



Buona comunicazione e welfare aziendale equo

Ottobre 2018



Buona comunicazione e welfare aziendale equo


con il contributo di:



Ottobre 2018

indice

1. L'importanza della tutela della privacy.....	5
2. La comunicazione personalizzata	8
2.1. Generare buona comunicazione	8
2.2. Alta competenza, elevata efficacia e rispetto della privacy: l'equilibrio difficile	10
3. L'ineludibile articolazione delle soluzioni da mettere in campo.....	12
3.1. Chi è capace di informarsi sul welfare per proprio conto e chi no: tracce di un nuovo gap tra i lavoratori.....	12
3.2. La conoscenza che fa apprezzare.....	14
4. Più alto engagement, maggior fine tuning.....	16
4.1. L'impatto sull'engagement	16
4.2. Il salto di qualità necessario e le sue contraddizioni	17
5. Cosa si aspettano i lavoratori.....	19
5.1. Preoccupazione per la riservatezza	19
5.2. Non basta promettere servizi personalizzati	21
6. Le priorità	23
6.1. Più regole per tutti	23
6.2. Le vie d'uscita in avanti nel delicato ecosistema aziendale	26
6.3. Tracce di strategie concrete	28



■ 1. *L'importanza della tutela della privacy*

Pochi sono i lavoratori che sanno realmente cosa sia il welfare aziendale, e lo sanno di meno i lavoratori a basso reddito, gli operai e assimilati; la ridotta conoscenza tiene bassi i tassi di utilizzo dei servizi di welfare, mentre l'asimmetria informativa genera nuove disparità sociali a svantaggio dei lavoratori meno abbienti.

Sono sufficienti queste risultanze dei lavori Eudaimon-Censis per far capire l'importanza della buona comunicazione, e del quesito a fondamento del presente testo: è possibile promuovere una comunicazione altamente personalizzata utilizzando le ben note nuove tecnologie digitali e la produzione copiosa di dati per aiutare i lavoratori ad accedere a soluzioni appropriate ai propri bisogni?

Il presente testo probabilmente raffredderà l'entusiasmo di chi vede nel digitale la panacea di tutte le disparità e inefficienze, anche del welfare aziendale: infatti, colpisce la assoluta centralità che i lavoratori, come del resto i cittadini, danno in questa fase alla tutela della propria privacy.

Probabilmente esausti per anni di assalti commerciali personalizzati con una comunicazione molto aggressiva tra mail, sms e messaggistica varia, collocano al vertice dei problemi dell'era digitale proprio la tutela della privacy. E in particolare, a partire da una indagine del Censis si possono stimare come pari:

- al 35% la quota di lavoratori irriducibilmente contraria alla comunicazione personalizzata modello digitale, perché considerano la tutela della privacy la preoccupazione chiave dell'era digital per se stessi e per la società;
- al 45% la quota che pur non considerando la privacy la preoccupazione prioritaria della società digitale,

sono comunque contrari a far utilizzare i propri dati sensibili fosse pure per ricevere una comunicazione con proposte personalizzate;

- quasi il 65% dei lavoratori al quesito diretto, *Sei favorevole o contrario all'utilizzo dei dati dei lavoratori per costruire servizi personalizzati?* si è dichiarato contrario.

Se la buona comunicazione è quella personalizzata fondata sull'elaborazione di dati sensibili, a partire dal digitale, allora la strada per utilizzarla nel welfare aziendale è tutta in salita, o meglio occorre una strategia cauta e complessa in grado di sciogliere le resistenze dei lavoratori e anche le non meno diffuse diffidenze delle aziende nel cedere a terzi dati sensibili che riguardano il proprio personale.

E tuttavia, pur nella ineludibile presa d'atto dell'attuale costellazione di opinioni dei soggetti coinvolti, nessuno può negare il contributo che potrebbe venire da una comunicazione modulata sulle esigenze personali dei lavoratori e delle famiglie.

Per molti lavoratori sarebbe di certo un grande sollievo venire a conoscenza della disponibilità di un servizio o di determinate prestazioni nel momento in cui più ne hanno bisogno, così come far arrivare ai lavoratori più fragili le informazioni su servizi appropriati al momento di massimo bisogno darebbe un buon contributo ad ammortizzare le disparità nel rapporto con il welfare.

Del resto la diffusione di pratiche e culture digitali tra i lavoratori, soprattutto i più giovani, rende l'utilizzo dei dati in funzione di una comunicazione personalizzata una strada significativa, in linea con la più generale evoluzione della società, anche in ambito commerciale.

E allora la sfida è rendere di nuovo la percezione della comunicazione personalizzata fondata sulla gestione ed elaborazione di dati personali non quella di una manovra da Grande Fratello di intrusione indesiderata nella sfera privata con annessa la paura di un uso strumentale e penalizzante delle informazioni stesse, ma un modo

per generare valore innalzando la capacità dell'offerta di rispondere ai bisogni delle persone contribuendo, nel caso del welfare aziendale, ad innalzare la sua efficacia e il benessere dei lavoratori.

