



**VII Rapporto
Censis-Eudaimon**

**Il welfare aziendale
e la sfida dei nuovi
valori del lavoro**

Rapporto finale

Roma, 21 febbraio 2024

Indice

1. IL CANTIERE DEL LAVORO	4
1.1. <i>Nuovi valori, nuove soluzioni</i>	4
1.2. <i>Meno tempo al lavoro, più tempo per sé stessi</i>	5
1.3. <i>Risultati in pillole</i>	6
2. LO STATO DEL MERCATO DEL LAVORO	11
2.1. <i>I dati</i>	11
2.2. <i>La nuova qualità del lavoro</i>	11
2.3. <i>Lavoro e care dei figli: vecchie disparità permangono</i>	12
3. È DAVVERO FUGA DAL LAVORO?	14
3.1. <i>Nessuna fuga in corso</i>	14
3.2. <i>Se arriva il figlio, lavorare è complicato</i>	14
3.3. <i>Trend in consolidamento</i>	15
4. ITALIANI E LAVORO: IL CAMBIAMENTO IN ATTO	16
4.1. <i>L'intreccio tra le dinamiche di lungo periodo e quelle congiunturali</i>	16
4.2. <i>Cercando gli impatti sul lavoro</i>	17
4.3. <i>Più tempo per sé stessi, la nuova priorità</i>	17
4.3.1. <i>Lavorare meno</i>	17
4.3.2. <i>Il senso delle nuove dinamiche</i>	19
5. CERCANDO UN RUOLO PER IL LAVORO	20
5.1. <i>L'attrattività attenuata del consumo nelle nuove concezioni di vita</i>	20
5.2. <i>Il nuovo benessere soggettivo</i>	21
5.3. <i>Conseguenze</i>	22
5.4. <i>Nuove scelte si impongono</i>	23
5.5. <i>Un trend di più lungo periodo</i>	24
6. E INTANTO NELLE AZIENDE...	26
6.1. <i>Stati d'animo differenziati</i>	26
6.2. <i>Distanze che non si accorciano</i>	27



7. RISCOPRIRE L'IDENTITÀ SPECIFICA DEL WELFARE AZIENDALE	29
7.1. <i>Contraddizioni più recenti</i>	29
7.2. <i>Oltre il suo impiego strumentale</i>	30
7.3. <i>Veloce viaggio nel passato</i>	31
7.3.1. <i>La fase del paternalismo</i>	31
7.3.2. <i>L'era della marginalità</i>	32
7.4. <i>La lenta rinascita</i>	35
7.4.1. <i>La crisi del welfare statale</i>	35
7.4.2. <i>Il rilancio</i>	36
7.5. <i>Nuove sfide</i>	37
7.5.1. <i>Un ruolo da ridefinire</i>	37
7.5.2. <i>Potenzialità valorizzabili</i>	38
8. IL WELFARE AZIENDALE NEL NUOVO CONTESTO.....	39
8.1. <i>La conoscenza</i>	39
8.2. <i>Il buon giudizio</i>	39
8.3. <i>Il tempo di un diverso modo di fare welfare aziendale</i>	40
8.4. <i>La valenza più ampia del welfare aziendale personalizzato</i>	41
8.5. <i>Supporti per una diversa organizzazione di vita</i>	43
9. IL PUNTO DI VISTA DI UN PANEL DI AZIENDE	45
9.1. <i>L'indagine</i>	45
9.2. <i>I risultati emersi</i>	45
9.2.1. <i>Le fenomenologie in atto</i>	45
9.2.2. <i>Il welfare in azienda</i>	46
9.3. <i>Il senso dei risultati</i>	47
10. INDICAZIONI UTILI	49
10.1. <i>Sentieri del ricentraggio</i>	49
10.2. <i>L'urgenza di servizi per il benessere di tutti</i>	50
10.3. <i>La personalizzazione in concreto</i>	50
TABELLE.....	52



1. IL CANTIERE DEL LAVORO

1.1. Nuovi valori, nuove soluzioni

Il presente Rapporto si inserisce in una fase storica del mercato del lavoro italiano segnata da un paradosso inedito: il record di occupati, un trend di creazione di lavori più stabili e una maggiore presenza di donne nel mondo lavoro convivono con una diffusa disaffezione al lavoro e un rapporto soggettivo con esso sempre più friabile.

Mentre interi settori occupazionali hanno difficoltà a trovare personale, gli italiani, in particolare i giovani, nella scelta del lavoro tengono sempre più conto delle proprie esigenze di benessere e più alta qualità della vita, costringendo le aziende a offrire, oltre a retribuzioni e carriere allettanti, ulteriori benefici, a cominciare da tempi di lavoro più facilmente conciliabili con la vita privata.

Il Rapporto rende puntualmente conto degli effetti sul mercato del lavoro della regressione demografica e del declassamento valoriale del lavoro, non più epicentro delle vite e delle aspirazioni, ma riportato al rango di una delle tante attività di cui si compone il puzzle quotidiano delle vite individuali.

Ecco il contesto in cui si inserisce la riflessione sul welfare aziendale, che in questi anni ha visto decollare diffusione e apprezzamento, insieme ad una certa fibrillazione normativa e, più ancora, all'obbligo di adattarsi alle mutevoli esigenze sociopolitiche, come l'integrazione delle retribuzioni, il sostegno a determinate spese delle famiglie o, ancora, le politiche di impulso alla natalità.

Anche il welfare aziendale è chiamato a misurarsi con la nuova realtà del mercato del lavoro e con i suoi effetti nelle aziende. Trattenere e attrarre lavoratori diventa sempre più una priorità per le aziende, così come è una priorità per i lavoratori poter gestire tempi di lavoro flessibili e più contenuti. Sono sfide sulle quali i protagonisti del welfare aziendale sono già in movimento, che però richiedono un salto di qualità culturale prima ancora che operativo.

Il presente Rapporto indica come presupposto per una nuova fase di sviluppo del welfare aziendale in linea con le sfide del momento, un recupero di autonomia ed una riscoperta della propria identità specifica, uscendo dal ruolo fuorviante e sminuente di strumento efficace per perseguire altrui finalità sociopolitiche.



Servizi personalizzati per tutti i lavoratori e accesso semplificato ad essi tramite app su smartphone sono già due soluzioni molto concrete da promuovere e potenziare, che annunciano appunto una fase nuova del welfare aziendale che non potrà essere solo riparativa e rivolta a categorie specifiche di lavoratori più vulnerabili o in difficoltà.

Il contesto descritto, infatti, rende urgente il passaggio ad un welfare aziendale che contribuisca al benessere di tutti i lavoratori, con un approccio attivo fatto di servizi che li aiutano a risolvere le criticità che rendono le vite concitate, difficili, pesanti consentendogli in parallelo di liberare il tanto apprezzato tempo di vita.

1.2. Meno tempo al lavoro, più tempo per sé stessi

Migliora di molto il mercato del lavoro italiano, con record di occupati, crescita del lavoro più stabile e, sia pure con minore intensità, maggiore presenza di donne.

Restano criticità anche rilevanti, come la scarsità di lavoratori più giovani e il decollo dei più anziani e le disparità di genere, impresse nella diversità dei tassi di occupazione di padri e madri. Avere figli in Italia è incredibilmente ancora una scelta penalizzante, e per le donne troppo spesso significa l'obbligo di uscire dal lavoro per colmare le carenze nei servizi di care.

Questo stato del mercato del lavoro incrocia una crescente e diffusa ridefinizione del rapporto soggettivo con esso e della sua collocazione nella scala dei valori individuali e della società.

La grande maggioranza dei lavoratori esplicitamente indica che nel prossimo futuro ha intenzione di ridurre il tempo dedicato al lavoro, mentre quote significative già oggi, qualora possibile, proteggono il proprio tempo di non lavoro rifiutando straordinari, negandosi a call, mail e a ogni attività extra rispetto alle mansioni definite. E quote alte di occupati dichiarano che, rispetto a qualche anno fa, il lavoro è meno importante, perché nella loro vita è cresciuta la rilevanza di attività personali alternative.

Ecco la vera grande novità ormai conclamata: il lavoro non è più l'attività di vita per eccellenza intorno alla quale tutto il resto deve strutturarsi. È il segnale di una transizione socio-culturale decisiva in atto, esito di una molteplicità di fattori tra i quali, anche, retribuzioni che per la grande maggioranza dei lavoratori non sostengono desideri e ambizioni.



È con questo scenario che le aziende devono confrontarsi: sempre meno lavoratori, vista la scarsità demografica di giovani, sempre meno interessati a *darci dentro*. L'amplificata attenzione delle persone per il proprio benessere soggettivo non passa in via prioritaria da carriere scintillanti nel lavoro, laddove possibili, ma dalla capacità di recuperare tempo per sé stessi, per la famiglia, per le cose che appassionano. Una caccia al tempo per sé stessi che ha portato, ad esempio, tanti lavoratori a rinunciare a lavori con condizioni migliori di quello attuale perché la sede era troppo distante da casa. In tale contesto, sono inevitabili mutamenti radicali nella gestione delle risorse umane e nelle priorità di investimento delle aziende.

In tutto questo il welfare aziendale è oggi una straordinaria risorsa, ormai conosciuta e molto apprezzata dai lavoratori, che però potrebbe essere molto di più dello strumento flessibile che in questa fase la politica di volta in volta adatta alle proprie finalità del momento.

Per questo il welfare aziendale deve recuperare autonomia, e una strada praticabile è quella di affiancare agli apprezzati benefit a integrazione dei redditi altri servizi accessibili a tutti i lavoratori, modulandoli però sulle esigenze specifiche di ciascuno.

Non più solo benefit e servizi per categorie particolarmente vulnerabili (ad esempio, lavoratori alle prese con figli o con familiari non autosufficienti ecc.), ma servizi di promozione del benessere a cui tutti i lavoratori possono essere potenzialmente interessati.

È l'*upgrading* culturale, già avviato, che porta il welfare aziendale oltre la logica puramente riparativa per diventare welfare di promozione di una più alta qualità della vita. Ed è uno sviluppo che consentirà al welfare aziendale di essere molto utile per le aziende, alle prese con l'inedita competizione per trattenere o attrarre lavoratori, ampliare la platea di lavoratori che lo potrebbe apprezzare.

1.3. Risultati in pillole

Più occupati, più lavoro stabile, più donne. Gli occupati in Italia al 2022 sono 23,1 milioni: il dato più alto di sempre. Le donne sono il 42,2% ed erano il 41,7 nel 2012. Il tasso di occupazione è passato tra 2012 e 2022 dal 56,1% al 60,1%. Il gap nel tasso di occupazione tra uomini e donne si è ridotto di 0,6 punti percentuali. Ridotta la presenza dei 15-34enni (-6,5%) e dei 35-49enni (-14,7%), decollata quella dei 50-64enni (+40,7%) e degli over 64enni (+66,2%). Cresce il lavoro stabile poiché nel confronto relativo al III trimestre



del 2019 con quello del 2023 si registrano +595 mila dipendenti, con +738 mila permanenti e -143 mila a termine. Sono diminuiti di 207 mila unità gli indipendenti. In sintesi: +5% di permanenti e -4,5% di dipendenti a termine.

Disparità di genere permangono. Il tasso di occupazione dei maschi con figli è pari all'89,3%, quello dei maschi senza figli al 76,7%. Per le donne senza figli è pari al 66,3% e per quelle con figli al 58,6%. Il divario tra il tasso di occupazione delle donne con figli e quello degli uomini con figli in termini di punti percentuali è pari in Italia a -30,7, in Germania a -17,4, in Francia a -14,4, in Spagna a -19 e in Grecia a -29. L'arrivo dei figli rilancia il modello tradizionale di famiglia con relativa antica divisione per genere dei compiti. Il tasso di occupazione femminile resta basso: per le donne con figli in Italia è pari al 58,6%, lontano dal 75,4% della Germania, dal 76,7% della Francia e inferiore anche ai valori di Grecia (62,6%) e Spagna (70,4%). Per le donne senza figli, in Italia è pari al 66,3%, di contro all'86,7% in Germania, all'81,8% in Francia, al 75,6% in Spagna e al 67,6% in Grecia.

La difficilissima conciliazione tra lavoro e figli. Le dimissioni e risoluzioni consensuali di lavoratori genitori erano 39.738 nel 2017 e sono salite a oltre 61 mila nel 2022. Nel 2022 le madri sono state 44,7 mila e i padri 16,7 mila. Il 41,7% delle madri di contro al 2,8% dei padri si sono dimesse per difficoltà a conciliare il lavoro con la cura della prole data la carenza dei servizi di cura. Il 21,9% delle madri e il 4,3% dei padri sempre per difficoltà nel conciliare lavoro e cura dei figli per ragioni legate all'azienda in cui lavorano.

Nessuna fuga dal lavoro in corso. Le dimissioni dal lavoro registrano -5,8% nel quarto trimestre 2022 e -3,4%, -2,9% e -1,8% nei primi tre trimestri del 2023. L'onda alta delle dimissioni con +33,6% tra 2020 e 2021 e +14% tra 2021 e 2022 sta rapidamente scendendo. Dati Inps segnalano che su 2,1 milioni di cessazioni di lavoro dipendente privato (esclusi gli operai agricoli e i lavoratori domestici) per dimissioni, 1,2 milioni erano relativi a rapporti di lavoro a tempo indeterminato (+26% rispetto al 2019). E il tasso di ricollocazione a tre mesi dei dimessi volontari con meno di 60 anni è stato pari al 67%, più alto rispetto agli anni precedenti. È in atto una corsa da un lavoro all'altro, piuttosto che una fuga dal lavoro.

Priorità, lavorare meno. Il 67,7% degli occupati in futuro vorrebbe ridurre il tempo dedicato all'attività lavorativa: lo vorrebbe fare il 65,5% dei giovani, il 66,9% degli adulti ed il 69,6% degli over 50enni. E il 68,4% dei dirigenti, il 71,2% degli impiegati e il 68,4% degli operai. Già oggi il 30,5% degli occupati (il 34,7% tra i giovani) dichiara di impegnarsi nel lavoro lo stretto



necessario, rifiutando gli straordinari, non accettando chiamate o mail fuori dall'orario di lavoro ed eseguendo solo quel che gli compete per mansione.

Recuperare tempo per sé stessi. Al 27,8% degli occupati è capitato di rinunciare ad un lavoro migliore rispetto a quello attuale perché la sede era troppo distante dalla propria abitazione. È capitato al 26,5% di occupati al Nord-Ovest, al 29,2% al Nord-Est, al 24,2% al Centro e al 31% al Sud-Isole. E anche al 29,8% dei 18-34enni, al 30,6% dei 35-49enni ed al 24,1% degli over 50enni. L'87,3% degli occupati sostiene che fare del lavoro il centro della propria vita è un errore. E per il 52,1% il suo lavoro già attualmente influenza meno la vita privata rispetto al passato, nel senso che ci sono altre attività e valori più importanti. Il tempo di non lavoro, per sé stessi vale molto di più rispetto al passato poiché il 72,7% è disposto a destinare un'ora in più al lavoro solo in cambio di molti più soldi rispetto all'ordinario ed al recente passato.

