Welfare contrattuale e rappresentanza: la voce dei Direttori HR

RELIND – Forum delle Relazioni Industriali

Assolombarda, 17 novembre 2026

Angelo Viti

Membro del Consiglio Direttivo e Tesoriere AIDP Lombardia | Chief People Officer, Transcom

AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Lombardia

AIDP Lombardia oggi: oltre 1.000 soci, circa 900 organizzazioni, più di 50 eventi nel 2026

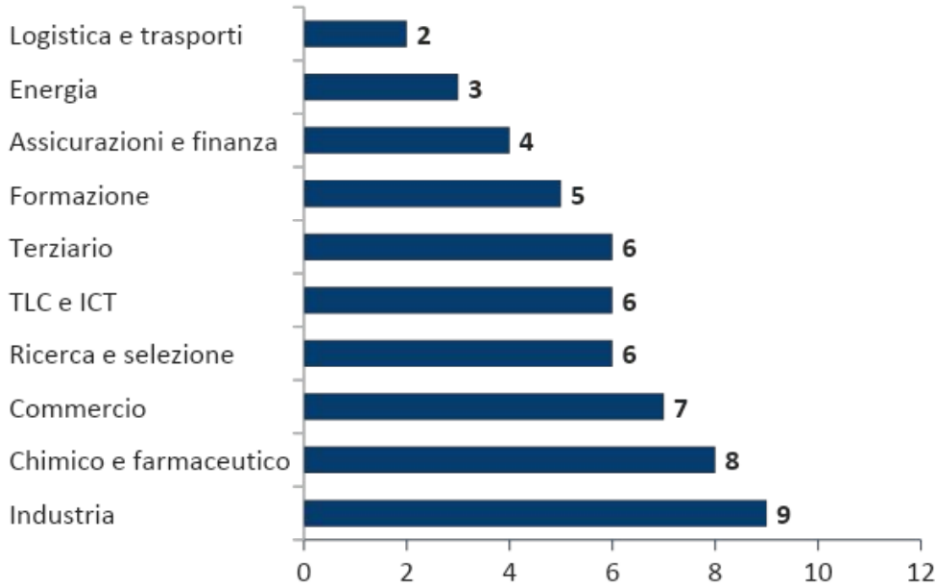
1.000+
soci attivi nel 2026, il gruppo regionale più numeroso dei 16 di AIDP

~900
aziende e organizzazioni rappresentate dai soci

50+
eventi nel 2026 tra convegni, laboratori, webinar, gruppi tematici e networking

58%
donne; il 17% dei soci è under 35

Settori di appartenenza dei soci in azienda



Gli eventi 2026 con visibilità nazionale

4 marzo **Lombardia Lab – Persone e Lavoro**: Palazzo Mezzanotte, sold out: istituzioni, Regione Lombardia e Presidenza nazionale AIDP, in streaming per tutta la rete; workshop su formazione, AI, welfare, longevity e wellbeing

28 aprile **Osservatorio Comunicazione Strategica**: lancio di un osservatorio permanente promosso da AIDP Lombardia

1 luglio **LAB HR & Agentic AI**: laboratorio sull'AI agentica nei processi HR

15 ottobre **Pay Transparency: 4 mesi dopo**: primo bilancio sull'applicazione della direttiva

17 novembre **RELIND – Forum delle Relazioni Industriali**: AIDP Lombardia porta ad Assolombarda la voce dei Direttori HR

tutto l'anno **Summer Party, Festa di Natale, Art&Management, Gruppo Giovani, Gruppi Provinciali**: la community che si incontra ogni mese

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

Fonte: anagrafica soci attivi AIDP Lombardia 2025 (CRM nazionale) e situazione soci al 1° ottobre 2026; calendario eventi aidp.it (eventi in Lombardia, conteggio al 16/11/2026). Quote su soci con dato compilato.

Il contesto: il welfare è ormai una componente stabile della contrattazione

85%

dei CCNL rinnovati nel 2025 contiene almeno una misura di welfare

59%

degli accordi aziendali 2025 contiene almeno una misura di welfare

52% vs 27%

sanità integrativa: presente in metà dei CCNL 2025, ma solo in 1 accordo aziendale su 4

41%

degli accordi aziendali 2025 interviene su flessibilità e conciliazione: la misura più diffusa

