



VIII Rapporto Censis-Eudaimon

Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova

Rapporto finale

Roma, 21 febbraio 2025

Con il contributo di:



Indice

1. FRONTIERE IN ESPLORAZIONE	4
1.1. <i>Rapporto con il lavoro ed esigenze dei lavoratori: il perimetro della sfida</i>	4
1.2. <i>I principali risultati</i>	5
1.2.1. <i>Perseguire il proprio benessere anche in azienda</i>	5
1.2.2. <i>I numeri in pillole</i>	8
2. SIGNIFICATI E PERCORSI DEL BENESSERE SOGGETTIVO	12
2.1. <i>Una priorità sempre e dovunque</i>	12
2.2. <i>Quel che più conta</i>	13
2.3. <i>Uno stato percepito da costruire</i>	14
2.3.1. <i>Priorità benessere per tutti</i>	14
2.3.2. <i>L'azienda conta, ma potrebbe contare ancora di più</i>	16
2.4. <i>Lavoro e benessere, il senso di un nesso decisivo</i>	16
2.4.1. <i>Una marginalità da rileggere</i>	16
2.5. <i>Le fatiche del lavoro</i>	18
2.5.1. <i>L'evoluzione dei diritti e tutele nel tempo</i>	18
2.5.2. <i>Stress da lavoro e mancata conciliazione lavoro-vita privata</i>	19
2.5.3. <i>Preoccupazione personali</i>	20
3. LA PROMOZIONE DEL BENESSERE NELLE AZIENDE	23
3.1. <i>Le tante dimensioni</i>	23
3.2. <i>Un buon lavoro fa bene alla salute</i>	23
3.2.1. <i>Quel che rende un lavoro buono</i>	23
3.2.2. <i>Servizi di un buon lavoro</i>	25
3.2.3. <i>Autonomia e riconoscimento</i>	25
3.2.4. <i>Mai più senza appropriate gratificazioni</i>	26
3.2.5. <i>La caccia al benessere non si ferma alle porte dell'azienda</i>	27
3.2.6. <i>Ancora sulla salute mentale</i>	28
3.2.7. <i>Ancora sul valore tempo</i>	29
3.3. <i>La nuova sfida</i>	30



4.	L'IMPORTANZA POTENZIATA DEL WELFARE PER IL BENESSERE SOGGETTIVO	31
4.1.	<i>Il costo per il lavoro di un welfare meno efficace</i>	31
4.1.1.	Meno coperture sociali, più stress per tutti	31
4.1.2.	Dati utili per capire	32
4.1.3.	Non so a chi rivolgermi	34
4.1.4.	Personalizzazione cercasi	35
4.2.	<i>L'azienda come Hub del benessere: uno spazio d'azione originale e promettente</i>	36
4.2.1.	Dal set di servizi specifici all'Hub	36
4.2.2.	Una cultura nuova, tutta da sviluppare	37
5.	QUEL CHE CAMBIA PER IL WELFARE AZIENDALE	39
5.1.	<i>L'evoluzione vincente</i>	39
5.2.	<i>Sempre più conosciuto.....</i>	40
5.3.	<i>Ma quale funzione ristretta</i>	41
5.3.1.	Andare subito oltre	41
5.3.2.	Senso e contenuto dell'Hub del benessere.....	42
6.	DARE SENSO AL LAVORO: UN PROBLEMA PER TUTTE LE AZIENDE	44
6.1.	<i>Chi è coinvolto: esempio dimensione</i>	44
6.2.	<i>Trend che coinvolgono tutti.....</i>	45
6.3.	<i>Tanto lavoro, basso valore aggiunto per occupato</i>	46
7.	UNA MATERIALITÀ RIVELATORIA	49
	TABELLE E FIGURE	51

1. FRONTIERE IN ESPLORAZIONE

1.1. Rapporto con il lavoro ed esigenze dei lavoratori: il perimetro della sfida

Cosa accade nelle aziende italiane con lavoratori difficili da reclutare o trattenere ormai molto attenti al proprio benessere soggettivo?

Cosa possono e devono fare le aziende alle prese con lavoratori che, trasversalmente a classi di età, titolo di studio, genere o area geografica scrutano con rigore i tanti e diversi aspetti del lavoro in relazione al contributo che danno o non danno al proprio benessere psicologico e fisico?

Ecco solo due dei quesiti molto operativi a cui il presente Rapporto risponde, in linea con le risultanze delle ultime edizioni che, in anticipo sul mainstream, hanno individuato la ridefinizione in atto del rapporto soggettivo con il lavoro e le relative conseguenze nelle aziende.

Poiché la conquista e tutela del benessere soggettivo è per le persone al centro delle proprie vite, anche i tanti e diversi aspetti del lavoro per poter coinvolgere e motivare devono contribuire all'equilibrio psico-fisico individuale.

Questo vale per tutti i lavoratori, non solo per quelli alle prese con disagi conclamati specifici più o meno gravi: anche il lavoro, dal contesto fisico e relazionale in cui si svolge ai suoi fondamentali di retribuzione, orario e carriera alle sue risposte alle aspettative di autonomia, eticità e realizzazione personale, deve contribuire a dare risposte all'anelito al benessere soggettivo di chi lavora.

Operazione ulteriore consiste poi nel comprendere, più nello specifico, cosa destabilizza le persone, cioè quel che eventualmente genera malessere soggettivo o limita la capacità di costruire il proprio spicchio di benessere.

Ecco dove il welfare diventa vitale, perché la crisi del sistema di tutele tradizionali, dalla sanità alla previdenza all'assistenza sociale sino alla scuola, scarica anche su chi lavora una molteplicità di disagi ad alto tasso di stress e preoccupazione, facendo volgere al negativo la bilancia del benessere soggettivo.

In un contesto ad alta incertezza, il venir meno delle coperture dai grandi rischi sociali, come la malattia o la non autosufficienza, amplifica gli stati di insoddisfazione delle persone e ne abbatta la qualità della vita.

E le persone non possono che portarsi in azienda il carico di sofferenze, difficoltà, pressioni e stress della vita ordinaria, così come del resto si portano a casa le difficoltà ed eventuali frustrazioni lavorative.

Nelle aziende, quindi, entrano ogni giorno persone che si concepiscono sempre e ovunque nella loro totalità e che rifuggono dalle retoriche dell'*Uomo di Marmo* che semplicemente non convincono più. E allora cosa può fare o, meglio, cosa ci si attende che faccia il welfare aziendale tenuto conto del decollo della sua *social reputation* nei trascorsi nove anni?

Ecco l'altro fondamentale quesito a cui il presente Rapporto offre risposte precise perché, dopo aver integrato redditi, supportato consumi, contribuito a promuovere *engagement* e iniziato a operare come una delle leve migliori per attrarre o trattenere lavoratori, il welfare aziendale può essere l'origine di una più generale evoluzione dell'azienda in un *Hub* del benessere che prende in carico il lavoratore non solo nei momenti di massima vulnerabilità ma lo supporta nella sua personale ricerca del benessere psicofisico, emotivo e sociale in tutte le sue sfaccettature.