Le cause strutturali di più lungo periodo della disaffezione al lavoro. La minore presa del lavoro sulle persone ha radici profonde poiché per il 62% degli occupati la propria retribuzione da lavoro non consente di realizzare le proprie ambizioni. C'è anche una frustrazione latente trasversale ai lavoratori poiché il 43,3% ritiene di svolgere un lavoro inadeguato al titolo di studio e/o alle competenze. Inoltre, il 29,7% dei lavoratori ritiene di rischiare il licenziamento poiché il proprio lavoro in futuro potrà essere svolto dalle nuove tecnologie, con lo spauracchio Intelligenza Artificiale in testa. Retribuzioni inadeguate, mansioni starate rispetto a titoli di studio e/o competenze e minaccia di perdere il lavoro a causa delle nuove tecnologie: ecco le radici materiali e psicologiche della ridotta attrattività dell'investimento sul lavoro.

Aziende attente ai lavoratori in situazioni difficili codificate. Reputano adeguata l'attenzione aziendale, il 61,5% degli occupati in relazione alle esigenze di chi ha figli, il 71% a quelle delle donne che rientrano dalla maternità, il 62,9% alle esigenze delle persone con una salute fragile. Il 52,3% valuta positivamente l'attenzione aziendale alle condizioni basiche dei lavoratori, a cominciare dalla sicurezza, ma le donne esprimono un giudizio un po' meno positivo. ...**meno alla promozione del benessere di tutti i lavoratori.** Per il 61,7% l'azienda non è attenta al benessere psicofisico dei propri lavoratori. Spicca la spaccatura tra da un lato i dirigenti con il 60,8% di giudizi positivi sull'attenzione aziendale al benessere psicofisico e dall'altro gli impiegati con il 37,7% di giudizi positivi e gli operai con il 31,6% di giudizi positivi. La spaccatura nelle aziende lungo la linea gerarchica è presente anche nel giudizio sulle retribuzioni con l'81,4% di



dirigenti per i quali essa consente di realizzare le proprie ambizioni, di contro al 37,3% degli impiegati e al 24,2% degli operai. **Il desiderio di essere ascoltati e riconosciuti.** Nelle distanze che si vanno pericolosamente ampliando nelle aziende, c'è un desiderio condiviso trasversalmente dai lavoratori: infatti, per l'89,2% dei lavoratori, quota che resta alta in modo trasversale a collocazione professionale, genere, età e titolo di studio, è essenziale in questa fase sentirsi ascoltati, presi in considerazione, riconosciuti.

Il welfare aziendale non più oggetto misterioso. L'81,8% degli occupati sa cos'è il welfare aziendale: il 32,7% in modo preciso e il 49,1% per grandi linee. Invece il 18,2% non sa cosa sia. Lo conoscono l'89,2% dei dirigenti, l'88,1% degli impiegati e il 62,7% degli operai. I lavoratori che conoscono il welfare erano il 60,2% nel 2018 e sono l'81,8% nel 2024. Quelli che lo conoscono bene erano il 19,6% e sono diventati il 32,7% e quelli che lo conoscono a grandi linee erano il 40,6% e sono il 49,1%.

Apprezzamento. L'84,2% degli occupati dichiara che nella propria azienda sarebbe importante introdurre o potenziare il welfare aziendale. Condivide tale idea il 70,7% dei dirigenti, l'86,1% degli impiegati e l'83,3% degli operai. Tra i lavoratori che beneficiano di welfare aziendale l'84,3% lo vorrebbe potenziato, tra coloro che non ne beneficiano l'83,8% lo vorrebbe introdotto nella propria azienda. Il 79,5% degli occupati apprezzerrebbe un aumento retributivo sotto forma di una o più prestazioni di welfare. Lo apprezzerrebbero l'83,8% delle lavoratrici e il 76% dei lavoratori. E anche il 94,2% dei dirigenti, il 78,2% degli impiegati e il 74,8% degli operai.

Welfare aziendale desiderato. L'89,2% degli occupati lo vorrebbe personalizzato, con offerte modulate sulle singole esigenze di ciascuno, convinti che in tale forma avrebbe anche impatti positivi sull'engagement. Il 72,4% degli occupati apprezzerrebbe un consulente di welfare che li supportasse nell'affrontare eventuali problemi con la sanità, la previdenza, la scuola dei figli ecc. Lo vorrebbe il 79,9% dei dirigenti, il 72,6% degli impiegati e il 68,8% degli operai. Il 79,3% vorrebbe che i servizi di welfare aziendale fossero accessibili e gestibili tramite app su smartphone così da facilitarne l'utilizzo. Ne sono convinti il 90,6% dei dirigenti, il 78,8% degli impiegati e il 76,5% degli operai. Lo reputano importante il 79,5% degli uomini ed il 79,1% delle donne.

La voce delle aziende. Da un panel di 62 aziende coinvolte in un'indagine emerge che il 59% ha avuto difficoltà nel reclutare nuovi lavoratori, il 50% un aumento delle dimissioni volontarie e il 71% un'attenzione accresciuta dei



lavoratori alla durata dell'orario. **Attese sul futuro.** Il 95% delle aziende ritiene che occorrerà adattarsi al più alto valore attribuito dai lavoratori al tempo libero; una quota analoga alla più dura competizione sul mercato del lavoro per attrarre o trattenere lavoratori; il 71% ad affrontare un elevato turnover in entrata e in uscita. **Reazioni in atto.** L'82% ha attivato strategie *ad hoc* per trattenere i lavoratori e il 66% per attrarli. Le iniziative più importanti avviate sono per il 67% l'attivazione di dispositivi di welfare aziendale, per il 55% una nuova flessibilità negli orari di lavoro, per il 33% migliori condizioni retribuzioni e per il 28% l'attivazione di nuovi benefit. **E sul welfare aziendale....** Il 95% delle aziende esprime un giudizio positivo sull'evoluzione del welfare aziendale verso un approccio individuale: in specifico, il 50% pensa sia una dimensione importante che richiede un salto di qualità culturale e il 45% lo considera un processo in atto destinato a consolidarsi nel futuro. Per un welfare migliore, più modulato sulle esigenze reali dei lavoratori il 37% delle aziende ritiene essenziale attivare forme di ascolto appropriate e il 31% il monitoraggio e la misurazione dei risultati concreti di un piano di welfare.



2. LO STATO DEL MERCATO DEL LAVORO

2.1. I dati

Gli occupati in Italia al 2022 sono 23,1 milioni: il dato più alto di sempre. La ripartizione per genere segnala che le donne sono il 42,2% del totale degli occupati, ed erano il 41,7% dieci anni prima (**tab. 1**). Il tasso di occupazione è passato tra 2012 e 2022 dal 56,1% al 60,1%, con incrementi percentuali sia per gli uomini (dal 65,5% al 69,2%) che per le donne (dal 46,8% al 51,1%). Il gap nei tassi di occupazione di uomini e donne registra nello stesso periodo di riferimento una riduzione di 0,6 punti percentuali.

Riguardo all'età degli occupati l'attuale ripartizione indica che le persone con età compresa tra 15 e 34 anni sono il 22,6%, quelle tra 35 e 49 anni il 38,4%, quelle tra 50 e 64 anni il 36%, mentre gli over 64enni sono il 3% (**tab. 2**).

In dieci anni si è avuto un taglio del 6,5% dei 15-34enni, del 14,7% dei 35-49enni, a cui corrisponde un decollo dei 50-64enni del +40,7% e degli over 64enni del +66,2%.

La dinamica demografica di invecchiamento degli occupati è confermata nelle tre macroaree Nord, Centro e Sud e Isole poiché le variazioni percentuali dei 15-49enni sono negative e quelle dei 50anni e oltre sono molto positive, oscillando tra +47,1% al Nord e + 31,9% al Sud-isole.

Più donne e più lavoratori anziani: ecco il profilo dell'occupazione in Italia che si è andato accentuando nell'ultimo decennio.

2.2. La nuova qualità del lavoro

La precarietà del lavoro con esplosione dei lavori atipici è stata la cifra del mercato del lavoro per lungo tempo, fino ad intrappolare le esistenze di generazioni diverse. Qual è lo stato attuale della qualità del lavoro in termini di stabilità?

Gli attuali 23,1 milioni di occupati sono composti da 15,1 milioni di dipendenti permanenti (65,3%), 3 milioni a termine (13,2%) e poi 5 milioni di indipendenti (21,5%) (**tab. 3**).

Nel 2012 invece le quote relative erano per i dipendenti permanenti 64,7%, per quelli a termine 10,4% e per gli indipendenti 24,8%.

Focalizzando l'attenzione su un arco di tempo più ravvicinato e in particolare sul confronto III trimestre 2019 - terzo trimestre 2023 si registra un rialzo significativo dei dipendenti pari a 595 mila unità, con addirittura +738 mila permanenti e -143 mila a termine, nel mentre sono diminuiti di 207 mila gli indipendenti.

In termini di variazione percentuale i dati indicano +5% di permanenti e -4,5% di dipendenti a termine: ecco il segnale plastico di un trend opposto rispetto a quello di moltiplicazione della precarietà che ha connotato l'evoluzione del mercato del lavoro.

2.3. Lavoro e care dei figli: vecchie disparità permangono

Il quadro non è tutto positivo ovviamente, poiché nel tasso di occupazione, ad esempio, si registra una notevole diversità in relazione al genere e, anche, alla presenza di figli a carico.

Infatti, il tasso di occupazione dei maschi con figli è pari all'89,3%, quello dei maschi senza figli al 76,7%. Per le donne invece la situazione è esattamente opposta: quelle senza figli hanno un tasso pari al 66,3% e quelle con figli al 58,6% (**tab. 4**).

È evidente che le donne sono più coinvolte da fenomeni di dimissioni volontarie perché colmano il gap di servizi per il care dei figli o per familiari non autosufficienti.

Su questo piano il confronto con altri paesi Ue è eloquente poiché sono occupate il 58,6% delle donne con figli in Italia, lontano dal 75,4% della Germania, dal 76,7% della Francia e inferiore anche ai valori di Grecia (62,6%) e Spagna (70,4%).

Il gap di occupazione femminile in Italia resta comunque anche per le donne senza figli poiché il loro tasso di occupazione in Italia è pari al 66,3%, di contro all'86,7% in Germania, all'81,8% in Francia, al 75,6% in Spagna e al 67,6% in Grecia.

Quel che colpisce è che in Italia è particolarmente ampia la distanza tra il tasso di occupazione delle donne con figli e quello degli uomini con figli: -30,7 punti percentuali. Negli altri paesi è di molto minore poiché è uguale a -17,4 punti percentuali in Germania, a -14,4 in Francia, a -19 in Spagna e a -29 in Grecia, il paese con i valori più vicini a quelli italiani.

Pertanto, i dati per genere riflettono la persistenza di un modello piuttosto tradizionale di distribuzione dei compiti nella genitorialità, con le donne più dedite alla cura dei figli. Evidente per le donne il trade off tra lavoro e genitorialità, esito di un contesto ostile alla natalità che trasferisce per intero sui genitori, in particolare le madri, il peso del *care*.

Il welfare, in generale e nelle aziende, ad oggi stenta a fare da piattaforma di supporto in grado di garantire alle donne un appropriato bilanciamento tra impegni e responsabilità lavorative da un lato e cura dei figli dall'altro.



3. È DAVVERO FUGA DAL LAVORO?

3.1. Nessuna fuga in corso

Non sembra perdere presa nell'immaginario collettivo l'idea della fuga dal lavoro per scelte volontarie. Su web e social spopolano personaggi che raccontano di radicali cambi di vita, segnati di solito dall'abbandono del posto fisso in nome di vite avventurose o improbabili avventure imprenditoriali.

È indubbio che su base annuale il dato secco delle dimissioni ha registrato rialzi significativi con + 33,6% tra 2020 e 2021 e + 14% tra 2021 e 2022. L'analisi della dinamica su base trimestrale relativa al 2023 invece segnala un trend discendente poiché si registra -5,8% nell'ultimo trimestre del 2022 e contrazioni del -3,4%, del 2,9% e del -1,8% nei primi tre trimestri del 2023 (tab. 5).

L'onda alta delle dimissioni è visibilmente in rallentamento, mentre resta fermo il valore di quanto evidenziato nelle precedenti edizioni del presente Rapporto in cui si certificava che una parte rilevante delle dimissioni erano relative all'opzione per un altro lavoro, soprattutto da parte di persone con contratti atipici e a tempo determinato.

Su 2,1 milioni di cessazioni di rapporti di lavoro dipendente privato (esclusi gli operai agricoli e i lavoratori domestici) per dimissioni, quelle riguardanti rapporti di lavoro a tempo indeterminato sono state 1,2 milioni (+26% rispetto al 2019). In tale categoria il tasso di ricollocazione a tre mesi dei dimessi volontari del 2022 con meno di 60 anni è stato pari al 67%, più alto rispetto agli anni precedenti.

3.2. Se arriva il figlio, lavorare è complicato

Anche nelle dimissioni e risoluzioni consensuali emergono le penalità per i genitori e, in particolare, per le madri. Infatti, le convalide di dimissioni e risoluzioni consensuali dei genitori sono passate da 39.738 nel 2017 a oltre 61 mila nel 2022. Le madri nel 2022 sono state 44,7 mila e i padri 16,7 mila (tab. 6).

Non lontano da 37 mila sono i genitori con un solo figlio o in attesa del primo figlio, 19.966 quelli con due figli e 4.602 con più di due figli.

Il 41,7% delle madri, di contro al 2,8% dei padri, si sono dimessi per difficoltà a conciliare il lavoro con la cura della prole per ragioni legate ai servizi di

cura. Il 21,9% delle madri e il 4,3% dei padri per difficoltà nel conciliare lavoro e cura dei figli per ragioni legate all'azienda in cui lavora.

E si è visto in precedenza il divario che c'è tra maschi con figli e donne con figli che, appunto evidenzia come di fronte alla estrema complessità di crescere un figlio i rapporti di genere tendono a strutturarsi secondo logiche molto tradizionali, con le donne in casa impegnati nella cura dei figli, e a volte anche di parenti non autosufficienti, e i maschi a lavoro.

3.3. Trend in consolidamento

Alcuni fondamentali trend del mercato del lavoro descritti si vanno consolidando nel tempo con un inedito boom occupazionale per quantità e qualità del lavoro in termini di stabilità contrattuale.

Cresce anche l'occupazione femminile, sia pure con ritmi ancora troppo lenti, e prosegue l'invecchiamento degli occupati in linea con il più generale trend demografico della popolazione e come effetto dei provvedimenti che hanno innalzato l'età pensionabile.

Al contempo persistono antichi gap, come quello di genere e, più ancora, quello della genitorialità che penalizza le donne, per le quali l'arrivo dei figli impone in molti casi la rinuncia al lavoro e, comunque, contribuisce a stabilizzare un modello familiare tradizionale, con gli uomini *bread-winner* e le donne in casa.