Cosa dice il mercato

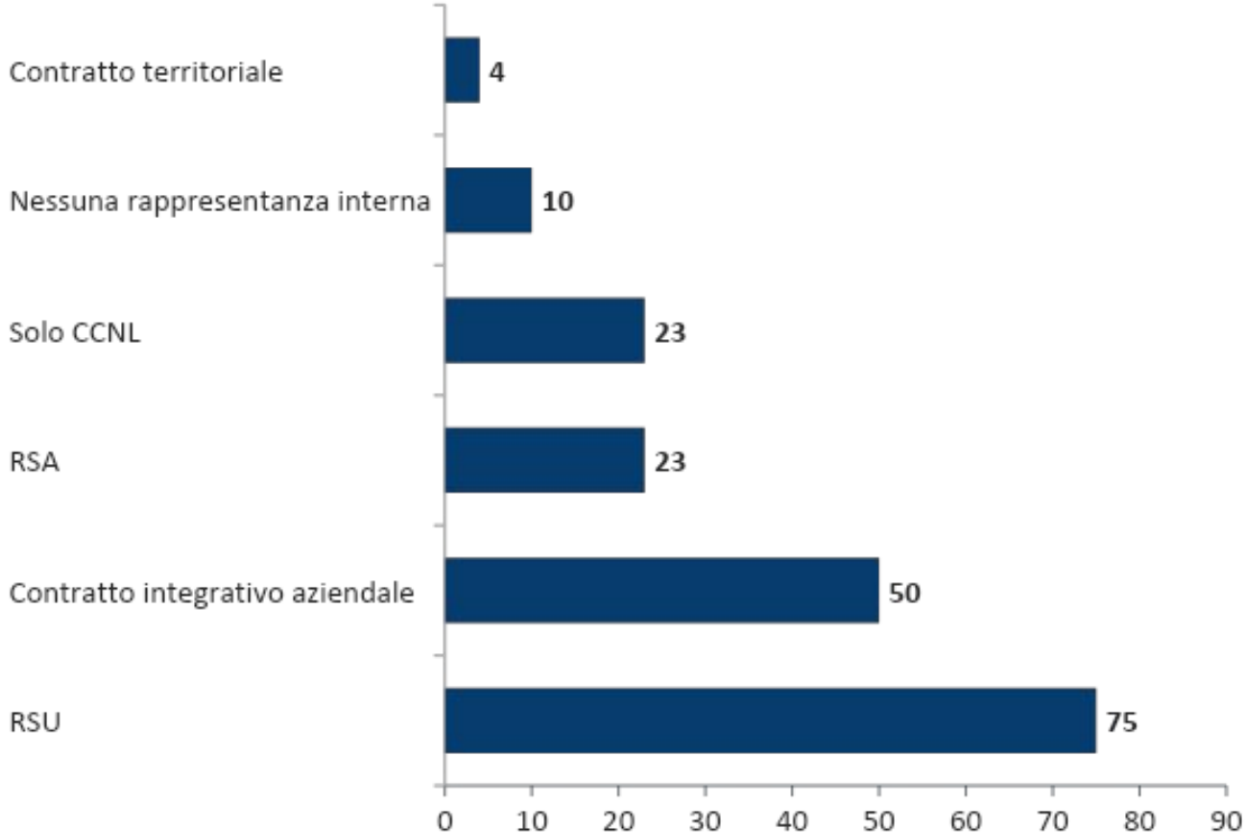
- La contrattazione nazionale ha consolidato previdenza complementare (64% dei CCNL 2025) e sanità integrativa (52%).
- Il secondo livello sceglie soprattutto flessibilità, conciliazione e credito welfare: integra, non duplica, il primo livello.
- Nelle PMI il welfare cresce ma resta poco strutturato: il 64% degli accordi con welfare è in configurazione minima; solo il 18% delle PMI si limita all'adempimento contrattuale (Welfare Index PMI 2026).
- ADAPT segnala tra le cause del mancato utilizzo scarsa conoscenza, regole poco leggibili e assenza di supporto all'accesso.

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

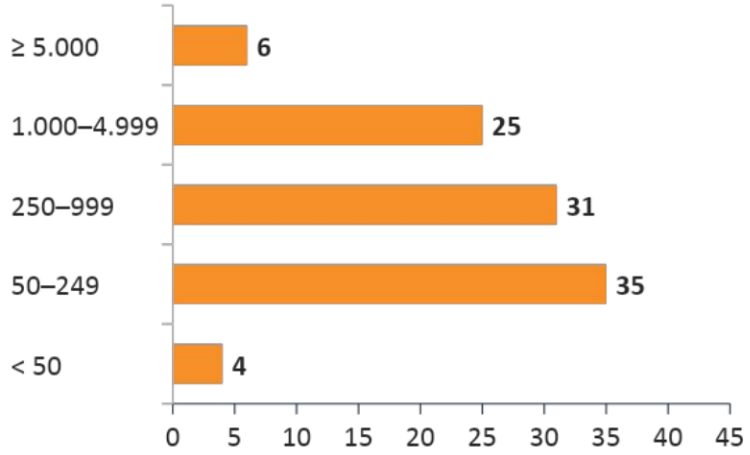
Fonte: ADAPT-Intesa Sanpaolo, IX Rapporto Welfare for People 2026 (corpus di CCNL e accordi aziendali 2025, non rappresentativo dell'intera contrattazione); Generali Italia, Welfare Index PMI 2026.

