



2° RAPPORTO CENSIS-EUDAIMON SUL WELFARE AZIENDALE

Sintesi dei principali risultati

Roma, 30 gennaio 2019

Con il contributo di:



INDICE

1. Il futuro del welfare aziendale è legato alle trasformazioni reali del lavoro fuori e dentro le aziende	3
2. Come cambiano lavoratori e retribuzioni	4
2.1. La fine del lavoro non è per oggi: più lavoro, ma non ovunque	4
2.2. Giovani camerieri e anziani dipendenti pubblici: la polarizzazione settoriale per età	5
2.3. Il boom delle disuguaglianze retributive nel lavoro dipendente	6
3. Il lavoro nelle aziende visto e vissuto dai lavoratori dipendenti	8
3.1. La crisi retributiva del lavoro che più colpisce operai e intermedi	8
3.2. Più paura dei robot che degli stranieri per il proprio posto di lavoro	10
3.3. La lotta di classe? Più per i dirigenti che per gli operai o gli impiegati	11
3.4. Le cose che non vanno	11
4. Lo stato dell'arte del welfare aziendale oggi	13
5. Indicazioni per agire bene	14

1. IL FUTURO DEL WELFARE AZIENDALE È LEGATO ALLE TRASFORMAZIONI REALI DEL LAVORO FUORI E DENTRO LE AZIENDE

Il welfare aziendale riguarda la relazione presente e futura tra le aziende e i lavoratori, e tra la società e il lavoro: per questo il 2° Rapporto Censis-Eudaimon ha scelto di incastonare il welfare aziendale dentro il racconto del lavoro visto e vissuto dai lavoratori.

Da troppo tempo il lavoro è ostaggio di retoriche deformanti: il presente Rapporto parte invece dalla fredda durezza di dati e realtà fattuale per interpretare l'evoluzione reale del lavoro fuori e dentro le aziende.

Un quadro di contesto che ha acceso una luce nuova e diversa sul welfare aziendale che potrebbe dare un importante contributo a migliorare la condizione dei lavoratori, il clima in azienda e anche le performance competitive delle aziende stesse. Emerge infatti una crisi retributiva in senso ampio del lavoro, tanto più penalizzante quanto più si svolgono funzioni esecutive, con disparità rilevanti anche nei costi sociali e sanitari associati al lavoro. In questa ottica il welfare aziendale è uno degli strumenti nuovi e potenzialmente più efficaci anche per contenere le disuguaglianze in azienda e promuovere una migliore qualità della vita dei lavoratori.

Di seguito i principali risultati in sintesi relativi:

- al lavoro, con alcune dinamiche significative del mercato del lavoro, le disparità retributive nel lavoro dipendente, il punto di vista di lavoratori dipendenti sui diversi aspetti del proprio lavoro in azienda;
- al welfare aziendale concretamente esistente, con dati strutturali sulla diffusione e dati soggettivi sulla conoscenza e l'apprezzamento da parte dei lavoratori, inclusi quelli che ne beneficiano.

Uno spaccato unico che consente di leggere il welfare aziendale e il suo futuro non più come portato solo di una fiscalità vantaggiosa.

2. COME CAMBIANO LAVORATORI E RETRIBUZIONI

2.1. La fine del lavoro non è per oggi: più lavoro, ma non ovunque

I profeti della fine del lavoro dovranno ancora aspettare: tra il 1997 e il 2017 le imprese italiane hanno generato un +10,4% di occupati con un +1% nel tasso di occupazione. Nel periodo citato sono stati creati 2.165.000 occupati aggiuntivi, e tenuto conto che nella grande crisi 2008-2013 sono stati bruciati ben 900.000 posti di lavoro, vuol dire che nel 2013-2017 sono stati creati ben 832.000 nuovi posti di lavoro. Tuttavia, l'Italia crea lavoro con alcune criticità:

- ne crea meno che negli altri Paesi: nel 2007-2017 il numero di occupati è diminuito in Italia del -0,3% contro un trend molto positivo in Germania (+8,2%), Francia (+4,1%), Regno Unito (+7,6%) e a una media europea del +2,5%;
- nel Mezzogiorno il tasso di occupazione è al 34,3% (-2,9% di differenza percentuale 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%). Il Sud ha meno lavoro e ne ha distrutto di più (tab. 1).