Ad oggi il sistema di welfare ampiamente inteso, inclusivo quindi anche di quello aziendale, non è riuscito a invertire un trend storico che condiziona il rapporto con il lavoro delle donne, in particolare di quelle in età fertile, con il lavoro.

4. ITALIANI E LAVORO: IL CAMBIAMENTO IN ATTO

4.1. L'intreccio tra le dinamiche di lungo periodo e quelle congiunturali

L'evoluzione di lungo periodo della società italiana è segnata dal passaggio da una fase in cui il motore della crescita era la corsa soggettiva a più alti consumi e a un più alto benessere economico ad una fase, ancora in definizione, in cui la logica del *lavorare di più per consumare di più* non è più prevalente nel sistema valoriale e nello stile di vita degli italiani.

È un processo in atto da tempo esito di una molteplicità di fattori, a cominciare dall'inceppamento dei tradizionali meccanismi di mobilità sociale verso l'alto. Investire energie e tempo nello studio e nel lavoro, infatti, non è più garanzia di quella redditività sociale che, invece a lungo è stato il fattore motivazionale principale.

Nell'ultimo triennio, poi, le persone sono state costrette a misurarsi con gli effetti minuti, nel quotidiano, di grandi eventi globali che hanno amplificato all'estremo il senso di incertezza e la connessa ansia.

Una fibrillazione continua indotta da un futuro che si percepisce oscuro, indefinito, e che pertanto sembra suggerire che ogni sacrificio o impegno attuale potrebbe in ogni momento essere vanificato da eventi esogeni incontrollabili e, spesso, assolutamente imprevedibili.

È così che pian piano si è fatta strada una filosofia di vita profondamente diversa da quella che aveva incentivato le generazioni precedenti a costruire progetti di vita a partire dai risultati economici e di status ottenibili con l'investimento nel lavoro.

Pertanto, l'intreccio tra processi di lunga deriva di riduzione del peso specifico del lavoro nell'agenda delle priorità individuali e sociali e processi più congiunturali legati alle emergenze successive con addirittura il ritorno di fenomeni economici, sociali e geopolitici che si pensavano archiviati, dall'inflazione alle guerre nazionaliste, tendono a promuovere un rinserramento delle persone nel quotidiano, a orientarsi a vivere nel *qui e ora*, piuttosto che a investire ora per avere di più e meglio nel futuro prossimo.

Nella psicologia collettiva prevale la percezione che, se tutto può accadere, a poco serve costruire processi razionali di investimento prolungato nel tempo, con lo studio o il lavoro, poiché l'esito finale è molto incerto e, spesso, insoddisfacente e quindi inadatto a stimolare l'impegno individuale.



4.2. Cercando gli impatti sul lavoro

È fondamentale capire come tali mutamenti coinvolgano sia il rapporto soggettivo con il lavoro che, più in generale, il mercato del lavoro.

In fondo, il lavoro è stato a lungo epicentro delle vite individuali e dei progetti di autopromozione delle persone, perché veicolo per crescere in disponibilità economica e status.

In un contesto di incertezza estrema che depotenzia l'attrattività degli investimenti soggettivi a lungo termine, innalzando la propensione a vivere nel presente, con un evidente sovvertimento della gerarchia dei valori di vita, cosa accade al lavoro e quali conseguenze subisce?

Se esso era il motore dell'autorealizzazione socioeconomica e individuale nell'era della corsa a più alti consumi e più alto benessere, cosa diventa per le persone nel nuovo contesto? E qual è l'evoluzione del rapporto soggettivo con il lavoro e quali conseguenze genera all'interno delle aziende e nel mercato del lavoro?

Siamo in una fase nuova del lavoro in corso di scrittura, e solo un'attenta ricognizione dei suoi aspetti costitutivi consentirà di delineare ineludibili indicazioni per aziende, istituzioni, sindacati e stakeholder.

4.3. Più tempo per sé stessi, la nuova priorità

4.3.1. Lavorare meno

Un primo aspetto di contesto essenziale per capire il senso del lavoro che va prevalendo tra gli italiani consiste nella sua perdita di centralità nella vita delle persone. Esso non è più il baricentro intorno al quale tutto il resto delle attività e dei progetti devono modularsi.

A lungo e sino a non molto tempo fa, il lavoro è stato il perno delle vite, misura del successo personale e sociale, fonte di gratificazione economica e immateriale e riferimento identitario.

Oggi invece l'87,3% degli occupati sostiene che fare del lavoro il centro della propria vita è un errore.

Allo stato attuale per il 52,1% dei lavoratori il lavoro oggi influenza meno la vita privata rispetto al passato (**tab. 7**). Accade così per il 54,2% dei 18-34enni, il 50,1% dei 35-49enni e il 52,6% degli over50.



I dati segnalano il cambiamento profondo dell'approccio al lavoro, con la prevalenza di un giudizio sociale negativo verso il modello più tradizionale, e a lungo nettamente prevalente, di vite con epicentro il lavoro. Nella cultura sociale diffusa del nostro tempo c'è la convinzione che la vita individuale non debba più essere organizzata intorno alla centralità del lavoro.

Infatti, ben il 67,7% degli occupati in futuro vorrebbe ridurre il tempo dedicato all'attività lavorativa ed è il 65,5% tra i giovani e quasi il 66,9 tra gli adulti, ed il 69,6% tra gli anziani (**tab. 8**).

Vorrebbero ridurre il tempo dedicato al lavoro nel proprio futuro, il 68,4% dei dirigenti, il 71,2% degli impiegati, il 68,4% degli operai. E poi il 69,4% degli occupati con la licenza media, il 65,7% dei diplomati e il 69,8% dei laureati.

In ogni caso già oggi il 30,5% degli occupati, che sale al 34,7% tra i giovani dichiara esplicitamente che nel lavoro si impegna solo lo stretto necessario rifiutando gli straordinari, non accettando chiamate o mail fuori dall'orario di lavoro ed eseguendo solo quel che gli compete per mansione (**tab. 9**).

Sono segnali concreti di un approccio distaccato al proprio lavoro, di cui si vuole contenere l'invasività rispetto al tempo di vita, rigettando ogni modalità di allungamento esplicito o surrettizio del proprio orario.

Sono micro-strategie individuali di occupati non più disposti a mettere il lavoro al centro e pronti anche a rinunciare ad eventuali integrazioni di reddito con gli straordinari. Si può dire che preservare il tempo emancipato dal lavoro e, se possibile, ampliarlo è in questa fase una priorità per quote significative di lavoratori.

La voglia di più tempo libero rispetto a tempo di lavoro si traduce anche nel fatto che ben il 72,7% degli occupati è disposto a destinare un'ora in più al lavoro piuttosto che alle attività del tempo libero solo in cambio di molti più soldi rispetto all'ordinario ed al recente passato.

L'insieme dei dati disegna una nuova gerarchia di valori che si va strutturando che modifica le disponibilità e propensioni individuali in modo massificato, con effetti disruptive su economia e vita collettiva.

Ne consegue che il valore economico che le persone vogliono ricavare da un'ora in più di lavoro è molto più alto del passato, perché è più alto il valore soggettivo attribuito al tempo dedicato ad attività diverse dal lavoro.

E' facile prevedere che nei prossimi anni si accentuerà il ricorso a strategie individuali di tutela dall'intrusione del lavoro nel tempo di vita.

4.3.2. Il senso delle nuove dinamiche

Il nuovo stile mentale e di vita che si va imponendo tra gli italiani che *deprioritarizza* il lavoro e innalza il valore soggettivo attribuito ad attività alternative, per alcuni si riflette già oggi nella tutela rigorosa del tempo libero rispetto ad ogni modalità di espansione del tempo di lavoro e per altri, invece, significa che la retribuzione attesa dalle ore di lavoro aggiuntive è molto più alta.

In estrema sintesi: alcuni semplicemente rifiutano di lavorare di più e altri per farlo vogliono molti più soldi rispetto al passato recente.

Sono dati che impongono una riflessione attenta poiché delineano una serie di processi ad alto impatto sul mercato del lavoro e nelle aziende.

Infatti, la *de-prioritarizzazione* del lavoro nella scala dei valori sociali e lo sforzo individuale degli occupati per recuperare più tempo per sé stessi e per attività considerate più importanti, modifica il costo opportunità tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro, a tutto vantaggio di quest'ultimo.

Così le aziende saranno confrontate a due trend che convergono nel generare scarsità di risorse umane: gli esiti della demografia regressiva con riduzione del numero di lavoratori giovani e la minore attrattività del lavoro rispetto al passato anche recente.

A livello aziendale sarà una sfida ineludibile perché occorrerà elaborare e praticare strategie *ad hoc* per trattenere o attrarre lavoratori e per fronteggiare il fatto che il costo della risorsa scarsa lavoro, in assenza di soluzioni tecnologiche o organizzative alternative, non potrà che aumentare.

5. CERCANDO UN RUOLO PER IL LAVORO

5.1. L'attrattività attenuata del consumo nelle nuove concezioni di vita

Si è visto che nel passato anche recente il lavoro era importante perché garantiva senso di autorealizzazione, identità sociale, status e, ovviamente, disponibilità economica per accedere a consumi crescenti, a loro volta motore dell'upgrading del benessere individuale.

Oggi però la corsa ai consumi non è più il motore primario di sviluppo dei singoli come della società. Anche in questo caso il fatto sociale della crisi del consumo compulsivo è il portato dell'intreccio di una molteplicità di processi di lungo periodo e più congiunturali.

Già con la crisi globale del 2008 si era assistito ad una profonda revisione della cultura sociale del consumo, con la transizione verso forme di sobrietà, cioè di più attento scrutinio degli acquisti e di più alta attenzione alla sostenibilità economica. Si spezzò, forse per la prima volta in modo diffuso, l'incentivo implicito a lavorare di più generato dalla voglia di consumare di più, a causa della perdita di forza attrattiva della corsa al consumismo compulsivo.

Negli anni successivi, poi, si è via via andata diffondendo e consolidando una nuova cultura del consumo, molto più marcata dall'attenzione alla sostenibilità ambientale e alla finitezza delle risorse planetarie.

Così la sobrietà indotta dalle difficoltà economiche post-crisi 2008 si è potenziata ed estesa a gruppi sociali molto più ampi imponendosi come nuova cultura del consumo, che contiene le forme compulsive e genera un'attenzione maggiore alla qualità ed al suo contenuto etico e di rispetto dell'ambiente.

Tali processi socio-culturali sono stati accelerati dagli eventi degli ultimi anni come l'emergenza sanitaria e le conseguenze dei cambiamenti climatici che, comunque, hanno spinto verso forme più contenute, controllate, sostenibili di consumo tanto che si può considerare compiuto l'esaurimento della forza vitale del consumo compulsivo che trascinava gli italiani a lavorare di più per avere più reddito da spendere per acquisti di ogni tipo.

Il 74,8% degli occupati italiani dichiara di non farsi più guidare dal consumismo e, pertanto, di non volere lavorare di più per poter consumare di più.

La transizione ad una società orientata a consumi sostenibili è in sintonia con la de-prioritarizzazione del lavoro nelle vite individuali e nella società, e richiama ulteriori rilevanti cambiamenti nella graduatoria dei valori e, anche, nelle scelte di consumo degli italiani.

Tenuto conto di quanto sinora emerso sul lavoro, è fondamentale completare il quadro di contesto del sistema valoriale degli italiani in questa fase perché aiuta a capire con maggior precisione cosa eventualmente è utile e possibile fare per rilanciare il rapporto soggettivo delle persone, in particolare i giovani, con il lavoro.

5.2. Il nuovo benessere soggettivo

Le emergenze successive hanno generato impatti diffusi e minuti perché il 56,5% degli occupati italiani dichiara che nell'ultimo triennio ha modificato le proprie abitudini di vita.

Un'evoluzione che ha coinvolto tutti i gruppi sociali, sia pure con intensità diversa. Infatti, dichiarano di avere modificato le abitudini di vita i giovani (58,3%), gli adulti (57,3%) e, in misura minore, gli anziani (33,8%); le persone con al massimo la licenza media (70,6%), i diplomati (60,7%) e i laureati (51,4%).

L'impatto delle emergenze è stato *disruptive* sul quotidiano di tanti lavoratori operando come catalizzatori di processi evolutivi che da tempo erano in corso. Il dato significativo è che, come probabilmente mai prima nella vicenda italiana, in un arco di tempo tutto sommato ristretto la maggioranza delle persone è convinta di avere modificato stili mentali e di vita.

Una delle direttrici principali dei cambiamenti consiste in una tensione verso un benessere soggettivo fatto di tante piccole cose quotidiane, a cui in altre fasi si attribuiva poca importanza.

L'incertezza pervasiva e l'ansia che ne deriva contribuisce in modo decisivo a spostare l'asse dell'attenzione sociale verso una sorta di benessere minuto: infatti, il 93,7% degli occupati considera molto importante il benessere e la felicità quotidiana, quella generata dal piacere di tante piccole gratificazioni, che assumono un valore quasi consolatorio in contesti ostili e indefiniti. E' la prevalenza di un'idea di benessere che include anche il già citato decollo del valore soggettivo attribuito al tempo per sé stessi.

Infatti, è un benessere che richiede di dedicare più tempo alla cura di sé stessi: l'82,8% degli italiani è più attento rispetto al passato al proprio benessere psicofisico, alla sua salute, alla gestione dello stress e alle relazioni.



È una nuova idea di benessere rispetto alla quale anche il lavoro deve trovare la sua collocazione, tenuto conto che per le persone ci sono ormai tante attività non lavorative che danno gratificazione, identità, appartenenza, piacere, vale a dire che molto contribuiscono alla qualità della vita.

5.3. Conseguenze

Quali sono le conseguenze per il lavoro di questa nuova concezione del benessere, in cui il valore del tempo per sé stessi è decollato? Di certo spinge nel senso della già più volte citata *de-prioritarizzazione* del lavoro nell'agenda delle persone, così come è presumibilmente tra i fattori che consolidano l'*estraniazione dal lavoro nel lavoro*, cioè quel particolare fenomeno rilevato nelle precedenti edizioni del presente Rapporto di adattamento obbligato a un'attività lavorativa di cui per ragioni economiche non ci si può privare, ma di cui si vogliono minimizzare gli effetti sulla propria vita.

Si può senz'altro dire che la nuova concezione del benessere soggettivo consolida la minore rilevanza sociale e individuale del lavoro rispetto ad attività alternative e la propensione delle persone, laddove possibile, a dedicare tempo, energie, passioni ad attività extralavorative.

Rispetto al tempo in cui il lavoro era sovrano assoluto, oggi è costretto a fronteggiare la competizione di altre attività che per le persone sono importanti per il proprio benessere.

Esiste anche una dimensione strutturale di più lungo periodo che ha contribuito a generare e rinforzare la disaffezione dal lavoro. Ad esempio, nelle precedenti edizioni era stata evidenziata la perdita di presa del lavoro indotta anche dal lento andare delle retribuzioni, non più in grado di dare senso a investimenti individuali prolungati di energie, tempi, aspettative.

