinando i residui delle somme non utilizzate al fondo pensione di riferimento. **Quanto al credito welfare/flexible benefits, gli accordi aziendali possono talvolta diversificare le soluzioni**, ad esempio, riconoscendo il credito solo a specifiche categorie di dipendenti e, spesso, specificano le voci a cui destinare tali somme (buoni acquisto, buono benzina), talvolta anche solo richiamando le categorie di cui all'articolo 51, commi 2 e 3, TUIR.

**Una particolare attenzione è stata poi posta allo sviluppo delle misure di welfare occupazionale aventi finalità conciliativa.** In questo ambito si registra una diffusione, a livello nazionale, di **soluzioni dedicate in particolare ad alcune categorie di dipendenti, come i genitori e i caregivers**, che

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

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

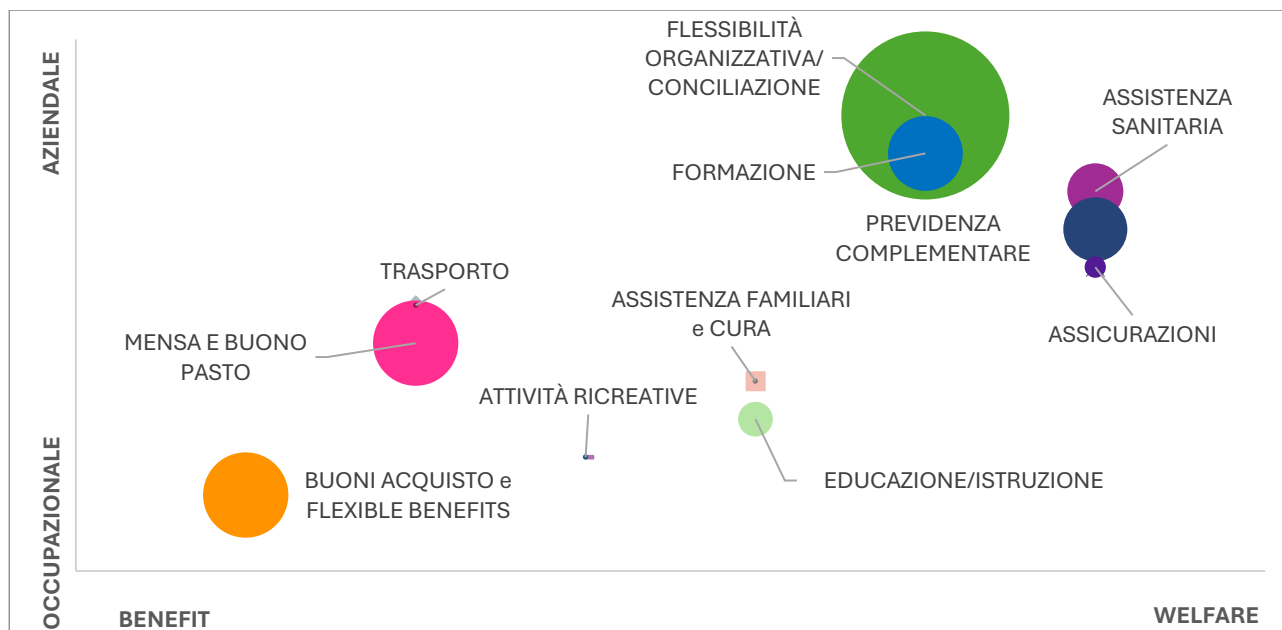
**Grafico F.** Percentuale di accordi aziendali che prevedono misure di welfare occupazionale per categorie (soluzioni di conciliazione vita lavoro, mensa/buono pasto, formazione continua, educazione e istruzione dei dipendenti e dei loro figli, assicurazioni, trasporto e mobilità, cura e assistenza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