Per trovare un percorso di praticabilità di sicuro sono da valutare con attenzione le indicazioni dei lavoratori: occorre con urgenza una regolazione efficace sulla tutela della privacy individuale, cioè sull'utilizzo dei dati personali e sull'invio di messaggi e comunicazioni personalizzate. L'apprezzato impegno dei gestori delle reti nel garantire protezione della privacy non attenua l'aspettativa di regolazione che oggi è alta tra i lavoratori e in generale i cittadini.

Il welfare aziendale, per la complessità dell'ecosistema azienda, può essere un luogo di sperimentazione di una nuova stagione della cultura digitale, più attenta alla molteplicità di interessi e aspettative dei soggetti in campo, dove un ruolo decisivo lo può giocare la *social reputation* e anche la competenza dei provider del welfare aziendale.

In fondo il settore ha vissuto gli ultimi due anni di crescita rapida, con l'ingresso di una molteplicità di soggetti e un annesso pericoloso *downsizing* delle prestazioni; la delicatezza della gestione dei dati e della tutela della privacy può anche diventare l'occasione per far giocare di più la *social reputation* e la reale competenza dei provider, scongiurando il rischio di *downsizing* di prestazioni e soggetti che finirebbe per allontanare il settore stesso dall'importante ruolo che sta conquistando nelle relazioni aziendali e nel sistema di welfare.

■ 2. La comunicazione personalizzata

2.1. Generare buona comunicazione

Il Primo Rapporto Eudaimon-Censis sul welfare aziendale in Italia ha evidenziato, tra i tanti aspetti, la ridotta conoscenza che i lavoratori hanno delle opportunità legate al welfare in azienda. Solo il 18% circa ha dichiarato di averne una buona conoscenza e il 58,5% di sapere per grandi linee di cosa si tratta. Ecco il punto di partenza di una questione vitale per l'efficacia del welfare nelle aziende: attivare una comunicazione adeguata e ad alta efficacia, in grado di fare arrivare al momento giusto a tutti i beneficiari potenziali cosa è disponibile per i lavoratori in termini di servizi e prestazioni nell'alveo del welfare nella propria azienda.

I lavoratori informati sono anche i più favorevoli al welfare aziendale, e pertanto la comunicazione è vitale anche per massimizzare i positivi effetti che il welfare può generare.

Nel Primo Dossier *“Equo accesso e buon orientamento ai servizi: sfide inedite per il welfare aziendale”* costruito da Eudaimon e Censis nel percorso che conduce al Secondo Rapporto sul Welfare aziendale è poi stato evidenziato come le cavità e le asimmetrie informative contribuiscono a generare disuguaglianze, come del resto accade nel welfare in generale, poiché non disporre delle informazioni sui servizi disponibili al momento in cui se ne ha bisogno vuol dire subire gli effetti di una barriera di accesso.

Ed ecco il tema chiave del presente dossier: è possibile una comunicazione più efficace, cioè capace di mettere a conoscenza tutti i potenziali beneficiari dei servizi e delle prestazioni disponibili? E, più ancora, è possibile una comunicazione che faccia arrivare a ciascun lavoratore le informazioni più vicine possibili alle sue esigenze e nel momento in cui presumibilmente ne ha più bisogno?

In poche battute si arriva al tema caldo: la buona comunicazione è sempre più una comunicazione personalizzata, capace di far arrivare le *informazioni giuste al momento giusto* che, al tempo di web e smartphone vuol dire che è in grado di individuare in un dato momento di cosa presumibilmente la persona ha bisogno e renderlo destinatario di flussi informativi con relative soluzioni.

Chiunque utilizza il web vive oggi l'esperienza di una comunicazione commerciale altamente personalizzata, in grado di arrivare con precisione chirurgica in risposta alle proprie esigenze. Come noto, è sufficiente inserire in un motore di ricerca una parola chiave o, più ancora, rivolgere ad un operatore o ancora ad un motore di ricerca specifiche richieste relative a oggetti o servizi da acquistare (dai viaggi agli hotel ad ogni tipo di servizio o prodotto) per diventare destinatari di flussi, spesso molto intensi e aggressivi, di informazioni commerciali.

E' la nuova frontiera di una personalizzazione estrema, che può anche diventare via via più intensa, individualizzata, esito di un fine tuning che mette insieme tutte le informazioni relative ad una persona, finanche i suoi spostamenti in tempo reale facendo affluire sullo smartphone informazioni sui luoghi in cui si va muovendo.

E' ormai visibile il *trade off* tra la funzionalità estrema di una informazione personalizzata e just in time e la privacy, la voglia di non essere sottoposto al monitoraggio sistematico del Grande Fratello, di non dover subire le pressioni dell'algoritmo che processa le informazioni che ci riguardano e rilancia proposte di ogni genere, esplicitando magari aspetti molto personali, finanche intimi.