La situazione non è migliorata visto che per il 62% degli occupati la propria retribuzione da lavoro non consente di realizzare le proprie ambizioni.

La quota che sottolinea lo scarto tra le proprie ambizioni e quel che le retribuzioni consentono di fare è pari al 59,4% tra i 18-34enni, al 61,6% tra i 35-49enni ed al 64,1% tra i 50 anni e più. Ad affermare invece che la retribuzione da lavoro gli consente di realizzare le proprie ambizioni è l'81,4% dei dirigenti, il 37,3% degli impiegati, il 24,2% degli operai (**fig.1**).

Altro fattore di più lungo periodo che pure ha contribuito a erodere il rapporto soggettivo di tante persone con il lavoro consiste in una sorta di frustrazione



latente indotta dal fatto che il 43,3% dei lavoratori ritiene di ricoprire una posizione lavorativa inferiore rispetto al titolo di studio o alle competenze.

Vivono questo gap frustrante il 24,9% dei dirigenti, il 43,9% degli impiegati e quasi il 56,9% degli operai. È poi una frustrazione trasversale alle classi di età poiché ha un lavoro inferiore a titolo di studio e/o competenze il 41,6% dei 18-34enni, il 47,9% dei 35-49enni e il 40,5% dei lavoratori con 50 anni e più.

Inoltre, il 29,7% dei lavoratori ritiene che il proprio lavoro in futuro potrà essere svolto dalle nuove tecnologie, con lo spauracchio Intelligenza Artificiale in testa. Lo pensa il 25,9% dei giovani, il 36,6% dei 35-49enni e il 26,7% dei 50 anni e più. Sono convinti della sostituibilità del fattore umano con nuove tecnologie nel proprio lavoro il 29,3% dei dirigenti, il 29,5% degli impiegati e il 22,3% degli operai.

Il livello delle retribuzioni rispetto alle ambizioni, il contenuto delle mansioni e il riconoscimento di titoli di studio, la sostituibilità da parte delle nuove tecnologie: ecco alcuni dei fondamenti materiali e psicologici di lungo periodo della disaffezione dall'investimento nel lavoro.

5.4. Nuove scelte si impongono

È utile richiamare e fissare alcuni dei concetti chiave delineati sinora nel presente Rapporto.

Contenere il tempo di lavoro o, eventualmente accettarne l'espansione solo a costi orari unitari molto più alti del passato, si stanno affermando come modalità concrete di gestione del lavoro nelle vite individuali.

Sono strategie che si intersecano con un'evoluzione più ampia che segna la minore potenza mobilitatrice della triade *più lavoro-più reddito-più consumo* che è stata storicamente il motore della conquista del benessere economico.

In una società in cui prevale l'incertezza, gli italiani non hanno voglia di investire esistenzialmente nel lavoro, piuttosto preferiscono rincorrere momenti di benessere per sé stessi. Il tempo liberato dal lavoro diventa prezioso e apprezzatissimo perché è tempo da dedicare a quelle attività personali e sociali che, nella visione degli italiani, sono in grado di garantire *qui e ora* più alta qualità della vita.

Il tempo dei sacrifici per il lavoro, quindi, volge al termine perché ci sono altre modalità di riempire le proprie ore che generano di più in termini di benessere soggettivo.

E allora non sorprende che quasi al 28% degli occupati è capitato di rinunciare ad un lavoro migliore rispetto a quello attuale perché la sede era troppo distante dalla propria abitazione (**tab. 10**).

Ed è una scelta fatta dal 26,5% di occupati al Nord-Ovest, dal 29,2% al Nord-Est, dal 24,2% al Centro e dal 31% al Sud-Isole. È successo anche al 29,8% degli occupati giovani, dal 30,6% degli adulti e anche dal 24,1% degli over 50enni.

Perché un lavoro sia migliore non basta che garantisca una retribuzione più alta o, ad esempio, mansioni più vicine alle proprie attitudini, perché a contare molto è il tempo complessivo che poi nel quotidiano occorre dedicare al lavoro, inclusi i tempi di spostamento.

5.5. Un trend di più lungo periodo

La dinamica del rapporto soggettivo con il lavoro qui descritta si muove lungo il sentiero evolutivo delineato nelle edizioni precedenti del Rapporto.

Infatti, alla retorica della *Great Resignation* di importazione era stata contrapposta una visione più aderente alla realtà del contesto italiano: *l'estraneazione dal lavoro nel lavoro*. Era il richiamo di un fenomeno molto italiano di disaffezione minuta, quotidiana, che non necessariamente portava alla grande fuga dal mondo del lavoro.

A tale materialità del rapporto quotidiano con il lavoro si lega la concezione strumentale secondo la quale il lavoro è una necessità perché fonte di reddito, ma i suoi effetti vanno minimizzati perché non è più la cosa più importante nella propria vita.

In ogni caso, la retorica delle *dimissioni volontarie di massa* con cui è stata a tratti modulata in versione italiana la *Great Resignation* è smentita dal senso reale dei dati del mercato del lavoro che mostrano come chi esce da un'azienda è, nella grande maggioranza dei casi, pronto a entrare in un'altra avventura di lavoro percepita come potenzialmente più gratificante. Non fuga dal lavoro, ma fuga verso un altro lavoro, in linea con quel *tourbillon* tipico del mercato del lavoro italiano.

Pertanto, la ricerca di tempo emancipato dal lavoro è coerente con la deriva di più lungo periodo di ridefinizione della scala dei valori e relativo downgrading del lavoro. E anche con l'idea che il lavoro sia una necessità i cui effetti sul quotidiano vanno contenuti, in particolare in termini di tempo impegnato.

È un mondo nuovo che sta nascendo nella quotidianità delle idee e nelle scelte di milioni di persone, che modificano radicalmente il contesto materiale e l'immaginario collettivo della nostra società. Ed è una realtà con cui le aziende e la galassia dei soggetti individuali e collettivi che sono coinvolti dal lavoro devono tempestivamente misurarsi.



6. E INTANTO NELLE AZIENDE...

6.1. Stati d'animo differenziati

Cosa sta concretamente accadendo nelle aziende italiane in questa fase storica di ridefinizione evidente della concezione sociale del lavoro e delle condizioni strutturali nel mercato del lavoro? Esiste infatti una proliferazione di indagini puntuali sul clima aziendale, mentre poco o niente si sa di quel che realmente sta accadendo nelle relazioni all'interno dei luoghi di lavoro.

Un primo aspetto consiste nell'emergere evidente della problematica chiave del nostro tempo: la scarsità di lavoratori. Ben il 55,5% di lavoratori dichiara che nella propria azienda manca il personale (**tab. 11**). Accade nelle aziende del 50,5% degli occupati al Nord-Ovest, del 59,8% al Nord-Est, del 57,7% al Centro e del 55,4% al Sud-Isole. Gli effetti dello *shortage* di lavoratori stanno diventando molto visibili e incidono sulle condizioni di lavoro.

Poi una consistente maggioranza di occupati rileva che l'azienda in cui lavora non è attenta al benessere psicofisico dei propri lavoratori: lo dichiara il 61,7% dei lavoratori (**tab. 12**).

L'insoddisfazione per l'attenzione aziendale per il benessere psicofisico dei lavoratori è espressa dal 62,3% degli impiegati, dal 68,4% degli operai, e dal 39,2% dei dirigenti.

Diversa è invece la valutazione dell'attenzione aziendale per categorie specifiche di lavoratori più vulnerabili (**fig. 2**). Infatti, reputano adeguata l'attenzione aziendale il 61,5% degli occupati in relazione alle esigenze di chi ha figli, il 71% a quelle delle donne che rientrano dalla maternità, il 62,9% alle esigenze delle persone con salute fragile.

Sono giudizi positivi importanti, anche se va segnalato che tra le donne occupate sono sistematicamente più alte, rispetto ai maschi, le quote di insoddisfatte dell'attenzione aziendale per chi ha figli, per le lavoratrici che rientrano dalla maternità e per le persone con salute fragile.

Il 52,3% valuta positivamente l'attenzione aziendale alle condizioni basiche dei lavoratori, a cominciare dalla sicurezza, ma le donne esprimono un giudizio un po' meno positivo.

Netta è la diversità di valutazione tra dirigenti da un lato e impiegati e operai dall'altro.

Infatti, mentre i primi valutano come adeguata l'attenzione aziendale alle problematiche ed esigenze di persone con figli, donne al rientro dalla maternità e persone con salute fragile, i secondi sono molto meno positivi nei giudizi con una drastica caduta delle quote che appunto valutano adeguata l'attenzione aziendale.

6.2. Distanze che non si accorciano

Emergono due diversità sostanziali di valutazione rispetto all'impegno aziendale sul benessere dei lavoratori in generale e su quello di alcune categorie più vulnerabili:

- la prima tra i diversi protagonisti dell'azienda, poiché i dirigenti sono soddisfatti in toto dell'impegno aziendale, mentre impiegati e operai sono tendenzialmente molto meno positivi, per il benessere in generale e per quello di specifiche categorie;
- la seconda, tra il giudizio positivo sull'impegno aziendale per specifiche categorie e quello per il benessere in generale dei lavoratori. Come se l'azienda fosse presente per chi è in difficoltà concreta, immediata e fosse invece meno coinvolta dal grande tema del momento, cioè l'impegno per una qualità della vita migliore per tutti, a prescindere dalle specifiche condizioni di vita.

Sono due diversità che molto raccontano di quanto sta accadendo in azienda, che va valutato anche in relazione ai macro-trend in precedenza descritti che stanno rivoluzionando il rapporto e le aspettative degli italiani rispetto al lavoro.

La diversità per collocazione nella gerarchia aziendale è in linea con un processo di più lungo periodo di ampliamento delle disparità che, se molto visibili sulle retribuzioni, poi in realtà toccano ogni altro aspetto della condizione lavorativa e del rapporto tra lavoratori e azienda.

Questa divaricazione di fatto anche nei benefit, nelle premialità, nei supporti concreti, diventano percezione collettiva condivisa, rischia di minare la necessaria coesione aziendale.

È un tema ormai centrale, che tocca direttamente anche il welfare aziendale che da strumento di ammortizzazione delle disparità rischia di contribuire ad ampliarle ulteriormente.

La seconda diversità, cioè la buona attenzione aziendale alle categorie vulnerabili specifiche unita ad un'attenzione attenuata per il benessere in

generale, invece segnala un pericoloso ritardo delle culture aziendali rispetto ai nuovi stili mentali e di vita degli italiani, e quindi dei lavoratori.

Infatti, modulare il welfare aziendale e, in generale, le politiche del personale solo su una logica riparativa e di supporto a chi è in una situazione di difficoltà codificata, visibile, è sicuramente meritorio ma insufficiente rispetto alle nuove necessità di promuovere *engagement* di chi è in azienda e attrattività per chi andrebbe reclutato.

Sta infatti diventando urgente per le aziende rendere evidenti, tangibili e apprezzate le iniziative di promozione del benessere in generale dei lavoratori, segnali riconoscibili che c'è un impegno diretto a migliorare la qualità della vita delle persone, nei luoghi del lavoro e fuori di essi.

Gestire risorse umane significherà sempre più capacità di trattenere, motivare e attrarre i lavoratori di ogni tipologia, e anche il welfare aziendale dovrà sempre più essere chiamato a contribuire con questi obiettivi. Le soluzioni proposte saranno essenziali per la competitività delle aziende e per la loro capacità concreta di portare avanti strategie appropriate con il personale adatto.

Sempre più, quindi, alla logica riparativa di supporto a chi è particolarmente vulnerabile andrà affiancata una logica di investimento che offre soluzioni di maggiore benessere e più alta qualità della vita a tutti i lavoratori, anche se non hanno una vulnerabilità riconosciuta.

Va poi detto che in aziende visibilmente attraversate da pericolose faglie a rischio di smottamento, una condivisione trasversale tra i lavoratori emerge sulla convinzione che per chi lavora nelle aziende è importante sentirsi ascoltati, presi in considerazione: ne è convinto l'89,2% dei lavoratori, quota che resta stabilmente elevata trasversalmente a genere, età, titolo di studio e, anche, collocazione professionale (**tab. 13**).

Quel che rischia di accentuare le distanze trasformandole in fratture è la sensazione di essere irrilevanti, di contare poco o nulla rispetto a dinamiche anche quotidiane per le quali i processi decisionali si svolgono altrove.

In questa fase, quindi, il riconoscimento è un valore decisivo anche nelle aziende, anche perché la sensazione di non essere ascoltati amplifica disaffezione e distacco, e vanifica ogni politica di promozione dell'*engagement*.

7. RISCOPRIRE L'IDENTITÀ SPECIFICA DEL WELFARE AZIENDALE

7.1. Contraddizioni più recenti

Il welfare aziendale ha una lunga storia articolata in diverse fasi con, in particolare, la più recente iniziata nel 2016 e marcata da un'espansione sia del numero di aziende in cui è applicato che della platea di lavoratori che ne beneficiano. È cresciuta anche l'attenzione sociopolitica nei suoi confronti, consentendogli di uscire dallo stato di marginalità a cui sembrava condannato.

Il provvedimento del 2016 è l'origine della fase attuale del welfare aziendale poiché ha introdotto una *fiscalità amica* che lo ha trasformato in uno degli strumenti più efficaci per integrare i redditi dei lavoratori, da troppo tempo fermi o comunque segnati da un ritmo di crescita molto lento.

Negli anni successivi il welfare aziendale è stato oggetto di numerosi interventi integrativi, correttivi e di parziale riorientamento e, ad oggi, l'esito di questo percorso si materializza nell'avvenuto riconoscimento della sua valenza e nell'utilizzo della sua estrema duttilità, che lo ha portato in molte situazioni ad essere piegato a obiettivi e logiche distinte dalla sua mission originaria di strumento di promozione del benessere dei lavoratori nelle aziende.

In ogni caso negli ultimi anni, pur se con evidenti difficoltà, ne è cresciuta la legittimità presso lavoratori, aziende e organismi di rappresentanza.

La fiscalità vantaggiosa per i premi aziendali e la possibilità di erogare all'interno del canale del welfare aziendale sussidi e bonus finalizzati all'acquisto di specifici beni e servizi, come più di recente per il pagamento delle bollette per l'energia, ne hanno evidenziato l'utilità rispetto a specifiche emergenze.

Inoltre, alcuni dei suoi dispositivi estesi ai lavoratori di interi settori economici tramite la contrattazione lo hanno reso veicolo efficace di compensazione rispetto al ritrarsi o alle difficoltà di accesso al welfare pubblico.

Esempio emblematico è quello della sanità, dove in tanti utilizzando la copertura assicurativa integrativa ottenuta grazie agli esiti della contrattazione sono nelle condizioni di *bypassare* le difficoltà di accesso alle strutture del Servizio sanitario.

Proprio la sua verificata versatilità, che ha consentito alla politica di utilizzarlo come strumento agile e tempestivo per integrare i redditi, ne ha intensificato l'utilizzo strumentale.

Così se il suo rilancio tramite agevolazioni fiscali varie era orientato a far crescere le retribuzioni senza troppo pesare sui conti aziendali, il suo potenziamento più recente è dovuto all'utilizzo come canale per supportare i redditi di fronte all'inflazione dei prezzi dell'energia.