Un campione di imprese strutturate: 3 su 4 hanno la RSU, 1 su 2 un integrativo aziendale

Forme di rappresentanza e contrattazione presenti (risposta multipla)



Dimensione delle aziende rispondenti (dipendenti in Italia)



Lettura

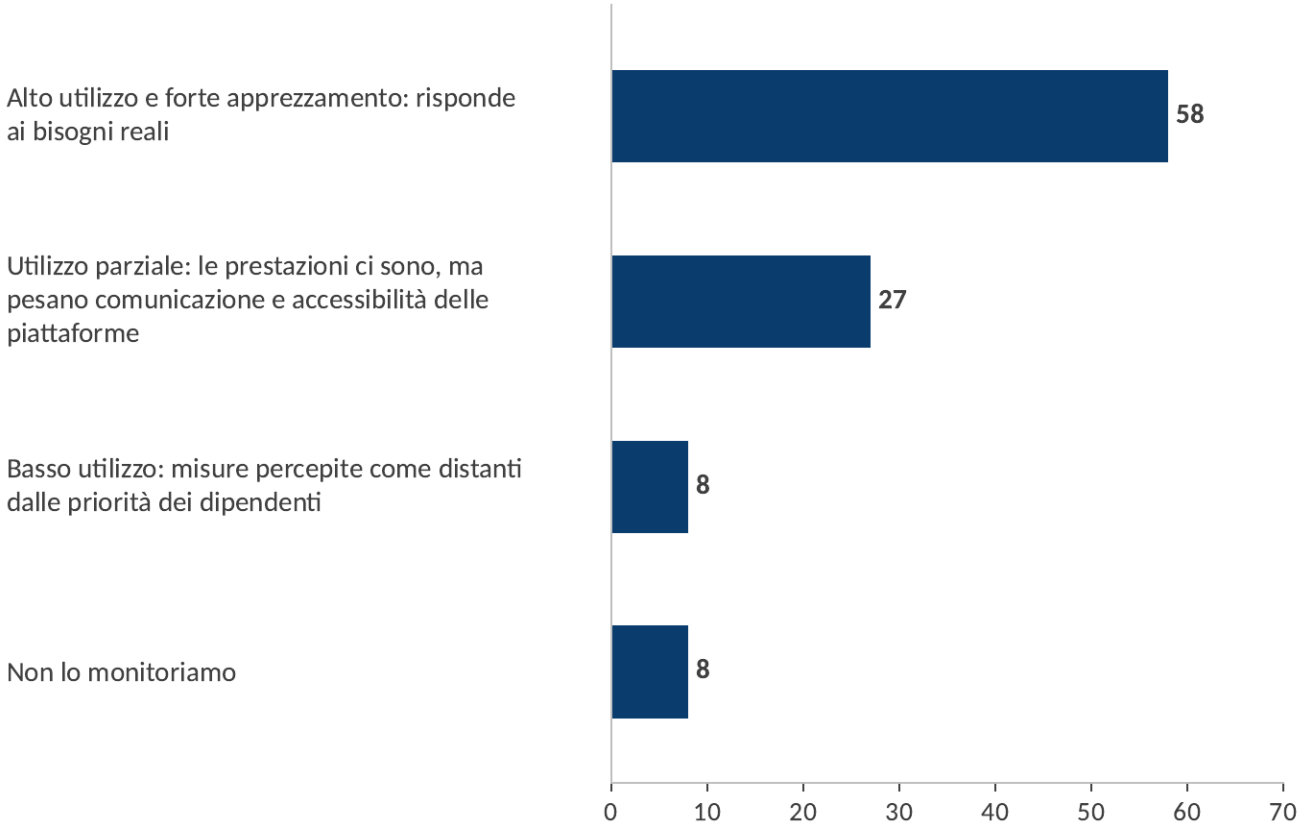
- Oltre il 60% ha tra 50 e 999 dipendenti; 1 su 3 supera i 1.000.
- Solo 1 su 10 opera senza rappresentanza interna.

Fonte: Survey AIDP Lombardia, ottobre-novembre 2026 (52 rispondenti). Percentuali sul totale dei rispondenti.

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

Il welfare contrattuale funziona: quasi 6 aziende su 10 registrano alto utilizzo e forte apprezzamento

Come valuta l'utilizzo e il gradimento del welfare contrattuale da parte dei dipendenti?