E allora è legittimo porre un quesito epocale, quale quello relativo al trade off tra funzionalità e privacy, anche rispetto al welfare aziendale dove è oggi visibile la difficile composizione tra:

- lo straordinario effetto che avrebbe una comunicazione capace di arrivare ai lavoratori con contenuti e tempistiche modulate sulla loro individualità e quella della loro famiglia;
- i rischi di una accumulazione e gestione di dati personali di ogni tipo sulla vita extra lavorativa, sul lavoratore e i suoi familiari, essenziali per poi elaborare la comunicazione personalizzata.

Un tema tutt'altro che accademico o avveniristico, ma dentro la piena attualità poiché, si è visto, senza una comunicazione potente, puntuale, capillare, sullo specifico dei bisogni dei lavoratori, sarà molto difficile massimizzare il valore creato dal welfare aziendale.

L'elenco dei benefici che a quest'ultimo sono associati rischia di restare sulla carta o di rimanere confinato ai soli lavoratori che dei servizi e delle prestazioni disponibili hanno conoscenza al momento in cui più ne hanno bisogno. Il rischio alto è quello già sperimentato in molte aziende che garantiscono piattaforme di welfare aziendale: un elenco di servizi e prestazioni sulla carta utili e in linea coi bisogni dei lavoratori, in realtà poco utilizzati anche perché non conosciuti.

2.2. Alta competenza, elevata efficacia e rispetto della privacy: l'equilibrio difficile

E' utile approfondire il senso delle cose esposte, perché ci si muove su una frontiera particolarmente avanzata del nesso tra vita delle persone, tecnologie del quotidiano e welfare; la questione infatti tocca non solo il welfare aziendale, ma il welfare tout court e in generale il rapporto tra istituzioni di ogni tipo e individuo.

In azienda la potenza e gravità della questione tende a crescere esponenzialmente perché, pur nel relativo superamento di relazioni industriali e di lavoro improntate al solo conflitto come in altre epoche, resta il macigno di una relazionalità interna tra lavoratori e aziende che non sempre è esplicitamente convergente o di puro idillio, come viene proposto in affrettate letture della vita aziendale del nostro tempo.

E' invece utile e importante affrontare con trasparenza i punti di potenziale non convergenza, quelli in cui il delicato rapporto tra lavoratore e azienda potrebbe pendere troppo da un lato generando fratture.

I processi di produzione di una comunicazione personalizzata per l'accumulo di informazioni sensibili che richiedono non possono non essere valutati con estrema cautela alla luce della complessità delle relazioni nelle aziende. In generale, poi, va detto che il termine comunicazione evoca in molti, soprattutto tra chi oggi è sotto la pressione di una competizione di mercato spietata sul lato dei costi, l'idea di una produzione di parole, immagini, prodotti narrativi superflui o poco rilevanti.

E invece occorre guardare con ben altri occhi al significato e agli effetti che la comunicazione può generare dentro la dinamica di crescita della fruizione e del valore sociale del welfare aziendale.

Essa deve assumere il volto di un servizio trasversale, presupposto del successo del welfare aziendale; non una sorta di orpello da aggiungere, ma un servizio da affidare a soggetti che mettano in campo alta competenza nel fare comunicazione e alta conoscenza e pratica del welfare aziendale e dei suoi meccanismi.

Non è servizio per improvvisati, né per neofiti del welfare aziendale, se deve operare come facilitatore per azienda e lavoratori e come veicolo del buon esito del welfare stesso.

A questo punto è decisivo che le aziende e i provider di servizi di welfare aziendale, in maniera sinergica facciano un salto di qualità nella produzione e gestione di flussi informativi personalizzati rispondenti alle esigenze specifiche del lavoratore: ma per fare questo non si può e non si deve sfuggire alla questione preliminare del giusto equilibrio, nelle attuali condizioni tecnologiche e sociali, tra necessità di una comunicazione con ben altra efficacia di quella attuale e diritto ineludibile alla privacy del lavoratore, nonché alla sua decisione ultima sull'uso dei dati che lo concernono.

E d'altro canto, visto il ruolo giocato dal terzo soggetto, il provider di servizi di welfare aziendale a cui l'azienda si rivolge, vanno anche attentamente considerate le persistenti rilevanti resistenze delle stesse aziende a erogare i dati necessari per profilare i propri addetti e, più ancora, generare la comunicazione personalizzata.

■ 3. L'ineludibile articolazione delle soluzioni da mettere in campo

3.1. Chi è capace di informarsi sul welfare per proprio conto e chi no: tracce di un nuovo gap tra i lavoratori

I dati di seguito analizzati sono da considerarsi indicativi del grado di consapevolezza e anche di capacità di cavarsela da soli da parte degli occupati quando si tratta di questioni di welfare.

Più in particolare, viene individuata la quota di lavoratori che, tutto sommato, ritiene di essere in grado di far da sé, cioè in presenza di bisogni di vario tipo di essere capaci di avere un approccio attivo reperendo le informazioni di cui hanno bisogno per individuare i servizi e le modalità di accesso.