Il riferimento normativo che offre benefici maggiori ai lavoratori con figli è ulteriore esempio di utilizzo strumentale del welfare aziendale per specifici obiettivi sociopolitici distinti dalle sue funzioni basic originarie.

Pertanto, la storia recente del welfare aziendale è segnata da una contraddizione evidente tra:

- la sua progressiva affermazione con un ampliamento delle aziende e dei lavoratori coinvolti e un crescente apprezzamento da parte di chi ne beneficia e anche da parte delle rappresentanze sociali;
- una persistente subordinazione a obiettivi sociopolitici che ne condiziona contenuti e mission.

7.2. Oltre il suo impiego strumentale

È chiaro che nel tempo la possibilità di integrare le retribuzioni o di sostenerle di fronte a fiammate inflazioniste è stata particolarmente apprezzata dai lavoratori, così come la possibilità di avere accesso a benefit di vario tipo.

Non sorprende quindi che chi ha beneficiato di welfare aziendale, soprattutto in talune imprese medio-grandi, lo ha molto apprezzato e chi lo conosce ma non ne beneficia vorrebbe averlo nella propria azienda.

A questo stadio, però, si apre una problematica diversa che tocca la mission e l'identità del welfare aziendale, quel che ne forgia l'unicità e lo preserva dal ridursi a strumento agile ed efficace, ma semplicemente funzionale ad altri fini.

Il rischio maggiore per il welfare aziendale è che si finisca per considerare solo alcune delle sue funzioni e, più ancora, la sua flessibilità e rapidità di utilizzo, riducendolo ad una sorta di strumento multiuso per molteplici obiettivi, costringendolo ad accettare l'eterodirezione dall'alto per fini politici e di governo.

Gli effetti delle decisioni politiche irrompono d'improvviso sulle sue dinamiche specifiche, costringendo i soggetti che ne sono coinvolti ad adattarsi in corsa.

Per questo è urgente per gli operatori del settore, le rappresentanze di lavoratori e datoriali, e anche per le aziende che lo attivano e i lavoratori che ne beneficiano, uno *sforzo di ricentraggio* sul welfare aziendale, per ridefinire la sua identità specifica e le sue funzioni, ben oltre quelle puramente strumentali imposte dall'agenda politica del momento.

Per pensare e progettare il futuro è fondamentale avere un'idea della storia, del percorso che ha portato all'attuale situazione. E, come rilevato, il welfare aziendale ha una storia antica segnata da modalità diversificate di esercizio delle sue funzioni.

Richiamare l'evoluzione nel tempo del welfare aziendale è operazione salutare per tutelarlo dagli effetti dei suoi impieghi congiunturali e per verificare se e in che modo è in grado di giocare un ruolo nel contesto segnato dalla nuova gerarchia dei valori degli italiani rispetto al lavoro.

7.3. Veloce viaggio nel passato

7.3.1. La fase del paternalismo

Lo sviluppo originario del welfare aziendale è stato l'espressione della volontà di agire di imprenditori illuminati convinti che lo stato di povertà diffuso tra i lavoratori finisse per penalizzare anche le finalità di sviluppo delle aziende.

La fase nascente del sistema industriale italiano, infatti, era segnata da forme estreme di sfruttamento della forza-lavoro, con durate dilatate dell'orario di lavoro, una feroce produttività imposta e retribuzioni a stento a livello di sopravvivenza.

Le prime misure di sostegno assistenziale e di beneficenza ai lavoratori sono l'espressione di scelte individuali di imprenditori convinti che un diverso approccio alla condizione operaia avrebbe consentito anche di far funzionare meglio le aziende e, al contempo, avrebbe reso possibili forme di cooperazione attenuando i rischi della conflittualità.

È la fase che in seguito sarà definita con connotazione peggiorativa *paternalistica*, in cui singoli imprenditori investono risorse proprie rendendo disponibili servizi per rispondere a bisogni dei propri dipendenti.

Una scelta coraggiosa in epoche in cui il diritto del lavoro e le relazioni sindacali erano irrilevanti e lo sfruttamento senza vincoli era la regola prevalente nella manifattura in espansione come nelle campagne.

Il meccanismo benefico-assistenziale della fase paternalistica era anche funzionale a generare forme di riconoscenza e lealtà nei lavoratori, e a sviluppare la collaborazione in netto contrasto con la logica della lotta di classe che si andava diffondendo.

Molte sono state le figure di imprenditori conquistati all'approccio paternalistico perché mossi da ideali religiosi o di giustizia sociale, e che nelle azioni di welfare per i propri dipendenti, con lessico contemporaneo si potrebbe dire esprimevano una sorta di social corporate responsibility.

7.3.2. L'era della marginalità

Conseguenze dello strutturarsi del welfare statale

Una prima causa di erosione della legittimità sociale del welfare aziendale della fase paternalistica è stata la progressiva strutturazione del welfare statale.

L'antiinfortunistica, la previdenza o la tutela della salute nel tempo si trasformarono da concessioni aziendali indotte dalla generosità di stampo etico o religioso di taluni imprenditori in diritti sociali esigibili fissati per via normativa e che lo Stato doveva garantire e tutelare.

È un processo storico lungo fatto di numerose tappe che inizia con l'obbligatorietà dell'assicurazione infortuni per tutti i lavoratori, e prosegue con l'istituzione della Cassa Nazionale per le Assicurazioni Sociali e l'introduzione della pensione di invalidità e quella di vecchiaia.

La tutela dai rischi sociali si incarna in diritti delle persone e, al contempo, il costo del finanziamento del sistema di protezione sociale in formazione viene trasferito sulla collettività con la fiscalità.

La matrice dei diritti sociali via via si amplia con le assicurazioni contro la disoccupazione e poi con i vari strumenti e dispositivi relativi alla maternità o alle malattie professionali.

Con un percorso lungo che attraversa intere generazioni si delinea e consolida nella società la consapevolezza dei diritti sociali, nel mentre nella struttura statale si va organizzando il sistema di welfare con i suoi diversi comparti, a cominciare da previdenza e sanità.

È chiaro che nel nuovo contesto la legittimità del welfare aziendale, legato alla volontà individuale reversibile di singoli imprenditori, subisce un duro colpo. È il tempo del welfare statale, pubblico o mutualistico che rompe con il welfare come forma di beneficenza *octroyè* dall'imprenditore.

Ciò non impedì ad una serie di importanti imprenditori illuminati di attivare esperienze, anche molto positive, di welfare aziendale spesso inserito in più ampi progetti comunitari.

Molto nota è l'esperienza che fa capo alla figura di Adriano Olivetti, che non può essere ridotta alla logica puramente paternalistica poiché si fonda piuttosto su una concezione alta della responsabilità sociale dell'azienda, chiamata a svolgere un ruolo attivo nel miglioramento della vita dei lavoratori e delle comunità.

D'altro canto, l'offerta di servizi e prestazioni in tale esperienza non è orientata a sostituirsi a quella del sistema pubblico, piuttosto a colmare i buchi e le inefficienze della copertura pubblica.

Al di là della portata storica di singole esperienze, è chiaro che il welfare statale come espressione dei diritti sociali modifica radicalmente il terreno su cui i lavoratori e le rappresentanze sono chiamati a operare, generando un'inevitabile e prolungata marginalizzazione del welfare aziendale.

La soggettività dei lavoratori

Ulteriore decisivo colpo alla legittimità sociale del welfare aziendale si materializza nel periodo storico segnato dagli eventi dell'autunno caldo e dai successivi anni di fortissima soggettività dei lavoratori, a partire dalle grandi concentrazioni del settore manifatturiero.

È la stagione in cui le rivendicazioni per migliori condizioni di lavoro trascinano in modo sistematico in quelle per maggiori diritti sociali.

Casa, istruzione, sanità, previdenza, sino al supporto al reddito in caso di disoccupazione, sono solo alcune delle richieste da cui poi parte una spinta che amplia progressivamente il perimetro dei diritti sociali e del welfare statale.

La dimensione di azienda appare totalmente inadeguata come luogo di riconoscimento dei diritti sociali, che invece sono appannaggio dello stato, anche perché il finanziamento ha bisogno della fiscalità generale così da redistribuire i rischi sociali sull'intera comunità nazionale.

Quel che è certo è che negli anni della potente soggettività dei lavoratori che si esprime direttamente e tramite l'attività dei principali sindacati, le esperienze di welfare aziendale sono lette nella loro versione più tradizionale di puro paternalismo imprenditoriale distante da un'idea contemporanea di diritti sociali esigibili, tutelati da legge e Stato.

La cetomedizzazione e i suoi effetti

Dai precedenti paragrafi si evince come il welfare aziendale, anche nelle sue esperienze migliori, fu di fatto oltrepassato da processi di lunga deriva che hanno fatto emergere una soggettività dei diritti sociali che ha imposto il loro riconoscimento nello Stato.

D'altro canto, il welfare statale ha giocato anche un ruolo diverso, molto più ampio, rispetto a quello di garante dei diritti sociali esigibili dai lavoratori.

Infatti, facendo sentire le persone con le spalle coperte rispetto ai principali rischi sociali ha contribuito allo sviluppo italiano, che ha significato l'accesso a condizioni di benessere con più alti consumi di quote via via crescenti di persone, includendo nel ceto medio anche porzioni rilevanti dei lavoratori.

È così che l'Italia è diventata il paese della microimprenditorialità di massa o quello in cui tante famiglie hanno preso il rischio di sottoscrivere mutui diventando nel giro di una generazione un paese di proprietari della casa in cui vivono.

E la funzione di assicurazione della società non poteva certo giocare il welfare aziendale che aveva una diffusione a macchia di leopardo e coinvolgeva solo segmenti specifici di lavoratori.

Era solo il welfare statale, universalistico, con redistribuzione su scala nazionale dei costi dei rischi sociali a poter svolgere quella fondamentale funzione di tutela sociale che, poi, tanto ha contribuito allo sviluppo dal basso, inclusivo, fatto da milioni di persone.

Per un lungo periodo, quindi, la crescita intensa di economia e società italiane hanno beneficiato del binomio composto da copertura pubblica statale, con mutualizzazione dei rischi sull'intera comunità nazionale e assunzione individuale del rischio in ambiti diversi a cominciare dal fare impresa.

L'era della residualità del welfare aziendale

L'intreccio tra welfare statale, come cornice di garanzia dei diritti, e soggettività dei lavoratori, delegittima sempre più il welfare aziendale, che diventa via via più marginale e irrilevante nelle relazioni industriali.

Queste ultime tendono a concentrarsi sulla dimensione retributiva, mentre la disponibilità di tutele, servizi e prestazioni è affare dello Stato. Al di là del rigetto culturale e sociopolitico del paternalismo d'impresa, quella aziendale non è più una dimensione congruente con i tanti e diversi aspetti relativi ai bisogni sociali che trovano risposta nel welfare aziendale.

Non a caso per un lungo periodo a contare è l'ampliamento della gamma dei diritti sociali e, di riflesso, quello delle prestazioni incluse nel sistema pubblico di protezione sociale.

7.4. La lenta rinascita

7.4.1. La crisi del welfare statale

Nonostante la marginalizzazione, il welfare aziendale non scompare completamente dalle aziende. Per un lungo periodo tracce di esso persistono in talune grandi realtà aziendali come portato di scelte dall'alto in risposta a specifiche esigenze dei lavoratori, magari prospettate dai sindacati.

Sono proprio alcune di queste realtà marginali a trasformarsi, a cavallo tra gli anni Novanta e il primo decennio del nuovo millennio, in esperienze pilota che annunciano pionieristicamente una fase nuova di riconquistata legittimità da parte del welfare aziendale e di cui saranno protagoniste tra le più mature.

Uno dei presupposti del ritorno di attenzione al welfare aziendale matura già negli anni successivi alla Tempesta Perfetta del 2008 quando le difficoltà nei bilanci pubblici renderanno sempre più evidente l'importanza delle forme di autotutela e di integrazione della tutela pubblica.

Quindi, dopo una lenta e sommersa evoluzione, e constatate le difficoltà del welfare pubblico nel garantire a tutti i cittadini i servizi e le prestazioni necessarie, si è verificato un radicale mutamento d'approccio nei confronti del welfare aziendale, da parte dei lavoratori e anche dei soggetti socio-politici, dalle rappresentanze di lavoratori e imprese ai partiti di varia collocazione.

7.4.2. Il rilancio

Una fase completamente diversa, di vero e proprio rilancio, inizia con la Legge di Stabilità del 2016 in cui sono inserite agevolazioni fiscali che, pur non nominando mai esplicitamente il welfare aziendale, ne consente l'avvio su altre basi.

Infatti, la Legge di Bilancio del 28 dicembre 2015, n. 208 prevede la possibilità per i dipendenti di ricevere premi di risultato legati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, i quali sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro lordi.

Così una normativa dal contenuto prettamente fiscale innesca la nuova evoluzione del welfare aziendale, grazie alla possibilità di trasformare premi di produzione in risorse per l'acquisto di prestazioni e tutele sociali di vario tipo.

Viene così elaborata una modalità diretta ed efficace di integrazione dei redditi dei lavoratori, che rapidamente si diffuse in tante aziende medio-grandi.

Pertanto, il decollo più recente del welfare aziendale avviene grazie ad una fiscalità amica, e prende la forma di una moltiplicazione di beni e servizi a cui le persone possono accedere, ammortizzando l'impatto delle tasse.

Peraltro uno dei motivi più importanti di diffusione del welfare aziendale è stata la contrattazione nazionale e di secondo livello che, in particolare, ha promosso le tutele della sanità e della previdenza integrativa.

È la stagione che arriva sino ai giorni attuali, le cui caratteristiche sono condensate nella contraddizione, in precedenza descritta, tra il suo progressivo affermarsi nel tessuto produttivo, soprattutto di aziende medio-grandi, con relativo apprezzamento di lavoratori, aziende e rappresentanze di entrambi e la subordinazione a obiettivi sociopolitici che ne condizionano contenuti e mission.

Il welfare aziendale cresce e riconquista attenzione e legittimità sociale, sebbene minato dagli effetti della sua subordinazione alla politica che, rispetto alle esigenze dei lavoratori e delle aziende poi decide nel concreto cosa può essere fatto.

7.5. Nuove sfide

7.5.1. Un ruolo da ridefinire

È evidente che il significato sociale profondo del welfare aziendale, che solo ne potrà garantire nel tempo la continuità, dipende dal ruolo che svolgerà in relazione alle grandi priorità del momento per aziende, lavoratori e, in generale, per la società italiana.

In un tempo segnato dalla ridefinizione di ruolo e senso del lavoro, è importante anche per il welfare aziendale capire se e in che modo potrà operare, ad esempio, nel processo di rivitalizzazione del rapporto soggettivo con il lavoro all'interno delle aziende. E ancora, se e in che modo riuscirà a potenziare la capacità delle aziende di competere sul mercato del lavoro rendendosi attrattive per i lavoratori, in particolare i giovani.