Ecco una nuova, più avanzata frontiera per la cultura del welfare aziendale, e più in generale per le aziende, che l'VIII Rapporto Censis-Eudaimon lancia nel dibattito pubblico a partire da una ulteriore originale chiave di lettura dei percorsi di rimotivazione al lavoro e possibile *engagement* in azienda.

1.2. I principali risultati

1.2.1. Perseguire il proprio benessere anche in azienda

Salute, tranquillità, equilibrio: ecco la triade di termini che il benessere evoca per primi alla mente dei lavoratori dipendenti italiani. Termini che esplicitano impressivamente che al centro delle loro vite, come del resto di quelle degli altri italiani, in questa fase storica c'è la ricerca di un benessere olistico, psico-fisico, con un equilibrio in cui salute fisica e mentale devono coesistere.

E ciascun individuo valuta i tanti e diversi aspetti del lavoro in relazione al contributo che dà o non dà a tale benessere psico-fisico, con reazioni diverse a seconda dell'esito.

Se il contributo è positivo, allora è probabile che scatteranno meccanismi di motivazione e coinvolgimento ma se, come troppo spesso capita, è negativo allora diventano operative nel quotidiano dei lavoratori micro-strategie per minimizzare impegno e performance nel lavoro.

La novità consiste nel fatto che le persone, anche nel lavoro, si pensano e vivono come totalità psico-fisica e hanno come priorità il miglioramento del proprio benessere. La bussola di scelte e comportamenti di tutti i lavoratori, non solo di quelli che vivono un disagio o problematiche specifiche di qualche tipo, è la propria singolare e originalissima idea di benessere materiale e psicologico con cui ormai anche le aziende, e in generale il mondo del lavoro, devono fare i conti.

Da qui discendono una molteplicità di conseguenze operative essenziali a cominciare dal fatto che le aziende non possono più limitarsi a prendere in conto i soli lavoratori con esigenze e criticità precise, conclamate, perché il diritto e la voglia di benessere prescindono dallo stato di disagio e si materializza in richieste diversificate di opportunità e supporti che consentano a ciascuno di perseguire la propria specifica idea di benessere.

Altra conseguenza nelle aziende di una concezione del benessere legata al riconoscimento della persona come totalità, è la crescita della richiesta di attenzione agli esiti psicologici dei tanti e diversi malesseri legati al lavoro e/o alla vita privata, con anche la disponibilità di servizi a supporto dell'equilibrio psicologico e dello sviluppo personale.

Del resto, l'osmosi tra dentro e fuori il luogo di lavoro è totale, con i lavoratori che in casa si portano gli strascichi delle sofferenze sul lavoro e in azienda patiscono il condizionamento delle difficoltà emerse nel privato.

Ecco perché oltre alla salute fisica c'è una domanda crescente di attenzione e supporto per la salute mentale, il cui equilibrio è ineludibile per il benessere soggettivo.

Una delle fonti più importanti di sofferenza e stress nella vita dei lavoratori rinvia alla crisi del welfare, che non riesce più a dare risposte tempestive e appropriate a bisogni sociali e di tutela come la salute, la vecchiaia, la non autosufficienza, l'istruzione e la promozione sanitaria e sociale di figli e nipoti. Ed è alta la quota di lavoratori che sperimenta difficoltà di accesso al welfare o anche uno smarrimento per l'incapacità di capire a chi rivolgersi, in caso di non autosufficienza o di un problema sanitario.

L'alto apprezzamento per il welfare aziendale, la sua capacità riconosciuta di garantire benefit, integrazioni di reddito, opportunità utili ai lavoratori, non

gli può consentire però di risolvere l'interesse delle problematiche che condizionano molto negativamente vite e *performance* dei lavoratori.

E la moltiplicazione di benefit e servizi disponibili nelle piattaforme aziendali non riuscirà a dare risposte a quel *fine tuning* di esigenze di welfare, che sono esito sia dell'individualizzazione dei percorsi di vita che della voglia legittima e ormai radicata di scegliere e personalizzare anche i servizi di welfare.

Ecco il carattere strategico di soluzioni di presa in carico, ascolto, affiancamento e supporto minuto, nel quotidiano dei lavoratori rispetto a casi molto concreti di fabbisogni sociali a cui trovare soluzione all'interno dell'intera rete di servizi e prestazioni del welfare.

Il welfare aziendale, quindi, diventa l'incubatore di una più ampia capacità delle aziende di affiancare i lavoratori sia nei momenti più difficili e per le cose più importanti, dalla salute al futuro dei figli, sia per far fronte a piccole difficoltà nel quotidiano, innescando così il più potente dei percorsi di engagement e rimotivazione al lavoro.

La ricerca rivela che sono ancora troppo poco conosciuti per essere adeguatamente apprezzati i servizi di coaching, ascolto, orientamento sullo specifico dei bisogni sociali, inclusi quelli per la salute mentale.

E tuttavia quei servizi improntati a una relazionalità personalizzata in modo estremo e orientata alla ricerca di soluzioni disegnano una fase nuova del welfare aziendale e dell'azienda come *Hub del benessere*, potenzialmente apprezzatissimo dai lavoratori.

Un *Hub del benessere* che va inteso in senso lato, ovvero come un contenitore ampio, in cui l'azienda non solo offre servizi di welfare per rispondere ai bisogni sociali e sanitari dei lavoratori, ma che promuove e offre anche soluzioni per il benessere complessivo e individuale, a cui tutti aspirano.

Il nuovo rapporto soggettivo con il lavoro, le aspettative su lavoro e azienda, l'intensificazione dell'attenzione al benessere soggettivo sono processi sociali e culturali che coinvolgono la grande maggioranza dei lavoratori trasversalmente alle caratteristiche aziendali, come dimensione, settore, andamento di bilancio ecc. e a quelle dei lavoratori stessi in termini di età, titolo di studio, area di residenza, genere.

Diventa vitale, quindi, per uomini e donne delle risorse umane, capi azienda e stakeholder comunque coinvolti nelle problematiche del lavoro e aziendali, cogliere il senso profondo di quanto emerso dalla presente ricerca: non ci sarà ri-motivazione al lavoro e nuovo *engagement* senza risposte appropriate ed

efficaci a quell'anelito olistico puntuale, minuto, micro-costruito, di benessere.

È irreversibilmente finito il tempo del primato del lavoro e dell'azienda come spazio neutrale in cui si lavora e tutto il resto non conta. Attivare e trattenere lavoratori impone alle aziende di elaborare soluzioni che associano alla scelta dei lavoratori di farne parte opportunità per perseguire il proprio benessere.