35%

segnala un utilizzo parziale o basso: il problema è la delivery, non il contenuto

Lettura

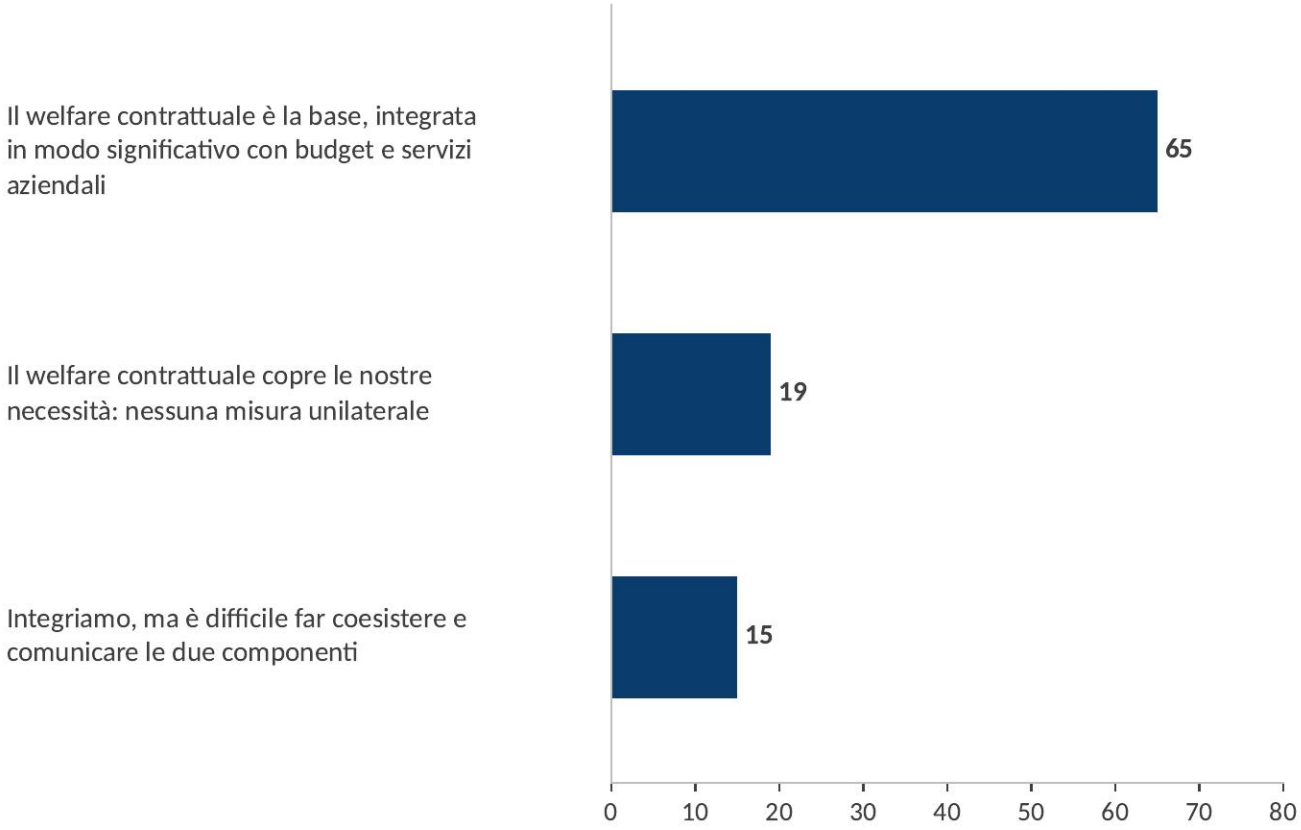
- Dove non decolla, la causa citata è la comunicazione e l'accesso alle piattaforme, non l'offerta.
- Solo l'8% giudica le misure distanti dai bisogni: il contenuto negoziato è giusto.
- L'8% non monitora l'utilizzo: senza dati non si migliora.

Fonte: Survey AIDP Lombardia 2026 (52 rispondenti).

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

Il contratto è la base: 2 aziende su 3 la integrano con budget e servizi propri

Come si integra il welfare contrattuale con il welfare aziendale unilaterale?



19%

si ferma al contratto: in linea con il 18% delle PMI italiane che limita il welfare al solo adempimento contrattuale