Per quanto apprezzabili siano i benefit resi disponibili ai lavoratori tramite il canale del welfare aziendale o le integrazioni di reddito per fronteggiare picchi di spesa improvvisi, come quelli per l'energia, è evidente che resta centrale una capacità di pensare il welfare aziendale nella sua autonomia, dal punto di vista di mission, strumenti e, anche, in termini di capacità di contribuire ad affrontare le sfide chiave con cui le aziende oggi sono confrontate.

In questo senso, il welfare aziendale non può non ripartire dal care delle persone, dalla sua funzione essenziale di promozione del benessere dei lavoratori, muovendo dalla concezione che questi ultimi hanno maturato del proprio benessere.

Quelli indicati non sono elementi di un dibattito intellettualistico o per soli operatori del settore, perché portano al cuore delle sfide attuali per l'economia e la società italiana.

Sono infatti altrettanti elementi che chiedono di misurarsi con il nuovo ruolo del lavoro, le nuove priorità di vita delle persone e le esigenze delle aziende che, in scenari incerti e altamente competitivi, per la prima volta si trovano confrontate ad una scarsità di offerta di lavoro doppiato da una evidente disaffezione al lavoro.

7.5.2. Potenzialità valorizzabili

È utile anche una riflessione più interna alle modalità di funzionamento del welfare aziendale che si sono andate consolidando nel tempo, tenuto conto degli obiettivi che di volta in volta è stato chiamato a perseguire.

A tal proposito, i processi di individualizzazione che connotano la società contemporanea delineano una sfida ulteriore, quasi di natura operativa, per il welfare aziendale.

Infatti, l'attuale modello *top-down* in cui l'azienda costruisce in accordo con il provider un menù, quasi sempre ampio e articolato, di benefit si sta dimostrando inadeguato rispetto alla crescente singolarità dei bisogni e desideri.

Ecco perché si può ipotizzare che la fase nuova del welfare aziendale potrebbe avere un connotato costitutivo nella personalizzazione dei suoi dispositivi secondo logiche *bottom-up* che dovrebbero porre al centro dei processi il lavoratore, individuando le prestazioni e i servizi più adatti ai suoi specifici bisogni e desideri.

Un protagonista importante di questa nuova fase evolutiva potrebbe essere la figura del *welfare coach*, consulente con il compito di individuare le soluzioni migliori per rispondere alle esigenze dei lavoratori.

Un meccanismo semplice, e al contempo originale e potenzialmente molto efficace, poiché l'offerta non sarebbe più una matrice con vocazione ad espandersi oltremisura, con il rischio di diventare intellegibile, ma ci sarebbe un'offerta personalizzabile, cioè modulabile in relazione alle esigenze individuali e familiari del singolo lavoratore.

Inoltre, il supporto aziendale potrebbe non limitarsi alla sola matrice di servizi e prestazioni da essa messe a disposizione, ma accompagnare il lavoratore verso soluzioni disponibili, ad esempio, nel welfare della comunità territoriale.

In questo senso, il welfare coach pur interno al welfare aziendale lo eccedrebbe, esprimendo un accompagnamento a tutto tondo anche verso servizi e prestazioni extra welfare aziendale. Sarebbe uno straordinario meccanismo di potenziamento del senso di vicinanza dell'azienda che, ad esempio nel periodo del Covid è stato fondamentale tanto da ottenere un alto apprezzamento da parte dei lavoratori che ne hanno beneficiato.



8. IL WELFARE AZIENDALE NEL NUOVO CONTESTO

8.1. La conoscenza

Quale il grado di conoscenza del welfare aziendale tra gli occupati in Italia? Ecco un quesito importante tenuto conto della sua intensa dinamica espansiva di questi anni.

L'81,8% degli occupati dichiara di sapere cosa sia il welfare aziendale e, in particolare il 32,7% in modo preciso e il 49,1% per grandi linee (**tab. 14**). Invece il 18,2% dichiara di non sapere cosa sia. Dichiarano di averne conoscenza:

- l'83,3% dei giovani, l'84,4% degli adulti, 78,4% degli anziani;
- l'89,2% dei dirigenti, l'88,1% degli impiegati, 62,7% degli operai;
- il 64,1% degli italiani con titolo di studio basso, il 77,9% con titolo di studio medio, l'88,6% con titolo di studio alto.

Ne hanno una conoscenza precisa il 55,6% dei dirigenti, il 51,3% dei redditi alti, il 42,2% dei laureati e il 38,1% dei giovani.

Di certo la conoscenza è letteralmente decollata rispetto al passato recente poiché tra 2018 e 2024 i lavoratori che conoscono il welfare sono passati dal 60,2% all'81,8% (**fig. 3**). In particolare, quelli che lo conoscono:

- bene, erano il 19,6% e sono diventati il 32,7%;
- a grandi linee, erano il 40,6% e sono il 49,1%.

Ecco un segnale esplicito dell'accresciuta importanza assunta dal welfare aziendale che non è più un oggetto misteriose per i lavoratori.

8.2. Il buon giudizio

L'84,2% degli occupati dichiara che nella propria azienda sarebbe importante introdurre o potenziare il welfare aziendale e in particolare (**tab. 15**):

- il 70,7% dei dirigenti, l'86,1% degli impiegati e l'83,3% degli operai;
- l'85,3% al Nord-Ovest, l'86,5% al Nord-Est, il 77,1% al Centro e l'87% al Sud e Isole;
- il 78% degli occupati a basso reddito, l'87,7% di quelli con reddito medio-basso, l'87,5% con reddito medio-alto e il 78,4% con reddito alto.

Tra i lavoratori che beneficiano di welfare aziendale vorrebbe che fosse potenziato l'84,3%, mentre tra coloro che non ne beneficiano l'83,8% vorrebbe fosse introdotto nella propria azienda.

Sono dati che certificano un alto apprezzamento trasversale che conferma come l'espansione di questi anni per il welfare aziendale si sia accompagnato ad un suo consolidamento in termini di riconoscimento e positiva valutazione da parte dei lavoratori.

Così ben il 79,5% degli occupati dichiara che apprezzerrebbe volentieri un aumento retributivo sotto forma di una o più prestazioni di welfare (**fig. 4**). L'apprezzeranno l'83,8% delle donne e il 76% dei maschi; l'80,9% dei laureati, il 79,6% dei diplomati e il 68,3% con la licenza media. E poi il 94,2% dei dirigenti, il 78,2% degli impiegati e il 78,4% degli operai.

Tra i lavoratori che beneficiano già oggi del welfare aziendale, il 76,2% apprezzerrebbe aumenti retributivi sotto forma di prestazioni di benefit e prestazioni di welfare. Invece, tra coloro che non hanno il welfare aziendale, ben il 25% dichiara di non avere maturato idee in proposito, mentre tra coloro che hanno maturato un convincimento l'83,1% accoglierebbe positivamente aumenti retributivi sotto forma di benefit da welfare aziendale.

8.3. Il tempo di un diverso modo *di fare* welfare aziendale

Tenuto conto della sua nuova forza, malgrado le già citate contraddizioni legate al suo utilizzo opportunistico da parte della politica, il welfare aziendale di fronte alle nuove sfide non può limitarsi a rispondere solo con specifiche tipologie di dispositivi, per quanto particolarmente utili per i lavoratori.

Infatti, in un contesto di evidente e diffusa disaffezione al lavoro, rischierebbe di essere una risposta parziale e, alla lunga, poco rilevante.

Oggi le aziende sono chiamate a rimotivare i lavoratori, sia quelli da attrarre sia quelli da trattenere. Su questo fronte il welfare aziendale può e deve dare un contributo maggiore, perché ne ha le potenzialità.

Nel concreto, il suo operare come strumento per la promozione del benessere dei lavoratori è utile e spendibile per le aziende all'interno della competizione nel mercato del lavoro.

Pertanto, per le aziende non è sufficiente comunicare di avere un sistema di welfare aziendale per i propri lavoratori, ma contano i connotati di esso e, più

ancora, in che misura è in grado effettivamente di supportare tutti i lavoratori in relazione a criticità e desideri.

Ecco perché assume particolare rilevanza il *modo di fare welfare aziendale*, a cominciare da una transizione da una logica di espansione dell'offerta con moltiplicazione di benefit e dispositivi su cui il singolo lavoratore deve effettuare una scelta, ad una logica di personalizzazione del welfare aziendale, con attività dedicate al sostegno dei lavoratori nelle scelte, così da poter modulare il *bouquet* di servizi e dispositivi.

È una soluzione che incontra il consenso della grande maggioranza dei lavoratori poiché l'89,2% lo valuta positivamente ed è anche convinto che stimolerebbe un maggior coinvolgimento aziendale.

È un'indicazione importante, perché esplicita la potenza ad oggi sottoutilizzata del welfare aziendale rispetto alla criticità maggiore del nostro tempo: la disaffezione al lavoro e, quindi, il rischio di un engagement via via affievolito. Costruire un welfare personalizzabile è, per i lavoratori, uno strumento buono anche per rilanciare engagement.

Evidente il valore di una logica e di un modello operativo *bottom-up*, con al centro dei processi i lavoratori da supportare nell'individuazione dei servizi e delle prestazioni più adatti ai propri specifici bisogni e desideri.

Ecco il percorso per la creazione nel quotidiano di una relazione speciale tra lavoratori e azienda, in cui quest'ultima è percepita come un riferimento che aiuta a risolvere problemi e vivere meglio, e non solo come una sorta di controparte che tende ad assorbire una quota significativa del proprio tempo di vita a cui in cambio strappare risorse.

8.4. La valenza più ampia del welfare aziendale personalizzato

Attivare modalità di personalizzazione del welfare genera ulteriori opportunità di rapporto con i lavoratori, e soprattutto consente di costruire forme di supporto che non devono necessariamente trovare risposte solo ed esclusivamente all'interno della matrice di benefici resi disponibili nel welfare di quell'azienda.

Infatti, per personalizzare l'offerta modulandola sul singolo lavoratore è essenziale un'attività di dialogo diretto, individualizzato con cui si enucleano bisogni, desideri e aspettative da un lato e si indicano possibili soluzioni dall'altro.



E si è visto quanto è apprezzata dai lavoratori la percezione di essere ascoltati, di avere canali efficaci di dialogo, ancor più se poi sono in grado di attivare supporti e soluzioni per problematiche

Una novità importante consiste nella scelta di indicare al lavoratore non solo le soluzioni interne alla piattaforma di welfare aziendale disponibile, ma anche eventuali soluzioni esterne, presenti ad esempio nel sistema di welfare locale.

Infatti, il 72,4% degli occupati apprezzerrebbe un consulente di welfare che li supportasse nell'affrontare eventuali problemi con la sanità, la previdenza, la scuola dei figli. In particolare, lo apprezzerrebbero:

- il 67,4% degli uomini e il 79,1% delle donne;
- il 79,9% dei dirigenti, il 72,6% degli impiegati ed il 68,8% degli operai;
- il 70,4% dei redditi bassi, il 71,9% dei redditi medio-bassi, il 69,8% dei redditi medio-alti, l'80,3% dei redditi alti.

Così l'attività di dialogo e individuazione di bisogni e desideri non è solo funzionale al welfare aziendale, ma è anche un servizio di supporto alle persone che consente di alleviarne le difficoltà aiutandole a trovare soluzioni ovunque esse siano disponibili.

La personalizzazione del welfare aziendale è, in questo modo, un servizio che eccede il welfare concretamente reso disponibile dall'azienda, e diventa un modo più ampio, articolato ed efficace di supportare i lavoratori, risolvendo criticità, alleviando il costo di tempo ed energie nel trovare risposte a talune esigenze.

L'azienda non è più solo un soggetto che offre una molteplicità di benefit e dispositivi, tra i quali il lavoratore deve scegliere per cosa impiegare le risorse di welfare aziendale che gli sono attribuite, ma esprime una vicinanza fattiva, cioè, affianca le persone nel trovare soluzioni per la semplificazione delle vite, che si traduce anche in un recupero di tempo disponibile.

La personalizzazione del welfare è la strada che apre ad un più ampio e più efficace supporto al singolo lavoratore: è un contributo al suo benessere soggettivo, anche in termini di emancipazione del tempo di vita da incombenze che, altrimenti, sarebbero state in carico al solo lavoratore.

In linea con l'idea di un welfare aziendale personalizzato e di un supporto aziendale orientato ad affiancare i lavoratori a risolvere problematiche che assorbono energie e tempo e che di fatto ne condizionano le performance e



limitano il benessere soggettivo è senz'altro il ricorso ad app su smartphone per la gestione delle opportunità per i lavoratori.

Il 79,3% è favorevole alla soluzione digitale perché ne agevolerebbe l'utilizzo. Sono favorevoli il 90,6% dei dirigenti, il 78,8% degli impiegati e il 76,5% degli operai. Sono favorevoli il 79,5% degli uomini ed il 79,1% delle donne. E, ancora, 73,5% con titolo di studio basso, l'81,1% con titolo di studio medio e il 78,1% con titolo di studio alto.

È ormai abitudine consolidata tra lavoratori di ogni età il ricorso alle piattaforme digitali gestite tramite app semplificate sui propri smartphone, e la scelta digitale darebbe sicuramente impulso anche all'utilizzo dei dispositivi di welfare aziendale.

8.5. Supporti per una diversa organizzazione di vita

Personalizzazione, supporto anche oltre i confini del welfare dell'azienda, soluzione digitale: ecco tre dimensioni distinte ma integrate che, secondo i lavoratori, disegnano un apprezzabile nuova fase del welfare aziendale.

E però importante entrare anche nel merito di bisogni dei lavoratori particolarmente rilevanti in relazione ai quali verificare le soluzioni che il welfare aziendale è in grado di mettere in campo. Tenendo anche conto delle nuove modalità di benessere ricercate anche dai lavoratori.

Così di fronte all'importanza attribuita dalle persone alla distribuzione del proprio tempo tra lavoro e non lavoro, è evidente che sono di grande rilievo nell'ambito del welfare aziendale i dispositivi *time-saving* e di promozione di una positiva *work life balance*.

È un welfare che consentirebbe alle aziende di esprimere un segnale concreto di attenzione ai nuovi desideri dei lavoratori in tema di gestione del proprio tempo.

Non solo: sono dispositivi che di fatto semplificano una serie di attività, spesso affiancando il lavoratore, supportandolo nella ricerca di una organizzazione del proprio tempo più funzionale alle proprie aspettative.

In fondo, volere più tempo per sé stessi significa sottrarre tempo ad attività che sono percepite come penose, poco gratificanti, e disporre di supporti adeguati è cosa particolarmente apprezzata.

Gli esempi sono numerosi e di tipo diverso come, ad esempio, il sostegno al disbrigo di pratiche burocratiche-amministrative, come servizi vari di



sostegno alle famiglie e, in particolare, a quelle con figli, dagli asili alla scelta della scuola alla quale iscriversi, o ancora a sostegno dei caregiver oppure dei giovani alle prese con l'acquisto della prima casa.