1.2.2. I numeri in pillole

Il benessere olistico per chi lavora. Richiesti di indicare i termini che la parola benessere evoca alla loro mente il 63,2% dei lavoratori dipendenti ha indicato la salute, il 42,4% la tranquillità e il 34,4% l'equilibrio, il 29,9% tempo per prendersi cura di sé e il 26,5% la famiglia. Al fondamentale star bene seguono due dimensioni psicologiche, mentali, quali tranquillità ed equilibrio. Inoltre, l'11,3% ha indicato la *consapevolezza di sé*, richiamando pratiche come la meditazione e la *mindfulness*. Ridotti i richiami ai componenti più materiali del benessere, quali ricchezza (8,6%) e agiatezza economica (7,5%).

Priorità benessere per tutti. L'83,4% dei dipendenti ritiene una priorità che il suo lavoro contribuisca al proprio benessere olistico, complessivo da quello fisico a quello mentale, psicologico. È una convinzione prevalente, in modo trasversale a chi lavora in azienda, poiché coinvolge il 76,8% dei dirigenti, l'86,1% degli impiegati e il 79,5% degli operai e dei lavoratori con mansioni esecutive. Il 75% dei dipendenti tra i 18 e i 34 anni, l'85,7% dai 35 ai 54 anni, l'88,4% dei dai 55 anni in su.

L'azienda può fare molto. Il 63,5% dei lavoratori dipendenti è convinto che l'azienda in cui lavora potrebbe fare molto per migliorare il suo benessere. Ne sono convinti il 77,2% dei dirigenti, il 62,3% degli impiegati e il 62,3% degli operai. Sebbene il lavoro non sia più epicentro dell'identità individuale, resta un'attività fondamentale anche per il benessere di chi lavora e l'azienda può dare un importante contributo. Per il benessere poi contano anche le scelte individuali, è infatti il 66,7% dei lavoratori dipendenti ad essere convinto che la conquista del benessere dipende anche da quel che sceglie e decide di fare, dalla sua responsabilità individuale. Condivide questa idea il 61,5% dei dirigenti, il 64,6% degli impiegati e il 72,5% degli operai. Ma la responsabilità individuale non significa che i dipendenti siano convinti che possano fare tutto da soli: oltre l'80% ritiene che Stato e istituzioni possano fare molto per migliorare le condizioni per il benessere psico-fisico individuale.

Le fatiche del lavoro. Molte le condizioni di malessere sperimentate dai dipendenti nell'ultimo mese precedente l'intervista poiché il 25% dei lavoratori dipendenti ha vissuto spesso situazioni di stress o ansia legate al lavoro, al 48% è capitato di tanto in tanto; il 24,3% non è riuscito spesso a bilanciare come avrebbe voluto vita lavorativa e vita privata, il 52,5% ogni tanto; il 22,3% dichiara che spesso la propria vita privata ha risentito di problematiche legate al lavoro, il 48% di tanto in tanto; il 24% sente spesso troppa pressione addosso quando lavora e il 49,9% di tanto in tanto. Inoltre, il 31,8% dei lavoratori dipendenti ha dichiarato di aver provato sensazioni di esaurimento, estraneità o comunque sentimenti negativi nei confronti del proprio lavoro, quasi una forma di burnout. Poi, il 21,3% spesso ha provato frustrazione per via del mancato supporto da parte del datore di lavoro, il 46% qualche volta; il 20,5% spesso sente che il proprio ambiente di lavoro non favorisce la coesione sociale tra colleghi, il 48,1% ogni tanto; il 21,5% si sente spesso sopraffatto dalle responsabilità quotidiane in generale, il 54,4% di tanto in tanto; il 17,8% ha spesso difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa dello stress o di preoccupazioni personali, il 47,2% ogni tanto; l'8,4% spesso ha fatto ricorso ai servizi di supporto psicologico e al counseling, il 28,3% qualche volta.

La sindrome da corridoio: osmosi negativa tra vita privata e lavoro.

Il 25,7% dei lavoratori dipendenti si porta al lavoro i problemi di casa, privati, con effetti negativi sulla *performance*, il 36,1% si porta i problemi lavorativi a casa con effetti negativi sulle relazioni familiari, amicali ecc. A casa si portano i problemi lavorativi con relativi effetti negativi, il 41% dei lavoratori più giovani, il 34,9% dei giovani adulti e il 33,7% dei più anziani con almeno 55 anni. Si portano a lavoro i problemi di casa restandone condizionati, il 22,7% degli occupati giovani, il 29,2% dei giovani adulti e il 20,6% dei più anziani. La sindrome del corridoio, cioè l'osmosi di ansie e disagi tra lavoro e vita privata abbatte benessere soggettivo, la qualità della vita e la salute mentale.

Un buon lavoro fa stare meglio. Le dimensioni del lavoro che contano positivamente per il benessere soggettivo sono per il 94,6% dei lavoratori dipendenti un buon rapporto con superiori e colleghi e per il 93,1% la possibilità di operare con un certo grado di autonomia. Per il 92,2% è importante un riuscito bilanciamento tra vita privata e lavoro. La flessibilità negli orari di lavoro è importante per il 91,6% dei lavoratori, per il 64,1% la possibilità di lavorare anche in smart working. Per l'87,6% dei lavoratori dipendenti sentirsi valorizzati nel lavoro è importante per il proprio benessere

mentale. Inoltre, per l'88,8% dei lavoratori il vero leader in azienda è colui che valorizza le persone.

Datemi tanto welfare aziendale. Come propellente di benessere soggettivo l'85,8% dei lavoratori dipendenti richiama esplicitamente l'introduzione o l'aumento dei benefit del welfare aziendale; l'80,3% iniziative per la salute fisica, dalla palestra a corsi fitness di vario tipo; il 74,8% servizi per l'accesso alla cultura, che sia cinema, teatro, musei, acquisto libri; il 68,5% servizi per il supporto per la salute mentale.

Supporti per sentirsi meglio. Il 63,5% dei lavoratori dipendenti vorrebbe supporto nell'investire nel proprio benessere mentale con la possibilità di ricorrere ad uno psicologo o, anche, di svolgere attività di meditazione o yoga. Il 38,2% è profondamente convinto che fare meditazione lo aiuterebbe a gestire meglio situazioni di stress e quindi a essere più produttivo. Poi, l'89,4% ritiene che per gestire gli effetti di difficoltà e sofferenze si deve poter dedicare più tempo a sé stessi e alle cose che piacciono, coinvolgono, interessano. In particolare, per l'86,2% trascorrere più tempo con amici e parenti, per il 78,9% svolgere attività fisica, per il 73,9% coinvolgersi in attività culturali varie e per il 79% semplicemente potersi riposare.

Effetti sulla vita dalla crisi del welfare. Rispetto a quattro anni fa per il 32,9% dei lavoratori dipendenti la rete di protezione dai rischi sociali, cioè il sanitario, sociosanitario, assistenziale, è peggiorata, per il 52,5% è rimasta uguale e per il 14,6% è migliorata.

