

> 16 settembre 2026 alle ore 0:00

Lavoro 24

Welfare

Integrativi al test
del benessere

Cristina Casadei

—a pag. 26

Welfare, gli integrativi alla prova del benessere organizzativo

Contrattazione. Secondo l'analisi Adapt e Marsh Jointly degli accordi della banca dati Farecontrattazione il 43% prevede beni e servizi con un approccio di vantaggio fiscale, solo il 19% il corporate wellbeing

Pagina a cura di

Cristina Casadei

Si dice benessere organizzativo, corporate wellbeing e, spesso, però, si dice tutto e niente. Per dare concretezza a un tema emerso con sempre più forza negli ultimi anni, soprattutto durante e dopo la pandemia, la domanda da porsi è se il tema si può inquadrare in una prospettiva di relazioni industriali, perché solo così gli si può dare una sua riconoscibilità nei piani di welfare. Il presidente di Adapt, Francesco Seghezzi, spiega che «tanti accordi nascono solo per gestire aspetti fiscali del welfare. Così facendo però non si ottiene l'effetto di attirare e trattenere i talenti in azienda, quando, in realtà, come ci dicono i numeri, c'è urgenza di fare vere e proprie politiche di benessere organizzativo per dare anche un significato alto al lavoro». Per questo «elevare politiche di welfare e benessere personale in politiche di wellbeing che producono benessere organizzativo è uno dei passi avanti più importanti da fare per superare l'approccio fiscale al welfare aziendale e abbracciare una visione più olistica e strategica che vede lo sviluppo di una serie di beni e servizi indirizzati a migliorare il benessere personale e lavorativo delle persone».

La creazione di una governance

Per capire a che punto sono le aziende, Adapt, in collaborazione con Marsh Jointly ha ricostruito ciò che viene contrattato quando si parla di welfare e corporate wellbeing che, pur facendo parte, a parole, delle strategie organizzative contemporanee, tuttavia faticano ad entrare nella negoziazione. Analizzando 1.321 contratti aziendali sottoscritti in Italia tra il 2022 e il 2024, presenti nella banca dati Farecontrattazione di Adapt, sono state individuate diverse buone pratiche che possono essere considerate a tutti gli effetti come prime prove: il salto, culturale, però deve ancora arrivare. Il corporate wellbeing rappresenta un'evoluzione del welfare aziendale e integrativo che deriva dall'assunzione del benessere organizzativo come obiettivo dell'impresa nella costruzione di politiche per le risorse umane. La prima conseguenza tangibile di questa scelta è la creazione di una governance che valorizzi la dimensione professionale e personale dei dipendenti. Sul totale delle 1.321 intese il 47%, quindi quasi una su due, contiene almeno un elemento di welfare.

La fluidità dei concetti

Un primo elemento emerso dagli accordi riguarda il linguaggio utilizzato, ossia l'uso diversificato dei concetti di

> 16 settembre 2026 alle ore 0:00

welfare, wellbeing e benessere. Sul totale degli accordi il 43% rinvia al welfare, percentuale più che doppia rispetto a quella registrata per il concetto di benessere (19%). Degli accordi sottoscritti che contengono un rinvio al benessere, il 62% richiama il concetto senza altre specificazioni. L'analisi dei rinvii contenuti nei restanti accordi consente di vedere che il 26% riguarda il benessere nella sua dimensione lavorativa e organizzativa, il 14% afferisce al benessere nella sua dimensione personale, anche alla luce dell'importanza associata all'equilibrio psico-fisico.

Partecipazione diretta e indiretta

Il confine operativo tra wellbeing e welfare viene tracciato dall'assenza o presenza di soluzioni che trasformano misure di welfare in strumenti che fanno parte di una strategia organica e organizzativa. Nel triennio 2022-2024, poco più del 40% delle intese ha previsto forme di partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori, la cosiddetta partecipazione indiretta o rappresentativa. Solo il 4% degli accordi ha previsto forme di partecipazione diretta, con strumenti e modalità che permettono ai lavoratori di esprimere pareri ed essere informati, senza la mediazione del sindacato.