L'Italia crea lavoro, ma meno che in altri Paesi e in modo altamente differenziato tra le aree geografiche, dunque.

Tab. 1 - 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

2.2. Giovani camerieri e anziani dipendenti pubblici: la polarizzazione settoriale per età

Altra criticità decisiva riguarda l'età dei lavoratori:

- nel 1997 i 15-34enni erano il 39,6% del totale degli occupati, nel 2017 il 22,1%, con una riduzione del -17,5%;
- i 55enni e più erano il 10,8% dei lavoratori nel 1997, nel 2017 sono il 20,4%, con un balzo di +9,6 punti percentuali (tab. 2).

Tab. 2 - Occupati 15-34enni e con più di 55 anni, 1997-2017(val.%, diff. %)

	1997	2017	Diff. % 1997-2017
15-34enni	39,6	22,1	-17,5
55 anni e oltre	10,8	20,4	+9,6

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

In venti anni sul totale degli occupati si è dimezzata la quota di lavoratori 15-34enni ed è raddoppiata quella di chi ha più di 55 anni. Il futuro sarà ancora più marcato, poiché le previsioni relative al 2027 dicono che i lavoratori 15-34enni saranno il 19,7% del totale degli occupati (-9,2% nel numero rispetto al 2017), mentre quelli con più di 55 anni saranno il 31,6% del totale degli occupati in Italia (+57,5% come numero rispetto al 2017).

Un altro fenomeno chiave è la polarizzazione settoriale per età poiché:

- i lavoratori anziani sono più presenti nella Pubblica amministrazione, difesa, assicurazioni sociali obbligatorie (il 31,6%, +13,5% rispetto al 2011), istruzione, sanità ed altri servizi sociali (il 29,6%, +7,4%), agricoltura, silvicoltura e pesca (il 27,3%, +3,4%), trasporto e

magazzinaggio (il 23,1%, +9%), attività finanziarie e assicurative (il 22%, +8,4%), altri servizi collettivi e personali (il 20,9%, +6,5%);

- i lavoratori millennial sono collocati più nel settore alberghi e ristoranti (il 39%, -1,3% dal 2011), commercio (il 27,7%, -2,7%), altri servizi collettivi e personali (il 23,8%, -5%), servizi di informazioni e comunicazione (il 23,7%, -6,8%), attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali (il 22,7%, -6,6%), industria (il 22,3%, -4,4%) e costruzioni (il 22,3%, -9,4%).

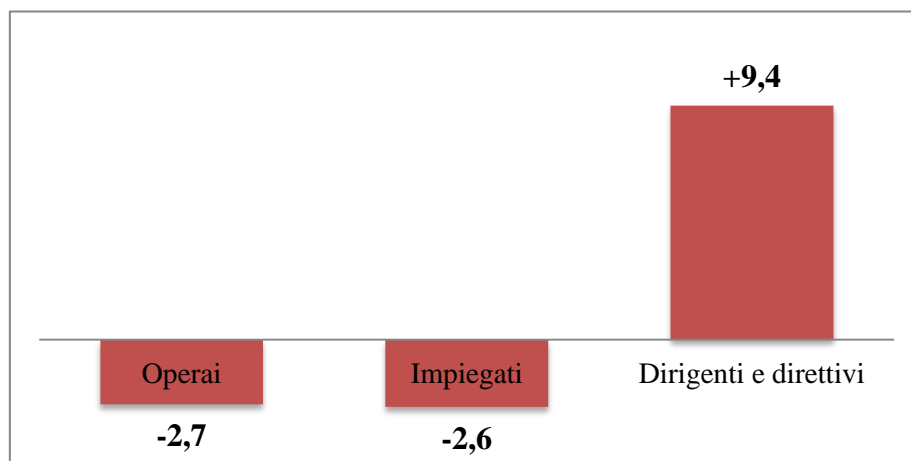
In estrema sintesi, l'Italia è e rischia di diventare sempre più un Paese di anziani che fanno i dipendenti pubblici e di giovani che lavorano come camerieri, lavapiatti e nella migliore delle ipotesi *maître* di sala o cuochi.

2.3. Il boom delle disuguaglianze retributive nel lavoro dipendente

Altra criticità chiave nel lavoro è quella delle disuguaglianze reddituali altamente visibili all'interno dello stesso lavoro dipendente tra operai, impiegati e dirigenti. Infatti:

- 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 da lavoro dipendente di un operaio era il 45,9% di quello di un dirigente o quadro direttivo nel 1998 ed è il 40,9% nel 2016;
- il reddito individuale degli impiegati rispetto al 1998 è diminuito del 2,6%: era il 59,9% di quello di un dirigente e quadro direttivo nel 1998 ed il 53,4% nel 2016 (fig. 1 e tab. 3).

Fig. 1 - Variazione del reddito individuale netto da lavoro dipendente di operai, impiegati, dirigenti, 1998-2016 (var.%)



Fonte: Elaborazione Censis su dati Banca d'Italia

Tab. 3 - Reddito individuale netto da lavoro dipendente di operai, impiegati, dirigenti, 1998-2016 (val. %, var. %)

	1998	2016	Diff. % 1998-2016
<i>Reddito dipendente di dirigenti e direttivi = 100</i>			
Operai	45,9	40,9	-5,0
Impiegati	59,9	53,4	-6,5
Dirigenti e direttivi	100	100	-

Fonte: Elaborazione Censis su dati Banca d'Italia

In venti anni nell'ambito del lavoro dipendente in Italia si è assistito ad una redistribuzione interna del reddito, con una riduzione di quello di operai e impiegati e un aumento di quello delle posizioni apicali.

3. IL LAVORO NELLE AZIENDE VISTO E VISSUTO DAI LAVORATORI DIPENDENTI

3.1. La crisi retributiva del lavoro che più colpisce operai e intermedi

Le opinioni e i comportamenti di un campione di lavoratori dipendenti sugli aspetti del lavoro in azienda hanno consentito di delineare uno spaccato unico di aspetti decisivi del lavoro e del rapporto con l'azienda.

Il 62,8% dei dipendenti italiani ha un giudizio positivo del proprio lavoro, dato che trova conferma trasversale rispetto a età, territori, sesso e, in misura minore, titolo di studio. Ci sono alcuni aspetti specifici con più alte quote di soddisfatti: le mansioni svolte (79,2%), l'orario (70%) e la conformità ai titoli di studio (62,3%).

Altre dimensioni come retribuzioni (47,4%), disponibilità di premi monetari (28,5%), gratificazioni non economiche (39,5%) e possibilità di fare carriera (26,8%) ottengono invece valutazioni positive più basse. Differenze di valutazioni sui vari aspetti emergono per età e ruolo svolto in azienda:

- tra i giovani occupati, spiccano le valutazioni meno positive 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). I giovani sono molto più sensibili alle difficoltà del rapporto tra lavoro e vita privata;
- per ruolo svolto emergono differenze di valutazione importanti, ma quasi fisiologiche per le mansioni svolte (la quota dei dirigenti con valutazione positiva è l'85,7%, gli impiegati sono al 79,3%, gli operai al 75%), la conformità del lavoro ai titoli di studio conseguiti (il 77,1% tra i dirigenti, il 66,4% tra gli impiegati, il 34,4% tra gli operai) e l'autonomia (il 54,3% tra i dirigenti, il 48% tra gli impiegati, il 40,6% tra gli operai). Forte è il divario di soddisfazione per le retribuzioni (il 68,6% dà un giudizio positivo tra i dirigenti, il 44,4% tra gli impiegati, il 50% tra gli operai), le opportunità di premi monetari per merito (i dirigenti al 42,9%, gli impiegati al 25%, gli operai al 37,5%), le possibilità di carriera (il 40% tra i dirigenti, il 25,3% tra gli impiegati, il 26,6% tra gli operai), per le gratificazioni non economiche (i dirigenti al 57,1%, gli impiegati al 38,8%, gli operai al 32,8%), l'orario (i dirigenti al 68,6%, gli impiegati al

74%, gli operai al 51,6%), mentre più equilibrio si riscontra per il bilanciamento tra vita familiare e tempo di lavoro (il 60% tra i dirigenti, il 62,8% tra gli impiegati, il 59,4% tra gli operai) (tab. 4).

Tab. 4 - 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

In estrema sintesi, l'insoddisfazione verso alcuni aspetti del lavoro, in particolare quelli retributivi in senso ampio, sono fortemente correlati con il ruolo svolto in azienda dagli occupati, con un *gap* ampio tra apicali, da un lato, impiegati e operai dall'altro. Da non sottovalutare che gli impiegati sono portatori di una insoddisfazione spesso maggiore di quella degli operai.

3.2. Più paura dei robot che degli stranieri per il proprio posto di lavoro

Un prisma di spinte e contropinte mal raccontato dalle retoriche prevalenti nell'arena pubblica: questo il profilo del lavoro che cambia nelle aziende visto e vissuto da chi lavora. 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).

Come minaccia al proprio posto di lavoro, mettono più paura i robot degli stranieri: il 22,1% dei lavoratori 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 possano rubare il lavoro, magari lavorando a salari più bassi. Più positivo il giudizio sull'attenzione delle aziende alle esigenze personali e familiari dei dipendenti (52,4%) e per le opportunità di formazione e aggiornamento (61,8%).

Sono però decisive le differenze per ruolo svolto, poiché, alla trasversale condivisione tra dirigenti, impiegati e operai della convinzione che negli ultimi anni si lavora molto di più rispetto al passato anche recente, fa da riscontro una disparità alta di vedute sulle paure, visto che i lavoratori stranieri sono indicati come una minaccia diretta al proprio posto di lavoro dal 14,3% dei dirigenti, dal 18,8% degli impiegati e dal 26,6% degli operai, mentre i robot fanno ancora più paura come minaccia diretta al loro posto di lavoro al 14,3% dei dirigenti, al 19,7% degli impiegati e al 37,5% degli operai (tab.5).

Tab. 5 - Opinioni dei lavoratori sulla minaccia al loro lavoro che viene da nuove tecnologie o dai lavoratori stranieri, per ruolo svolto in azienda (val. %)

	Dirigente	Impiegato	Operaio	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

Operai e impiegati sono poi molto meno soddisfatti delle opportunità di formazione e aggiornamento. Forte è il sostegno all'idea che, se si mandassero in pensione i lavoratori più anziani, si creerebbero posti di lavoro per i giovani (71,5%): ne sono più convinti gli operai (76,6%) degli apicali (65,7%).

3.3. La lotta di classe? Più per i dirigenti che per gli operai o gli impiegati

Spiccano i dati sulle concezioni delle relazioni tra imprenditori, manager e operai in azienda, con una certa convergenza di opinioni per ruolo svolto, sul fatto che imprenditori, manager e lavoratori in azienda 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.

Però per ciascun ruolo svolto prevale la quota di rispondenti che vedono l'azienda come un luogo di conflitto piuttosto che di convergenza, ma tale quota è più alta tra i dirigenti e quadri direttivi (54,3%) rispetto agli operai (48,4%): come se la lotta di classe nelle relazioni aziendali fosse una convinzione e forse anche una nostalgia più degli apicali che degli esecutivi. Al di là dei paradossi, 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.

3.4. Le cose che non vanno

L'intensificazione percepita del lavoro è espressione di modalità di lavoro penalizzanti e genera anche ricadute patologiche sul piano sociale e anche sanitario. È emerso che:

- per quanto riguarda l'organizzazione e l'esercizio del lavoro, 2,1 milioni di dipendenti fanno i turni di notte (il 5,7% dei dirigenti, l'8,2% degli impiegati ed il 21,9% degli operai), 4 milioni lavorano la domenica e nei festivi (il 17,1% dei dirigenti, il 16,8% degli impiegati e il 34,4% degli operai), 4,8 milioni lavorano oltre l'orario di lavoro senza straordinario pagato (il 28,6% dei dirigenti, il 22,7% degli impiegati, il 21,9% degli operai), 4,1 milioni lavorano da casa con e-mail e altri strumenti digitali

oltre l'orario di lavoro (il 17,1% dei dirigenti, il 20,1% degli impiegati, il 20,3% degli operai);