Non sono lavoratori che non hanno bisogno di una buona comunicazione su ciò che gli viene reso disponibile, tuttavia hanno una percezione delle proprie capacità che gli consente di andare a scovare le informazioni che gli servono senza aver bisogno di un surplus di attenzione, che sia nell'intensità, qualità o specificità dei flussi comunicativi.

I dati sono interessanti perché sollecitano le risposte dei lavoratori in relazione alla capacità di misurarsi con il welfare in generale, che presumibilmente ha un grado di difficoltà più alto rispetto a quello aziendale, e più ancora si deve presumere che reperire informazioni sul welfare in generale data la molteplicità di fonti di vario tipo senza avere indicazioni di partenza precisi, sia attività più complessa ed onerosa di quella relativa al reperimento informazioni sul welfare nella propria azienda.

Dall'indagine Censis-Eudaimon emerge che il 48,5% di lavoratori ha bisogno di aiuto per reperire informazioni in ambito welfare, quota che sale al 51,6% tra gli operai e affini e si riduce al 47,8% tra i dirigenti.

Il rapporto con il welfare in generale non fa che confermare quel che emerge sullo specifico della conoscenza del welfare aziendale e del contenuto della sua offerta: man mano che si passa da funzioni aziendali più alte a quelle più esecutive si riducono le *skills* e l'autonomia individuale, e pertanto è più alta la necessità di una comunicazione specifica, mirata, che metta nelle condizioni di capire cosa sia disponibile e come averlo.

Ecco che, fermo restando l'importanza decisiva di procedere ad una analisi del contesto d'azione e dei profili specifici degli addetti aziendali, tuttavia è sicuro che occorre dare risposte efficienti al dislivello di conoscenza e, più ancora, di *skills* nel reperire e gestire le informazioni che penalizza i lavoratori impegnati in attività più esecutive.

Infatti i livelli apicali, dirigenziali e intermedi hanno una più alta capacità individuale, autonoma di affrontare e risolvere problematiche di welfare che li concernono; e in caso di difficoltà dispongono di una rete relazionale, familiare e amicale, solida in grado di dare supporto oppure dispongono delle risorse finanziarie per rivolgersi ad una agenzia privata di servizi.

Ecco dove nasce quindi una nuova iniquità sociale legata alla diversa dotazione di *capabilities* e di risorse monetarie per categorie professionali: chi ha ruoli dirigenziali, apicali è molto più capace e dotato di reti, conoscenze e soldi per trovare le soluzioni qualora non fosse in grado di farlo per proprio conto.

Alla luce di ciò, ben si comprende il valore sociale della comunicazione sul welfare aziendale: più si comunica bene ai lavoratori, più si arriva a quelli più deboli e deprivati di conoscenze, risorse e reti, più si può ridurre il gap sulla capacità di individuazione e accesso ai servizi di welfare aziendale.

E in generale si può dire che una comunicazione semplice, chiara, di facile accesso e comprensibilità è un re-

quisito fondamentale per tutte le iniziative di welfare aziendale perché anche i lavoratori con maggiori *skills* in questo ambito hanno comunque bisogno di capire in modo semplice su cosa possono contare.

Una risultanza è che la buona comunicazione è ineludibile ed essenziale per tutti i lavoratori a prescindere dal background e dalle specifiche *skills*, e tuttavia dai dati dell'indagine emerge anche un surplus di valore della comunicazione personalizzata, perché fa innalzare le *capabilities* delle persone che esplicitamente non si sentono in grado di muoversi da soli, di reperire le informazioni e i dati.

3.2. La conoscenza che fa apprezzare

La comunicazione efficace mette i lavoratori equamente di fronte alle opportunità che sono offerte, così da utilizzarle quando ne hanno bisogno, in modo appropriato. Esiste quindi un valore intrinseco, che discende direttamente dall'analisi effettuata: poiché esiste un gap di risorse a svantaggio dei livelli esecutivi del lavoro, una azione intensa, organizzata, ben orchestrata di comunicazione può ridurre il gap, e comunque può mettere una parte dei lavoratori meno dotati nelle condizioni di saper utilizzare i servizi resi disponibili dall'azienda.

La messa in campo di soluzioni su questo aspetto è interesse dei lavoratori ma anche dell'azienda, altrimenti gli effetti del welfare sul benessere e anche sugli orientamenti dei lavoratori rischiano di essere attenuati se non addirittura neutralizzati.

Il quadro descritto consente di indicare il valore aggiunto che è associato ai piani di comunicazione pensati dentro il sistema di welfare aziendale; non una sorta di facilitatore esterno, mirato a rendere sexy il welfare aziendale agli occhi della comunità di lavoratori genericamente intesi, ma un piano rigorosamente pensato rispetto al contesto d'azione, dove la strategia creativa e gli strumenti, inclusi quelli del monitoraggio, sono modulati come componenti costitutivi di alto valore dello stesso sistema di welfare.

La conoscenza del welfare aziendale impatta fortemente sulle opinioni dei lavoratori e con sintesi efficace si può dire che per i lavoratori vale il criterio *più lo conosci, più lo apprezzi*. Infatti, tra i lavoratori che conoscono il welfare aziendale, la percentuale di chi lo giudica positivamente è pari al 69,0%.