Futuro insicuro. Per il futuro, solo il 4,3% dei lavoratori dipendenti ritiene che il sistema di welfare garantirà la copertura dei bisogni essenziali, il 55,5% che si limiterà a garantire un pacchetto ristretto di bisogni e il resto sarà in capo all'impegno economico del singolo e il 40,2% che non garantirà nemmeno l'essenziale, di fatto tutto sarà in capo ai cittadini. Pensando al futuro proprio e della famiglia solo il 22,5% dei lavoratori si sente con le spalle coperte grazie ad una rete di protezione pubblica e personale robusta, il 38,3% è in ansia perché la rete di tutela la sente fragile, facilmente vulnerabile, il 21,7% dichiara di sentirsi senza rete di copertura, molto insicuro e il 17,5% è nella nebbia per l'eccesso di incertezza che avvolge la sua vita e più ancora il futuro. Insicurezze notevoli riguardano la non autosufficienza per la quale ben il 71,2% si sente insicuro, l'insorgenza di patologia e la connessa necessità di prestazioni sanitarie indicato dal 56,6% e l'istruzione dei figli segnalato dal 52%.

Non sapere a chi rivolgersi. Al 41,8% dei dipendenti è capitato, in presenza di un problema di salute o di un disagio di altro tipo, di non sapere bene a chi

rivolgersi nel welfare o nel socioassistenziale. ***Si al consulente di welfare.*** Il 41,8% dei lavoratori dipendenti vorrebbe poter contare su un consulente esperto in cui avere fiducia per suggerimenti, indicazioni su sanità, assistenza a non autosufficienti, previdenza. Il 28% lo reputa inutile, il 30,2% è indeciso, non sa bene che cosa un simile servizio gli potrebbe garantire. Il 27,3% apprezzerrebbe un consulente online che gli chiarisca di quale supporto può beneficiare dalla propria azienda. È il 30,6% tra i giovani, il 29,4% tra gli adulti, e il 18,7% dei dipendenti più anziani. Non sa bene cosa il servizio rappresenti il 31,7% dei giovani e il 23,1% degli adulti, il 2,7% dei dipendenti più anziani.

La sempre più diffusa conoscenza del welfare aziendale. L'88,9% degli occupati dipendenti dichiara di sapere cosa sia il welfare aziendale e, in particolare il 30,8% in modo preciso e il 58,1% per grandi linee. Non sa cosa sia il welfare aziendale l'11,1% degli occupati. Dichiarano di averne conoscenza il 94,8% dei dirigenti, il 91,9% degli impiegati e il 75,9% degli operai.

2. SIGNIFICATI E PERCORSI DEL BENESSERE SOGGETTIVO

2.1. Una priorità sempre e dovunque

Le prime sette edizioni del presente Rapporto hanno veicolato il racconto del welfare aziendale come un insieme molto concreto di benefici e come uno strumento funzionale a perseguire obiettivi diversi, come il potenziamento delle retribuzioni, una più alta soddisfazione dei lavoratori e una migliore relazionalità tra imprese e dipendenti.

Il welfare aziendale, quindi, è stato anche interpretato in relazione alle nuove modalità di rapporto soggettivo delle persone con il lavoro e all'inedita situazione del mercato del lavoro, evidenziando il suo ruolo ormai fondamentale nel rendere le aziende attrattive nella competizione per reclutare e trattenere lavoratori, in particolare i giovani.

Per andare oltre nella riflessione sulle potenzialità del welfare aziendale, è utile partire dal significato e dal ruolo che esso potrebbe esercitare rispetto alla dimensione del benessere soggettivo, ormai criterio guida principe nella vita dei lavoratori come del resto degli italiani.

In fondo, i bisogni di welfare più stringenti, come la salute e l'assistenza, sono espressioni parziali di un ben più ampio e motivante *anelito al benessere* che nel nostro tempo è il motore vero dei comportamenti soggettivi.

Infatti, nella società attuale la ricerca del benessere soggettivo psicofisico, olistico, ha spiazzato altre finalità un tempo più coinvolgenti e mobilizzanti come, ad esempio, la corsa a più alti consumi o un più elevato status sociale.

Ecco perché è vitale capire che la relazione tra il benessere soggettivo e il lavoro visto che quest'ultimo, per tempo ed energie assorbite, resta una componente essenziale della vita di tanti italiani.

Ecco la vera novità con cui occorre misurarsi, soprattutto se si punta l'attenzione sulla condizione dei lavoratori e, in specifico, sul rapporto con il lavoro e le aziende: la ricerca individuale di benessere soggettivo ormai decisiva nella distribuzione di impegni, energie, investimenti individuali, obiettivi di vita, è entrata in via definitiva nella sfera del lavoro ridefinendone i vari aspetti, non ultime mission e modalità operative del welfare aziendale.

2.2. Quel che più conta

Il termine benessere può assumere accezioni diverse, sia pure sempre con una valenza positiva. In passato era principalmente sinonimo di agio, disponibilità e prosperità e, di fatto coincideva correntemente con l'abbondanza della disponibilità di risorse economiche e lo stato di comodità che rendevano possibile.

Pur permanendo quest'accezione nel comune sentire, è andato via via emergendo fino a imporsi un arricchimento semantico del termine, sempre più utilizzato con un valore olistico e soggettivo per riferirsi a uno stato di salute fisico e mentale di un individuo.

Così, un atteggiamento positivo e un buon rapporto con sé stessi, gli altri e il mondo sono percepiti come condizioni necessarie e propedeutiche al conseguimento di un personale benessere psico-emotivo.

E questa più articolata declinazione del benessere nelle singole esistenze è confermata anche dalle opinioni espresse dai lavoratori dipendenti stimolati a indicare cosa il termine benessere evoca alla loro mente.

Il 63,2% ha indicato la salute, il 42,4% la tranquillità, il 34,4% l'equilibrio, il 29,9% tempo per prendersi cura di sé e il 26,5% la famiglia (**fig. 1**). Allo star bene fisico i lavoratori affiancano, quali baricentro del benessere soggettivo due dimensioni più psicologiche, mentali, quali tranquillità ed equilibrio.

In una fase storica di grande stress collettivo la capacità di vivere un equilibrio di emozioni e sensazioni è costitutiva di una condizione di benessere.

Peraltro ci sono altre parole chiave evocate alle mente dei lavoratori dal riferimento al benessere che confermano ulteriormente la prevalenza di una concezione olistica: infatti l'11,3% indica la *consapevolezza di sé*, con un richiamo esplicito a pratiche ormai molto diffuse di meditazione e *mindfulness*, che espressamente promettono un benessere mentale prima ancora che fisico a partire da tecniche di conquista della consapevolezza di sé stessi, dei propri pensieri e della realtà circostante.