**Fonte:** elaborazione a cura di ADAPT

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

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

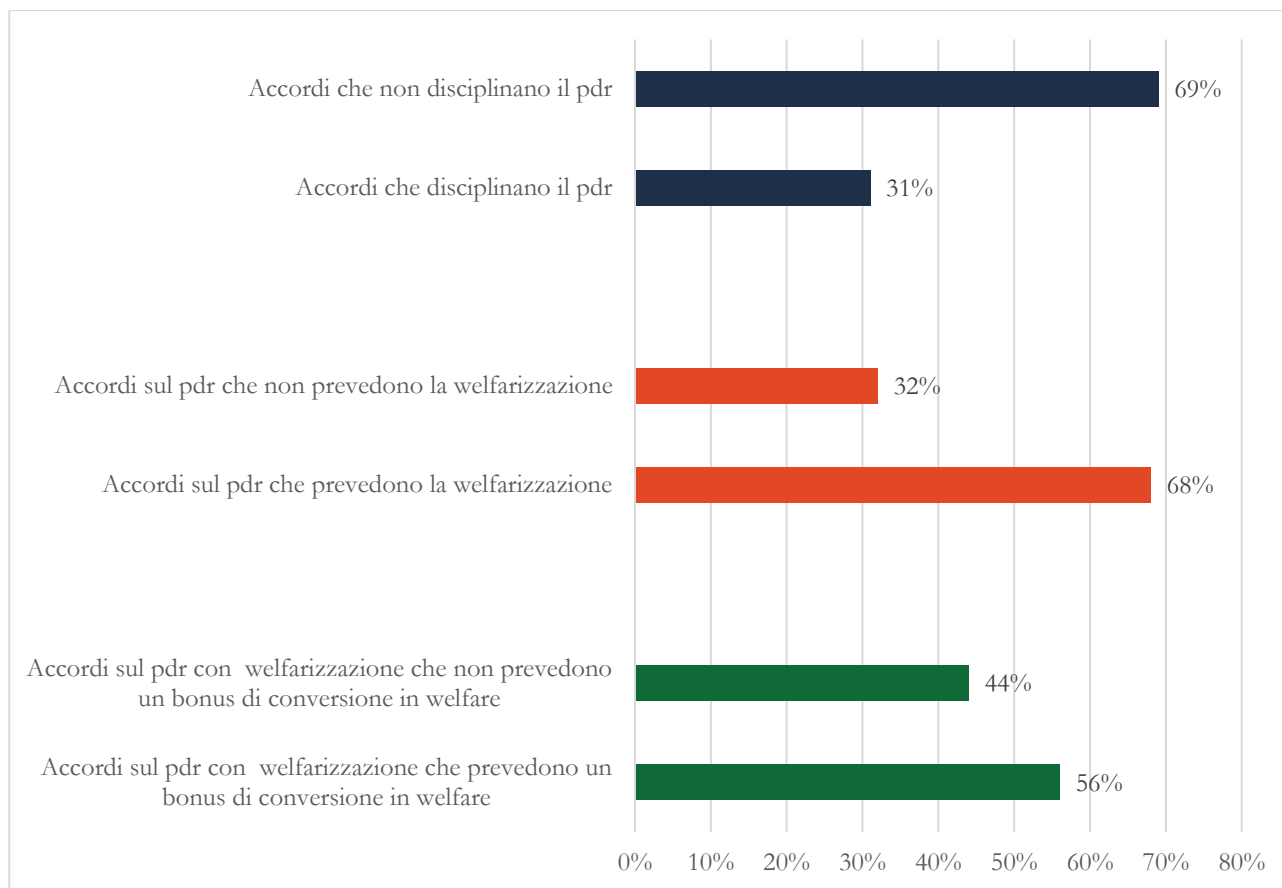
**Grafico G.** Mappatura delle prestazioni di welfare occupazionale (triennio 2022-2024)