Anche questi dati confermano la necessità di una intensificazione dei flussi informativi rivolti in particolare verso i lavoratori con minore conoscenza.

■ 4. Più alto engagement, maggior fine tuning

4.1. L'impatto sull'engagement

Un indicatore indiretto di impatto della comunicazione sull'*engagement* riguarda il nesso tra grado di conoscenza del welfare aziendale e opinioni sul suo impatto sul clima aziendale: emerge che tra gli occupati che sanno cosa sia il welfare aziendale è particolarmente elevata la quota dei favorevoli perché convinti che finisca per migliorare la condizione dei lavoratori e il clima aziendale.

Infatti, ben il 60,8% di coloro che dichiarano di avere una conoscenza precisa di cosa sia il welfare aziendale sono convinti che migliori il clima in azienda, di contro al 52,8% degli altri lavoratori.

La convinzione più alta tra chi conosce il welfare aziendale che esso migliori il clima nei luoghi di lavoro perché innalza il benessere dei lavoratori conferma come disporre delle informazioni sui benefici in azienda faccia guardare con occhi diversi il contesto aziendale, presupposto per un diverso *engagement*.

È un indicatore indiretto, una *proxy* dell'identificazione con l'azienda stessa e con la comunità che essa rappresenta, però è il segnale di una più forte propensione all'*engagement* inteso come incremento del senso di appartenenza e miglior rapporto con l'azienda.

Sul piano operativo una comunicazione ben fatta fa crescere la quota di lavoratori che concretamente accedono ai portali del welfare delle aziende sui quali si trovano le informazioni su cosa sia realmente disponibile.

Dati Eudaimon consentono di dire che in caso di una comunicazione modulata sullo specifico aziendale, cioè costruita sui bisogni della comunità di lavoratori dell'azienda l'oscillazione dell'adesione è elevata muovendo

da quote inferiori al 50% a quote ben superiori al 75%. La buona comunicazione è molto semplicemente quella che rende chiara la disponibilità del welfare stimolando così i lavoratori a saperne di più rispetto alle proprie specifiche esigenze.

Trova conferma in particolare la relazione diretta tra qualità della comunicazione e livello di *engagement*.

4.2. Il salto di qualità necessario e le sue contraddizioni

Costruire in azienda una comunicazione modulata sulle caratteristiche sociodemografiche, socioeconomiche e culturali dei lavoratori, anche ricorrendo a specifiche *survey* anonime, vuol dire certamente promuovere una offerta di servizi e prestazioni non teorica o astratta ma definita su qualità e quantità dei fabbisogni in un dato momento, interpretata con l'intermediazione degli strumenti di rilevazione e analisi.

La personalizzazione che oggi le nuove tecnologie e il big data inteso in senso ampio consentono sono però di livello nettamente più alto o, meglio ancora, capaci di un dettaglio intorno al singolo individuo che diventa chirurgicamente preciso.

In pratica, il ricorso agli strumenti più tradizionali di rilevazione e analisi dei bisogni, mutuati dalla ricerca sociologica, sono formidabili restano ineliminabili compagni di costruzione di ogni programmazione sociale, intesa come definizione di una matrice di offerta di servizi e prestazioni; e tuttavia è ora di pensare se una personalizzazione estrema è solo appannaggio del commerciale o se invece può giocare dentro il welfare, le soluzioni per i bisogni sociali.

Pertanto, il welfare aziendale può essere oggi un terreno di sperimentazione per soluzioni in grado di massimizzare i vantaggi relativi alle opportunità tecnologiche di personalizzazione che esistono provando a trovare l'equilibrio socialmente accettato rispetto alla privacy dei cittadini e dei lavoratori.

Peraltro, il tema della gestione dei dati personali per il welfare aziendale è un pezzo della più ampia e ben più complessa relazionalità tra lavoratori e azienda, e le soluzioni praticabili in questo ambito potrebbero semplificare anche l'applicazione di soluzioni nel welfare più in generale.

E allora il tema chiave diventa: è possibile e trova consenso tra i lavoratori e le aziende l'ipotesi di una comunicazione personalizzata per ciascun lavoratore gestito peraltro da provider di servizi e prestazioni che, tradizionalmente, si occupano di garantire le piattaforme di welfare aziendale?

■ 5. Cosa si aspettano i lavoratori

5.1. Preoccupazione per la riservatezza

Per capire bene l'oggetto della riflessione è utile partire da un quesito semplice: è possibile replicare nel welfare aziendale modelli di comunicazione sperimentati da celebri piattaforme che operano sul web che rilevando i dati sulla navigazione degli utenti web ne profilano le preferenze, i bisogni e gli interessi per poi confezionarvi una comunicazione commerciale personalizzata modulata sul cliente?

Quali sono le problematiche specifiche in termini di *privacy* che emergono in ambito aziendale e, più ancora, quale il punto di vista dei lavoratori rispetto ai temi che concernono l'equilibrio tra i vantaggi di avere comunicazioni pensate ed elaborate sulle proprie esigenze e i rischi di una *privacy* costantemente monitorata?