Da segnalare anche il riferimento a termini che evocano dimensioni a cui da tempo viene data grande attenzione come veicoli di benessere individuale, come la famiglia e il tempo per sé stessi. C'è poi anche la sicurezza che, in tempi di grande incertezza, richiama il particolarmente apprezzato bene del senso di protezione.

I termini che evocano componenti materiali del benessere occupano uno spazio molto minore nell'immaginario dei lavoratori dipendenti italiani: infatti, ricchezza (8,6%) e agiatezza economica (7,5%) sono richiamate da quote ridotte di rispondenti.

I dati, letti nella loro consequenzialità, evidenziano una curvatura del benessere verso una sfera individuale, quasi intima, con attenzione amplificata alla salute mentale.

Beneficiare di un buono stato di salute fisica non basta perché occorre anche poter contare su un senso di serenità individuale in un contesto di grande incertezza, indotta da crisi successive dalle origini distanti, ma dagli effetti ravvicinati.

I lavoratori che entrano in azienda sono marcati da questa forte spinta al *ricentraggio* su sé stessi, sulle proprie risorse individuali per l'affermazione di un benessere *hic et nunc*, con una forte dimensione olistica.

2.3. Uno stato percepito da costruire

2.3.1. Priorità benessere per tutti

Se il benessere è una priorità per le persone, allora anche il lavoro deve dare il suo contributo tanto che l'83,4% dei lavoratori dipendenti ritiene una priorità che il suo lavoro contribuisca al proprio benessere mentale, psicologico (**fig. 2**).

È una convinzione prevalente in modo trasversale a chi lavora in azienda, poiché coinvolge:

- il 76,8% dei dirigenti, l'86,1% degli impiegati e il 79,5% degli operai e dei lavoratori con mansioni esecutive;
- il 75% dei dipendenti tra i 18 e i 34 anni, l'85,7% dei dipendenti dai 35 ai 54 anni, l'88,4% dei dipendenti dai 55 anni in su.

Il benessere è uno stato soggettivo composito sul quale operano una molteplicità di fattori interni ed esterni, materiali e psicologici, che insieme poi danno vita a quella particolare e irriducibilmente originale alchimia di elementi che appunto genera il benessere di un individuo.

Esso è l'esito anche di scelte individuali, di quel che ciascuna persona decide di fare, tenuto conto delle risorse soggettive e ambientali di cui dispone e del contesto in cui opera.

Il 66,7% dei dipendenti, infatti, è convinto che per il proprio benessere è importante l'iniziativa individuale, vale a dire le proprie scelte e i propri comportamenti (**tab. 1**). Idea condivisa dal 61,5% dei dirigenti, dal 64,6% degli impiegati e dal 72,5% degli operai.

Ecco un punto di vista in linea con il primato della soggettività, poiché in fondo la maggioranza delle persone è convinta che si è individualmente in grado di orientare i fondamenti della propria vita, se ci si fa guidare dalla ricerca del proprio benessere.

È un approccio che spiega anche la recente ampia diffusione della cultura dello sviluppo personale, del coaching, delle tante e diverse pratiche esplicitamente orientate al benessere psicofisico delle persone, vale a dire l'idea che ciascun individuo, tenuto conto dei fattori di contesto, ha sempre e comunque uno spazio di espansione delle risorse della propria personalità, con effetto virtuoso per il benessere soggettivo.

È importante sottolineare come questa concezione attiva, positiva, fatta anche di responsabilizzazione individuale del benessere sia oggi maggioritaria tra chi lavora.

È possibile star bene con sé stessi, con gli altri, con la propria vita ed è possibile operare concretamente per raggiungere tale stato positivo, senza dover sempre rinviare a altre persone o a fattori ambientali la propria infelicità.

È un cambio di paradigma a livello individuale dalle rilevanti implicazioni sia sociali, sia nelle relazioni nel mondo del lavoro. Infatti, se il benessere soggettivo dipende molto anche dalle scelte individuali e relativi comportamenti, allora anche nell'ambito del lavoro è importante quel che il lavoratore in concreto sceglie di fare o non fare. Non c'è sempre e solo un soggetto altro, magari il datore di lavoro o il responsabile diretto o i colleghi, a cui ascrivere la responsabilità di un proprio stato di infelicità.

Responsabilità individuale e approccio attivo non significano la prevalenza dell'illusione che sia possibile fare tutto da soli o che sia sempre e comunque sufficiente la volontà individuale per raggiungere il benessere: infatti, oltre l'80% dei lavoratori ritiene comunque che Stato e istituzioni possano dare un aiuto specifico significativo per il benessere psico-fisico individuale.

Non c'è la velleità che ognuno deve bastare a sé stesso, piuttosto l'idea che occorre assumersi la responsabilità, laddove è possibile, di fare scelte appropriate, tenendo conto anche delle opportunità che appropriati interventi sociopolitici, di Stato e istituzioni varie, possono aprire.

2.3.2. L'azienda conta, ma potrebbe contare ancora di più

Se ormai anche nelle aziende le persone mirano a migliorare il proprio benessere allora sono importanti gli attori con cui entrano in relazione e i luoghi.

Ecco perché non sorprende che il 63,5% dei dipendenti è convinto che l'azienda in cui lavora potrebbe fare molto per migliorare il suo benessere. E ne sono convinti il 77,2% dei dirigenti, il 62,3% degli impiegati e il 62,3% degli operai ed esecutivi (**fig. 3**).

È una chiamata alla responsabilità per l'azienda riguardo al benessere di chi lavora da parte di lavoratori che, comunque, si sentono investiti anche in prima persona della responsabilità di costruire uno stato di benessere. I dati impongono alcune considerazioni:

- il riferimento al contributo potenziale dell'azienda è in linea con la più generale idea che il lavoro non sarà più epicentro dell'identità individuale e fattore quasi monopolistico dell'accesso al benessere, e tuttavia resta un'attività fondamentale per tempo ed energie dedicate, e pertanto è anche nel suo ambito che le persone giocano una parte importante della propria scommessa soggettiva di benessere;
- la chiamata di corresponsabilità dell'azienda da parte dei lavoratori segnala una disponibilità ad un rapporto nuovo e diverso, non più controparte, non più bersaglio di ogni colpevolizzazione per quel che non va nella propria vita di lavoratore, ma polo di una potenziale partnership in cui lavoratori auto-investiti della responsabilità primaria per il proprio benessere guardano all'azienda, come del resto fanno allo Stato e alle istituzioni, come possibili interlocutori alleati;
- resta comunque significativa la quota di lavoratori che invece non si aspetta niente dall'azienda rispetto al proprio benessere, pari addirittura al 37,7% tra gli operai, che segnala una frattura su cui visibilmente c'è urgenza di intervenire.

2.4. Lavoro e benessere, il senso di un nesso decisivo

2.4.1. Una marginalità da rileggere

Nelle precedenti edizioni del presente Rapporto molto si è insistito sulla perdita di centralità del lavoro nelle vite delle persone e sulla voglia di dedicare ad attività più gratificanti e in cui potersi riconoscere diverse dal

lavoro, tempo ed energie. Per certi versi è sembrato che nel post-Covid si fosse definitivamente affermata un'idea negativa del rapporto con il lavoro, in linea con il riferimento etimologico alla fatica, allo sforzo.