**Fonte:** elaborazione a cura di ADAPT

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

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

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

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

**Fonte:** elaborazione a cura di ADAPT

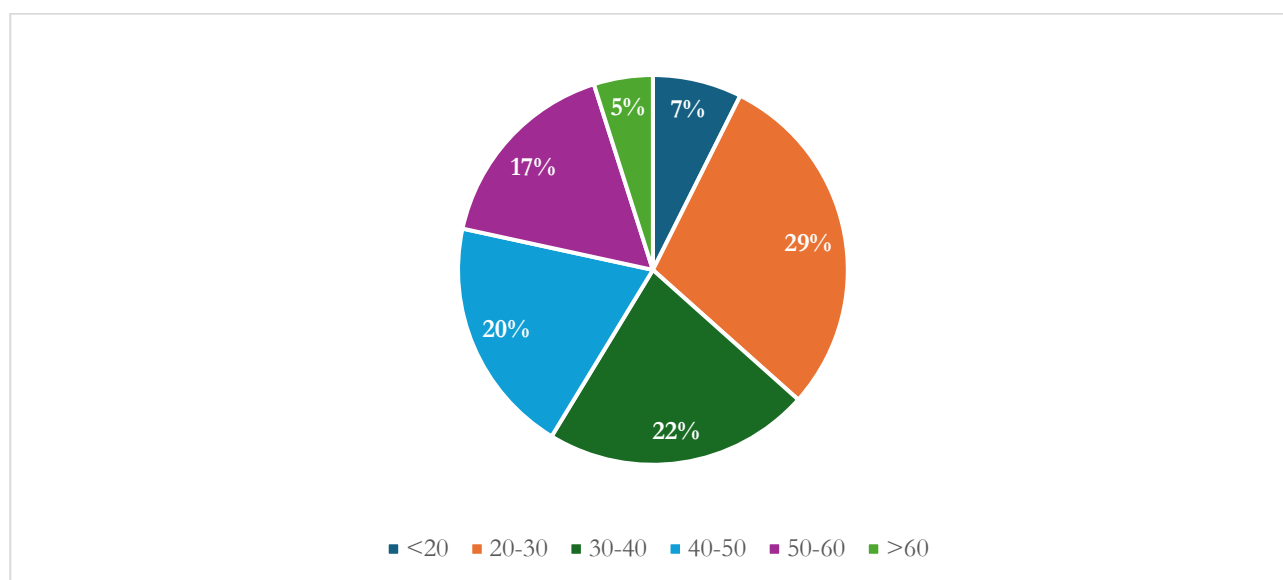
Quanto alla destinazione del credito welfare derivante dalla conversione del premio di risultato, sovente le parti richiamano in via specifica le categorie di welfare attraverso le quali è possibile spenderlo, come ad esempio in buoni spesa e buoni acquisto o forme di rimborso di mutui, affitto o utenze domestiche oppure rinviano genericamente alle categorie di prestazioni di cui all'articolo 51, commi 2 e 3, TUIR. Da ultimo, **al fine di apprezzare le connessioni tra welfare di produttività e soluzioni di conciliazione, si segnala che nel triennio considerato si rileva la presenza di diversi accordi che prevedono la possibilità di convertire il premio di risultato in "tempo libero"**, al fine di agevolare un miglior equilibrio tra tempi e responsabilità associati alla vita professionale, personale e familiare dei dipendenti. In questo modo gli accordi offrono ai dipendenti un'alternativa alla tradizionale erogazione monetaria del PDR e alla conversione in beni e servizi di welfare, riconoscendo la conversione di quota parte del premio in ore o giornate di permesso.

## Il welfare aziendale e occupazionale nel settore turistico

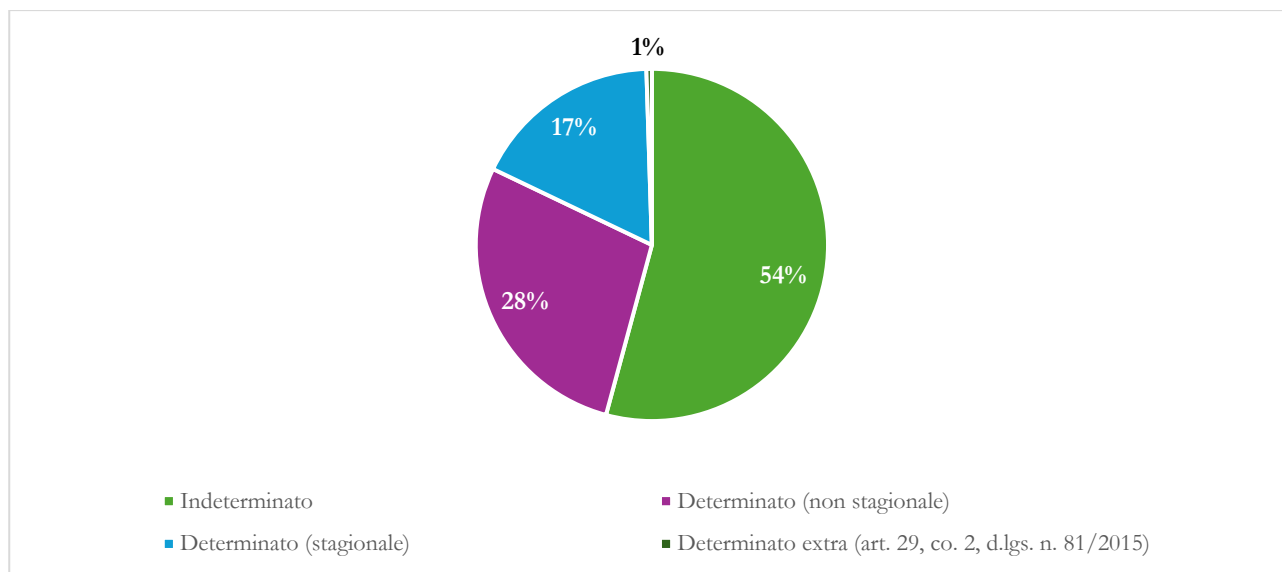
Nell'ambito del **focus settoriale**, si è scelto di approfondire, in questa VIII edizione, le politiche di **welfare occupazionale ed aziendale** promosse dalle parti sociali nel **settore turistico**. Questa scelta è stata operata per diverse ragioni.