Lettura

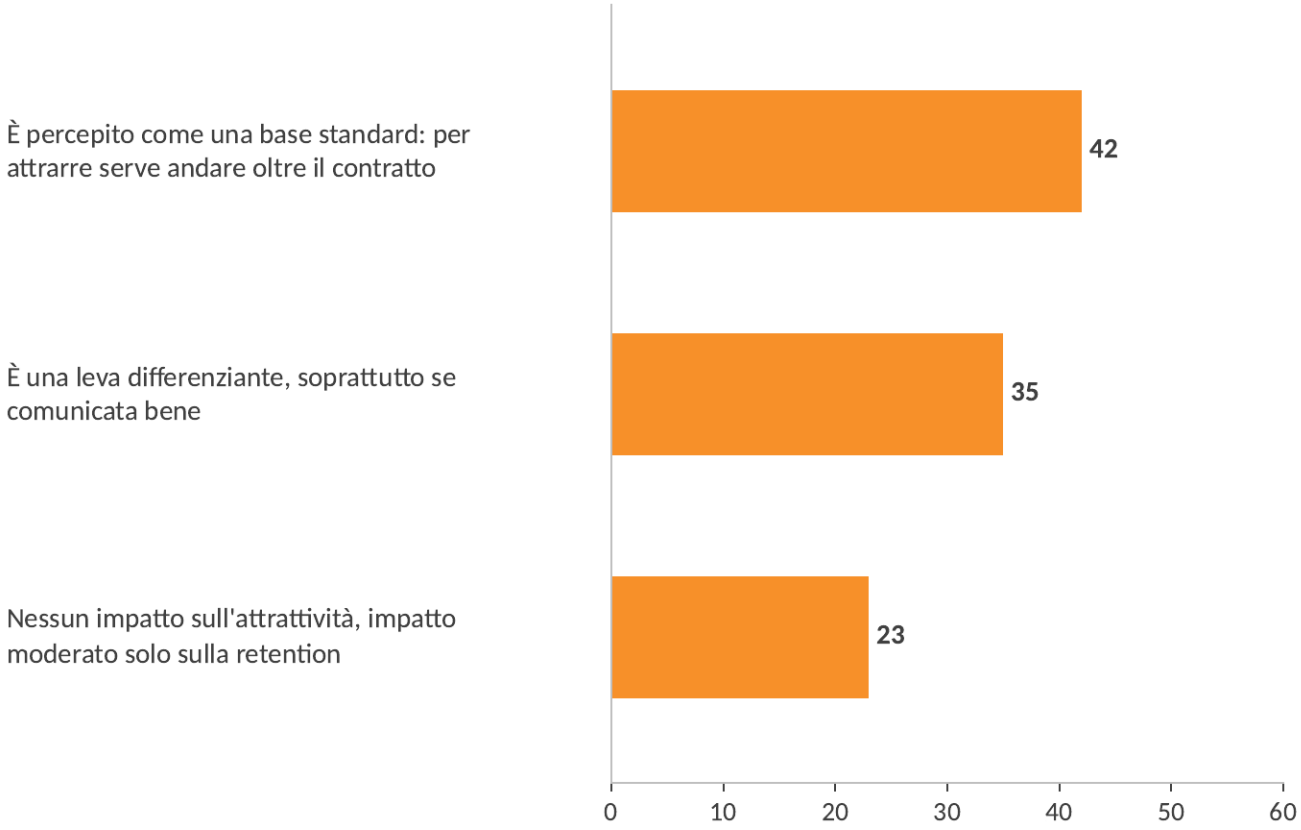
- Il welfare contrattuale è la piattaforma su cui l'azienda costruisce: non è alternativo al welfare unilaterale.
- Il 15% fatica a far coesistere le due componenti: lo stesso nodo di comunicazione visto sull'utilizzo.

Fonte: Survey AIDP Lombardia 2026 (52 rispondenti); Generali Italia, Rapporto Welfare Index PMI 2026 (18,2% delle PMI con welfare limitato all'adempimento contrattuale).

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

Da solo il contratto non attrae: è leva differenziante solo per 1 azienda su 3, e solo se comunicata

Il welfare di origine contrattuale è una leva di employer branding e retention?



78%

delle PMI con welfare 'molto alto' ha assunto nel 2025, contro il 61,5% della media