È una veste del welfare aziendale che integra ed eccede quella pur rilevante di componente del sistema di protezione sociale, perché affianca e supporta i lavoratori nel riorganizzare le proprie vite emancipando tempo da attività meno apprezzate a beneficio di quelle a cui invece attribuiscono maggiore valore soggettivo.

In quest'ottica il già citato caso del welfare coach è un esempio in linea con le esigenze delineate dei lavoratori.



9. IL PUNTO DI VISTA DI UN *PANEL DI AZIENDE*

9.1. L'indagine

Nell'ambito delle attività per la realizzazione del presente Rapporto si è proceduto a somministrare una scheda strutturata ad un panel di 62 rappresentanti di aziende che ha consentito di delineare il loro punto di vista su una molteplicità di questioni relative alle risorse umane ed al ruolo del welfare aziendale.

È senz'altro un panel ristretto che, tuttavia, offre importanti spunti di riflessione per interpretare dal lato aziendale l'evoluzione in atto nel mercato del lavoro e le sfide che apre per chi in azienda, dai manager ai responsabili delle risorse umane, è più coinvolto dal rapporto con i lavoratori.

Le aziende sono costrette ad un adattamento tempestivo a mutamenti, annunciati da tempo ma poi presentatisi nel periodo post-Covid repentinamente. La sfida primaria è fare azienda in un mercato del lavoro segnato sia da shortage di offerta, sia da un radicale mutamento del rapporto soggettivo con il lavoro.

È un contesto che incide profondamente sulla capacità competitiva delle aziende condannando quelle che non si adattano a vivere enormi difficoltà nelle loro strategie interne e sul mercato. Attrarre e trattenere lavoratori non è più un optional, ma una necessità ineludibile a cui rispondere con soluzioni efficaci.

9.2. I risultati emersi

9.2.1. Le fenomenologie in atto

Le nuove fenomenologie del rapporto con il lavoro coinvolgono la maggioranza delle aziende interpellate poiché il 59% ha incontrato difficoltà nel reclutare nuovi lavoratori, il 50% un aumento di dimissioni volontarie e il 71% un'attenzione accresciuta dei lavoratori alla durata dell'orario (**tav. 1**). Minoritaria è invece la quota di aziende che ha sperimentato un allentamento dell'engagement dei propri lavoratori.

Difficoltà di reclutamento e minore fedeltà aziendale sono gli esiti del nuovo contesto qualitativo e quantitativo nel mercato del lavoro dove, ormai, non c'è una sorta di sovrappopolazione che genera competizione dal lato dell'offerta, facilitando l'azione delle aziende.



L'esperienza delle indicate fenomenologie genera aspettative di loro prosecuzione e, addirittura, di un'intensificazione per il futuro prossimo. Infatti:

- il 95% delle aziende coinvolte ritiene che occorrerà adattarsi al più alto valore attribuito dai lavoratori al tempo libero;
- una quota analoga alla più dura competizione sul mercato del lavoro per attrarre o trattenere lavoratori;
- il 71% ad affrontare un elevato turnover in entrata e in uscita.

I tratti del mercato del lavoro che in questi mesi sono stati impropriamente definiti come transitori e, in parte, patologici, invece nella percezione dei responsabili aziendali sono destinati a durare condizionando il contesto competitivo in cui saranno chiamate ad operare le aziende.

La permanenza dei nuovi connotati del mercato del lavoro è contro-verificato dal fatto che l'82% ha attivato strategie *ad hoc* per trattenere i lavoratori e il 66% per attrarli.

Riguardo alle iniziative più importanti attivate, il 67% ha attivato dispositivi di welfare aziendale, il 55% una nuova flessibilità negli orari di lavoro, il 33% ha reso più incentivanti le retribuzioni e il 28% ha erogato nuovi benefit.

È evidente che il panel composto da aziende-medio grandi clienti di un provider di welfare aziendale condiziona in parte la distribuzione delle risposte sugli ambiti in cui sono state prese iniziative per attrarre e/o trattenere lavoratori e, tuttavia resta che il welfare aziendale è uno dei dispositivi maggiori con cui le aziende possono far fronte alla nuova articolazione di desideri dei lavoratori.

9.2.2. Il welfare in azienda

Per la grande maggioranza delle aziende del panel il welfare aziendale è uno strumento molto o abbastanza importante per attrarre nuovi lavoratori.

È evidente che in fase di colloquio con un candidato poter mettere sul piatto del rapporto di lavoro una gamma di benefit che vanno dalle tutele sociali a supporti alla spesa familiare è importante.

E per le persone alle prese con le tante difficoltà di gestione della genitorialità, giovani e adulti, beneficiare di dispositivi per conciliare vita privata e lavoro è un atout formidabile per le aziende.

Il welfare aziendale, nella sua estrema eterogeneità di servizi, attività, benefit, prestazioni è potenzialmente in grado di molto contribuire molto al miglioramento della qualità della vita delle persone, tanto da rispondere ad esigenze profonde dei lavoratori e delle lavoratrici in questa fase storica.

D'altro canto, il 95% delle aziende valuta positivamente l'evoluzione del welfare aziendale verso un approccio individuale, di cui il 50% pensa sia una dimensione importante nonostante richieda uno sforzo culturale e il 45% lo considera un processo in atto che si consoliderà in futuro.

Non, quindi, una sorta di *lenzuolata* di benefit o specifiche forme generalizzate di supporto al reddito, piuttosto un modello tailor made, in grado di puntellare chi lavora nei punti deboli della propria organizzazione di vita.

Per un welfare migliore, più modulato sulle esigenze reali dei lavoratori di un'azienda il 37% indica l'ascolto continuo dei lavoratori e il 31% il monitoraggio e la misurazione dei risultati di un piano di welfare in termini di utilizzi e benefici.

Le aziende, pur riconoscendo l'importanza del welfare aziendale personalizzato nel contribuire ad offrire una risposta alla crescente disaffezione al lavoro, nel concreto sono in ritardo nelle iniziative da intraprendere.

9.3. Il senso dei risultati

Le nuove dinamiche del mercato del lavoro dal lato delle aziende si sono imposte come vincoli primari con i quali, già ora, tante aziende stanno facendo i conti. Le sfide dell'attrattività e della capacità di trattenere i lavoratori sono diventate altrettante chiavi per ben competere nel nuovo contesto.

E dall'indagine sul panel risulta che tante sono le aziende che già stanno mettendo in campo iniziative specifiche mirate a conquistare i lavoratori, quelli da attrarre e quelli da trattenere. Il welfare azienda è uno degli strumenti più importanti soprattutto se personalizzato e quindi in grado di rispondere alle esigenze specifiche di ciascun lavoratore.

Lo sviluppo del welfare aziendale non può più essere standardizzato e routinario, ma a partire da una piattaforma di dispositivi, prestazioni e benefit deve avere la giusta flessibilità per generare una modulazione personalizzata.



In un mercato del lavoro che, ad esempio, penalizza i genitori e, in particolare le donne con figli, è indispensabile poter modulare un pacchetto di prestazioni e servizi in grado di supportare le persone, insieme magari a opportunità di organizzazione dell'orario di lavoro funzionali a far coesistere genitorialità e lavoro.

Se la moltiplicazione di benefit relativi ai consumi o che si materializzano nel supporto al reddito è particolarmente apprezzata dai lavoratori per la loro efficacia immediata e tangibile, resta che anche rispetto a situazioni di vita particolarmente complesse come la genitorialità o l'assistenza a persone non autosufficienti, la disponibilità di prestazioni che alleviano il peso delle difficoltà beneficia di ampio apprezzamento.

Se retribuzioni e condizioni di lavoro migliori, insieme a flessibilità dell'orario sono per le aziende armi formidabili per la competizione sul mercato del lavoro, in questa fase il welfare aziendale ha per le aziende una sua specifica rilevanza nel rapporto con i lavoratori da trattenere e con quelli da attrarre.



10. INDICAZIONI UTILI

10.1. Sentieri del ricentraggio

Il quadro di contesto, le dinamiche del mondo del lavoro e quelle del welfare aziendale indicano, in estrema sintesi, la necessità per quest'ultimo di aprirsi sempre più a servizi a più alto valore aggiunto, in particolare a quelli che possono migliorare il benessere di tutti coloro che lavorano in azienda.

Sono necessarie modalità operative ispirate ad un welfare aziendale non più solo riparativo e di risposta a situazioni critiche, ma attivo e rivolto anche ai lavoratori che non hanno criticità specifiche o gravi e che comunque ambiscono ad un upgrading del proprio benessere.

È un'idea di welfare aziendale più in linea con la concezione del benessere soggettivo delle persone come portato di una molteplicità di scelte micro-realizzate nel quotidiano che contribuiscono a generare una più alta qualità della vita.

Il welfare aziendale, quindi, dovrà sempre più andare oltre gli acquisiti *flexible benefit* di integrazione dei redditi e di supporto al consumo, costruendo soluzioni per dare risposte a ordinari problemi quotidiani come disporre di un medico specialista nel momento in cui se ne ha bisogno oppure avere supporto per problematiche relative alla scuola dei figli.

Un welfare di accompagnamento utile e accessibile a tutti i lavoratori che potranno così beneficiare di risparmi di tempo con annesso contenimento dello stress e delle energie.

È una necessaria evoluzione dell'offerta che comunque è in linea con segnali che vanno emergendo nel mercato del welfare aziendale in cui al riconoscimento e all'apprezzamento per i *flexible benefit* si va affiancando una crescente attenzione per servizi più personalizzati a più alto valore aggiunto.

Il connotato primo di tali servizi è la capacità di modularsi sulla singolarità delle esigenze dei lavoratori, andando oltre la proliferazione standardizzata e impersonale degli attuali benefit.

10.2. L'urgenza di servizi per il benessere di tutti

Per ricostruire l'autonomia del welfare aziendale, emancipandolo dagli utilizzi legittimi ma strumentali della politica, occorre che esso individui un ruolo significativo in sintonia con i tanti e diversi cambiamenti in atto nel mercato del lavoro e nel rapporto soggettivo con il lavoro.

Ecco perché è importante il nesso tra la nuova centralità del benessere individuale per i lavoratori anche nel rapporto con il lavoro e il ruolo che possono giocare quei servizi personalizzati che incidono su una molteplicità di dimensioni significative per la qualità della vita delle persone.

È evidente che solo uno sforzo di ridefinizione rispetto al perimetro e contenuto del nuovo contesto del lavoro può consentire la ricostruzione per il welfare aziendale di un'autonoma legittimità a cui associare percorsi di sviluppo.

Ecco perché è vitale, oltre alla capacità di rispondere alla domanda di benefit disegnare il profilo di un welfare aziendale diverso, ben incastonato nell'attuale situazione sociale e del mercato del lavoro, così da rendere il suo utilizzo vantaggioso per le aziende e apprezzabile per i lavoratori.

Questo il senso più profondo della necessità per il welfare aziendale di generare, oltre ai benefit ed ai servizi mirati per situazioni specifiche di svantaggio, *servizi per il benessere di tutti i lavoratori*.

10.3. La personalizzazione in concreto

Per affrontare le nuove sfide un primo e fondamentale passo consiste nell'emancipare le pratiche del welfare aziendale da logiche tradizionali, non più efficaci come un tempo.

Infatti, di fronte al desiderio di essere ascoltati e riconosciuti espresso dalla maggioranza dei lavoratori e alla voglia di *singolarità* dei servizi, è obsoleto il ragionare per cluster e il trasferimento in capo all'azienda della funzione di decifrare i bisogni per poi rendere disponibili i servizi valutati come appropriati.

Rispetto a tali pratiche, occorre un salto culturale e operativo, reso possibile dalle nuove tecnologie digitali che consentono tecnicamente la costruzione di modalità personalizzate di erogazione di servizi.

Pur di fronte a lavoratori con bisogni analoghi, è indispensabile riuscire a praticare una sorta di *fine tuning* dell'analisi dei bisogni a cui far seguire la

disponibilità di una gamma di servizi puntuali, modulata intorno alla singolarità dei bisogni individuati. È un passaggio essenziale perché ogni situazione vissuta dai lavoratori è in concreto il portato dell'intreccio originale di esigenze individuali e familiari.

Così, ad esempio, per i giovani alle prese con l'acquisto della prima casa è indispensabile comprendere lo stato reale sia delle necessità che delle disponibilità, per poi mettere in campo supporti per le diverse fasi fino all'accesso al mutuo.

Stessa logica per i neogenitori che vanno supportati, ad esempio, nell'accesso alla galassia, non facilmente comprensibile, di bonus e in altri aspetti, non certo standardizzabili *in toto*, relativi alla gestione del bambino. E la questione si ripete per i caregiver che hanno bisogno di supporto nella ricerca dei servizi assistenziali, che sono inevitabilmente diversificati in relazione alle risorse di cui dispone il lavoratore.

Inoltre, un servizio a valore aggiunto richiama step distinti quali l'in/formazione, l'orientamento rispetto alle possibili soluzioni dentro e fuori l'azienda e, qualora il bisogno non sia stato soddisfatto nei primi due step, l'accesso alle risposte dedicate, che è il vero e proprio ultimo miglio in cui le persone possono accedere al servizio specialistico di cui hanno bisogno.

Sono processi che si vanno delineando, che non sono sostitutivi di altri aspetti del welfare aziendale, come ad esempio i benefit, ma sono destinati ad assumere sempre più rilevanza, perché offrono alle aziende strumenti per promuovere engagement, intervenendo su criticità reali dei lavoratori la cui soluzione genera a sua volta un upgrading del benessere individuale e della qualità della vita.

La moltiplicazione di servizi a valore aggiunto, personalizzabili in relazione ai bisogni delle persone è la strada per costruire un welfare del benessere, diverso da quello fondato sulle sole risposte a difficoltà codificate.