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

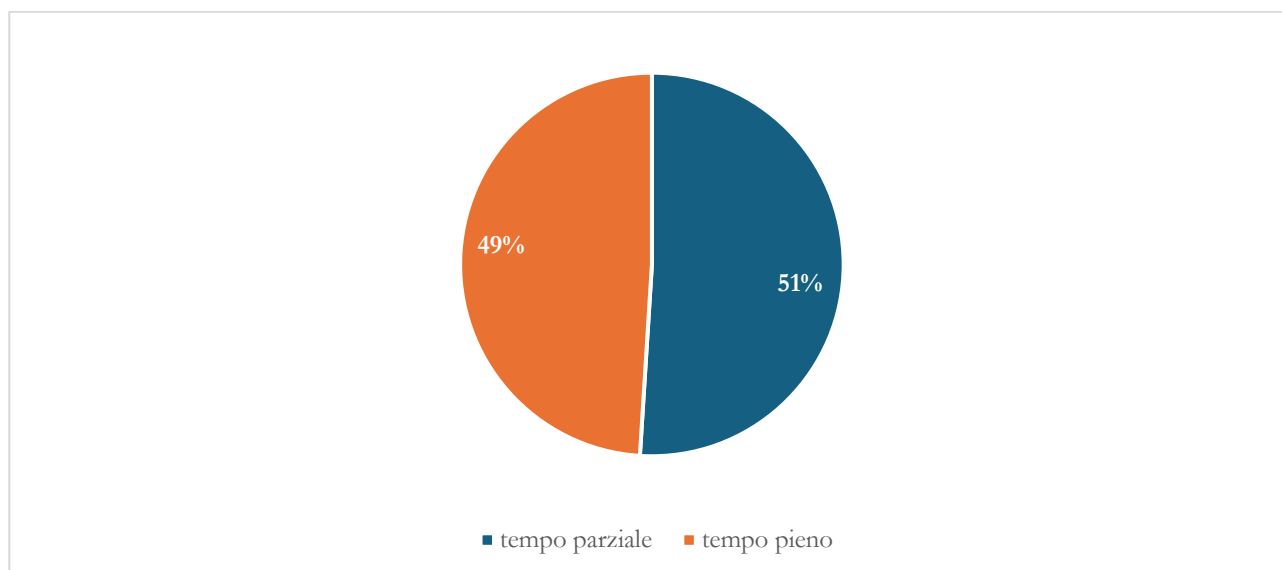
**Grafico I.** Lavoratori del settore turismo suddivisi per età



**Fonte:** rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

**Grafico L.** Tipologie contrattuali nel settore turismo

**Fonte:** rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

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

**Fonte:** rielaborazione ADAPT su dati Osservatorio Ebnt

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

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

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

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

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

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

- CCNL per i dipendenti da aziende dei settori Pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, sottoscritto da Fipe, Legacoop, Confcooperative, Agci, Confcommercio e Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil, rinnovato il 5 giugno 2024
- CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo, sottoscritto da Federalberghi, Faita Federcamping, Confcommercio e Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil, rinnovato il 5 luglio 2024;
- CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo, sottoscritto da Fiepet, Fiba, Assohotel, Assocamping, Assoviaggi, Assoturismo Confesercenti e Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil, rinnovato il 22 luglio 2024;
- CCNL per i dipendenti dell'industria turistica, sottoscritto da Federturismo Confindustria, Confindustria Aica e Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil, rinnovato il 21 dicembre 2024;
- CCNL per i dipendenti delle imprese di Viaggi e Turismo, sottoscritto da Fiavet, Confcommercio e Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil, rinnovato il 26 luglio 2024.

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

**Tabella 1.** Fondi ed enti bilaterali del settore per CCNL

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

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

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

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

Oltre alle classiche forme di welfare contrattuale, un ruolo di rilievo nel settore è rivestito dagli enti bilaterali. Meritano qui di essere attenzionate le misure di integrazione al reddito nei casi di aziende coinvolte in situazioni di crisi e/o processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendale a cui corrispondono periodi di sospensione dell'attività economica.

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

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

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

**livello territoriale sono inoltre organizzati corsi per la formazione continua e per la formazione obbligatoria;**

- **Servizi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro sia a livello nazionale che territoriale tramite la redazione di studi e servizi di sostegno per i lavoratori.**

Passando allo studio della **contrattazione aziendale**, va segnalato, innanzitutto, il basso tasso di sottoscrizione di contratti aziendali che promuovono misure di welfare nel settore del turismo. Nella banca dati *Farecontrattazione* di Adapt si rilevano infatti quasi esclusivamente intese siglate nell'ambito di grandi strutture alberghiere o della ristorazione organizzata, con un dato comunque in linea con quanto osservato per l'intero settore terziario, turismo e servizi.

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

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

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

## Le politiche aziendali e contrattuali per la casa nel territorio milanese

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

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

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

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

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

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

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

In questa nuova prospettiva, nel corso dell'indagine è stato possibile ricostruire una **pluralità di prime significative esperienze, accomunate dal tentativo, più o meno strutturato, di offrire risposte concrete a un bisogno crescente dei lavoratori, quale quello di far fronte alle spese della casa**.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Previdenza complementare e contrattazione collettiva: il ruolo dei fondi negoziali

---

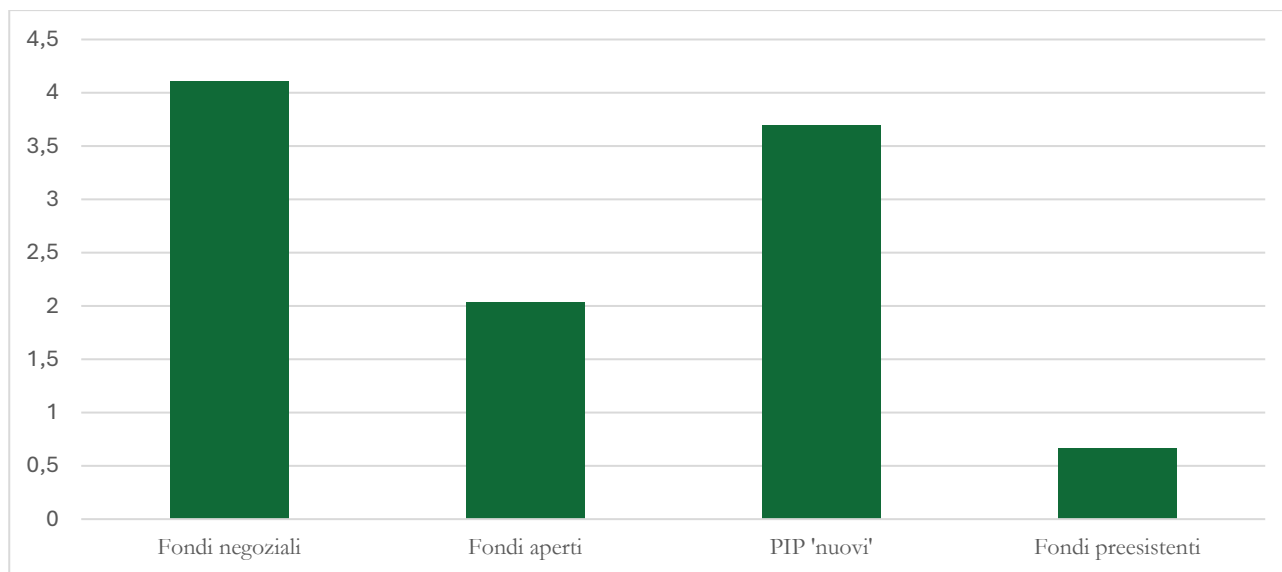
La **previdenza complementare**, da sempre considerata come uno dei pilastri del welfare occupazionale, è oggi **al centro di nuove dinamiche di sviluppo nella contrattazione collettiva**.

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

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

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

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

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

**Fonte:** rielaborazione ADAPT su dati Covip

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

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

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

Tra gli esempi più rilevanti, in tal senso, si osservano quello della metalmeccanica e dell'industria chimica-farmaceutica, in cui i vari rinnovi contrattuali hanno progressivamente incrementato, in parallelo ad un aumento dei minimi contrattuali, le risorse da destinare al finanziamento dei fondi Cometa (metalmeccanico) e Fonchim (chimico-farmaceutico), che oggi contano tra i più alti numeri di iscritti dell'intero panorama contrattuale.

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

- nel caso del fondo Cometa, è previsto un aumento della contribuzione aziendale per i lavoratori under 35, al fine di favorire le adesioni dei più giovani;
- nel caso del fondo Fonchim, è previsto un contributo aggiuntivo, sempre a carico delle aziende, per finanziare prestazioni ulteriori per premorienza e invalidità permanente.

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

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

Accanto ai settori più strutturati come la metalmeccanica o la chimica, anche altri comparti dell'industria promuovono la previdenza complementare attraverso fondi di categoria istituiti e sviluppati dalla contrattazione nazionale, con percentuali di contribuzione diverse e, in generale, minori tassi di adesione.

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

| CCNL                                   | Fondo di riferimento | Modalità di finanziamento                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CCNL industria alimentare              | Alifond              | 1% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 1,50% retribuzione utile per il computo del TFR azienda<br>+ TFR                                                                                                                          |
| CCNL industria carta                   | Byblos               | 1% retribuzione contrattuale comprensiva della tredicesima mensilità lavoratore / 1,50% retribuzione contrattuale comprensiva della tredicesima mensilità azienda<br>+ TFR                                                                          |
| CCNL industria ceramica                | Foncer               | 1,40% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 2,30% retribuzione utile per il computo del TFR azienda<br>+ 0,20% azienda per finanziamento assicurazione premorienza e invalidità permanente/copertura spese amministrative<br>+ TFR |
| CCNL industria gomma plastica          | Fondo Gomma Plastica | 1,56% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 1,56% retribuzione utile per il computo del TFR azienda<br>+ TFR                                                                                                                       |
| CCNL Industria tessile - abbigliamento | Previmoda            | 1,50% e.r.n. lavoratore / 2 % e.r.n. azienda<br>+ 0,24% azienda per finanziamento assicurazione premorienza e invalidità permanente<br>+ TFR                                                                                                        |
| CCNL industria lapidei                 | Arco                 | 1,30% retribuzione utile per il computo del TFR lavoratore / 2,90% retribuzione utile per il computo del TFR azienda<br>+ TFR                                                                                                                       |

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

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

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

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

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

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

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

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

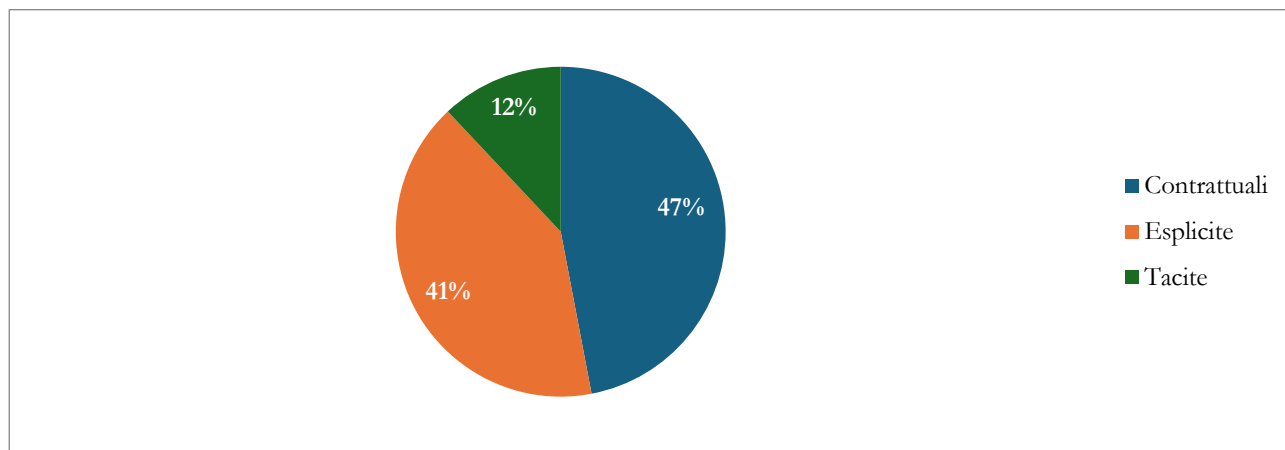
**Nel settore bancario e assicurativo, invece, la previdenza complementare è gestita storicamente a livello aziendale o di gruppo.** I fondi chiusi aziendali sono oggi largamente prevalenti e coprono la quasi totalità dei lavoratori del settore, con tassi di adesione molto elevati, trainati dalle politiche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