Lettura

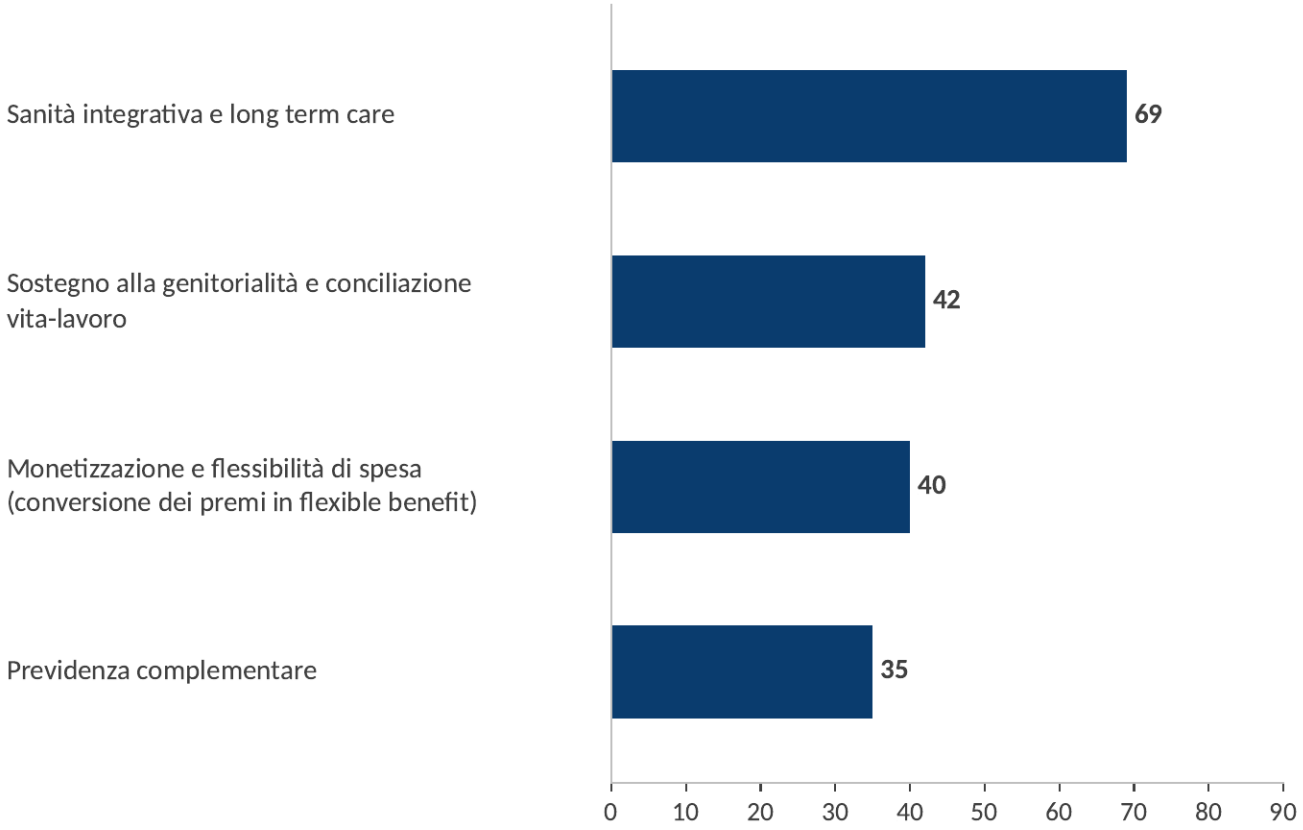
- Il welfare contrattuale è un fattore igienico: la sua assenza penalizza, la sua presenza non distingue.
- Diventa differenziante quando l'azienda lo rende visibile: il valore lo crea la comunicazione, non il contratto in sé.
- Il mercato conferma il legame tra welfare evoluto e capacità di attrarre.

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

Fonte: Survey AIDP Lombardia 2026 (52 rispondenti); Generali Italia, Rapporto Welfare Index PMI 2026 (nuove assunzioni 2025: 61,5% delle PMI, 78% tra quelle con welfare molto alto).

Sanità integrativa e long term care: la priorità per 7 Direttori HR su 10 nei prossimi rinnovi

Aree su cui concentrare il welfare contrattuale nei prossimi rinnovi (fino a due scelte)



Confronto con il mercato: quota di accordi 2025 con la misura

Misura	CCNL	Accordi az.
Previdenza compl.	64%	37%
Sanità integrativa	52%	27%
Conciliazione	n.d.	41%
Credito welfare	n.d.	28%

Lettura

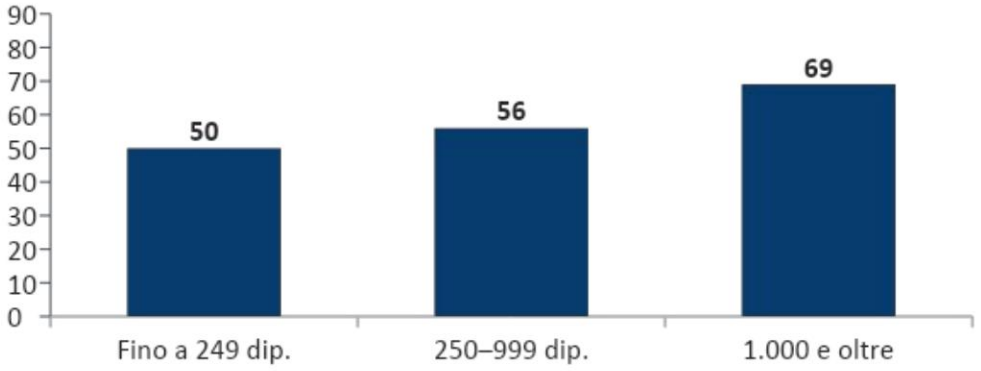
- Le aziende chiedono di rafforzare la sanità, proprio dove il secondo livello copre meno (27%).
- La previdenza è l'ultima priorità: già presidiata dal CCNL (64%).
- La conciliazione è già la misura più diffusa negli accordi aziendali.