A questo proposito si è proceduto a realizzare una indagine su opinioni e approcci dei lavoratori sui temi della gestione e protezione dei dati e dintorni.

Richiesti di indicare i problemi più importanti dell'era digitale, il 41,5% dei lavoratori ha segnalato la protezione della *privacy* seguita dalla manipolazione delle informazioni (41,2%), dalla diffusione di comportamenti violenti (41,2%) e dai veri e propri reati digitali (36,4%) (tab. 1).

La graduatoria delle problematiche fondata sulle opinioni dei lavoratori è altamente emblematica perché al vertice viene il timore di vedere violata la propria *privacy*, con un'attenzione al tema della gestione dei dati sensibili che è addirittura superiore ad un tema caldissimo come quello della competizione alla occupazione che viene da robotica e intelligenza artificiale o anche a temi come quello più sociopolitico di concentrazione dei poteri o, ancora, a quello dei reati digitali di cui tutti possono essere vittime.

E' un *warning* molto forte dei lavoratori che presumibilmente nasce anche dall'esperienza di massa fatta in questi anni della comunicazione commerciale aggressiva, insinuante, per molti aspetti irrispettosa, degli spazi privati delle persone.

Lo spam nella posta elettronica e, più di recente, le azioni spericolate e al limite della legalità su WhatsApp o direttamente tramite Sms di promozione commerciale orientata alla singola persona hanno generato sia una ipersensibilità sconosciuta solo qualche anno fa sulla vulnerabilità dei confini dei propri spazi privati.

Il dato quindi suggerisce grandissima cautela in azienda sulle questioni relative all'utilizzo dei dati, perché i lavoratori ne sono edotti, preoccupati e di certo non contenti di come sinora nel mondo, fuori dell'azienda, è stata affrontata la questione.

Tab. 1 – Opinioni dei lavoratori sui principali problemi dell'era digitale, per età* (val. %).

	Totale
La protezione della privacy	41,5
La diffusione di comportamenti violenti (es.: cyber-bullismo, diffamazione, minacce, ecc.)	41,2
La manipolazione delle informazioni (es.: fake news)	41,2
I reati digitali (es.: frodi telematiche, ecc.)	36,4
La concentrazione del potere nelle mani dei giganti della rete	20,7

L'arretratezza dell'Italia nelle infrastrutture digitali e nei servizi online della pubblica amministrazione	15,6
La messa in discussione delle competenze e del sapere esperto (es.: in campo medico)	12,2
Le minacce all'occupazione che vengono da robot e intelligenza artificiale	10,2
La tutela del copyright	8,5

* Il totale di colonna non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: elaborazione Censis, 2018

Primo esito dell'analisi, quindi, è che ogni salto in avanti nella personalizzazione della comunicazione tramite una gestione dei dati personali dovrà fare i conti con un'ipersensibilità dei lavoratori, che addirittura collocano il tema della privacy al vertice dei problemi dell'era digitale.

Inoltre, il 60,4% dei lavoratori si dichiara molto o abbastanza preoccupato per l'uso che i *social* possono fare dei dati personali.

5.2. Non basta promettere servizi personalizzati

E' il 35,2% dei lavoratori a ritenere che sia utile che vengano usati i dati degli utenti perché così i servizi sono personalizzati e vengono adattati meglio alle singole esigenze e preferenze. E sono in particolare i lavoratori più giovani, con età sino a 34 anni a ritenere l'uso dei dati in funzione personalizzante dei servizi utile (tab. 2).

Tab. 2 – Lavoratori d'accordo sull'uso dei dati personali per servizi personalizzati, per età * (val. %).

	18-34 anni	35-64 anni	Totale
Lavoratori favorevoli	41,4	33,0	35,2

Fonte: elaborazione Censis

Quel che sorprende è che la quota è tutto sommato ridotta rispetto a quel che si potrebbe attendere, ed è conferma indiretta che ormai il riferimento all'utilizzo dei dati genera un senso di allerta che è più forte dei vantaggi legati alla possibilità poi di avere servizi personalizzati.

Lontani sono i tempi in cui l'attenzione collettiva veniva catturata dalla capacità dei provider e delle piattaforme di far arrivare il *giusto consiglio al momento giusto* per un volo o un hotel a buon prezzo o per un qualsiasi elettrodomestico o tipologia di servizio. Così come non sembra catturare più il cuore e la mente delle persone la potenza di profilazione dell'algoritmo con cui rilanciava proposte per libri o altri prodotti e servizi in linea con i gusti e i bisogni emersi da precedenti scelte.

Certo oltre un terzo di lavoratori favorevoli all'utilizzo dei dati per generare servizi personalizzati è un dato da non sottovalutare e, tuttavia, non scalfisce quella sensazione di primato dell'attenzione alla tutela della privacy che oggi è salita nelle priorità sociopolitiche e socioculturali e che fa premio su tutto il resto.

Anche questo dato evidenzia che non c'è spazio per alcuna forzatura: i lavoratori sono sensibilissimi alla propria *privacy* e, in questa fase, tutti devono fare grande attenzione ad un uso scorretto dei dati personali.

■ 6. Le priorità

6.1. Più regole per tutti

Non facile è quindi oggi il rapporto dei lavoratori con pratiche che hanno bisogno di un utilizzo su larga scala e in autonomia dei propri dati per dare servizi personalizzati che notoriamente sono molto utili e apprezzati dalle persone.

La paura della privacy violata è forte, fa parte della cultura sociale collettiva di questa fase, è probabilmente l'esito di una maturazione anche a seguito dell'apprendistato per certi versi traumatico della fase pionieristica del big data e dintorni, con una irruenza della comunicazione commerciale che ha finito per generare un'onda di rigetto a livello sociale e anche tra i lavoratori.

Ma non ci sono ovviamente segnali di rifiuto delle opportunità legate ai nuovi device come gli smartphone, che sono la frontiera più avanzata della personalizzazione possibile: avere sul proprio smartphone indicazioni utili per se stessi nel momento in cui rispondono ad esigenze e bisogni conclamati, resta una cosa tendenzialmente virtuosa.

Tuttavia, la dinamica spontanea dei soggetti di mercato nell'uso dei dati personali nella percezione maggioritaria tra i cittadini e i lavoratori ha assoluto bisogno di essere delimitata, irreggimentata, o almeno inserita in rotaie condivise. Non quindi una corsa sregolata a reperire dati e rilanciare informazioni e proposte alle persone, piuttosto un qualche modello di gestione condiviso capace di prendere in considerazione il punto di vista delle persone sull'uso dei dati che li concernono.

Ecco il punto decisivo: la soggettività dei lavoratori, come dei cittadini in senso ampio, oggi si vuole imporre anche sui dati che li riguarda che sono considerati a pieno titolo rientranti nei propri diritti di proprietà e, come tali, non utilizzabili liberamente da altri.

I miei dati sono miei, è l'idea che emerge tra i lavoratori dalla quale alcuno può oggi discostarsi senza subire, contraccolpi anche in termini reputazionali.

E allora? La richiesta dei lavoratori è semplice e diretta: il 79,2% ritiene che le autorità devono intervenire con una regolamentazione più efficace per tutelare meglio gli utenti. Ecco il punto che forse può sorprendere: servizi personalizzati va bene, ma a monte va risolto il problema di chi usa e come usa i dati personali, e questo ambito è considerato ad oggi bisognoso di qualche intervento normativo appropriato in grado di definire bene diritti e doveri di ciascuno (tab.3).

Tab.3 – Lavoratori convinti della necessità di maggiore regolamentazione per la tutela dei dati, per età (val. %).

	18-34 anni	35-64 anni	Totale
Le autorità devono intervenire con una regolamentazione più efficace per tutelare meglio gli utenti	75,8	80,5	79,2

Fonte: elaborazione Censis

E la richiesta di regole più stringenti ed efficaci fa il paio con l'idea che i gestori delle reti stiano implementando tutte le procedure di sicurezza necessarie per proteggere la privacy dei loro utenti: il 61,2% dei lavoratori si dichiara d'accordo con tale affermazione (tab.4).

Tab.4 – Lavoratori che ritengono che i gestori di rete stanno implementando le procedure di sicurezza per la privacy, per titolo di studio (val. %).

	Fino alla licenza elementare e media	Diploma e laurea	Totale
I gestori delle reti stanno implementando tutte le procedure di sicurezza necessarie per proteggere la privacy dei loro utenti	62,5	60,0	61,2

Fonte: elaborazione Censis

I gestori stanno rispondendo a normativa data, mentre i lavoratori ritengono che occorre una diversa, più efficace regolazione. Finito il tempo dello strapotere dei giganti del web condito da consenso generalizzato: oggi ciascuno rivendica la propria autonomia anche della gestione della propria privacy.

In estrema sintesi si può dire che l'utilizzo attento e prudente dei dati personali sul web, la regolamentazione

più efficace da parte delle autorità e l'implementazione delle procedure di protezione da parte dei gestori delle reti sono i passi necessari per aprire la strada all'utilizzo di dati personali, sensibili in funzione di una comunicazione più personalizzata.

6.2. Le vie d'uscita in avanti nel delicato ecosistema aziendale

Alla luce del quadro così complesso relativo alla privacy e in generale alla gestione da parte di terze persone dei propri dati personali, è chiaro che pensare ad una comunicazione personalizzata nel welfare aziendale può far pensare al rischio di introiettare enormi difficoltà di cui oggi il clima aziendale può fare tranquillamente a meno. E tuttavia sono molte le ragioni per pensare che proprio il welfare aziendale possa oggi rappresentare l'ambito in cui sperimentare un cambio di passo anche sul nesso dati personali-comunicazione personalizzata.

Uno dei pilastri su cui ragionare è sicuramente la libertà di scelta del lavoratore sull'utilizzo dei propri dati da parte delle aziende e dei provider di servizi: la soggettività del lavoratore richiede il riconoscimento di un potere decisionale sulla destinazione dei dati che lo riguardano.

Evidente come le informazioni personali siano potenziale oggetto di contesa, soprattutto laddove possono essere utilizzate strumentalmente, alimentando decisioni che finiscono per penalizzare il lavoratore.

E' questo un altro punto tutto da esplorare: è vero che già oggi le aziende hanno un quadro ampio di informazioni che consente di disegnare la personalità del lavoratore, ma è altrettanto chiaro che la tracciatura, ad esempio, dell'utilizzo del web da parte di una persona offre un accesso a dimensioni assolutamente intime, spesso per sfere molto complesse della personalità e poco adatte ad essere trattate da uffici del personale o responsabili aziendali che non necessariamente hanno l'obbligo di scandagliare ragioni profonde di certe azioni, scelte, comportamenti.

Per questo il tema della privacy dei dati personali nei confronti dell'azienda in cui si lavora è tema delicato, altamente sensibile e di certo formalmente non svincolabile dal consenso della persona interessata.

Uno dei rischi da evitare è quello del *downsizing* che, già nel Primo Rapporto Censis è stato evocato con riferimento alla proliferazione di benefit, magari anche utili, ma di certo fuori dall'alveo del welfare propriamente detto, finisca per coinvolgere anche i provider di welfare troppo coinvolti da logiche di marketing puro che, poi, se trasferite dentro una comunicazione personalizzata con uso di dati personali sensibili rischia di generare una *bad social reputation* per tutto il settore del welfare aziendale.

E allora può essere utile fissare alcune linee guida ricavate dalle opinioni e più ancora dalle preoccupazioni dei lavoratori:

- mettere il lavoratore al centro della comunicazione, sempre nel rispetto delle sue esigenze di privacy e della libertà di scelta.
- centralità della reputazione, intesa come serietà e credibilità dei provider di welfare aziendale;
- creare un percorso condiviso tra aziende e provider di servizi di welfare aziendale su linee guida, obiettivi e strumenti nella progettazione dei flussi informativi e nella implementazione di piattaforme condivise di gestione dei dati personali.

Le linee guida delineate darebbero un buon contributo a realizzare le potenzialità per un *upgrading* della *social reputation del welfare aziendale*, con una più alta focalizzazione dell'offerta sui servizi di welfare propriamente detto, conquistando così un posto d'elezione dentro l'articolato sistema di welfare ampiamente inteso e gestendo con cautela, competenze e alta professionalità una comunicazione, rispettosa dell'autonomia individuale e, laddove possibile, pronta a far sapere al lavoratore nel momento del bisogno la soluzione presente nell'offerta di welfare in azienda.

6.3. Tracce di strategie concrete

Può essere utile entrare più nel merito di soluzioni operative, a cominciare dalla promozione di una comunicazione personalizzata a *livelli* dove per *step* successivi, di pari passo con la progressiva fidelizzazione della persona indotta dalla soddisfazione per i servizi personalizzati offerti e dalla fiducia che così si forma, il lavoratore può decidere di fornire, a partire dall'iniziale concessione all'utilizzo dei dati personali di base (sesso, età, etc.), ulteriori informazioni sulla propria situazione personale e familiare.

E' chiaro che è decisiva la costruzione di un rapporto stabile e duraturo con il lavoratore, ben oltre il momento dell'erogazione del singolo servizio. E questa relazionalità fiduciaria costruita nel tempo sarebbe il pilastro dei percorsi di comunicazione personalizzata perché fondati sul coinvolgimento consapevole dei lavoratori, e gli effetti sarebbero di certo positivi per il welfare aziendale.

Il passaggio descritto è necessario e, ancora una volta, sarebbe l'esito di una alleanza tra lavoratori, aziende e provider che è il motore vero del buon welfare aziendale.



Il **Censis** svolge da oltre cinquant'anni una costante e articolata attività di ricerca, consulenza e assistenza tecnica in campo socio-economico. Tale attività si è sviluppata nel corso degli anni attraverso la realizzazione di studi sul sociale, l'economia e l'evoluzione territoriale, programmi d'intervento e iniziative culturali nei settori vitali della realtà sociale: la formazione, il lavoro e la rappresentanza, il welfare e la sanità, il territorio e le reti, i soggetti economici, i media e la comunicazione, il governo pubblico, la sicurezza e la cittadinanza.



Eudaimon dal 2002 è il principale provider italiano specializzato nei servizi di Welfare Aziendale e nella progettazione e gestione dei Piani di Welfare destinati al benessere dei dipendenti. Grazie alla lunga esperienza maturata al fianco delle principali aziende italiane, Eudaimon è l'unica società in Italia con una proposta completa per il Welfare Aziendale, sia per le grandi imprese, sia per le PMI.

Socio fondatore di AIWA-Associazione Italiana Welfare Aziendale. Partner di numerose Unioni Industriali per la realizzazione di Piani di Welfare Territoriale dedicati alle PMI.