- da segnalare stress, conflitti in famiglia, meno tempo per se stessi, se 5,3 milioni di lavoratori hanno regolarmente sintomi di stress (il 22,9% dei dirigenti, il 24,3% degli impiegati, il 32,8% degli operai); 2,4 milioni hanno regolarmente conflitti e contrasti in famiglia perché lavorano troppo (l'8,6% dei dirigenti, il 10,5% degli impiegati, il 17,2% degli operai), 4,5 milioni regolarmente non hanno tempo per se stessi (il 17,1% dei dirigenti, il 21,4% degli impiegati, il 26,6% degli operai), 3,6 milioni hanno difficoltà a conciliare attività familiare e lavoro (il 20% dei dirigenti, il 15,5% degli impiegati, il 25% degli operai). Ci sono differenze evidenti a seconda del ruolo svolto anche rispetto agli effetti sulla salute, con operai e impiegati che in quote percentuali maggiori dichiarano di avere i problemi prima citati (tab. 6).

Tab. 6 - Lavoratori con ricadute negative dell'attività lavorativa su salute e qualità della vita (v.a. in mln di lavoratori)

	v.a. in milioni
Sintomi di 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

Oltre alle differenze retributive, quindi, spiccano quelle sulle penosità che amplificano le disuguaglianze in azienda e sono un campo di azione importante per il welfare aziendale, che può fare molto per alleviare i costi sociali e sanitari del lavoro, in particolare di operai e impiegati.

4. LO STATO DELL'ARTE DEL WELFARE AZIENDALE OGGI

In crescita, attrattivo, con ambiguità vecchie e nuove, e 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 di lavoro 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 i 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 un +15% tra gli operai e un +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 beneficiari di prestazioni di welfare aziendale, intervistati con una apposita survey, ha espresso un giudizio positivo sui servizi. Il 56% ha espresso una valutazione ottima e il 24% di positiva adeguatezza. È questo 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.

5. 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. Il welfare aziendale non può essere la soluzione unica alla fame arretrata di reddito, ma può certamente dare un contributo importante a tanti lavoratori in difficoltà;
- 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;
- le disparità crescenti rendono quasi inevitabile la persistente prevalenza della visione conflittuale dei rapporti in azienda e tuttavia ci sono due grandi novità: la prima è che è alta la quota di dipendenti che ha una concezione di convergenza degli interessi tra imprenditori, manager, impiegati e operai, la seconda è che la visione dell'azienda come teatro della lotta di classe è più forte nei dirigenti che negli operai. Così i dirigenti sono più nostalgici della lotta di classe 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 molte delle retoriche su lavoro e clima aziendale, con ad esempio i giovani che hanno rispetto al loro lavoro tassi di soddisfazione omologhi a quelli dei baby boomers. Si differenziano da questi ultimi per una più alta attenzione ai temi dell'orario e, in generale, alla compatibilità tra i tempi di vita e i tempi di lavoro. Quindi, oltre ai temi cardine di salute e previdenza, l'idea di un tempo di lavoro che come un blob occupa ogni spazio di vita li preoccupa e non gli piace. Ecco una indicazione essenziale per l'agenda del nuovo welfare aziendale, chiamato ad ampliare anche per i giovani single o in coppia gli strumenti di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, che non sono di interesse esclusivo di chi ha figli;

- è comunque condivisa 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. Per ora, chi ha una bassa retribuzione ha priorità diverse da quelle sull'orario e, tuttavia, l'orario meno invasivo è una rivendicazione che aleggia e che presumibilmente sarà destinata a conquistare spazio. Il welfare aziendale deve misurarsi con gli strumenti dello smart working e derivati, in una concezione più estesa di benessere in cui il welfare aziendale è molto più che una risposta a bisogni sociali basic, dalla salute alla vecchiaia: è una piattaforma di promozione quasi preventiva del benessere;
- 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 potrebbe a sua volta dare un contributo importante.

L'evoluzione complessa, contraddittoria del lavoro e delle relazioni in azienda, pur nella diversità profonda legata alla dimensione delle aziende, racconta di spazi significativi di azione per il welfare aziendale come contributo al concreto miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e a migliori relazioni in azienda.

È così che il cerchio si potrebbe chiudere 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 una loro più alta, consapevole e, anche, condivisa adesione a obiettivi e progetto aziendale.