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

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

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

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



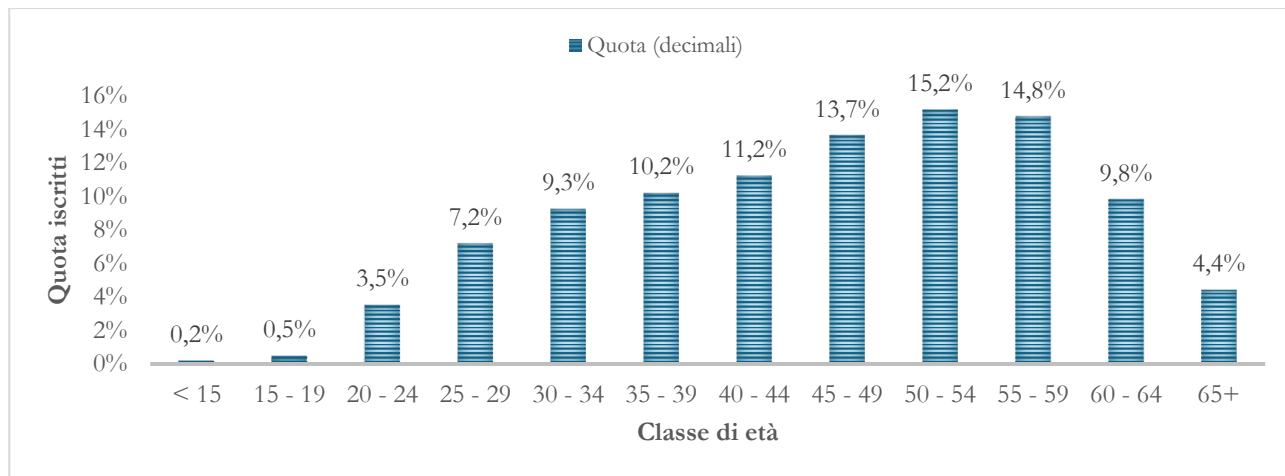
**Legenda:**

Esplicite → adesione derivante da una scelta volontaria del lavoratore, con versamento contributo

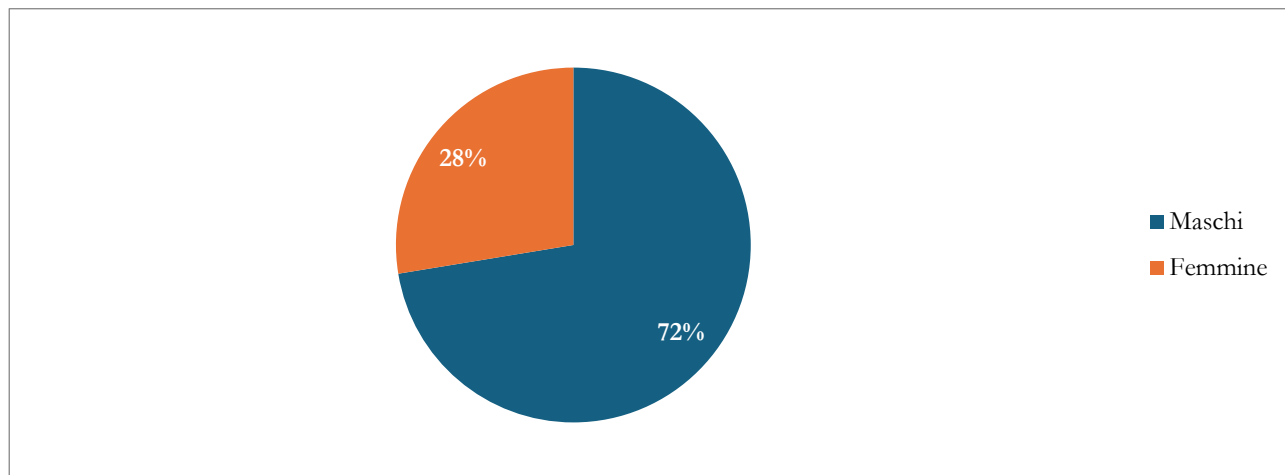
Tacite → adesione automatica a seguito del conferimento del TFR senza esplicita opposizione del lavoratore.

Contrattuali → adesione stabilita da contratti collettivi, con contribuzione aziendale versata a prescindere da una scelta individuale.