Addirittura, in molti casi, è sembrato prevalere il significato etimologico del termine utilizzato per indicare il lavoro in altre lingue, ad esempio, il termine *travail* che in latino basso dovrebbe la sua origine ad uno strumento di tortura.

Il lavoro, quindi, in una certa nuova narrazione condenserebbe tutto quel che le persone non vorrebbero e non dovrebbero fare, per concentrarsi sulle cose altre, coinvolgenti e gratificanti.

Una specie di capovolgimento copernicano delle ideologie prevalenti per tanta parte del ventesimo secolo che hanno avuto proprio nel lavoro, nel *lavorismo* e nella figura del lavoratore permeato di etica del lavoro il suo protagonista primario. Una marginalizzazione socio-culturale del lavoro, non più solo di quello manuale, ma in generale delle forme concrete in cui i tanti e diversi tipi di lavoro sono organizzati ed erogati.

Ma simili narrazioni hanno il peccato dell'eccesso, del voler storcere il bastone dal lato opposto, opponendo alla centralità del lavoro la sua definitiva marginalizzazione.

E invece il contesto socioculturale e valoriale del nostro tempo è profondamente diverso, perché il lavoro è ancora oggi un'attività decisiva del quotidiano delle persone, non fosse altro che per la quota di tempo ed energie che assorbe.

La novità è che non è più il fulcro intorno al quale tutto il resto deve strutturarsi, ma è una delle tante e diverse attività che deve a sua volta contribuire alla costruzione del benessere soggettivo.

Le persone non vogliono più un lavoro quale che sia o lavorare perché è ciò che socialmente ci si attende dagli individui a un certo punto della propria vita. Il lavoro quale che sia non è altro che la risposta minimale all'esigenza di reddito per sopravvivere, ma è un lavoro su cui le persone poi applicano un criterio di minimizzazione di impegno e coinvolgimento.

Se il lavoro non dà un contributo al benessere soggettivo, all'autorealizzazione della persona secondo i suoi soggettivi canoni di espansione e realizzazione della propria personalità, allora viene relegato ad attività sopportata, a cui dedicare il minimo indispensabile di *mente e corpo*.

Ecco la situazione in cui il lavoro diventa dal punto di vista dell'individuo marginale, poco rilevante, non meritevole di impegno e, sul piano sociale,

perde presa, centralità, rilevanza nel determinare i percorsi di benessere individuale e collettivo.

2.5. Le fatiche del lavoro

2.5.1. L'evoluzione dei diritti e tutele nel tempo

Nel tempo nella società italiana è cresciuta la sensibilità collettiva per i contesti in cui le persone sono in sofferenza sia fisica che psichica. E i luoghi di lavoro sono stati marcati da una notevole condensazione di fatica fisica e psichica con effetti molto negativi sullo stato di salute e finanche sulla durata della vita.

Osservando l'evoluzione del lavoro nelle lunghe derive emerge una prima fase di ampliamento dei diritti sociali e delle tutele che hanno progressivamente arginato lo sfruttamento e le sofferenze annesse.

La sindacalizzazione di massa, insieme alla struttura dei diritti sociali con addirittura la costituzionalizzazione del lavoro come fondamento della Repubblica italiana e poi l'introduzione dello Statuto dei lavoratori quale punto alto dell'espansione dei diritti sociali nel nostro paese hanno condotto quote maggioritarie di lavoratori a beneficiare di una tutela impensabile solo qualche decennio prima.

Retribuzioni in crescita, tutele ampie e articolate, riconoscimento dei diritti sindacali nei luoghi del lavoro sono stati l'esito di questa fase espansiva di ruolo e riconoscimento del lavoro nelle aziende e nella società.

Poi il pendolo si è pian piano invertito muovendo in direzione opposta, con una progressiva de-sindacalizzazione esito anche delle trasformazioni tecniche e organizzative del lavoro. Così si è registrato uno sviluppo di quote di lavoro e lavoratori sempre meno tutelati, con retribuzioni e benefici inferiori rispetto a coloro con contratti a tempo indeterminato, specie in aziende di grandi dimensioni.

Inoltre, la tutela del lavoro nelle imprese minori, vera spina dorsale dell'economia italiana, non ha mai avuto l'intensità e le forme tipiche nelle imprese più grandi.

Quel che conta è che si è registrata una fase lunga di ridimensionamento e dislocazione dei diritti sociali e, delle tutele e, in molti casi, il ricorso a

modelli organizzativi e tecnologici con un'intensità di erogazione del lavoro, che ha più che compensato riduzioni dell'orario formale previsto.

Si è andato assistendo ad una estrema frammentazione delle condizioni lavorative per retribuzioni, tutele, orari, intensità dello sfruttamento e molto spesso non solo tra lavori diversi, ma anche in orizzontale tra lavori uguali svolti in aziende diverse per dimensioni, territori o settori.

Questa diversificazione estrema del lavoro, diventato sempre più una sommatoria asimmetrica di lavori non standardizzabili, ha lasciato spazio a nuove forme di sfruttamento o, comunque, ad una pericolosa amplificazione di situazioni negative, in cui più che di benessere occorre parlare di malessere dei lavoratori.

E a questa particolare situazione del lavoro si può attribuire la reazione diffusa nel periodo post-Covid con forme massificate di distacco dal lavoro, sebbene in Italia non abbiano mai assunto il volto della Great Resignation o della fuga dal lavoro e piuttosto, quel che in una edizione precedente del presente Rapporto, è stata definita "*l'estraneazione dal lavoro nel lavoro*".

2.5.2. Stress da lavoro e mancata conciliazione lavoro-vita privata

Quali sono le situazioni di malessere che vivono i lavoratori nelle aziende italiane? Che situazioni di vita quotidiana afferenti a rapporti e luoghi di lavoro generano un taglio del proprio benessere, se non addirittura vere e proprie forme di sofferenza individuale?

I dati sono impressionanti poiché, concentrandosi su alcune condizioni di malessere vissute dai lavoratori dipendenti nel mese precedente l'intervista emerge che (**fig. 4**):

- il 25% ha vissuto spesso situazioni di stress o ansia legati al lavoro, al 48% è capitato di tanto in tanto;
- il 24,3% spesso non è riuscito a bilanciare come avrebbe voluto vita lavorativa e vita privata, il 52,5% ogni tanto;
- il 22,3% dichiara che spesso la propria vita privata ha risentito di problematiche legate al lavoro, il 48% di tanto in tanto;
- il 24% sente spesso troppa pressione addosso quando lavora e il 49,9% di tanto in tanto.

Inoltre, il 31,8% dei lavoratori dipendenti ha dichiarato di aver provato sensazioni di esaurimento, estraneità o sentimenti negativi nei confronti del proprio lavoro. Tale stato psicologico che richiama forme di burn-out

coinvolge il 47,7% dei giovani, il 28,2% degli adulti, e il 23% dei 50enni e over (fig. 5).

Pressione psicologica con relativo stress e asimmetria tra impegno nel lavoro e vita privata sono i due poli di sofferenza significativi molto presenti nella vita di circa un quarto dei lavoratori.

Poi, il 21,3% spesso e il 46% di tanto in tanto dichiara di provare frustrazione per via del mancato supporto nel luogo di lavoro da parte del datore di lavoro. È la quota di dipendenti che semplicemente non percepisce impegno aziendale a proprio supporto di fronte ad una molteplicità di situazioni difficili che ne costellano il quotidiano nel luogo di lavoro.

E il 20,5% spesso e il 48,1% ogni tanto sente che il proprio ambiente di lavoro non favorisce la coesione tra colleghi, secondo antiche logiche di *divide et impera* o, semplicemente, per mancanza di culture aziendali di tipo comunitario.

È l'estraneità percepita dell'azienda al lavoratore che, ovviamente, preso da pressioni psicologiche indotte anche dalla situazione del lavoro non può che attivare strategie implicite o esplicite di autotutela.

L'esito è un rapporto sfilacciato con il lavoro, oltre che con l'azienda, con una probabile vocazione a muoversi a scartamento ridotto, senza grande coinvolgimento e meno ancora *engagement*.

2.5.3. Preoccupazione personali

Ci sono poi altre situazioni di disagio e malessere come, ad esempio (fig. 6):

- il 21,5% dei dipendenti che si sente spesso sopraffatto dalle responsabilità quotidiane in generale e il 54,4% ogni tanto;
- il 17,8% spesso e il 47,2% ogni tanto ha difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa dello stress o di preoccupazioni personali;
- inoltre, l'8,4% spesso e il 28,3% ogni tanto hanno fatto ricorso ai servizi di supporto psicologico e al counseling.

La concitazione di vite intasate di impegni e responsabilità, la necessità di trovare sempre micro-equilibri inevitabilmente precari e rimessi sistematicamente in gioco provoca un surplus di stress specifico, con quella sensazione di non farcela che, almeno in alcuni casi, sfocia nella matura scelta di farsi aiutare da esperti.

Il 25,7% dichiara che si porta al lavoro i problemi di casa, privati con effetti negativi sulle performance, mentre è il 36,1% a vivere situazioni esattamente

opposte: si porta i problemi lavorativi a casa con effetti negativi sulle relazioni familiari, amicali ecc. (**fig. 7**).

Per età emerge che si portano con effetti negativi:

- a casa i problemi lavorativi dipendenti, il 41% dei lavoratori più giovani, il 34,9% dei 35-54enni e il 33,7% dei più anziani con almeno 55 anni (**fig. 8**);
- a lavoro i problemi di casa, privati il 22,7% degli occupati 18-34enni, il 29,2% dei 35-54enni e il 20,6% dei più anziani (**fig. 9**).

E ancora, è il 27,8% dei lavoratori dipendenti ad aver dichiara di avere difficoltà a “*staccare*” mentalmente dal lavoro fuori dall’orario di lavoro, difficoltà provata dal 25,1% dei dirigenti, dal 27% degli impiegati e il 31,9% degli operai e lavoratori con mansioni esecutive (**fig. 10**).

È evidente l’osmosi che esiste tra i diversi ambiti di vita, quello familiare e privato da un lato e quella lavorativa dall’altro, con un passaggio continuo di preoccupazioni, stress, pressioni nelle due direzioni.

L’effetto netto non può che essere negativo sul benessere del lavoratore, che finisce per ritrovarsi in condizioni di sofferenza, e anche sulla sua performance in azienda, tanto che al 29,7% dei dipendenti ha fatto ricorso o ha pensato di fare ricorso a un periodo di pausa dal lavoro (congedo, ferie, malattie ecc.) per problemi legati al proprio benessere emotivo, psicologico causati dall’attività lavorativa e, inoltre, il 20%% dichiara che alla fin fine nel lavoro tende a fare solo il minimo indispensabile.

La verità è che ormai nella cultura sociale collettiva dei lavoratori italiani la porta d’accesso al luogo di lavoro non è più impermeabile, quasi per editto, alle proprie dinamiche psicologiche e fisiche.

E non è più il tempo in cui il lavoro prevaleva su tutto il resto rendendo inconcepibile un trasferimento di proprie difficoltà personali all’interno dell’orario dedicato al lavoro.

L’azienda ormai è per gli italiani un ambito di vita in cui le persone portano sé stesse con risorse e problematiche, e anche da tale ambito si aspettano contributi al proprio benessere, non ulteriori malesseri o indifferenza.

2.5.4. Sindrome da corridoio: un approfondimento

La sfumatura dei confini con relativa sovrapposizione tra lavoro e vita privata può essere descritta utilizzando la metafora della *sindrome da corridoio*. Essa, infatti, esplicita la caduta di ogni barriera divisoria tra il lavoro e la vita extra-

lavorativa a causa di frequenti situazioni di *stress* eccessivo, con relativo straripare della tensione nei due ambiti.

È una condizione accentuatasi nel tempo come esito del coinvolgimento crescente delle donne con figli piccoli nel mondo del lavoro, l'incremento dei parenti anziani non autosufficienti di cui occuparsi e, anche, il moltiplicarsi del numero di single notoriamente costretti ad affrontare in prima persona ogni criticità ordinaria e straordinaria.

Operativamente, poi, la diffusione delle tecnologie digitali ha spezzato il legame tra presenza fisica sul posto di lavoro ed eventuale erogazione di una prestazione, rendendo ancora più friabile il confine tra lavoro e vita personale. A ciò si salda, poi, nel dopo Covid la diffusione e permanenza dello smart working, che certifica il mix tra spazi e tempi di lavoro e privati.

Se nel concreto il flusso tra lavoro e vita privata è quindi ormai strutturale, altrettanto avviene a livello psicologico, poiché non è certo possibile mettere una barriera mentale quando dal lavoro si torna in casa e viceversa.

3. LA PROMOZIONE DEL BENESSERE NELLE AZIENDE

3.1. Le tante dimensioni

La costruzione del benessere investe anche il tempo di lavoro e coinvolge le varie dimensioni, incluso il contenuto delle attività lavorative, il ruolo del lavoratore, e in generale i tanti e diversi aspetti del rapporto con il lavoro che ne definiscono il senso soggettivo e l'impatto sulla persona.

Trova così ulteriore conferma la persistente rilevanza del lavoro nella vita delle persone, che tendono a valutarlo in relazione al contributo che dà o non dà al proprio benessere. E, come rilevato, in questo senso conta anche il contesto aziendale perché, ad esempio, il clima organizzativo e relazionale al suo interno non è certo secondario rispetto al benessere dei lavoratori.