Fonte: Survey AIDP Lombardia 2026 (52 rispondenti; fino a due scelte); ADAPT-Intesa Sanpaolo, IX Rapporto Welfare for People 2026.

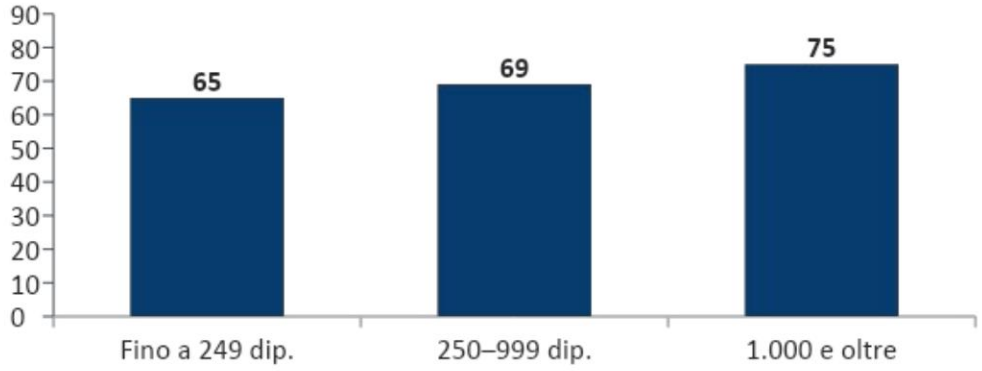
AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

La dimensione conta: nelle grandi aziende il welfare è più usato, nelle piccole pesa di più la conciliazione