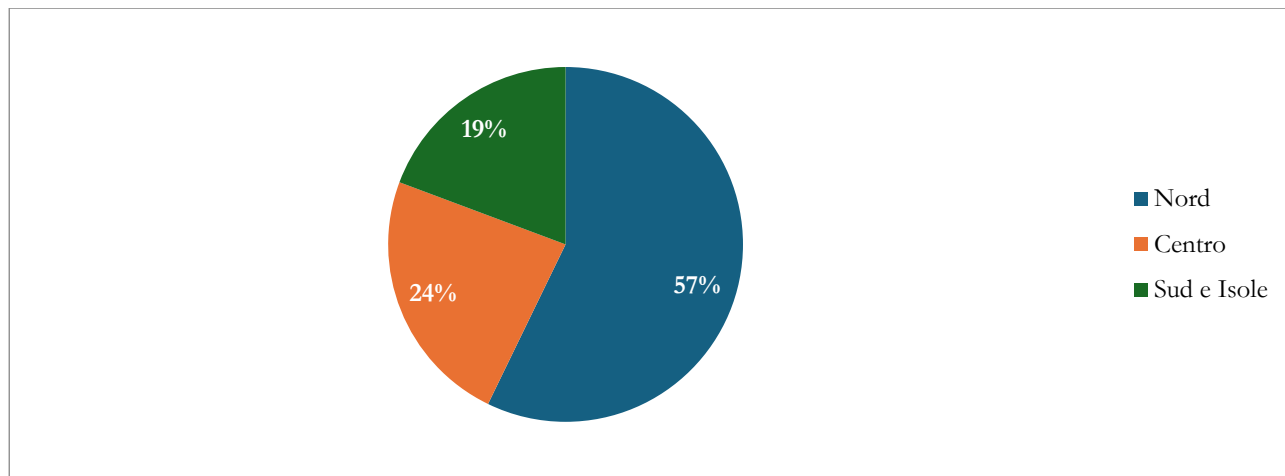
**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati COVIP

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

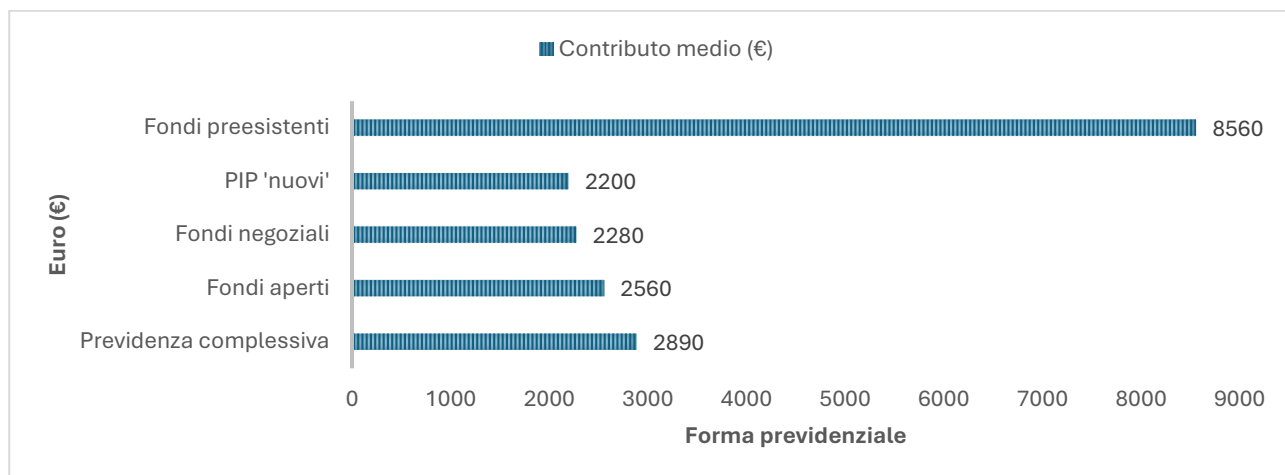
**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati COVIP

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati COVIP

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati COVIP

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati COVIP

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

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

- i **meccanismi di compartecipazione aziendale**, che in alcune prime sperimentazioni incentivavano maggiormente le fasce più deboli (es. giovani, lavoratori somministrati);
- i **percorsi life-cycle**, che adeguano automaticamente i percorsi di investimento all'età del lavoratore;

- le **esperienze territoriali e aziendali virtuose**, che fanno leva sulla contrattazione di secondo livello per introdurre incentivi mirati, livelli contributivi più elevati e maggiori opportunità di adesione;
- le **politiche di apertura di alcuni fondi verso i lavoratori autonomi**, finora generalmente esclusi dalla previdenza negoziale.

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