I temi contrattati

Nelle forme di partecipazione indiretta, la formazione e lo sviluppo delle competenze è l'aspetto maggiormente affrontato (33%). Di poco inferiore è la percentuale di intese che prevede un confronto sulle tematiche che riguardano l'organizzazione del lavoro (31%) e la salute e sicurezza (27%). L'interlocuzione su temi di welfare e inclusione è presente nel 22% e nel 13% degli accordi. Va detto che spesso le pratiche di coinvolgimento del sindacato si traducono in procedure di informazione e consultazione, mentre le riunioni sulle azioni per il benessere dei lavoratori hanno una cadenza annuale o semestrale, quando vengono introdotte misure sperimentali, per verificare l'applicazione dei contenuti. L'analisi delle intese dice che

«è arrivato il momento di fare un passo avanti - interpreta Seghezzi -. Il tempo, la flessibilità, la salute, la sicurezza, la formazione in passato sono stati al centro di erogazioni unilaterali, da parte di imprese virtuose, oggi sono entrati nella contrattazione per migliorare il benessere, alzando il livello del welfare che non è più vissuto in una logica di mero scambio, ma di miglioramento delle condizioni di lavoro. Il welfare pensato in una logica di benessere organizzativo per le persone è un tema di maturità nella gestione delle persone».

L'evoluzione delle relazioni

«La via immediata, più breve, è quella di contrattare elementi semplici e poi quando si arriva a temi più complessi considerarli parte di un portafoglio unilaterale - dice Seghezzi -. Prendiamo la formazione: erogarla in modo unilaterale significa indebolire il sindacato, ma inserirla nella contrattazione significa dargli molto più peso. Il tema è molto dibattuto nelle imprese perché coinvolgere il sindacato significa porsi su un livello di maggiore maturità sul piano delle relazioni sindacali, dove è richiesta la presenza di un sindacato competente, ma significa anche mettere in conto un costo ulteriore, dato dalla necessità di investire tempo nel confronto continuo su tematiche che gestire da soli è molto più facile. Definire tutto è più utile ma più costoso dal punto di vista negoziale, anche perché ogni capitolo diventa oggetto di scambio».

Conciliazione e formazione

La conciliazione vita-lavoro rappresenta uno dei temi più affrontati dalla contrattazione ed è presente nel 63% degli accordi. Guardando alle soluzioni sviluppate nel dettaglio, il 33% degli accordi aziendali hanno una misura di natura redistributiva come credito welfare, buoni acquisto, buoni pasto. La diffusione di queste misure è una scelta gestionale, ma anche di tipo economico, immediatamente percepibile dai lavoratori. Il 28% delle intese che contengono welfare rimandano alla

> 16 settembre 2026 alle ore 0:00

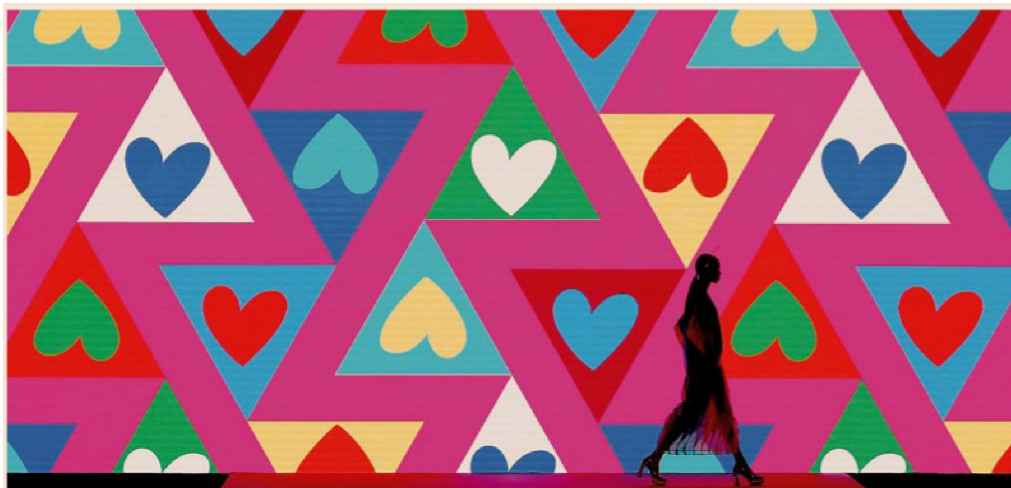
formazione e mostrano una crescente integrazione tra politiche di welfare e sviluppo delle competenze.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LA
PARTECIPAZIONE

**Il 40%
delle intese
prevede
quella
indiretta e
rappresenta-
tiva, solo il 4%
il coinvolgi-
mento diretto
dei lavoratori**



**L'attaccamento
all'azienda.**

La partecipazione e l'attenzione alla salute e al benessere delle persone rientrano in una visione olistica e strategica per attirare e trattenere i lavoratori, soprattutto più giovani