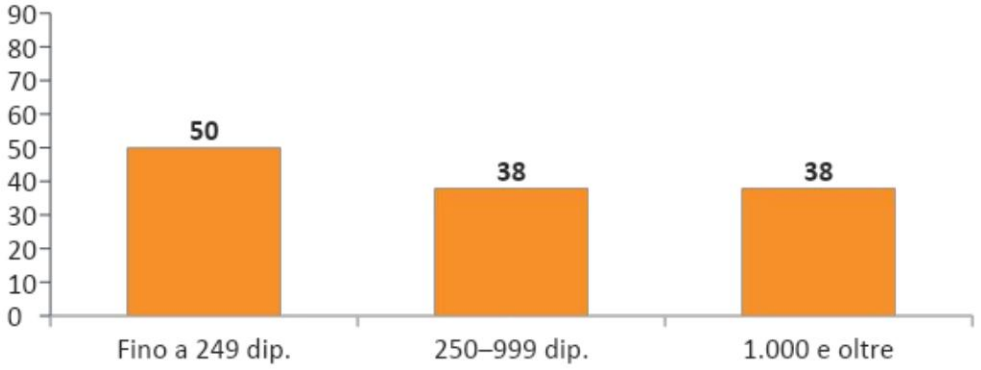
Alto utilizzo e forte apprezzamento



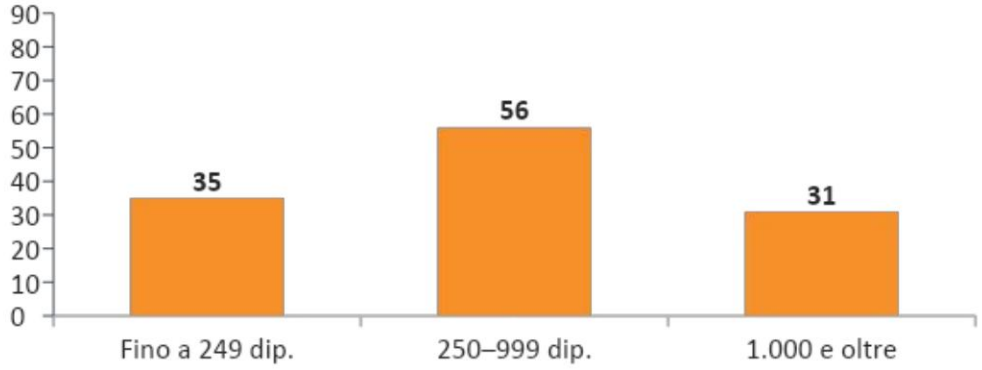
Priorità: sanità integrativa e LTC



Priorità: genitorialità e conciliazione



Priorità: flessibilità di spesa / flexible benefit

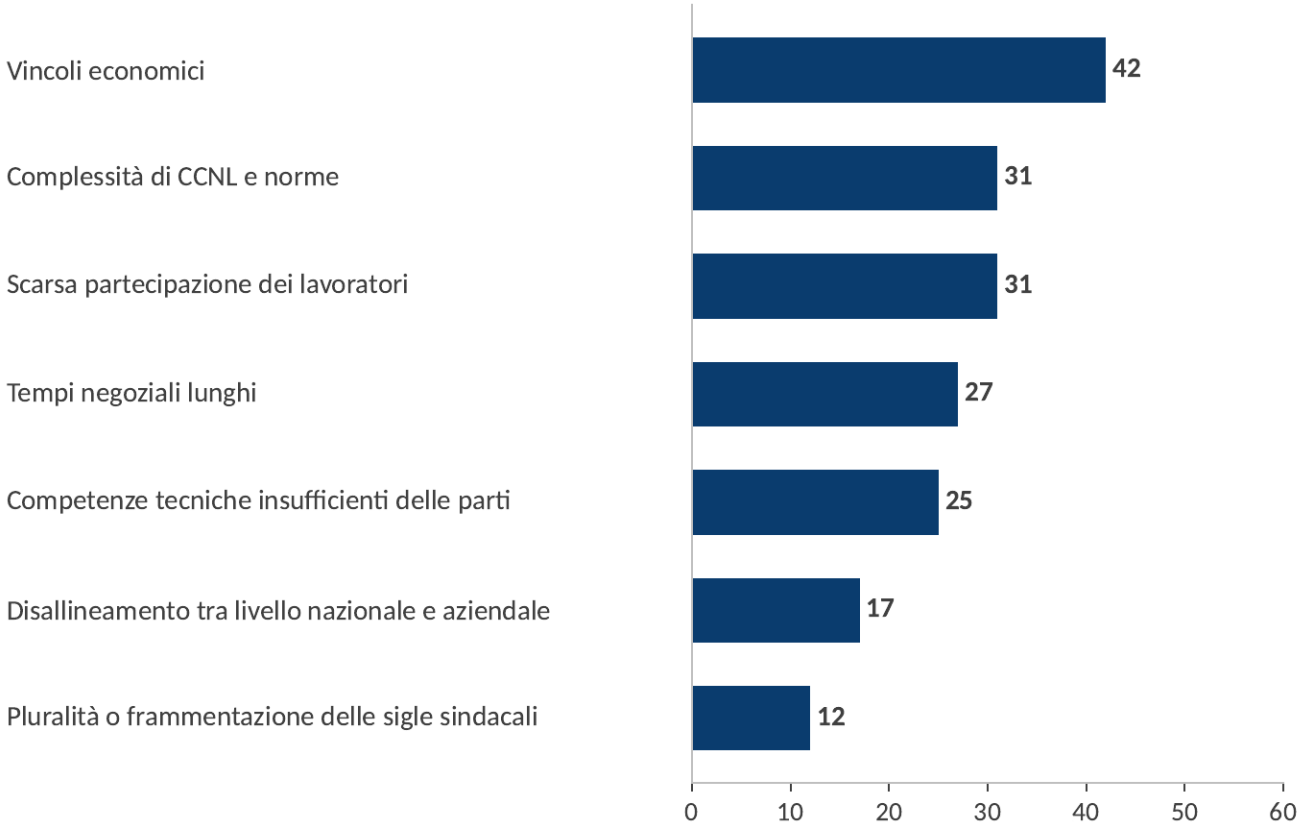


Fonte: Survey AIDP Lombardia 2026. Lettura indicativa, sottogruppi di numerosità contenuta: fino a 249 dip. n=20; 250–999 n=16; 1.000 e oltre n=16.

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

Dalle regole alla pratica: i vincoli economici frenano 4 aziende su 10, ma gli ostacoli tecnici si sommano

Ostacoli nel passaggio dalle regole contrattuali alla pratica aziendale (risposta multipla)



12%

cita la frammentazione sindacale: non è il problema principale

Lettura

- Il vincolo economico è il primo freno, ma gli ostacoli tecnici (norme 31%, tempi 27%, competenze 25%) si sommano.
- La scarsa partecipazione dei lavoratori (31%) rimanda ancora alla comunicazione.
- Il disallineamento tra livello nazionale e aziendale (17%) è un tema di coordinamento tra i due livelli.

Fonte: Survey AIDP Lombardia 2026 (52 rispondenti). Percentuali sul totale dei rispondenti; più ostacoli indicabili per rispondente.

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

Tre messaggi per le parti sociali

1

Far arrivare il welfare che già esiste

Il 35% delle aziende perde valore nell'ultimo miglio. Servono informazione chiara e piattaforme semplici: il welfare che non si conosce non si usa.

2

Concentrare le risorse su sanità e conciliazione

Sanità: è la priorità più alta (69%) e la meno coperta dal secondo livello (27%). Conciliazione: già diffusa negli accordi, pesa di più nelle aziende piccole. Differenziare per dimensione aziendale.

3

Semplificare e formare

Norme complesse e competenze delle parti pesano quanto la partecipazione dei lavoratori: servono regole leggibili e capacità tecniche ai due lati del tavolo.

AIDP Lombardia si propone come luogo di confronto tecnico tra direzioni HR e parti sociali su questi tre punti.

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia


AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

GRAZIE