TABELLE



Tab. 1 - Occupati per genere, 2012-2022 (v.a. in migliaia e val. %)

	2012		2022	
	v.a. in migliaia	val. %	v.a. in migliaia	val. %
Uomini	13.005	58,3	13.350	57,8
Donne	9.299	41,7	9.749	42,2
Totale	22.304	100,0	23.099	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Tab. 2 - Occupati per classe di età, 2012-2022 (v.a. in migliaia e val. %)

	2012		2022	
	v.a. in migliaia	val. %	v.a. in migliaia	val. %
15-34 anni	5.592	25,1	5.231	22,6
35-49 anni	10.388	46,6	8.866	38,4
50-64 anni	5.911	26,5	8.316	36,0
65 anni e oltre	413	1,9	687	3,0
Totale	22.304	100,0	23.099	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Tab. 3 - Occupati per carattere dell'occupazione, 2012-2022 (v.a. in migliaia e val. %)

	2012		2022	
	v.a. in migliaia	val. %	v.a. in migliaia	val. %
Dipendenti	16.765	75,2	18.123	78,5
Permanenti	14.442	64,7	15.079	65,3
A termine	2.324	10,4	3.045	13,2
Indipendenti	5.539	24,8	4.976	21,5
Totale	22.304	100,0	23.099	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Tab. 4 - Tasso di occupazione 25-49 anni per presenza di figli e genere, 2022 (val. %)

	Italia	Germania	Francia	Spagna	Grecia
Donne con figli	58,6	75,4	76,7	70,4	62,6
Donne senza figli	66,3	86,7	81,8	75,6	67,6
Uomini senza figli	76,7	86,9	81,3	77,9	78,4
Uomini con figli	89,3	92,8	91,1	89,4	91,7
Differenza percentuale donne con figli-uomini con figli	-30,7	-17,4	-14,4	-19,0	-29,1

Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat

Tab. 5 - Cessazioni di rapporti di lavoro per dimissione del lavoratore e attivazioni a tempo indeterminato, 2019-2023 (v.a. e var. %)

	Cessazioni	di cui: dimissioni	Attivazioni	di cui: a tempo indeterminato
v.a. in migliaia				
2020	9.352	1.445	9.644	1.633
2021	10.628	1.931	11.353	1.692
2022	12.166	2.202	12.620	1.897
var. % annua				
2020-2021	13,6	33,6	17,7	3,6
2021-2022	14,5	14,0	11,2	12,1
var. % trimestrale tendenziale				
I trim 2022	40,9	47,6	31,1	33,5
II trim 2022	21,4	20,0	17,6	20,7
III trim 2022	7,1	7,1	0,9	4,5
IV trim 2022	3,5	-5,8	0,0	-6,5
I trim 2023	0,3	-3,4	3,1	-1,7
II trim 2023	-2,4	-2,9	-1,4	-7,2
III trim 2023	-1,8	-1,8	0,6	-2,7

Fonte: elaborazione Censis su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

Tab. 6 - Convalide di dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ex art.55 del D. Lgs. 151/2001, 2017-2022 (v.a. e var. %)

	Convalide di dimissioni
v.a.	
2017	39.738
2018	49.451
2019	51.558
2020	42.377
2021	52.436
2022	61.391
- <i>Un solo figlio o in attesa del primo</i>	36.823
- <i>Due figli</i>	19.966
- <i>Più di due figli</i>	4.602
- <i>Madri</i>	44.699
- <i>Padri</i>	16.692
var. %	
2017-2022	54,5
2021-2022	17,1

Fonte: elaborazione Censis su dati Ispettorato Nazionale del Lavoro

Tab. 7 – Lavoratori per i quali il lavoro influenza meno la propria vita privata rispetto al passato, per età (val. %)

<i>Il mio lavoro oggi influenza meno la mia vita privata rispetto al passato</i>	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Sì	54,2	50,1	52,6	52,1
No	45,8	49,9	47,4	47,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

Tab. 8 – Lavoratori che in futuro vorrebbero ridurre il tempo dedicato al lavoro, per età (val. %)

<i>In futuro vorrei ridurre il tempo dedicato all'attività lavorativa</i>	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Sì	65,5	66,9	69,6	67,7
No	34,5	33,1	30,4	32,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

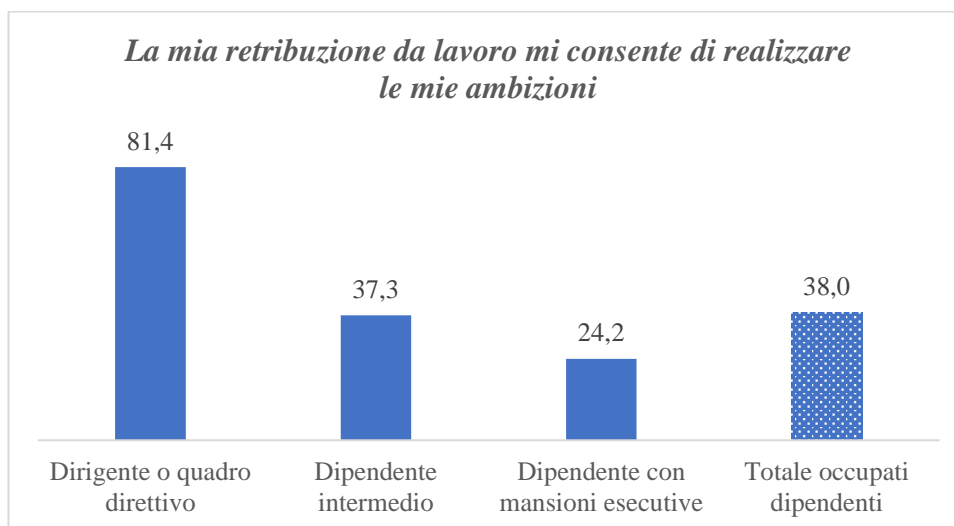
Fonte: indagine Censis, 2024

Tab. 9 – Lavoratori che dichiarano di impegnarsi solo lo stretto necessario nel proprio lavoro rifiutando straordinari, non rispondendo a chiamate, mail ecc. nelle ore non lavorative, limitandosi a svolgere le mansioni definite, per età (val. %)

	%
18-34 anni	34,7
35-49 anni	32,3
50 anni e oltre	26,5
Totale	30,5

Fonte: indagine Censis, 2024

Fig. 1 - Lavoratori dipendenti per i quali la retribuzione da lavoro consente di realizzare le proprie ambizioni, per professione svolta (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2024

Tab. 10 – Lavoratori che hanno rinunciato ad un lavoro migliore di quello attuale perché troppo distante dalla propria abitazione, per area geografica (val. %)

Le è capitato di rinunciare ad un lavoro migliore di quello attuale perché troppo distante dalla sua abitazione?	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Sì	26,5	29,2	24,2	31,0	27,8
No	73,5	70,8	75,8	69,0	72,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

Tab. 11 - Lavoratori dipendenti nelle cui aziende c'è scarsità di manodopera, per area geografica (val. %)

<i>Nella mia azienda manca il personale</i>	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Si	50,5	59,8	57,7	55,4	55,5
No	49,5	40,2	42,3	44,6	44,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

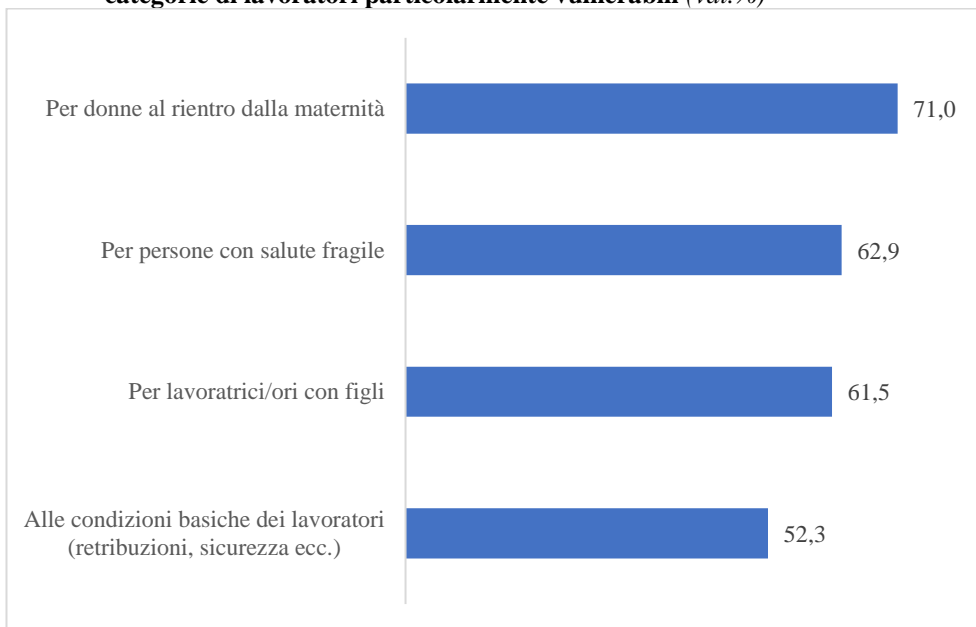
Fonte: indagine Censis, 2024

Tab. 12 - Opinioni dei lavoratori sull'attenzione dell'azienda al loro benessere psico-fisico, per professione (val. %)

<i>L'azienda per cui lavora è attenta al benessere psicofisico dei lavoratori</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Si	60,8	37,7	31,6	38,3
No	39,2	62,3	68,4	61,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

Fig. 2 - Lavoratori dipendenti per i quali la propria azienda ha attenzione per alcune categorie di lavoratori particolarmente vulnerabili (val.%)



Fonte: indagine Censis, 2024

Tab. 13 - Lavoratori dipendenti per i quali è fondamentale in azienda sentirsi ascoltati, presi in considerazione, per professione svolta (val. %)

<i>In azienda per chi ci lavora è importante sentirsi ascoltati, presi in considerazione</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Si	85,8	90,1	86,1	89,2
No	14,2	9,9	13,9	10,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

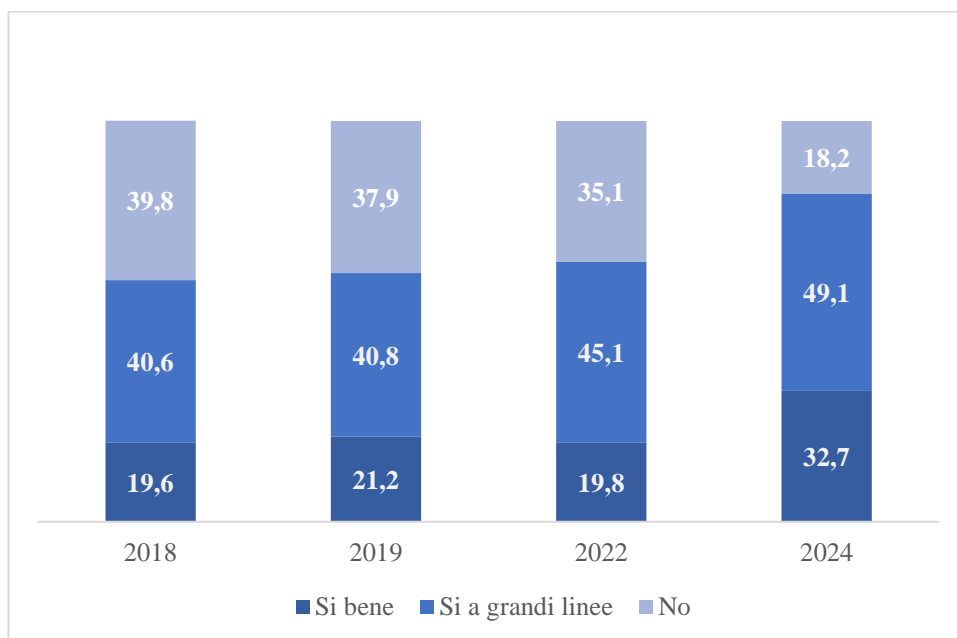
Fonte: indagine Censis, 2024

Tab. 14 - Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori dipendenti, per professione svolta (val. %)

	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Si				
- Si, in modo preciso	55,6	36,1	17,8	32,7
- Si, a grandi linee	33,6	52,0	44,9	49,1
No	10,8	11,8	37,2	18,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

Fig. 3 - Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori dipendenti: confronto 2018-2024 (val. %)



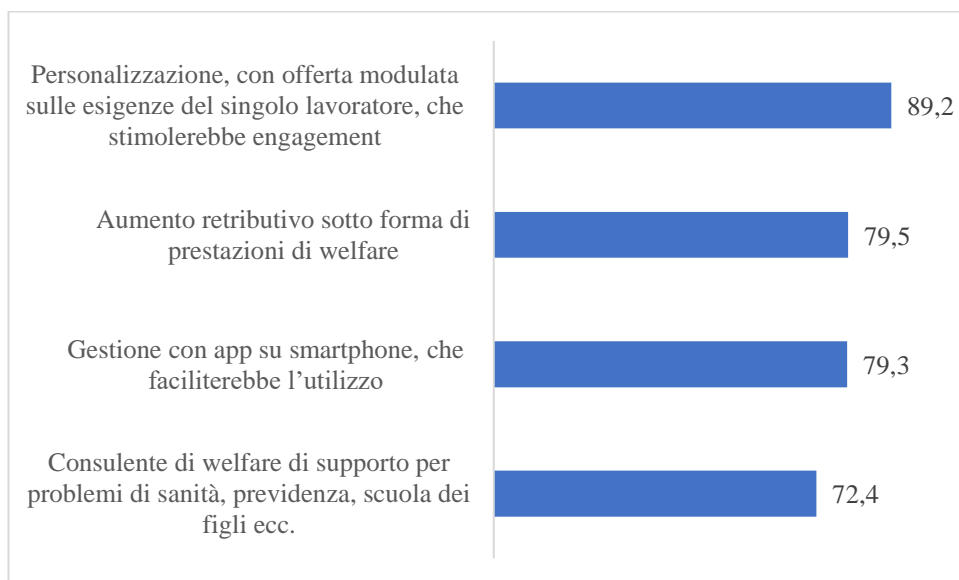
Fonte: indagine Censis, 2024

Tab. 15 – Lavoratori dipendenti che ritengono importante l'introduzione o il potenziamento del welfare aziendale nella propria azienda (val. %)

Nella sua azienda sarebbe importante introdurre o potenziare il welfare aziendale	È presente il welfare aziendale nell'azienda		Totale
	Sì	No	
Sì	84,3	83,8	84,2
No	15,7	16,2	15,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

Fig. 4 – Lavoratori dipendenti che apprezzerebbero i seguenti aspetti del welfare aziendale (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2024

Tav. 1 - Il punto di vista di un panel di aziende

	%
Difficoltà riscontrate dalle aziende	
Una maggiore difficoltà nel reclutare nuovi lavoratori	59,0
Un aumento del numero di dimissioni volontarie	50,0
Una maggiore attenzione da parte dei lavoratori ai temi relativi alla durata dell'orario di lavoro	71,0
Sfide che secondo le aziende dovranno affrontare nel prossimo futuro	
Una più dura competizione nel mercato del lavoro per trattenere o attrarre lavoratori	95,0
Un elevato turnover dei lavoratori in entrata e in uscita	71,0
Adattarsi alla propensione dei lavoratori a dare più valore al tempo libero	95,0
Obiettivi per cui le aziende prevedono obiettivi <i>ad hoc</i>	
Trattenere lavoratori	82,0
Attrarre lavoratori	66,0
Strategie che hanno adottato le aziende per attrarre o trattenere i lavoratori	
Reso più incentivanti le retribuzioni	33,0
Flessibilità negli orari di lavoro	55,0
Erogato nuovi benefit	28,0
Attivazione di dispositivi di welfare aziendale	67,0
Cosa pensano le aziende sul futuro del welfare aziendale	
Valuta positivamente l'approccio individuale e su misura del welfare aziendale	95,0
- <i>Ma richiede uno sforzo culturale</i>	50,0
- <i>È un processo in atto destinato a consolidarsi nel futuro</i>	45,0
L'ascolto continuo dei lavoratori per intercettare le nuove esigenze è un elemento importante per far evolvere e sviluppare l'offerta di welfare aziendale	37,0
Il monitoraggio e la misurazione dei risultati del piano di welfare in termini di utilizzo e benefici è un elemento importante per far evolvere e sviluppare l'offerta di welfare aziendale	31,0

Fonte: indagine Censis, 2024

