

## LE PERSONE AL CENTRO

## Contrattare il lavoro, non solo il welfare

di Paolo Iacchi

NEGLI ULTIMI QUINDICI ANNI il welfare aziendale è stato uno degli ambiti nei quali la contrattazione collettiva italiana ha mostrato la maggiore capacità di innovazione. I contratti nazionali hanno progressivamente costruito un sistema di tutele sempre più articolato, rafforzando gli strumenti della bilateralità, la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa e le misure di conciliazione tra vita e lavoro. Si è così sviluppato un patrimonio di esperienze che rappresenta probabilmente una delle evoluzioni più significative delle relazioni industriali italiane degli ultimi anni. Oggi, tuttavia, stiamo assistendo a un numero sempre più alto di persone che denunciano uno scarso senso di coinvolgimento nel proprio lavoro e un crescente sentimento di apatia e lontananza verso le loro aziende. Secondo lo State of the Global Workplace 2026 di Gallup, solo il 20% dei lavoratori nel mondo e appena l'11% di quelli italiani si dichiara realmente coinvolto nel proprio lavoro. È un dato che induce a chiedersi se il problema non sia la scarsità di welfare, ma il modo in cui il lavoro viene vissuto ogni giorno. All'interno delle imprese, tra le parti sociali, ci si sta ponendo il tema di un mutato patto psicologico tra individuo e organizzazione. Per molti anni il contratto psicologico era fondato su uno scambio relativamente semplice: stabilità e crescita in cambio di fedeltà e continuità. Oggi quella promessa si è incrinata e le persone chiedono soprattutto qualità dell'esperienza lavorativa, possibilità di apprendere, autonomia, riconoscimento e coerenza tra i valori dichiarati e quelli praticati.

Il nuovo patto psicologico non si fonda più sulla permanenza, ma sulla qualità della relazione. Chi frequenta le aziende sa che il malessere raramente nasce dall'assenza di un buono acquisto. Più spesso nasce da un capo che non ascolta, da obiettivi confusi o da processi inutilmente complicati. Se è cambiato ciò che le persone si aspettano dal lavoro, è difficile immaginare che la contrattazione possa continuare a discutere esattamente degli stessi temi di vent'anni fa. È sufficiente continuare ad ampliare il sistema delle prestazioni oppure la contrattazione dovrebbe iniziare a occuparsi anche della qualità dell'esperienza lavorativa? È proprio questo il tema affrontato da una recente ricerca realizzata da ADAPT per Marsh-Jointly.

Analizzando 1.321 accordi aziendali sottoscritti tra il 2022 e il 2024, la ricerca mostra come il welfare sia ormai una materia consolidata anche della contrattazione di secondo livello. Il 43% degli accordi utilizza esplicitamente questo termine. Tra gli accordi che prevedono almeno una misura di welfare, il 33% interviene su strumenti di natura prevalentemente economico-redistributiva, come credito welfare, buoni acquisto e buoni pasto. Solo il 19% degli accordi di secondo livello parla esplicitamente di benessere delle persone, ma nessun accordo richiama espressamente il *corporate wellbeing*. Per *corporate wellbeing* non si intendono semplicemente nuovi benefit, ma un modo diverso di progettare il lavoro: organizzazione, leadership, sviluppo delle competenze, qualità delle relazioni e partecipazione diventano parte integrante del

benessere delle persone. Se il welfare riguarda ciò che l'impresa offre alle persone, il *wellbeing* riguarda anche il modo in cui le persone lavorano: ed è proprio su questo terreno che il contributo delle parti sociali può diventare un fattore di innovazione, più che di contrapposizione. Non è solo una questione di parole. È il segno che la contrattazione continua a concentrarsi soprattutto su ciò che l'impresa offre alle persone, molto meno su come il lavoro viene organizzato. Qualche segnale di evoluzione esiste già: nel 28% degli accordi di secondo livello il welfare viene collegato esplicitamente allo sviluppo delle competenze, segno che in alcune imprese il benessere inizia a essere considerato anche come leva di retention e di crescita professionale. Per anni le parti sociali hanno discusso soprattutto di ciò che l'impresa doveva dare alle persone. La sfida dei prossimi anni sarà discutere anche di come il lavoro viene progettato. La contrattazione continuerà naturalmente a occuparsi di salari, previdenza e assistenza sanitaria. Ma, se vuole restare uno strumento capace di interpretare il lavoro che cambia, dovrà imparare a discutere anche di organizzazione, leadership e qualità dell'esperienza lavorativa. ■

PAOLO IACCI, Presidente ECA, Università statale di Milano.

IN COLLABORAZIONE CON

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE