



2° Rapporto Censis-Eudaimon sul
welfare aziendale

Rapporto finale

con il contributo di:



indice

PRIMA PARTE.	
GLI ESITI PIU' IMPORTANTI	3
1. Le nuove sfide	3
2. I principali risultati	5
2.1 Il barometro del concretamente esistente	5
2.2 Lavoro e aziende in evoluzione	6
2.2.1 Quel che cambia realmente sul mercato del lavoro	6
2.2.2. I dipendenti e il lavoro in azienda	6
2.2.3 Gli impatti sociali e sanitari del lavoro più intenso	8
2.2.4 Una matrice di bisogni ed esigenze sociali	8
2.3 Cosa se ne trae	8
SECONDA PARTE.	
IL WELFARE AZIENDALE CONCRETAMENTE ESISTENTE	10
3. Lo stato dell'arte	10
3.1 Dati strutturali, conoscenza, diffusione, soddisfazione	10
3.2 I dati del settore	10
3.3 Crescono i sì alla conversione	12
3.4 Tanto rumore per nulla: la persistente bassa conoscenza del welfare aziendale	13
3.5 Soddisfatti: il giudizio di chi ne beneficia	13
3.5.1 La misurazione	13
3.6 Gli ambiti di vita da supportare di più	15
TERZA PARTE.	
IL LAVORO DENTRO E FUORI LE AZIENDE	17
4. Il mercato del lavoro	17
4.1 Welfare aziendale, lavoro e aziende	17

4.2	Il profilo in mutazione dell'occupazione in Italia	17
4.2.1	Gli aspetti trattati	17
4.2.2	C'è più lavoro, ma non ovunque	18
4.2.3	Meno giovani, più anziani	18
4.2.4	Giovani camerieri e anziani dipendenti pubblici: la polarizzazione settoriale per età	19
4.2.5	Il boom delle disuguaglianze retributive	20
5.	Il lavoro nelle aziende visto e vissuto dai lavoratori	21
5.1	Di cosa parliamo	21
5.2	Come va il tuo lavoro? Abbastanza bene, tranne la retribuzione	21
5.2.1	I dipendenti in generale	21
5.2.2	Dai dirigenti agli impiegati agli operai, la penosità del lavoro che cresce	22
6.	Cose buone, paure, speranze e valori	23
6.1	I dipendenti in generale	23
6.2	L'articolazione per ruolo svolto: dirigenti, impiegati e operai	24
7.	Le criticità nel quotidiano	25
7.1	Dipendenti in generale	25
7.2	L'articolazione per ruolo svolto: dirigenti, impiegati, operai	26
8.	Indicazioni per agire bene	27
LE TABELLE		29

PRIMA PARTE

GLI ESITI PIU' IMPORTANTI

■ 1. Le nuove sfide

Il welfare aziendale continua a riscuotere attenzione e consensi dentro e fuori le aziende, sull'onda delle norme fiscali che ne hanno incentivato l'attivazione.

Malgrado una persistente opacità dei dati sul settore, la percezione condivisa di operatori ed esperti è di un fenomeno in crescita che continua a portarsi dietro alcune ambiguità.

Restano, infatti, gli irrisolti intrecci tra bisogni e meriti, tra benefit e servizi di welfare, tra *mission* tradizionale del welfare in generale e *mission* specifica ed effettiva dell'attuale welfare aziendale.

Però, in un anno di annunciati significativi mutamenti per il welfare in generale e per il rapporto tra cittadini e Stato, è da considerarsi come un risultato positivo il fatto che il welfare aziendale abbia potuto continuare la sua corsa come componente sempre più legittima e riconosciuta di un sistema di tutele, che per il resto ha confini in piena ridefinizione.

Il welfare aziendale poi richiama molto altro perché afferisce ad uno degli ambiti di vita individuale e collettiva in più profonda e radicale trasformazione: quello del lavoro.

I cambiamenti avvenuti, in corso e annunciati del lavoro stentano a trovare una interpretazione capace di rendere ragione della complessità estrema di quanto sta accadendo, anche a causa di retoriche correnti che, nella migliore delle ipotesi ipostatizzano singoli trend e nella peggiore sono astratte o legate all'interesse e orientamento del sostenitore piuttosto che alla voglia di misurarsi con dati e informazioni sui processi reali.

E allora la scelta per il Secondo Rapporto di incastonare il welfare aziendale dentro il racconto del lavoro visto e vissuto dai lavoratori non è una opzione ideologica o una scelta di comoda e semplificatoria parzialità, ma è il modo per riportare l'interpretazione alle opinioni, alle scelte e ai comportamenti di chi il lavoro lo conosce perché lo pratica nel quotidiano, ne vive e lo fa vivere.

Ed è un quadro di contesto che consente di accendere una luce nuova e diversa sullo stesso welfare aziendale, portandolo fuori da un dibattito molto per iniziati che ormai rischia di girare su stesso, magari scosso solo dalla legittima, ma sempre più feroce competizione tra gli operatori.

E allora si possono fissare alcune linee di interpretazione che dovrebbero delimitare il dibattito pubblico sul welfare aziendale in questa fase:

- è ancora troppo appeso alla sua origine spuria, al suo essere un pezzo del più generale mondo dei benefit, a sua volta finanziato da una fiscalità amica che poco è interessata al welfare propriamente detto e meno ancora ai bisogni a cui esso dovrebbe rispondere;

- ha conquistato una legittimità socioculturale e reputazionale che l'ha portato fuori e oltre le più antiche accuse di essere solo uno strumento di gestione della forza lavoro o di rottura del welfare universalista;
- è dentro le relazioni industriali, di lavoro nelle aziende, sia perché è componente del benessere dei lavoratori sia perché è portatore di risultati utili per le aziende. Sarebbe ingenuo e fuorviante non vedere la duplice dimensione lavoristica e aziendale del welfare. Alle aziende può piacere perché alla fin fine genera una comunità di lavoratori più coinvolti e produttivi e una positiva *social reputation*. Ai lavoratori può piacere perché gli dà una mano sostanziale con benefit e/o servizi e prestazioni di welfare nel fronteggiare bisogni che gli possono rendere la vita difficile.

In relazione agli aspetti indicati, quindi, incastonare il welfare aziendale dentro il mondo visto e vissuto dai lavoratori consente di comprendere fino in fondo valori e criticità e di enucleare i percorsi per renderlo più forte: la sua forza non può nel medio-lungo periodo essere lasciata al sottile filo di uno o più vantaggi fiscali, ma va radicata dentro la materialità dei processi aziendali e poi di quelli socioeconomici del welfare più ampiamente inteso.

Se ogni benefit per i lavoratori è il benvenuto, se ogni potenziamento delle retribuzioni, in particolare quelle più basse è il benvenuto, resta che il welfare aziendale per diventare grande, autonomo, e non più alla mercé di singole norme e orientamenti parlamentari, deve assumere una fisionomia più matura, significativa, sostenibile e funzionale.

E questo a prescindere delle profonde diversità di contesto tra piccole, medie e grandi aziende che restano e pongono problematiche specifiche.

Il welfare aziendale ha urgente bisogno di uno statuto più preciso che ne delini i connotati e lo renda pienamente funzionale alle aspettative ed esigenze dei componenti della comunità aziendale. Se così non sarà fatto, è alto il rischio di un depotenziamento della sua *social reputation* con ritorni indietro rispetto al consenso ad oggi maturato.

Ecco annunciate le sfide di maturazione della nuova fase per il welfare aziendale alle quali il Secondo Rapporto Censis-Eudaimon ambisce a dare il proprio contributo.

■ 2. I principali risultati

2.1 IL BAROMETRO DEL CONCRETAMENTE ESISTENTE

In crescita, attrattivo, con ambiguità vecchie e nuove, e soprattutto con ottimi risultati in termini di positivo impatto sulla soddisfazione dei lavoratori e l'engagement in azienda. Ecco, in estrema sintesi, lo stato del welfare aziendale in Italia a poco più di due anni dal big bang fiscale, come testimoniato dai seguenti dati:

- dei 16.367 contratti attivi a novembre 2018 il 46,1% (+15,4% rispetto ad agosto 2017) contiene al suo interno misure di welfare aziendale. Nella contrattazione di secondo livello nel biennio 2016-2017 si sono rilevati 2.196 accordi stipulati per 1.078 aziende e 928.260 lavoratori: nel 2017 il 32% prevede interventi sul welfare (+14% rispetto al biennio 2014-2015). I pochi e non certo esaurienti dati strutturali disponibili convergono nel raccontare che aumentano le misure di welfare concordate, con il connesso ampliamento della platea di aziende e lavoratori coinvolti;
- il 68,7% dei lavoratori è favorevole a scambiare qualche incremento retributivo con servizi di welfare in azienda. Più favorevoli sono dirigenti (74,3%) e gli operai (70,3%) rispetto agli impiegati (67,8%). Il consenso è maggiore rispetto allo scorso anno: si registra un +8,5% sul totale dei lavoratori ma, soprattutto +15% tra gli operai e +8,1% tra gli impiegati, mentre rimane di fatto stabile la quota di dirigenti favorevoli (+0,7%);
- solo il 17,6% dei lavoratori conosce bene il welfare aziendale, era il 17,5% nel 2017. Il 41,4% lo conosce per grandi linee (meno 17 punti percentuali in un anno), il 40,9% non lo conosce affatto, +16,9 punti percentuali. Il rumore della comunicazione sul settore ha confuso le idee più che chiarirle: i conoscitori restano pochi, e tra chi pensava di conoscerlo molti di fatto si sono ritrovati più confusi di prima, tanto da rifluire verso una consapevole ed esplicitata ignoranza sul tema;
- l'80% del campione di 7.000 lavoratori che beneficiano del welfare aziendale ha espresso un giudizio positivo su esso. Il 56% ha espresso una valutazione ottima, il 24% di positiva adeguatezza ed il 20% di inadeguatezza. Vista la complessa situazione nelle aziende e dello stesso welfare aziendale in decollo recentissimo, la positiva valutazione dei lavoratori è un formidabile indicatore di ottima performance e la più potente legittimazione del nuovo ruolo che il welfare aziendale può giocare, ben oltre ogni beneficio fiscale. E sono i lavoratori stessi a sancire il positivo impatto del welfare aziendale sull'engagement inteso come l'identificazione e l'appartenenza all'azienda richiamando il link tra welfare aziendale, miglioramento del loro benessere e della qualità della vita, più forte impegno e coinvolgimento negli obiettivi aziendali. Il welfare aziendale per il 57% dei lavoratori fa parlare bene della propria azienda ovunque, per il 51% riduce la propensione a cambiare azienda e per il 45% potenzia il senso di appartenenza all'azienda. Per il 76% dei lavoratori l'impatto del welfare aziendale sul loro engagement è ottimo o comunque positivo.

Ecco in sintesi lo stato dell'arte del settore con le dovute referenze quantitative: il welfare aziendale è molto di più del suo segmento partito a razzo grazie alla fiscalità amica, così come restano tutte le ambiguità sugli effetti di medio lungo periodo del rischio di dipendenza dal vantaggio fiscale (per quanto minimo), tuttavia è utile e necessario constatare che la dinamica espansiva è in atto sia per numero di aziende e lavoratori

coinvolti che come attrattività, con una legittimazione sempre più conquistata sul campo e non per editto dall'alto.

Il limite maggiore, esito della performance meno brillante del settore, emerge dal dato sulla conoscenza del welfare aziendale: nella società della proliferazione dell'informazione a costo zero, altamente personalizzata, just in time, non essere riusciti ad ampliare la platea dei lavoratori che conosce bene il welfare aziendale richiede un radicale ripensamento dell'interazione con i lavoratori stessi, fin dentro l'azienda.

■ 2.2 LAVORO E AZIENDE IN EVOLUZIONE

■ 2.2.1 Quel che cambia realmente sul mercato del lavoro

Le incessanti trasformazioni di lavoro e azienda, ecosistemi in cui ruota il welfare aziendale sono il perimetro in cui definire risorse, criticità e linee di tendenza possibili e auspicabili del welfare aziendale stesso. Per focalizzare ciò è necessario sgomberare il campo dalle tante vuote retoriche che impazzano nell'arena pubblica trasfigurando la realtà fattuale delle aziende e dei protagonisti. Essenziale partire dai dati della realtà fattuale:

- sul piano strutturale, il sistema Italia nel lungo periodo ha creato lavoro aggiuntivo, malgrado la distruzione massiccia e concentrata di lavoro indotta dalla crisi. 2.2 milioni di posti di lavoro in più tra 1997 e 2017, malgrado tra 2008-2013 ne siano stati distrutti 900.000. Il tasso di occupazione è salito dal 43,3% del 1997 al 44,2%. La fine del lavoro non è per oggi. Piuttosto conta l'asimmetria territoriale con il Sud-Isole (34,3%) che viaggia con quasi 20 punti percentuali di tasso d'occupazione in meno rispetto al Nord-est;
- cambia drasticamente la composizione per età degli occupati: i giovani erano il 39,6% nel 1997 e il 22,1% nel 2017. Gli over 55enni erano il 10,8% e sono il 20,4%. Per capire la potenza del fenomeno: tra 1997 e 2017 i giovani registrano -23,9%, gli anziani +29,2%. Dal 2017 al 2027 i giovani diminuiranno del -9,2%, gli anziani faranno +57,5%. E la composizione si riverbera anche sulla distribuzione per settori con i giovani che si sono affollati nella ristorazione e nell'alberghiero, mentre gli anziani si rannicchiano come dipendenti pubblici;
- bronzeo l'incremento delle disuguaglianze nelle retribuzioni del lavoro dipendente: il reddito individuale di un operaio nel 1998 era pari al 45,9% di quello del dirigente, nel 2016 è sceso al 40,9%. Rispetto al 1998 il reddito individuale di un operaio ha registrato -2,6%, quello di un dirigente +9,4%. Ecco la plastica conferma della fame arretrata di reddito del Primo Rapporto Censis-Eudaimon.

■ 2.2.2. I dipendenti e il lavoro in azienda

I dati raccontano opinioni, scelte e valori dei dipendenti italiani distinti da troppe retoriche fuorvianti relative a lavoro, vita in azienda e tipologie di dipendenti. Tuttavia, il racconto che nasce dai dati medi generali va disarticolato per età dei lavoratori e per ruolo ricoperto in azienda (dirigenti, impiegati e operai) con emersione di tante e intense differenze. Emerge che:

- il 62,8% dei dipendenti italiani ha un giudizio positivo del proprio lavoro soprattutto per la positiva

valutazione sulle mansioni svolte (79,2%), l'orario (70%) e la conformità del lavoro al titolo di studio (62,3%). Meno positivo il giudizio sulle retribuzioni (47,4%), la disponibilità di premi monetari (28,5%), le gratificazioni non economiche (39,5%) e la possibilità di fare carriera (26,8%);

- i giovani dipendenti, rispetto ai più anziani, del loro lavoro valutano più positivamente la retribuzione (52,4% contro il 45,9% rilevato tra i 35-64enni), la possibilità di fare carriera (40,2% contro il 23,5%), l'autonomia (51,2% mentre è il 45,3% tra i 35-64enni) e la disponibilità di gratificazioni non economiche (41,5% contro il 39,1%). Meno positivi sono i loro giudizi rispetto a quelli dei 35-64enni sull'orario (il 63,4% contro il 72% dei lavoratori 35-64enni) e sul bilanciamento tra vita familiare e lavoro (il 54,9% ne dà un giudizio positivo ma è il 64,5% tra i 35-64enni). Ecco smentito l'assunto del cattivo rapporto in generale tra giovani e lavoro, che però esalta l'area di criticità specifica percepita dai giovani sul rapporto tra tempi di lavoro e di vita privata;
- forti le differenze per ruolo ricoperto in azienda: è vero che per tutte le categorie prevale la positiva valutazione generale del proprio lavoro con il 77,1% tra i dirigenti, il 62,5% tra gli impiegati e il 56,3% tra gli operai. Ma i giudizi negativi sono espressi dall'8,6% dei dirigenti, dal 10,5% degli impiegati e dall'18,8% degli operai;
- le diversità sono eclatanti per singole dimensioni come emerge dal crollo delle positive valutazioni, a cominciare da quelle più fisiologiche per le mansioni svolte (dirigenti 85,7%, impiegati 79,3%, operai 75%), per la conformità del lavoro ai titoli di studio conseguiti (77,1% tra i dirigenti, 66,4% tra gli impiegati, 34,4% tra gli operai) e per l'autonomia (54,3% tra i dirigenti, 48% tra gli impiegati, 40,6% tra gli operai). Il senso di penalità percepita ascritto al proprio lavoro è evidente nel crollo delle quote di giudizi positivi dall'alto in basso nella gerarchia aziendale come si vede per le retribuzioni (68,6% tra i dirigenti, 44,4% tra gli impiegati, 50% tra gli operai), le opportunità di premi monetari per merito (dirigenti 42,9%, impiegati 25%, operai 37,5%), le possibilità di carriera (40% tra i dirigenti, 25,3% tra gli impiegati, 26,6% tra gli operai), le gratificazioni non economiche (dirigenti 57,1%, impiegati 38,8%, operai 32,8%). Meno sensibile il divario per l'orario (dirigenti 68,6%, impiegati 74%, operai 51,6%), per il bilanciamento tra vita familiare e tempo di lavoro (60% tra i dirigenti, 62,8% impiegati 59,4% tra gli operai);
- se il lavoro come mezzo per avere reddito è il senso primario attribuito in modo trasversale ad giovani e anziani, per ruolo ricoperto emerge che è un puro strumento di reddito per il 42,9% dei dirigenti, il 55,3% degli impiegati ed il 64,1% degli operai. Laddove è una attività a cui tiene molto e percepita come importante per il 34,3% dei dirigenti, il 24% degli impiegati ed il 25% degli operai;
- in un mare magnum di evidenti disparità in crescita, il colpo di scena viene dalla visione dell'azienda poiché è vero che vince ancora l'idea dell'azienda come luogo del conflitto tra imprenditori, manager e operai, ma con una quota più alta tra gli apicali (54,3%) rispetto agli esecutivi (48,4%), inediti nostalgici della lotta di classe e, comunque, emergono quote simili di adesione all'idea che chi opera in azienda ha uno stesso interesse, non obiettivi conflittuali: lo pensa il 37,1% dei dirigenti, il 36,5% degli impiegati e il 39,1% degli operai;
- forti le differenze sulle paure per il futuro del proprio lavoro: sentono gli immigrati come una minaccia al proprio lavoro il 14,3% dei dirigenti, il 18,8% degli impiegati ed il 26,6% degli operai. E sentono la minaccia dei robot il 14,3% dei dirigenti, il 19,7% degli impiegati ed il 37,5% degli operai. Più robot che stranieri fanno paura, ma sono gli operai a vivere molto più intensamente l'ansia sul futuro lavorativo.

■ 2.2.3 Gli impatti sociali e sanitari del lavoro più intenso

Più lunghi orari di lavoro e intensificazione del lavoro stesso trovano concordi i dipendenti ad ogni livello: lasciato della crisi è una competizione più forte, con ricadute rilevanti su benessere e qualità della vita dei lavoratori. Riguardo a coloro che lo fanno con regolarità emerge che 2,1 milioni fanno turni di notte, 4 milioni alla domenica e nei giorni festivi, 4,8 milioni lavorano oltre l'orario di lavoro senza straordinario pagato, 4,1 milioni lavorano da casa con mail e altri strumenti digitali oltre l'orario di lavoro. Il numero cresce drasticamente considerando coloro che affrontano tali impegni di tanto in tanto. Inoltre l'intensificazione del lavoro si impenna scendendo nella gerarchia aziendale.

Così anche per i costi sociali e sanitari legati al lavoro, con 5,3 milioni di dipendenti che manifestano sintomi da stress come spossatezza, depressione, mal di testa, attacchi di panico, ansia, insonnia ecc., 2,4 milioni hanno conflitti, contrasti in famiglia perché lavorano troppo, 4,5 milioni che regolarmente non hanno tempo per se stessi (per hobby, riposo ecc.) e 3,6 milioni che hanno difficoltà a conciliare attività familiare e lavoro. Ancora una volta il ruolo conta poiché: hanno sintomi da stress il 22,9% dei dirigenti, il 24,3% degli impiegati ed il 32,8% degli operai; vivono conflitti, contrasti in famiglia da eccesso di lavoro l'8,6% dei dirigenti, il 10,5% degli impiegati ed il 17,2% degli operai; non hanno tempo per se stessi (per hobby, riposo ecc.) il 17,1% dei dirigenti, il 21,4% degli impiegati ed il 26,6% degli operai; hanno difficoltà a conciliare attività familiare e lavoro il 20% dei dirigenti, il 15,5% degli impiegati ed il 25% degli operai.

■ 2.2.4 Una matrice di bisogni ed esigenze sociali

Quali i desiderata dei lavoratori sugli ambiti di vita su cui più hanno bisogno? Su tutto la salute (42,5%), con una domanda di iniziative di prevenzione e di tutela del benessere fisico, di assistenza sanitaria con visite mediche, supporto all'*empowerment* nella autotutela. Più richiesta dagli operai (49,2%), è comunque in testa anche ai desiderata di impiegati (41,1%) e dirigenti (42,9%). Diverse le opinioni per gli altri ambiti: poiché *sulla famiglia* intesa come destinataria di servizi di cura e istruzione per i figli e assistenza per i familiari anziani ecc. chiedono supporto il 28,6% dei dirigenti, il 35,4% degli impiegati ed il 54% degli operai; *sul potere d'acquisto* e opportunità di risparmio sulle spese chiedono supporto il 20% dei dirigenti, il 34,4% degli impiegati ed il 42,9% degli operai; *per il tempo libero* il 14,3% dei dirigenti, il 28,8% degli impiegati ed il 27% degli operai; *per le iniziative di time saving* vorrebbero avere supporto il 37,1% dei dirigenti, il 27,5% dei lavoratori ed il 15,9% degli operai. Opposta la richiesta per i servizi di consulenza e supporto per accedere e gestire lo *smart working* a cui sono più sensibili i dirigenti (45,7%) degli impiegati (24,8%) e degli operai (3,2%); per i *prodotti culturali* (cinema, teatri musei, libri ecci) le quote si equivalgono (20% dei dirigenti, 19,5% degli impiegati e 23,8% degli operai), così come per il *benessere, fitness* indicati dal 14,3% dei dirigenti, il 15,2% degli impiegati, il 19% degli operai.

■ 2.3 COSA SE NE TRAE

E ora che si fa? Il quadro delineato offre rotte di riferimento importanti per il welfare aziendale per forzare l'orizzonte rispetto agli asfittici confini di un dibattito pubblico ostaggio di fragilità e reversibilità della fiscalità amica.

Una prima indicazione è di tipo valoriale e, per certi versi, è la novità più sorprendente e inattesa: sono i più penalizzati dall'attuale dinamica divaricante nelle aziende e nella società, gli esecutivi, piuttosto che gli

apicali, a guardare con favore ad una idea di azienda come comunità di interessi e non luogo di conflitto; e son gli stessi che più hanno aumentato la loro dichiarata intenzione di coinvolgersi nelle iniziative di welfare aziendale, magari destinandovi una piccola parte di eventuali aumenti retributivi.

Tuttavia, ciò non deve indurre confusione: la risposta a redditi da lavoro di esecutivi e impiegati troppo bassi e in declino non potrà essere solo il welfare aziendale, che però può dare un contributo importante.

In generale ampio è lo spazio di sviluppo del welfare aziendale, che sia per gli esiti dei nuovi stili di vita dei giovani che vivono male il tempo di lavoro che si dilata e occupa ogni meandro del loro quotidiano magari per effetto di quella reperibilità totale imposta dagli *smartphone*, o che sia per la potente richiesta di aiuto nella tutela della salute e nel rapporto con la sanità, o che sia per la domanda di servizi per la famiglia, che il welfare pubblico poco o per niente oggi tratta.

Ma è il benessere più generale dei lavoratori che diventa il terreno di azione del welfare aziendale, perché lì c'è anche il vantaggio vero per le stesse aziende. Con una competizione che fa decollare i costi individuali e sociali del lavoro più lungo e intenso, sviluppare forme di promozione di più alta qualità della vita e più alto benessere è oggi una esigenza né buonista né da *social responsibility*, è un obiettivo aziendale propriamente detto, legato a quello classico di migliorare le performance dei lavoratori, farli sentire parte di una comunità e di un progetto, potenziarne identificazione, appartenenza e quindi impegno e performance.

Ecco la vera novità che l'incastonamento del tema del welfare aziendale negli ecosistemi di lavoro e azienda ha messo in evidenza: nei mercati e nella società del dopo crisi, il costo del mancato benessere dei lavoratori tende ad innalzarsi per le aziende, perché troppi sono i fattori che, dentro e fuori l'azienda, stressano le energie psicofisiche delle persone riducendone coinvolgimento e performance. Capire questo vuol dire capire che il welfare aziendale non è un orpello ornamentale aggiuntivo, non è uno strumento per gratificare, ma è un motore di sviluppo delle aziende come del sistema socioeconomico.

Prima lo si capisce e condivide, prima si usciranno dalle persistenti ambiguità sullo statuto dell'attuale welfare aziendale, prima si darà impulso alla creazione di vero valore economico e sociale del welfare aziendale in Italia.

SECONDA PARTE

IL WELFARE AZIENDALE CONCRETAMENTE ESISTENTE

■ 3. Lo stato dell'arte

■ 3.1 DATI STRUTTURALI, CONOSCENZA, DIFFUSIONE, SODDISFAZIONE

Utile è partire da un quadro di riferimento condiviso di questo magmatico universo che nella pubblicistica corrente nell'arena pubblica va sotto il nome di welfare aziendale. Ed occorre leggere i numeri di questo quadro con la lucida consapevolezza che è solo un pezzetto di quel fenomeno dirompente che potrebbe essere il welfare aziendale propriamente detto che rinvia al rapporto tra lavoratori e azienda e tra lavoro e società.

E' però un pezzetto reale, in crescita, che sta consentendo di sdoganare il settore come mai nel recente passato, malgrado il paradosso di una norma d'origine fiscale che con il welfare aziendale in quanto tale ha poco o niente a che fare.

Di seguito lo stato dell'arte è stato organizzato in tre dimensioni: il grado di diffusione del welfare aziendale secondo i non certi chiarissimi ed esplicativi dati ufficiali; la propensione dei lavoratori a convertire premi e aumenti retributivi in welfare aziendale; la conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori con l'andamento rispetto ai dati del Primo Rapporto; e, grande novità dell'anno, le valutazioni dei beneficiari del welfare aziendale tratte dalla piattaforma Eudaimon che ha consentito di verificare punto di vista ed esperienza di ben 7.000 lavoratori.

■ 3.2 I DATI DEL SETTORE

A due anni dalla legge di stabilità del 2016 che sancì l'ingresso del welfare aziendale nell'arena pubblica, è utile tracciare un bilancio grazie all'ausilio dei dati ufficiali disponibili.

Secondo i dati ufficiali del Ministero del Lavoro sui contratti collettivi depositati telematicamente, a novembre 2018 si registrano 16.367 contratti attivi, di cui 13.352 contratti aziendali e 3.015 contratti territoriali: di questi il 78,7% propone di raggiungere obiettivi di produttività, il 59,3% di redditività, il 47,9% di qualità, il 14,1% prevede un piano di partecipazione.

Il 46,1% prevede al suo interno misure di welfare aziendale: nell'agosto 2017 tali misure erano presenti nel 30,8% dei contratti attivi depositati.

Pertanto si registra un dato strutturale, sia pure di natura generale, che certifica se non altro l'attenzione operativa più alta per il welfare aziendale che è andata maturando nelle sedi della contrattazione a cui afferiscono universi decisivi del mondo del lavoro e delle aziende.

Una seconda fonte di dati di sicuro interesse e valore è il 4° Rapporto dell'Osservatorio sulla Contrattazione

collettiva di Secondo Livello (Ocsel), che permette di entrare più in dettaglio rispetto all'evoluzione del settore nel biennio 2016-2017, grazie all'analisi della contrattazione di secondo livello.

E' bene precisare, tuttavia, come tali dati consentano solo una lettura generale del fenomeno perché non si riferiscono né al concreto delle aziende che effettivamente erogano servizi di welfare aziendale, né al numero di lavoratori che ne beneficiano.

E, inoltre, non prendono in considerazione le iniziative di welfare unilaterale, portate avanti singolarmente dalle aziende al di fuori dalla contrattazione.

Nella contrattazione di secondo livello nel biennio 2016-2017 si sono rilevati 2.196 accordi stipulati per 1.078 aziende e 928.260 lavoratori: nel 2017 il 32% prevede interventi sul welfare (+14% rispetto al biennio 2014-2015).

Rispetto alla tipologia di benefici e servizi regolamentati dai dati relativi alla contrattazione aziendale emerge che (tab.1):

- il 63% degli accordi ha regolamentato l'erogazione di servizi o la stipula di convenzioni (-7% rispetto al 2015-2016). Tra le misure vanno citate i rimborsi per le spese scolastiche (33%), mensa (31%), il carrello della spesa (27%), trasporti (17%), asilo nido e infanzia (13%), borse di studio (8%);
- il 49% degli accordi regola l'estensione e il miglioramento dei fondi integrativi (con una differenza positiva di 7 punti percentuali rispetto al 2015-2016), tra i quali vanno citate la previdenza complementare (68%) e la assistenza sanitaria integrativa (64%);
- il 23% (era il 27% nel biennio 2015-2016) regola l'area "miglioramento delle disposizioni legislative e normative" che comprende le attività di supporto alla persona. Tra le materie citate in particolare vi sono il congedo parentale (38%), misure di sostegno alla paternità e alla maternità (34%), accordi per malattia e infortuni (32%), permessi aggiuntivi (31%) e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (29%).

Rispetto al biennio precedente è dunque possibile evidenziare alcuni trend evolutivi nella contrattazione, e in particolare tra i principali benefits al centro delle negoziazioni tra azienda e lavoratori:

- si conferma la centralità di previdenza complementare (+5% rispetto al 2015-2016) e assistenza sanitaria integrativa;
- sempre più rilevanza assumono le misure di sostegno al reddito (*cost-saving*) a favore della persona e dei propri familiari. In particolare, si segnalano un aumento di benefit come il carrello della spesa (+12% rispetto al 2015-2016), il rimborso delle spese scolastiche (+13% rispetto al biennio precedente), i trasporti (+3% rispetto al 2015-2016), le borse di studio per figli (+2%);
- si amplia l'area di servizi generici, *fringe benefits* (+12% rispetto al 2015-2016) che comprendono un insieme ampio e articolato di servizi di sostegno al reddito che se da un lato ampliano l'offerta di servizi a sostegno dei lavoratori, dall'altro rischiano di aumentare l'eterogeneità e la frammentazione, accentuando il rischio di *downgrading* del settore, e relativa perdita di capacità del sistema di offrire risposte strutturali alla erosione delle tradizioni coperture pubbliche;
- nell'area delle disposizioni legislative e normative, trovano maggiore spazio nella contrattazione aziendali temi come congedi parentali (+8%), accordi per malattia e infortuni (+11%), e si afferma nella contrattazione il settore della conciliazione tempi di vita e di lavoro (29%).

Ferma restando la parzialità dei dati strutturali di riferimento, in particolare quelli di fonte istituzionale,

tuttavia tutto converge a dare conferma piena del fatto che il settore continua ad attrarre attenzione e sta conquistando un ruolo non più di comprimario residuale dentro le forme della contrattazione. Certo, la cautela è d'obbligo, soprattutto rispetto a una moltiplicazione di dati incontrollati che ampliano a dismisura il bacino dei beneficiari attuali di welfare aziendale: siamo ancora su numeri contenuti, con i confini che già nel Primo Rapporto erano stati evidenziati legati, ad esempio, alla persistente fortissima frammentazione imprenditoriale che colloca una quota alta di lavoratori dentro piccole e piccolissime aziende.

In ogni caso, come già rilevato, occorre incassare il buon risultato complessivo del welfare aziendale che in un anno di visibile fibrillazione di tutto quel che ruota intorno alla protezione sociale ha saputo tenere la barra dritta.

E per completare il quadro di riferimento strutturale si tenga presente che dal punto di vista normativo il 2018 si è posto in linea di continuità con i provvedimenti adottati negli anni precedenti che, in particolare con la Legge di Stabilità del 2016, hanno di fatto sancito l'ascesa per via fiscale del welfare aziendale. La legge di Stabilità del 2018 ha ulteriormente ampliato il perimetro del welfare aziendale. Infatti il legislatore ha previsto:

- l'esclusione dal reddito di lavoro di quelle somme erogate o rimborsate alla generalità dei dipendenti (o a categorie di questi) dal datore di lavoro per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale. La misura è estesa anche ai familiari dei dipendenti se a carico dei lavoratori;
- l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale è inserito nel piano di welfare, non vi sono limiti di spesa;
- la deducibilità del costo è totale se il piano di welfare nasce da un accordo contrattuale tra sindacati e aziende, mentre è del 5 per 1.000 del totale se l'iniziativa è unilaterale, al di fuori dalla contrattazione.

■ 3.3 Crescono i sì alla conversione

Sulla conversione di eventuali aumenti retributivi in servizi di welfare dall'indagine emerge che (tab.2):

- il 68,7% dei lavoratori è favorevole, il 21,3% è contrario, il 9,9% non ha espresso alcuna opinione;
- il consenso è trasversale alle professioni: più alto tra dirigenti (74,3%) e operai (70,3%) rispetto agli impiegati (67,8%).

E rispetto a un anno fa (tab.3):

- è aumentata la quota di lavoratori favorevoli: erano il 60,2%, oggi sono il 68,7%;
- se è rimasta stabile la quota dei dirigenti che si dichiara favorevole (+0,7 rispetto ad un anno fa), colpisce la crescita di quote di operai e impiegati rispettivamente di 15 e 8,1 punti percentuali.

Sono dati che certificano i passi in avanti compiuti dal welfare aziendale verso una definitiva legittimazione sociale e affermazione, tra i lavoratori, come componente riconosciuta di un sistema di protezione. E la crescita di consenso rilevata tra operai e impiegati, collocati più in basso nella scala sociale ma comunque disposti a rinunciare a trasferimenti monetari pur di avere protezione e tutela, ne è il segnale più evidente.

■ 3.4 *Tanto rumore per nulla*: la persistente bassa conoscenza del welfare aziendale

Nel primo Rapporto Eudaimon Censis era emersa la scarsa conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori: a distanza di un anno così pieno di comunicazione e pubblicitaria sul settore che cosa è cambiato?

Poco o niente:

- il 17,6% dei lavoratori dichiara di conoscere bene il welfare aziendale ed era il 17,5% nel 2017;
- il 41,4% di conoscerlo per grandi linee, con una caduta di 17 punti in un anno;
- il 40,9%, con un aumento di 16,9 punti percentuali in più in un anno, dichiara di non conoscerlo (tab.4)

E i lavoratori con mansioni impiegatizie e manuali continuano ad essere coloro che meno conoscono tali strumenti: infatti, dichiarano di conoscere bene il welfare aziendale il 17,7% degli impiegati e il 12,5% degli operai, ed è il 32,1% tra chi ricopre posizioni dirigenziali e direttive.

Lo stato dell'arte della conoscenza è semplice: conosciuto da pochi e, tra questi, dominano i lavoratori con posizioni apicali nelle aziende.

Tanto rumore per nulla si potrebbe dire per sintetizzare quanto sta accadendo: la massiccia campagna di comunicazione sui media ha avuto ben poca presa sui lavoratori, dimostrando di operare suintonie lontane da quelle dei destinatari.

Questa è di certo l'occasione per ripensare le modalità concrete con cui la comunicazione viene promossa e realizzata ai vari livelli, dal centro alle singole aziende.

L'indubbia più alta esposizione del tema welfare aziendale nei vari canali di comunicazione è come se avesse generato confusione: non sono aumentati coloro che conoscono bene il welfare, sono diminuiti quelli che dichiarano di sapere a grandi linee di cosa si tratta gonfiando la quota di quelli sulla più netta linea della non conoscenza.

Di fatto la moltiplicazione di messaggi taggati welfare aziendale nella arena pubblica ha portato molti non a chiarirsi le idee ma a convincersi che in realtà nulla sanno del welfare aziendale, nemmeno per grandi linee.

Effetto paradossale, ma piuttosto frequente in tempi di proliferazione di informazioni e di comunicazione assordante che generano effetti di ripiego e fuga.

Da qui la centralità assoluta di un ripensamento radicale della comunicazione sul welfare aziendale, che altrimenti rischia di lasciare sul terreno un cumulo di pubblicità andata male, senza incidere su conoscenza e coinvolgimento dei lavoratori.

■ 3.5 SODDISFATTI: IL GIUDIZIO DI CHI NE BENEFICIA

■ 3.5.1 La misurazione

Soddisfazione dei servizi e impatto sull'engagement dei lavoratori, inteso come aumento del senso di appartenenza e migliore rapporto con l'azienda, sono i principali indicatori dell'efficacia dei servizi di welfare aziendale.

I dati di Eudaimon su un campione di 7.000 lavoratori di aziende beneficiari di piani di welfare aziendale permettono di avere indicazioni interessanti in merito.

Il primo e fondamentale dato riguarda l'elevata soddisfazione dei beneficiari del welfare aziendale: il 56% dei lavoratori esprime una valutazione ottima che, in una scala da 1 (soddisfazione nulla) a 5 (soddisfazione massima) ha espresso un punteggio di 4 o 5 a cui aggiungere un ulteriore 24% che ha espresso un voto pari a 3, cioè di adeguatezza e poi il 20% di lavoratori, dato da non sottovalutare e su cui lavorare, che ha invece espresso un voto tra 1 e 2.

In generale, non si può non leggere in modo molto positivo l'impatto sui lavoratori del welfare aziendale concretamente applicato, in pieno decollo in tempi ristretti e capace in contesti complessi come quelli aziendali di conquistare il cuore dei lavoratori stessi.

E' evidente che il sentiero che si potrà percorrere per innalzare ulteriormente i livelli di soddisfazione è lungo, e tuttavia la soddisfazione dei lavoratori testimonia di una sorta di valore intrinseco del welfare aziendale che laddove viene erogato migliora concretamente la vita delle persone e queste lo riconoscono esplicitamente. Tutto ciò va letto, peraltro, alla luce di contesti aziendali che si stanno adeguando in corsa a promuovere e garantire il welfare aziendale, con tutte le complessità del caso.

Un'altra dimensione significativa su cui si misura l'efficacia del welfare aziendale è quella relativa al rapporto tra rapporto tra lavoratore e azienda inteso come grado di identificazione, coinvolgimento, positiva visione e valutazione del rapporto stesso da parte del lavoratore. In particolare, il dato misura quanto i lavoratori valutino importante l'attivazione del welfare aziendale nel rendere i lavoratori stessi più positivi verso l'azienda, in una sintesi semplice: quanto aumenti il senso di comunità e di identificazione in essa.

Così emerge che il welfare aziendale migliora il clima in azienda e la percezione di essa da parte dei lavoratori (tab.5):

- per il 57% dei lavoratori porta a far parlare in modo positivo della propria azienda dentro e fuori l'organizzazione;
- per il 51% dei lavoratori riduce la propensione a cambiare azienda;
- per il 45% innalza il senso di appartenenza all'azienda;
- per il 41% ha migliorato il benessere complessivo;
- il 37% ha migliorato la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- il 36% ha potenziato le motivazioni e lo spirito di iniziativa;

In generale, la valutazione dell'impatto generale del welfare aziendale sulle dimensioni che compongono l'engagement è così articolato:

- il 45% dei lavoratori esprime un giudizio di ottimo, pari ad un punteggio di 4 o 5;
- il 31% un giudizio di adeguato, pari al voto 3;
- il 22% esprime un voto tra 1 e 2, che segnala invece un giudizio non positivo.

Nel complesso, sono dati di grande impatto, che soprattutto mostrano che il welfare aziendale dove ben gestito può incidere concretamente su *sentiment*, approcci, visioni, opinioni e valori dei lavoratori e che essi stessi ne diventano consapevoli.

Il welfare aziendale, raccontano i beneficiari, migliorando il benessere e la qualità della vita può portarti a

vedere con occhi diversi l'azienda, a percepirla come un soggetto che è al tuo fianco nel bisogno, e così ne puoi parlare bene con gli altri, non hai voglia di fuggire via, senti un senso di appartenenza.

Ecco dove risiede il valore vero del welfare aziendale per il lavoro e per le aziende: contribuire ad un diverso modo di relazionarsi, facilitare quel passaggio storico, difficile ma possibile, verso la convergenza degli interessi piuttosto che il conflitto permanente. E, come si vedrà, in una fase storica di ritorno prepotente delle disparità sociali fin dentro il cuore delle aziende e della ripartizione del valore economico nelle aziende stesse, questa capacità del welfare aziendale di incidere sul rapporto tra lavoratori e aziende è inestimabile e da valorizzare.

In definitiva, i dati della piattaforma Eudaimon mostrano, forse per la prima volta nel settore con tale trasparenza e nettezza la capacità del welfare aziendale di generare valore, tanto per i lavoratori, recando miglioramenti significativi al proprio quotidiano sia all'azienda che vede migliorare la relazione con il dipendente e in generale il clima all'interno della propria organizzazione.

■ 3.6 GLI AMBITI DI VITA DA SUPPORTARE DI PIÙ

E' di sicura utilità integrare le riflessioni costruite a partire dai dati dei beneficiari di welfare aziendale della Piattaforma Eudaimon con quelli emersi dall'indagine su un campione nazionale di lavoratori dipendenti che consentono di individuare gli ambiti in cui più vorrebbero supporto, aiuto, attivazione di tutele, servizi, prestazioni nell'ambito del welfare della propria azienda.

In testa ai desiderata c'è la salute (42,5%), intesa come una domanda di iniziative di prevenzione e di tutela del benessere fisico con iniziative di assistenza sanitaria, visite mediche in azienda, incontri di *empowerment* nella gestione individuale della propria salute. Il riferimento alla salute è condiviso più dagli operai (49,2%) che dagli impiegati (41,1%) o dirigenti (42,9%).

Sugli altri ambiti di rischi e bisogni sociali le differenze tra le varie tipologie di lavoratori sono più rilevanti, rendendo evidente la necessità di una articolazione dell'offerta nel welfare aziendale come esito di una attenta valutazione e miscela dei componenti della domanda emergente dai dipendenti dell'azienda stessa. Infatti:

- *sull'ambito della famiglia* intesa come servizi di cura e istruzione per i figli, assistenza per i familiari anziani, asilo nido e *baby sitting*, campus estivi, orientamento allo studio e al lavoro, help desk anziani ecc. vorrebbero avere supporto il 28,6% dei dirigenti, il 35,4% degli impiegati ed il 54% degli operai;
- *sul potere d'acquisto* e opportunità di risparmio sulle spese con convenzioni, *temporary shop*, buoni d'acquisto, carrello della spesa vorrebbero avere supporto il 20% dei dirigenti, il 34,4% degli impiegati ed il 42,9% degli operai;
- *per il tempo libero* con viaggi, box office, volontariato d'impresa, banca delle ore, economia collaborativa vorrebbero avere supporto il 14,3% dei dirigenti, il 28,8% degli impiegati ed il 27% degli operai;
- *per le iniziative di time saving*, intese come soluzioni per risolvere le incombenze di tutti i giorni dalle pratiche amministrative, al disbrigo commissioni, ai servizi per l'auto e la casa, alla consulenza personale, alla mobilità ecc. vorrebbero avere supporto il 37,1% dei dirigenti, il 27,5% degli impiegati ed il 15,9% degli operai;

- ai servizi di consulenza e supporto per accedere e gestire lo *smart working* sono particolarmente sensibili i dirigenti (45,7%) più che impiegati (24,8%) e operai (3,2%);
- per le forme di supporto e convenzionamento relativi all'accesso e fruizione di prodotti culturali con abbonamenti/convenzione per i teatri, cinema, musei, voucher per l'acquisto libri o per la partecipazione a eventi culturali ecc. sono sensibili il 20% dei dirigenti, il 19,5% degli impiegati ed il 23,8% degli operai;
- per il *Benessere, fitness*, con convenzioni e abbonamenti a palestre, piscine, corsi di ballo e altre attività ludiche, sono sensibili il 14,3% dei dirigenti, il 15,2% degli impiegati, il 19% degli operai (tab.6).

TERZA PARTE

IL LAVORO DENTRO E FUORI LE AZIENDE

■ 4. Il mercato del lavoro

■ 4.1 WELFARE AZIENDALE, LAVORO E AZIENDE

Se è vero che il welfare aziendale è un fenomeno che riguarda la relazione presente e futura tra le aziende e i lavoratori, e quella tra la società e il lavoro, allora è indispensabile incastonarlo nelle dinamiche di intensa trasformazione che quei mondi stanno subendo.

Il welfare aziendale potrà dispiegare il suo valore se e solo se riuscirà a trovare una legittimazione e un ruolo rispetto alle dinamiche che in tali mondi sono in atto.

E qui le cose si complicano e richiedono una lucida interrogazione per interpretare poiché in questa fase storica non c'è nulla di più complesso e contraddittorio dei processi che riguardano il lavoro, dalla sua creazione alla sua concreta erogazione.

Poiché il lavoro per troppo tempo è stato, e lo è ancora oggi, ostaggio di retoriche deformanti che lo hanno o svilito nel suo significato o reso uguale a suoi aspetti specifici, allora è urgente opporgli la fredda durezza di dati e realtà fattuale. Questo il senso di una analisi che definisce come sono cambiate e stanno cambiando le caratteristiche di chi il lavoro ce l'ha, e di quale sia il rapporto con il proprio lavoro e le aziende in cui lo erogano di dipendenti occupati.

■ 4.2 IL PROFILO IN MUTAZIONE DELL'OCCUPAZIONE IN ITALIA

■ 4.2.1 Gli aspetti trattati

Nel Primo Rapporto Censis-Eudaimon sono stati enucleati alcuni aspetti strutturali ed evolutivi dell'occupazione in Italia: la frammentazione produttiva e gli aspetti legati alla proliferazione di piccole e piccolissime imprese, l'incremento delle donne, dei giovani e degli stranieri nella composizione dell'occupazione con un decollo della *diversity* nelle aziende.

Sono altrettanti aspetti che persistono, ma con l'obiettivo di ampliare gli elementi di conoscenza e riflessione di seguito si è posto l'accento su una serie diverse di modificazioni in atto e in particolare:

- l'evoluzione dell'occupazione in Italia, con riferimento alle dinamiche Nord Centro da un lato e Sud-est dall'altro;
- i mutamenti in atto sulla composizione della popolazione occupata in Italia, con particolare riferimento a lavoratori *Millennials* e lavoratori anziani, di almeno 55 anni;

- la crescita di disparità salariali nel lavoro dipendente tra operai, impiegati, dirigenti.

■ 4.2.2 C'è più lavoro, ma non ovunque

La creazione di lavoro è la prima grande incognita del nostro tempo: una retorica dominante spinge per considerarla o un atto di soggettiva volontà (ognuno si crei la sua *start-up*) o l'esito di editti volontaristici dall'alto (basta una legge per creare lavoro o imporre alle multinazionali di produrre in Italia piuttosto che altrove). La vicenda italiana mostra che invece la creazione di lavoro è processo complesso multifattoriale in cui giocano aspetti economici di contesto e soggettivi, così come altri di tipo socioculturale, come la propensione al rischio.

I dati dicono però che nonostante il prolungato periodo della grandi crisi, negli ultimi venti anni il tessuto produttivo italiano ha generato lavoro: +10,4% di occupati tra 1997 e 2017, con +1% nel tasso di occupazione.

Infatti nel periodo 1997-2017 sono stati creati 2.165.000 occupati aggiuntivi sebbene nella fase della grandi crisi 2008-2013 sono stati distrutti ben 900 mila posti di lavoro. Ciò significa che nel periodo 2013-2017 sono stati creati ben 832 mila nuovi posti di lavoro.

In termini di tasso di occupazione, oltre all'incremento citato da 43,3% del 1997 al 44,2% del 2017, si era avuto un picco nel 2008 con 45,8%, sceso addirittura al 42,8% del 2014 per poi risalire fino all'attuale citato 44,2%.

E' a livello territoriale che la storia si diversifica mostrando il cuore vero del problema occupazionale in Italia: nel Mezzogiorno il tasso di occupazione è al 34,3% (-2,9% rispetto al 2007), nel Nord Ovest al 49,7%, (-1,1%), nel Nord Est al 51,1%, (con -1,3% rispetto al 2007) e al Centro con 47,4% (-0,4%) (tab.7).

Il sistema quindi ha ripreso a creare lavoro, ma con un aggravamento ulteriore dell'antico divario territoriale tra Nord e Centro da un lato e Sud dall'altro. I dati raccontano di un Mezzogiorno che nel lungo periodo subisce in modo più intenso le dinamiche regressive dell'economia.

■ 4.2.3 Meno giovani, più anziani

Se il tessuto produttivo ha comunque generato lavoro in questi anni, quale il profilo della popolazione occupata in Italia?

Utile ricostruire le dinamiche attualmente in atto, a partire dai dati relativi alle due fasce d'età estreme della popolazione occupata: i *Millennials* (15-34 anni) e i lavoratori anziani (dai 55 anni e oltre).

Per quanto riguarda la popolazione 15-34anni i dati Istat evidenziano la generale contrazione dei giovani nel nostro Paese: nel 1997 i 15-34enni erano il 28,9% della popolazione totale, nel 2017 sono il 20,7%, con una differenza negativa di 8,2 punti percentuali.

E nel mercato del lavoro la contrazione è stata ancora più forte: se nel 1997 i 15-34enni erano il 39,6% degli occupati, nel 2017 sono il 22,1% (-17,5%).

Di segno opposto è il trend rilevato per chi ha più di 55 anni: erano il 29,5% della popolazione nel 1997, nel 2017 sono il 35,9% (+6,4%). E la loro presenza nel mercato del lavoro è quasi raddoppiata: i lavoratori

con almeno 55 anni erano il 10,8% nel 1997, nel 2017 sono il 20,4% (tab.8).

In venti anni dunque la quota di lavoratori 15-34enni si è quasi dimezzata mentre, parallelamente, è quasi raddoppiata quella di chi ha più di 55 anni.

E le stime per il futuro rivelano come si è in presenza di un trend strutturale destinato a proseguire nel tempo. Infatti, le previsioni relative al 2027 dicono che:

- a livello demografico rimarrà stabile la quota di 15-34enni (20,6%, -0,1% rispetto al 2017), ma i lavoratori 15-34enni saranno il 19,7% del totale degli occupati, con un decremento di 9,2 punti percentuali rispetto al 2017;
- gli italiani con più di 55 anni saranno il 41,8% del totale della popolazione (con differenza positiva di 5,8 punti percentuali rispetto al 2017). E i lavoratori con più di 55 anni saranno il 31,6% del totale degli occupati in Italia (+57,5% rispetto al 2017).

Sono dati che pongono elementi di riflessione rispetto alle caratteristiche dei lavoratori così come alle evoluzioni del mercato del lavoro in Italia, utili per delineare scenari futuri del mercato del lavoro italiano e possibili nuove articolazioni di bisogni sociali tra i lavoratori.

■ 4.2.4 Giovani camerieri e anziani dipendenti pubblici: la polarizzazione settoriale per età

L'analisi dei dati sulla collocazione dei lavoratori nei tre macro settori dell'economia italiana rivela che nel 2017 sono impiegati nel settore terziario il 70,2% del totale della popolazione occupata, mentre il 26% lavora nel settore dell'industria, il 3,8% nell'agricoltura.

Per quanto riguarda i lavoratori *Millennials* e quelli di età superiore ai 55 anni emerge che:

- lavora nel settore dei servizi il 70,2% dei 15-34enni, e il 74,2% dei lavoratori di età superiore ai 55 anni;
- il 26,2% dei 15-34enni lavora nell'industria, contro il 20,6% dei lavoratori con più di 55 anni;
- il 3,6% dei *Millennials* è impiegato nell'agricoltura, e la quota arriva al 3,8% per quanto riguarda i lavoratori anziani.

Focalizzando l'attenzione sui settori di attività economica, rispetto al 2011 si rileva una maggiore presenza dei lavoratori anziani e, parallelamente la diminuzione delle quote di lavoratori *Millennials*. Infatti (tab. 9):

- rispetto al 2011, nel 2017 la quota di lavoratori con più di 55 anni è aumentata del 6,5%. E i settori di attività in cui le quote di lavoratori anziani sono più alte sono Pubblica amministrazione, difesa, assicurazioni sociali obbligatorie (31,6%, +13,5% rispetto al 2011), istruzione, sanità ed altri servizi sociali (29,6%, +7,4%), agricoltura, silvicoltura e pesca (27,3%, +3,4%), trasporto e magazzinaggio (23,1%, +9%), attività finanziarie e assicurative (22%, +8,4%), altri servizi collettivi e personali (20,9%, +6,5%);
- nel 2017, i lavoratori *Millennials* fanno registrare una differenza negativa di 3,9 punti percentuali rispetto al 2011. E i giovani lavoratori sono collocati più nel settore alberghi e ristoranti (39%, -1,3% dal 2011), commercio (27,7%, - 2,7%), altri servizi collettivi e personali (23,8%, -5%), servizi di informazioni e comunicazione (23,7%, -6,8%), attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività

professionali e imprenditoriali (22,7%, - 6,6%), industria (22,3%, -4,4%) e costruzioni (22,3%, - 9,4%).

I dati riflettono l'evoluzione della composizione interna degli occupati in Italia, che nel tempo ha visto crescere e consolidare la quota di lavoratori anziani in tutti i settori di attività e, parallelamente, visto ridursi il numero di lavoratori *Millennials*.

Per estremizzare, il futuro vedrà un contesto occupazionale dove i *dipendenti pubblici saranno sempre più anziani e i camerieri sempre più giovani*. Emerge, infatti, una chiara differenziazione e polarizzazione nei settori di attività in cui si collocano le due fasce dei lavoratori: con i giovani che rappresentano una quota minoritaria, e in ulteriore calo, in settori come quelli della Pubblica Amministrazione, e dell'istruzione sanità e servizi sociali dove, presumibilmente, il ricambio generazionale sarà sempre più complesso.

■ 4.2.5 Il boom delle disuguaglianze retributive

L'analisi dei dati Banca d'Italia sulla evoluzione nel tempo del reddito individuale da lavoro dipendente fa emergere un quadro che denota la crescita del divario tra il reddito del lavoro di operai, impiegati, e dirigenti. Infatti (tab.10):

- rispetto al 1998, nel 2016 il reddito individuale di un operaio è diminuito del 2,7%, mentre quello di un dirigente è aumentato del 9,4%;
- il reddito di un operaio era il 45,9% di quello di un dirigente o quadro direttivo nel 1998, il 42,1% nel 2008, il 40,9% nel 2016;

E analogamente il medesimo trend si rileva per il reddito individuale di impiegati:

- rispetto al 1998 si rileva una riduzione del reddito pari al 2,6%;
- il reddito individuale di un impiegato era il 59,9% di quello di un dirigente e quadro direttivo nel 1998, il 54,7% nel 2008; il 53,4% nel 2016.

Negli ultimi venti anni dunque, nell'ambito del lavoro dipendente in Italia si è assistito ad una redistribuzione interna del reddito che ha visto una tendenza al ribasso dei redditi per chi ricopre posizioni manuali e impiegatizie e una maggiorazione del reddito individuale di chi invece ricopre posizioni apicali.

Dati che evidenziano una penalizzazione più forte per chi si colloca più in basso nella scala sociale, acuendo disparità e disuguaglianze tra lavoratori.

E un secondo livello di penalizzazione emerge se si guarda all'evoluzione del reddito da lavoro dipendente nelle famiglie di operai, impiegati, dirigenti. Infatti, nel periodo 1998-2016 il reddito da lavoro dipendente delle famiglie operaie (tab.11):

- era pari al 53,1% di quello di una famiglia guidata da un dirigente nel 1998, al 44,2% nel 2008 ed al 40,9% nel 2016.
- è diminuito del -17,9%, mentre quello delle famiglie dei dirigenti è cresciuto del 6,4%.

Nello stesso periodo, il reddito da lavoro dipendente delle famiglie di impiegati:

- era il 65,5% di quello di una famiglia guidata da un dirigente nel 1995, il 57,9% nel 2008, ed è nel 2016 il 54,1%.

- il reddito da lavoro dipendente di una famiglia di un impiegato è diminuito del 12%.

In estrema sintesi, il reddito da lavoro dipendente delle famiglie operaie e quello di impiegati hanno perso rispettivamente 12,1 e 11,4 punti percentuali rispetto al valore del reddito delle famiglie di dirigenti.

Una differenziazione progressiva importante su cui, tuttavia, agisce anche il numero medio di percettori di reddito, più alto nelle famiglie di dirigenti e direttivi (1,78) che in quelle di operai (1,57) e impiegati (1,65).

Certo è che negli ultimi venti anni la forbice tra operai, impiegati da un lato e dirigenti e quadri direttivi dall'altra si è ampliata, con una riduzione del reddito che non colpisce tutti, ma chi si colloca alla base della scala sociale.

■ 5. Il lavoro nelle aziende visto e vissuto dai lavoratori

■ 5.1 DI COSA PARLIAMO

Di seguito sono analizzati le opinioni e i comportamenti di un campione di lavoratori dipendenti relativamente ad aspetti del lavoro nella loro azienda: uno spaccato unico di come i dipendenti vivono e pensano il proprio lavoro.

Ed è un contributo straordinario a delineare il contesto reale in cui il welfare aziendale è chiamato a operare ed esercitare ruolo e creazione di valore. L'analisi proposta consente anche di enucleare le articolazioni dei punti di vista per ruolo esercitato nelle aziende con una tripartizione tra dirigenti, impiegati e operai.

■ 5.2 COME VA IL TUO LAVORO? ABBASTANZA BENE, TRANNE LA RETRIBUZIONE

■ 5.2.1 I dipendenti in generale

Il 62,8% dei dipendenti italiani ha un giudizio positivo del proprio lavoro: non sarà un dato che risolve ogni problema, e presumibilmente risente dell'effetto sollievo tipico di anni difficili in cui il semplice avere un lavoro è rassicurante e tuttavia è dato di grande interesse, anche perché trova conferma trasversale a età, territori, sesso e, sia pure solo in parte, titolo di studio.

La valutazione generale è stata destrutturata in una serie di aspetti specifici che consentono di capire bene cosa va e cosa non va nel rapporto dei dipendenti con il proprio lavoro.

Mansioni svolte (79,2%), orario (70%), conformità ai titoli di studio (62,3%) sono gli aspetti per i quali si registrano nel valore medio relativo a tutti gli occupati le percentuali più alte.

Retribuzioni (47,4%), disponibilità di premi monetari (28,5%), gratificazioni non economiche (39,5%) e possibilità di fare carriera (26,8%) sono quelli che, invece, ottengono le valutazioni positive più basse.

Decisiva è l'articolazione delle opinioni per alcune caratteristiche sociodemografiche degli occupati e di collocazione nel mondo del lavoro.

Dato che colpisce è che tra i giovani occupati come dipendenti ci sono valutazioni mediamente più positive per retribuzione (52,4% contro il 45,9 rilevato tra i 35-64enni), possibilità di fare carriera (40,2% contro il 23,5%), autonomia (51,2% mentre è il 45,3% tra i 35-64enni), gratificazioni non economiche (41,5% contro il 39,1%).

Rispetto ai lavoratori 35-64enni, i giudizi sono meno positivi rispettivamente sull'orario (il 63,4% contro il 72% dei lavoratori 35-64enni) e nel bilanciamento tra vita familiare e lavoro (il 54,9% ne dà un giudizio positivo ma è il 64,5% tra i 35-64enni).

Ne esce chiaramente smitizzato l'assunto che tutti i giovani hanno un rapporto negativo con il lavoro: invece tra coloro che sono occupati come dipendenti prevale una valutazione positiva, che diventa meno positiva delle altre classi di età per il rapporto tra lavoro e vita privata.

Da qui la centralità per i giovani del tema dell'orario e del bilanciamento tra tempo di vita e tempo di lavoro, che nella retorica prevalente è oggi interpretato soprattutto come tema di chi ha figli, in particolare donne.

E cosa è il lavoro per i dipendenti? Per il 55,6% è in primo luogo un mezzo per aver reddito, per il 25,1% un'attività a cui tiene molto, per il 22,1% una tra le attività che svolge nella vita e per il 21,6% un modo per esprimere la propria identità, di realizzarsi.

Le opinioni di *Millennials* e *Baby boomers* sono molto più simili di quanto di solito si è portati a ritenere: il lavoro è in primo luogo uno strumento per avere reddito, una sorta di ineludibile necessità per vivere.

■ 5.2.2 Dai dirigenti agli impiegati agli operai, la penosità del lavoro che cresce

Dalla crisi in avanti le disuguaglianze sono entrate prepotentemente nei rapporti di lavoro, con una sorta di inversione di tendenza rispetto ai lunghi anni in cui si erano avuti meccanismi di riduzione prima e contenimento poi delle tante disparità.

L'andamento delle retribuzioni di operai, impiegati e dirigenti lo dimostra senza equivoci, e tuttavia è l'intera matrice delle dimensioni che caratterizzano il rapporto con il lavoro a mostrare differenze rilevanti, intense tra dirigenti e dipendenti esecutivi, con gli intermedi come impiegati e tecnici specializzati che addirittura su alcuni aspetti finiscono per sentirsi ancor più penalizzati dei dipendenti con mansioni esecutive.

La valutazione generale del proprio lavoro è positiva per il 77,1% dei dirigenti e quadri direttivi, per il 62,5% degli impiegati e per il 56,3% degli operai: sebbene la maggioranza dei lavoratori per ogni professione svolta in azienda ha un giudizio positivo del proprio lavoro, la quota che ha un giudizio negativo passa dall'8,6% dei dirigenti, al 10,5% degli impiegati al 18,8% degli operai. Chi ha un approccio neutro è il 14,3% tra i dirigenti, il 27% tra gli impiegati e il 25% tra gli operai.

E' nelle singole dimensioni che si rintraccia la potenza delle disparità che sono non solo retributive, ma di opportunità, di gratificazioni premiali in denaro o di altro tipo. Infatti, si riscontrano diversità per i giudizi positivi abbastanza fisiologiche per: le mansioni svolte (dirigenti 85,7%, impiegati 79,3%, operai 75%), la conformità del lavoro ai titoli di studio conseguiti (77,1% tra i dirigenti, 66,4% tra gli impiegati, 34,4% tra gli operai) e l'autonomia (54,3% tra i dirigenti, 48% tra gli impiegati, 40,6% tra gli operai).

Il divario, e il senso di penalità percepito passando dai dirigenti agli intermedi agli esecutivi è acuto per:

- le retribuzioni (68,6% tra i dirigenti, 44,4% tra gli impiegati, 50% tra gli operai), le opportunità

di premi monetari per merito (dirigenti 42,9%, impiegati 25%, operai 37,5%), per le possibilità di carriera (40% tra i dirigenti, 25,3% tra gli impiegati, 26,6% tra gli operai), per le gratificazioni non economiche (dirigenti 57,1%, impiegati 38,8%, operai 32,8%);

- sensibile il divario per l'orario (dirigenti 68,6%, impiegati 74%, operai 51,6%), più equilibrio si riscontra per il bilanciamento tra vita familiare e tempo di lavoro (60% tra i dirigenti, 62, %impiegati 59,4% tra gli operai) dove presumibilmente la normativa e una riconosciuta maggiore sensibilità aziendale giocano positivamente (tab.12).

Quasi inevitabile il diverso senso e posto dato al lavoro tra le varie tipologie di lavoratori, poiché è (tab.13):

- un mezzo per avere reddito per il 42,9% dei dirigenti, il 55,3% degli impiegati ed il 64,1% degli operai;
- una attività a cui tiene molto, percepita come importante per il 34,3% dei dirigenti, il 24% degli impiegati ed il 25% degli operai;
- una tra le attività che svolge nella vita per il 28,6% dei dirigenti, il 22,4% degli impiegati ed il 17,2% degli operai;
- un modo di esprimere la propria identità, di realizzarsi per il 22,9% dei dirigenti, il 24% degli impiegati ed il 9,4% degli operai;
- una attività piacevole, gratificante, positiva per il 34,3% dei dirigenti il 24% degli impiegati ed il 25% degli operai;
- un peso, una cosa che da fare ma di cui farebbe volentieri a meno per il 14,3% dei dirigenti, l'11,2% degli impiegati ed il 21,9% degli operai.

La penosità associata al lavoro e, al contrario, i benefici che esso genera sono fortemente correlati con il ruolo svolto in azienda dagli occupati: le differenze sono rilevanti tra apicali e esecutivi e sarebbe ingenuo non considerare quanto esse siano di ostacolo a visioni comunitarie e di condivisione dei destini tramite l'attività dell'azienda stessa.

■ 6. Cose buone, paure, speranze e valori

6.1 I DIPENDENTI IN GENERALE

La retorica del lavoro che cambia sorvola sul senso di questo cambiamento oppure lo riduce ad un singolo aspetto estremizzandolo. Il lavoro che cambia nelle aziende vissuto dagli occupati è un prisma non facilmente decifrabile di spinte e contropunte che disegnano una realtà che non può essere contenuta, se non in modo molto parziale dalle retoriche prevalenti nell'arena pubblica.

Le cose che non vanno sono chiare: negli ultimi anni per gli occupati si lavora di più, con orari più lunghi e/o più mansioni (50,6%) e le retribuzioni non sono adeguate al lavoro (lo pensa il 50,4% dei lavoratori).

Le paure viste da vicino nella propria azienda sono meno intense di quanto emergono invece nelle retoriche: il 22,1% ritiene che le nuove tecnologie siano un pericolo per il proprio lavoro che potrebbe essere sostituito o cancellato, il 19,6% teme che gli immigrati gli possano rubare il lavoro, magari lavorando a

salari più bassi.

Meglio va per l'attenzione che le aziende prestano alle esigenze personali e familiari dei dipendenti (52,4%) e per le opportunità di formazione e aggiornamento (61,8%).

Una certezza vince su tutto: se si mandassero in pensione i lavoratori più anziani si creerebbero posti di lavoro per i giovani (71,5%).

Resta poi egemone la visione conflittuale del rapporto tra imprenditori e lavoratori nelle aziende: il 50,9% dei lavoratori crede nel rapporto conflittuale, anche se non si può non constatare quanto elevata sia la quota di chi ritiene che in azienda ci sia una comunanza di interessi e non uno scontro (37%).

La visione della vita in azienda dei *Millennials* si distingue da quella dei *Baby boomers* perché da un lato il peggioramento dell'orario e l'intensificazione del lavoro sono il loro cruccio, mentre dall'altro la cooperazione in azienda piuttosto che il conflitto è il loro credo. L'azienda è per i *Millennials* un luogo in cui gli interessi di imprenditori, manager e lavoratori convergono.

Sono poi meno spaventati dei *Baby boomers* per le minacce al lavoro nella loro azienda di nuove tecnologie e immigrati: infatti, la distruzione o sostituzione del lavoro con robot o immigrati non preoccupa gli occupati più giovani.

I giovani dipendenti occupati hanno rispetto ai giovani che occupati non sono e non riescono ad esserlo un senso di tranquillità, di riuscita, di rassicurazione esistenziale, psicologica che gli consente valutazioni più serene dei tanti aspetti del lavoro.

Forse, come rilevato, c'è anche una sorta di psicologia da scampato ai pericoli di un mercato del lavoro infido, profondamente diverso dalla matrice delle specializzazioni universitarie e postuniversitarie e dalle aspettative che alimentano.

■ 6.2 L'ARTICOLAZIONE PER RUOLO SVOLTO: DIRIGENTI, IMPIEGATI E OPERAI

Esiste una trasversale condivisione tra dirigenti, impiegati e operai della convinzione che negli ultimi anni si è avuto un allungamento degli orari e una intensificazione del lavoro: si lavora di più rispetto al passato anche recente.

Di grande interesse i dati relativi alla concezione delle relazioni tra imprenditori, manager e operai in azienda da cui emergono due cose rilevanti (tab.14):

- una certa convergenza nelle quote di rispondenti per ruolo svolto sul fatto che imprenditori, manager e lavoratori hanno uno stesso interesse e non c'è conflitto: lo pensa il 37,1% dei dirigenti, il 36,5% degli impiegati e il 39,1% degli operai;
- continua a prevalere per ogni ruolo svolto la quota che parla di conflitto piuttosto di convergenza, con una quota più alta tra dirigenti e quadri direttivi (54,3%) piuttosto che tra gli operai (48,4%), come se la lotta di classe nelle relazioni aziendali fosse una convinzione e forse anche nostalgia più degli apicali che degli esecutivi.

Al di là dei paradossi, pur altamente indicativi, la vera grande novità è che malgrado disuguaglianze eclatanti nei tanti aspetti del lavoro a seconda del ruolo svolto, è forte l'idea dell'azienda come comunità di interessi, piuttosto che come campo di un conflitto.

Le disuguaglianze ad oggi non coagulano una pulsione conflittuale e soprattutto questa non è attrattiva per coloro che fisiologicamente e storicamente l'hanno interpretata: gli operai, gli esecutivi, i lavoratori ancora oggi più penalizzati non solo nelle retribuzioni, ma soprattutto nelle opportunità di progredire e migliorare, dalla retribuzione alla carriera alle tante gratificazioni.

E guai a sottovalutare anche la rabbia che covano gli intermedi, tra retribuzioni risentite come insufficienti e limitatezza delle opportunità di crescere.

Dove le disparità sono eclatanti è sulle paure, con un decollo per le professioni esecutive, infatti (tab.15):

- che i lavoratori stranieri siano un pericolo/problema perché potrebbero prendere il loro posto lo pensa il 14,3% dei dirigenti, il 18,8% degli impiegati ed il 26,6% degli operai;
- e i robot fanno ancora più paura perché minacciano il proprio posto di lavoro che potrebbe essere sostituito o cancellato: lo pensa il 14,3% dei dirigenti, il 19,7% degli impiegati ed il 37,5% degli operai.

Meno marcato, ma pur sempre esistente, il divario rispetto alla percezione delle attenzioni dell'azienda alle esigenze personali e familiari dei dipendenti, mentre è più alto il divario in negativo per gli operai sulle opportunità di formazione e aggiornamento.

Trasversale è poi la condivisione dell'idea che se si mandassero in pensione i lavoratori più anziani si creerebbero posti di lavoro per i giovani: ne sono più convinti gli operai degli apicali.

■ 7. Le criticità nel quotidiano

■ 7.1 DIPENDENTI IN GENERALE

Se le retribuzioni sono il nodo dolente principale del rapporto degli occupati con il lavoro, un tema difficile, controverso, che genera ricadute patologiche sul piano sociale e anche sanitario riguarda la complessità del rapporto tra il lavoro e la vita privata delle persone.

E' vero che è cresciuta secondo gli occupati l'attenzione aziendale alle esigenze familiari e personali, e tuttavia sembrano ancora limitate alle situazioni eccezionali, più nettamente delineate come nel caso delle famiglie con figli, o con disabili o con non autosufficienti, sui quali anche la Legge 104 è venuta in soccorso.

Così si stimano in:

- 5,3 milioni i lavoratori dipendenti che dichiarano di avere regolarmente sintomi da stress come sposatezza, depressione, mal di testa, attacchi di panico, ansia, insonnia, variazioni di peso, caduta dei capelli, tic ecc, legati al lavoro;
- 2,4 milioni quelli che hanno regolarmente conflitti, contrasti in famiglia perché lavorano troppo;
- 4,5 milioni che regolarmente non hanno tempo per se stessi (per hobby, riposo ecc.);
- 3,6 milioni che hanno difficoltà a conciliare attività familiare e lavoro (tab.16).

E poi ci sono aspetti relativi alla organizzazione ed all'esercizio delle attività lavorative che coinvolgono numeri significativi di dipendenti:

- 2,1 milioni fanno i turni di notte;
- 4 milioni lavorano di domenica e nei festivi;
- 4,8 milioni lavorano oltre l'orario di lavoro, senza straordinario pagato;
- 4,1 milioni lavorano da casa con mail e altri strumenti digitali oltre l'orario di lavoro (tab.17).

■ 7.2 L'ARTICOLAZIONE PER RUOLO SVOLTO: DIRIGENTI, IMPIEGATI, OPERAI

Interessante analizzare le criticità citate per ruolo svolto in azienda perché fanno emergere con una potenza impressionante le disparità che non sono solo retributive (tab.18):

- dichiarano di avere sintomi da stress come quelli in precedenza citati legati al lavoro il 22,9% dei dirigenti, il 24,3% degli impiegati ed il 32,8% degli operai;
- hanno conflitti, contrasti in famiglia perché lavorano troppo l'8,6% dei dirigenti, il 10,5% degli impiegati ed il 17,2% degli operai;
- non hanno tempo per se stessi (per hobby, riposo ecc.) il 17,1% dei dirigenti, il 21,4% degli impiegati ed il 26,6% degli operai;
- hanno difficoltà a conciliare attività familiare e lavoro il 20% dei dirigenti, il 15,5% degli impiegati ed il 25% degli operai.

E le differenze per ruolo svolto sono evidenti nell'organizzazione e nell'esercizio delle attività lavorative (tab.19):

- fanno i turni di notte il 5,7% dei dirigenti, l'8,2% degli impiegati ed il 21,9% degli operai;
- lavorano di domenica e nei festivi il 17,1% dei dirigenti, il 16,8% degli impiegati ed il 34,4% degli operai.

Meno marcate o addirittura di segno opposto sono le differenze su altri aspetti quali:

- il lavoro oltre l'orario di lavoro senza straordinario pagato che coinvolge il 28,6% dei dirigenti, il 22,7% degli impiegati ed il 21,9% degli operai;
- il lavoro da casa con mail e altri strumenti digitali oltre l'orario di lavoro che riguarda il 17,1% dei dirigenti, il 20,1% degli impiegati ed il 20,3% degli operai.

Le penosità non sono tutte uguali e non colpiscono in modo neutrale rispetto alla collocazione nella piramide aziendale.

Anche queste sono disparità che giocano dentro all'azienda con le quali il welfare aziendale non può non confrontarsi, almeno per gli aspetti che lo toccano più da vicino.

■ 8. *Indicazioni per agire bene*

Quali sono gli esiti, le indicazioni che il racconto del rapporto degli italiani con il lavoro mette in luce per il welfare aziendale e il suo futuro? Emergono sia conferme di intuizioni emerse già nel primo Rapporto Censis-Eudaimon che novità rilevanti, ineludibili:

- esiste un problema di retribuzioni basse e ferme, tanto più grave quanto più si scende nella piramide gerarchica delle aziende. Se il welfare aziendale non può essere uno strumento risolutivo della persistente fame arretrata di reddito, certamente offre un aiuto concreto per quei lavoratori collocati alla base della scala aziendale, offrendo loro strumenti di supporto e sostegno concreto ai propri bisogni;
- e il welfare aziendale può giocare un ruolo importante nell'ammortizzare le disparità di opportunità e di crescita che pure penalizzano esecutivi e impiegati, contribuendo a creare possibilità concrete di miglioramento delle proprie condizioni, dimensione essenziale per generare *engagement*;
- se così è, allora non può sorprendere che è ancora maggioritaria la visione conflittuale dei rapporti in azienda e tuttavia ecco due grandi novità: la prima è che è alta la quota di dipendenti che hanno una concezione di convergenza degli interessi tra imprenditori, manager, impiegati e operai e la seconda è che la visione dell'azienda come teatro della lotta di classe è più forte nei dirigenti che negli operai. Una sorta di capovolgimento copernicano che fa dei dirigenti dei nostalgici della lotta di classe molto più dei tradizionali protagonisti, gli operai. Il dato è che l'idea di comunità di interessi in azienda, se coltivata anche tramite il welfare aziendale, oggi può conquistare i lavoratori molto più che in passato;
- sono state smentite le retoriche che per anni hanno infestato il dibattito su lavoro e clima aziendale, a cominciare da tante relative ai giovani che, invece, hanno un rapporto tutt'altro che negativo con il loro lavoro, con tassi di soddisfazione omologhi a quelli dei *Baby boomers*. Si differenziano per una più alta attenzione ai temi dell'orario e, in generale, alla compatibilità tra tempi di vita e tempi di lavoro. Certo vogliono anche loro attenzione alla salute, alla previdenza e altri bisogni sociali e tuttavia l'idea di un tempo di lavoro che come un blob occupa ogni spazio di vita li preoccupa e non gli piace. Ed è una indicazione essenziale per l'agenda del nuovo welfare aziendale perché occorre ampliare il senso di strumenti come quelli della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, oggi molto tarati su persone con famiglie con figli;
- d'altro canto, è diffusa la convinzione che oggi si lavora molto di più del passato anche recente, che gli orari si sono allungati, che in sostanza con la crisi e la competizione crescente si è pagato un costo anche in termini di intensificazione dell'impegno lavorativo. Le basse retribuzioni probabilmente tengono a freno una rivendicazione sull'orario che, tuttavia, aleggia e che presumibilmente è destinata a crescere. Tanto più se aumenta sia la riconosciuta maggiore attenzione delle aziende ai problemi familiari dei dipendenti, sia al contempo la disponibilità di strumenti, anche tecnologici, che consentono di riorganizzare le modalità di erogazione del lavoro. Lo *smart work* e i suoi derivati è un altro aspetto che rinvia ad una concezione più estesa di benessere e che quindi richiama anche una idea più ampia, contemporanea di welfare aziendale. Non solo rispondere ai bisogni sociali *basic*, dalla salute alla vecchiaia, ma fare anche promozione e costruzione quasi preventiva di benessere, con una organizzazione dell'orario di lavoro e di luoghi di lavoro (non ultima la propria abitazione) che allen-

tano la pressione di un lavoro che comunque si è andato intensificando;

- e infatti i dati sugli effetti sanitari e sociali del troppo lavoro e/o del lavoro più intenso sono impressionanti e segnalano che il bisogno di welfare aziendale rinvia anche ad una profonda esigenza di riduzione dei costi sociali del lavoro che finiscono poi per scaricarsi sulla collettività, tramite ad esempio la sovrasollecitazione del Servizio Sanitario a erogare accertamenti e cure ai lavoratori colpiti. Lo stress nelle sue molteplici modalità di espressione patologica, i conflitti familiari per le troppe assenze o per il troppo nervosismo o l'ansia eccessiva, sono solo alcuni degli esempi dei costi sociali legati alla intensificazione percepita del lavoro svolto. Su questo una matrice più ampia di servizi, interventi e prestazioni di welfare in azienda potrebbero a sua volta dare un contributo importante.

In definitiva l'evoluzione complessa, contraddittoria del lavoro e delle relazioni in azienda, pur nella diversità profonda legata alla dimensione, racconta di spazi significativi in cui lo specifico del welfare aziendale potrebbe giocare un ruolo importante per il concreto miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e, quindi, anche della disponibilità ad una relazione migliore, più coinvolta e produttiva con l'azienda.

E' così che il cerchio si chiude virtuosamente: il welfare aziendale diventa un pilastro di una comunità aziendale concretamente in mutazione, motore di costruzione di benessere per i lavoratori, a cominciare da quelli più esposti e vulnerabili, stimolando così anche una loro più alta, consapevole e, anche, condivisa adesione a obiettivi e progetto aziendale.

LE TABELLE

Tab. 1 – Misure di welfare negoziate nei contratti collettivi aziendali, 2016-2017 (val. %, diff. %)

	2016-2017	Diff. % 2015-2016
Servizi Aziendali e convenzioni <i>di cui</i>	63,0	-7%
Altri servizi, benefit e forme di sostegno (*)	63,0	+12%
Rimborsi spese scolastiche	33,0	+13%
Mensa	31,0	-5%
Carrello della spesa	27,0	+12%
Trasporti	17,0	+3%
Asilo nido infanzia	13,0	
Borse studio	10,0	+2%
Doposcuola	7,0	
Sostegno potere di acquisto	1,0	-
Fondi Integrativi <i>Di cui</i>	49,0	+7%
Previdenza complementare	68,0	+5%
Assistenza sanitaria integrativa	64,0	-4%
Altre forme di bilateralità	17,0	+1%
Supporto alla persona e alla famiglia <i>Di cui</i>	23,0	-4%
Congedo parentale	38,0	+8%
Sostegno maternità e paternità	34,0	-16%
Accordi per malattia e infortuni	32,0	+11%
Permessi aggiuntivi	31,0	-6%
Conciliazione tempi vita e lavoro	29,0	-
Normative a tutela dell'handicap	8,0	+4%
Part-time reversibile e ferie solidali	2,0	-

(*) Comprende servizi come fondo sostegno affitto, coperture assicurative agevolate, permessi aggiuntivi per cure parentali, convenzioni con enti, società cooperative per assistenza a disabili, il servizio di maggiordomo aziendale, sconti, convenzioni per colonie e campus per i figli dei dipendenti, agevolazioni varie per viaggi, shopping, salute e benessere e tempo libero, promozione e diffusione della cultura «zero infortuni» per garantire il benessere dei lavoratori, permessi di scopo per visite specialistiche
Fonte: elaborazione Censis su dati Ocsel

Tab. 2 – Opinione dei lavoratori sulla possibilità di beneficiare di aumenti retributivi o premi sotto forma di protezioni di welfare, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Se avesse diritto ad un aumento retributivo e/o a un premio per la produttività, e le venisse offerto sotto forma di una o più prestazioni di welfare Lei sarebbe:</i>	Dirigente	Impiegato	Operaio	Totale
Favorevole	74,3	67,8	70,3	68,7
Contrario	20,0	22,0	18,8	21,3
Non so	5,7	10,2	10,9	9,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Censis 2019

Tab. 3 - Lavoratori più favorevoli ad aumenti retributivi o premi sotto forma di prestazioni di welfare, per ruolo svolto in azienda, confronto 2017-2018 (val. %, diff. %)

<i>Se avesse diritto ad un aumento retributivo e/o a un premio per la produttività, e le venisse offerto sotto forma di una o più prestazioni di welfare Lei sarebbe:</i>	2018	Diff.% 2017-2018
Dirigente	74,3	+0,7
Operaio	70,3	+15,0
Impiegato	67,8	+8,1
Totale	68,7	+ 8,5

Fonte: indagine Censis 2019

Tab. 4 – Lavoratori per livello di conoscenza del welfare aziendale, 2017-2018 (val. %, diff. %)

<i>Lei è a conoscenza di cosa sia e come funzionino gli strumenti e/o dispositivi di welfare aziendale?</i>	2018	Diff. % 2017-2018
Sì, bene	17,6	+0,1
Sì, a grandi linee	41,4	-17,0
No	40,9	+16,9
Totale	100,0	-

Fonte: indagine Censis 2019

Tab. 5 – Lavoratori beneficiari di piani di welfare aziendale che più valutano positivamente aspetti relativi all'engagement con la propria azienda (val. %)

	%
Parlare in modo positivo della azienda dentro e fuori l'organizzazione	57,0
Minore propensione a cambiare azienda	51,0
<i>Aumento del senso di appartenenza con l'azienda</i>	45,0
Aumento del benessere complessivo	41,0
Maggiore conciliazione tra tempi di vita e di lavoro	37,0
Maggiore motivazione e spirito propositivo	36,0
Totale	45,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Eudaimon

Tab. 6 – Ambiti per cui i lavoratori vorrebbero più supporto attraverso il welfare aziendale, per ruolo svolto in azienda* (val. %)

	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
<i>Salute</i> (assistenza sanitaria, visite mediche in azienda, seminari)	42,9	41,1	49,2	42,5
<i>Famiglia</i> (cura e istruzione dei figli, assistenza per familiari anziani, ecc.)	28,6	35,4	54,0	37,8
<i>Potere d'acquisto e risparmio sulle spese</i> (convenzioni, temporary shop, buoni d'acquisto, carrello della spesa, ecc.)	20,0	34,4	42,9	34,5
<i>Tempo libero</i> (viaggi, box office, volontariato d'impresa, banca delle ore, ecc.)	14,3	28,8	27,0	27,3
<i>Time-saving</i> (disbrigo di pratiche amministrative, commissioni, servizi per l'auto e la casa, consulenza personale, mobilità, ecc.)	37,1	27,5	15,9	26,5
<i>Smart working</i>	45,7	24,8	3,2	23,3
<i>Cultura</i> (abbonamenti/convenzioni a teatro, cinema, musei, libri, eventi culturali)	20,0	19,5	23,8	20,3
<i>Benessere, fitness</i> (convenzioni/abbonamenti a palestre, piscine, corsi di ballo e altre attività ludiche, ecc.)	14,3	15,2	19,0	15,8

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

Fonte: indagine Censis 2019

Tab. 7 – Tasso di occupazione della popolazione di 15 anni e oltre, per area geografica, 2007-2017 (var. %)

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
%	49,7%	51,1%	47,4%	34,3%	44,2%
<i>Diff. % 2007-2017</i>					
	-1,1	-1,3	-0,4	-2,9	-1,6

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Tab. 8 – Occupati 15-34enni e con più di 55 anni, 1997-2017(val.%, diff. %)

	2017	Diff. % 1997-2017	Diff. % 2007-2017
15-34enni	22,1	-17,5	-8,8
55 anni e oltre	20,4	+9,6	+8,4

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Tab. 9 – Distribuzione dei lavoratori 15-34enni e con più di 55 anni per settore di attività economica, 2011-2017 (val. %, diff. %)

Attività economiche	Lavoratori 15-34 anni		Lavoratori con più di 55 anni	
	2017	Diff. % 2011-2017	2017	Diff. % 2011-2017
Alberghi e ristoranti	39,0	-1,3	12,8	+2,7
Commercio	27,7	-2,7	17,0	+4,1
Altri servizi collettivi e personali	23,8	-5,0	20,9	+6,5
Servizi di informazione e comunicazione	23,7	-6,8	12,5	+5,3
Attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali	22,7	-6,6	18,5	+5,9

	Lavoratori 15-34 anni		Lavoratori con più di 55 anni	
Industria in senso stretto	22,3	-4,4	16,0	+5,5
Costruzioni	22,3	-9,4	16,7	+5,1
Agricoltura, silvicoltura e pesca	20,8	0,8	27,3	+3,4
Trasporto e magazzinaggio	19,5	-3,5	23,1	9,0
Attività finanziarie e assicurative	16,6	-8,9	22,0	+8,4
Istruzione, sanità ed altri servizi sociali	15,3	-1,2	29,6	+7,4
Pubblica amministrazione, difesa, assicurazioni sociali obbligatorie	7,9	-4,7	31,6	+13,5
Totale occupati	22,1	-3,9	20,4	+6,2

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Tab. 10 – Variazione del reddito individuale netto da lavoro dipendente di operai, impiegati, dirigenti, 1998-2016 (val. %, var. %)

	1998	2008	2016	
Reddito dipendente di dirigenti e direttivi = 100				
Operai	45,9	42,1	40,9	
Impiegati	59,9	54,7	53,4	
Dirigenti e direttivi	100	100	100	
	<i>Var. % reale reddito dipendente 1998-2016</i>		<i>Var. % reale reddito dipendente 2008-2016</i>	
Operai	-2,7		-3,4	
Impiegati	-2,6		-3,0	
Dirigenti e direttivi	9,4		-0,4	

Fonte: Elaborazione Censis su dati Banca d'Italia

Tab. 11 – Variazione del reddito disponibile netto familiare in Italia di operai, impiegati, dirigenti, 1998-2016 (val. %, var. %)

		1998	2008	2016
	Numero medio di percettori di reddito			
Operai	1,57	53,1	44,2	40,9
Impiegati	1,65	65,5,	57,9	54,1
Dirigenti e direttivi	1,78	100	100	100
		Var. % reale 1998-2016		Var. % reale 2008-2016
	Operai	-17,9		-8,2
	Impiegati	-12,0		-7,3
	Dirigenti e direttivi	+6,4		-0,8

Fonte: Elaborazione Censis su dati Banca d'Italia

Tab. 12 – Lavoratori che valutano positivamente aspetti del proprio lavoro, per ruolo svolto in azienda (val.%)

	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Mansioni svolte	85,7	79,3	75,0	79,2
Orario	68,6	74,0	51,6	70,0
Conformità ai titoli di studio	77,1	66,4	34,4	62,3
Bilanciamento tra vita familiare e lavoro	60,0	62,8	59,4	62,0
Retribuzione	68,6	44,4	50,0	47,4
Autonomia	54,3	48,0	40,6	47,4
Gratificazioni non economiche	57,1	38,8	32,8	39,5
Possibilità di premi monetari per merito	42,9	25,0	37,5	28,5
Possibilità di carriera	40,0	25,3	26,6	26,8
Valutazione generale	77,1	62,5	56,3	62,8

Fonte: indagine Censis 2019

segue

Tab. 13 - Il lavoro secondo i lavoratori dipendenti, per ruolo svolto in azienda * (val. %)

<i>Il lavoro per lei è oggi in generale:</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Un mezzo per avere reddito	42,9	55,3	64,1	55,6
Una attività a cui tiene molto, importante	34,3	24,0	25,0	25,1
Una tra le attività che svolge nella vita	28,6	22,4	17,2	22,1
Un modo di esprimere la propria identità, di realizzarsi	22,9	24,0	9,4	21,6
Una attività piacevole, gratificante, positiva	31,4	15,1	14,1	16,4
Un peso, una cosa da fare ma di cui farebbe volentieri a meno	14,3	11,2	21,9	13,2

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

Fonte: Indagine Censis, 2019

Tab. 14 – Opinioni dei lavoratori sulle relazioni tra imprenditori, manager e lavoratori in azienda, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Imprenditori, manager e lavoratori hanno lo stesso interesse, non c'è conflitto</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Si	37,1	36,5	39,1	37,0
No	54,3	51,0	48,4	50,9
Non saprei	8,6	12,5	12,5	12,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis 2019

Tab. 15 – Opinioni dei lavoratori sulla minaccia al loro lavoro che viene da nuove tecnologie o dai lavoratori stranieri, per ruolo svolto in azienda (val. %)

	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Le nuove tecnologie sono un pericolo per il suo posto di lavoro	14,3	19,7	37,5	22,1
I lavoratori stranieri sono un pericolo per il lavoro	14,3	18,8	26,6	19,6

Fonte: indagine Censis 2019

Tab. 16 – Lavoratori con ricadute negative dell'attività lavorativa su salute e qualità della vita (v.a. in mln di lavoratori)

	v.a.
Sintomi da stress legati al lavoro	5,3
Non avere tempo per se stesso (hobby, riposo ecc.)	4,5
Difficoltà a conciliare attività familiari e lavoro	3,6
Conflitti, contrasti in famiglia perché lavora troppo	2,4

Fonte: indagine Censis 2019

Tab. 17 – Lavoratori per alcune modalità di erogazione del lavoro (v.a. in mln di lavoratori)

	v.a. (mln)
Lavorare oltre l'orario di lavoro, senza straordinario pagato	4,8
Lavorare da casa con mail e altri strumenti digitali oltre l'orario di lavoro	4,1
Lavorare di domenica e nei festivi	4,0
Fare turni di notte	2,1

Tab. 18 – Impatto del lavoro su salute e qualità della vita, per ruolo svolto in azienda (val. %)

	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
<i>Sintomi da stress legati al lavoro</i>				
Si	65,7	68,4	75,0	69,2
<i>di cui</i>				
Regolarmente	22,9	24,3	32,8	25,6
Di tanto in tanto	42,9	44,1	42,2	43,7
No	34,3	31,6	25,0	30,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Conflitti in famiglia per il troppo lavoro</i>				
Si	45,7	37,8	43,8	39,5
<i>di cui</i>				
Regolarmente	8,6	10,5	17,2	11,4
Di tanto in tanto	37,1	27,3	26,6	28,0
No	54,3	62,2	56,3	60,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Non avere tempo per se stesso</i>				
Si	57,1	72,7	76,6	72,0
<i>di cui</i>				
Regolarmente	17,1	21,4	26,6	21,8
Di tanto in tanto	40,0	51,3	50,0	50,1
No	42,9	27,3	23,4	28,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Difficoltà a conciliare attività familiari e lavoro</i>				
Si	62,9	68,1	73,4	68,5
<i>di cui</i>				
Regolarmente	20,0	15,5	25,0	17,4
Di tanto in tanto	42,9	52,6	48,4	51,1
No	37,1	31,9	26,6	31,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis 2019

Tab. 19 – Lavoratori per alcune modalità di erogazione del lavoro, per ruolo svolto in azienda (val. %)

	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
<i>Fare turni di notte</i>				
Si	22,9	19,7	39,1	23,1
<i>di cui</i>				
Regolarmente	5,7	8,2	21,9	10,2
Di tanto in tanto	17,1	11,5	17,2	12,9
No	77,1	80,3	60,9	76,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Lavorare di domenica e nei festivi</i>				
Si	57,1	43,1	56,3	46,4
<i>di cui</i>				
Regolarmente	17,1	16,8	34,4	19,6
Di tanto in tanto	40,0	26,3	21,9	26,8
No	42,9	56,9	43,8	53,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Lavorare oltre l'orario di lavoro, senza straordinario pagato</i>				
Si	71,4	60,5	64,1	62,0
<i>di cui</i>				
Regolarmente	28,6	22,7	21,9	23,1
Di tanto in tanto	42,9	37,8	42,2	39,0
No	28,6	39,5	35,9	38,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Lavorare da casa con mail e altri strumenti digitali oltre l'orario di lavoro</i>				
Si	65,7	56,3	37,5	54,1
<i>di cui</i>				
Regolarmente	17,1	20,1	20,3	19,9
Di tanto in tanto	48,6	36,2	17,2	34,2
No	34,3	43,8	62,5	45,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis 2019



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.