Conta anche il riconoscimento materiale, quello basico retributivo con il 59,4% che indica esplicitamente la necessità di una retribuzione più adeguata per migliorare la propria condizione lavorativa.

3.2. Un buon lavoro fa bene alla salute

3.2.1. Quel che rende un lavoro buono

Il benessere delle persone, quindi, ha bisogno anche di un buon lavoro perché, se è un'attività vissuta con sofferenza e come inutile dispendio di energie psicofisiche e di tempo, allora il rischio è che operi in senso contrario generando malessere.

Ecco perché è importante capire che cosa è un buon lavoro per le persone, quali sono i connotati che ne definiscono il verso e l'impatto che soggettivamente le persone gli riconoscono.

Una prima verità va fissata: non esiste il lavoro ideale in astratto, quello ottimale per tutti, ma esistono lavori molto concreti che rispondono ai *desiderati* particolari, irriducibilmente specifici di ciascun individuo, poiché ciascun lavoratore tende a delineare la sua specifica *terra promessa concretamente realizzabile*.

Così al vertice delle cose che contano il 94,6% dei lavoratori dipendenti segnala un buon rapporto con superiori e colleghi come importante per il benessere sul posto di lavoro, con il 57,8% che lo considera molto importante (**fig. 11**). Il contesto relazionale, per quanto un'azienda possa essere sotto stress competitivo, resta un fattore cruciale della percezione soggettiva di benessere.

Il dato poi conferma che le tante e diverse dimensioni dell'attività lavorativa, da quelle inerenti alla performance alle mansioni, a quelle afferenti al contesto sono rilevanti e scrutinate soggettivamente rispetto agli impatti positivi o negativi sul benessere soggettivo.

Poi il 93,1% dei lavoratori indica come importante (il 43,4% come *molto* importante) per il proprio benessere sul lavoro la possibilità di operare con un certo grado di autonomia.

Il contributo del lavoro al benessere soggettivo dipende sia dai confini che gli sono attribuiti nella vita delle persone, sia dal suo contenuto. Riguardo al primo aspetto, per il 92,2% è importante (per il 54,4% molto importante) un riuscito bilanciamento tra vita privata e lavoro. Ancora una volta è la distribuzione della risorsa scarsa tempo a condizionare in modo decisivo, dal punto di vista soggettivo, se e in che misura il lavoro contribuisce al benessere individuale.

Senza una sua armoniosa internità all'agenda quotidiana delle persone, il lavoro comunque rischia di essere percepito come eccessivo, un'attività che fagocita tempo con effetto negativo sul benessere.

Da qui l'importanza per il proprio benessere di disporre di una certa flessibilità negli orari di lavoro indicata come importante dal 91,6% dei lavoratori, con il 51,5% che lo segnala come molto importante.

E il 64,1% segnala come importante per il benessere soggettivo (il 30,7% come molto importante) la facoltà di lavorare anche in smart working.

Il dato indica che il rapporto con il lavoro a distanza è entrato in una fase di stabilizzazione fisiologica, poiché non è visto come la soluzione di tutti i mali, o come un'alternativa radicale totalizzante al lavoro in presenza. Piuttosto è considerato come un'alternativa la cui disponibilità amplia il ventaglio di scelte praticabili, e quindi innalza il benessere soggettivo. È ormai desueta la visione salvifica che attribuiva allo smart working una centralità per un lavoro più a misura di benessere delle persone.

3.2.2. Servizi di un buon lavoro

L'85,8% dei lavoratori dipendenti richiama esplicitamente l'introduzione o l'aumento dei benefit del welfare aziendale o anche di altro tipo (**fig. 12**).

Dal punto di vista del lavoratore l'ampliamento progressivo dello stock di servizi, prestazioni, attività resi disponibili nella piattaforma aziendale di welfare non può che essere apprezzato. E tuttavia vi sono poi specifiche tipologie di servizi e prestazioni che suscitano particolare interesse e che è opportuno richiamare.

Sono servizi che segnalano come il benessere anche in ambito lavorativo dipende da una molteplicità di dimensioni, anche molto diverse tra loro che però se rese disponibili dalle aziende sarebbero particolarmente apprezzate.

Così l'80,3% dei lavoratori fa riferimento a iniziative per la salute fisica, dalla palestra a corsi fitness di vario tipo, il 74,8% invece a servizi per l'accesso alla cultura, che sia cinema, teatro, musei, acquisto libri, sino ai servizi per il supporto per la salute mentale indicato dal 68,5% e che ormai suscitano un interesse crescente. Sono infatti molto apprezzati programmi di gestione dello stress, sedute dallo psicologo, attività di mindfulness.

3.2.3. Autonomia e riconoscimento

Come rilevato, beneficiare di autonomia nel lavoro, a cominciare da una certa flessibilità degli orari è un costitutivo di un buon lavoro, presupposto perché possa contribuire al benessere soggettivo.

Del resto, la voglia di gestire gli orari non è solo comodità, perché introietta ed esprime paradigmaticamente un sentimento comune, molto forte tra i giovani, che si riassume proprio nella voglia di autonomia, nella possibilità di disporre di spazi di azione che non siano incasellati in una gerarchia con relative logiche e routine.

Non è un elogio acritico di massa del lavoro autonomo, piuttosto il desiderio di poter operare anche nei contesti aziendali strutturati in spazi di azione riconosciuti in cui finalmente non si è ridotti a semplici esecutori di ordini e direttive altrui.

È una richiesta di valorizzazione soggettiva, di riconoscimento concreto, operativo dell'autonomia individuale, e che porta dentro il concreto operare delle aziende la potenza del valore delle persone, portato del primato del fattore umano su quelli organizzativi e tecnologici.

Non a caso per l'88,8% dei lavoratori dipendenti il vero leader in azienda è colui che valorizza le persone: convinzione condivisa largamente in modo trasversale a classe di età o genere dei lavoratori, oltre che a settore economico e dimensione dell'azienda in cui lavorano (fig. 13).

3.2.4. Mai più senza appropriate gratificazioni

Altro aspetto decisivo del nesso lavoro-benessere consiste nel desiderio di riconoscimento visto che l'87,6% dei lavoratori dipendenti dichiara che sentirsi valorizzati nel lavoro è importante per il proprio benessere mentale (fig. 14).

Un dato che non lascia dubbi sulla rilevanza del lavoro rispetto al bisogno di riconoscimento che resta una delle molle decisive della buona salute mentale. Lavorare con appropriate gratificazioni, anche immateriali come il sentirsi valorizzati per quel che si fa, è un moltiplicatore di benessere e un fattore di protezione rispetto ai rischi di stati depressivi.

Nel delineare lo stretto nesso tra lavoro e benessere soggettivo emerge un'idea dell'etica contemporanea del lavoro che è una critica di fatto, operativa, concreta ad una concezione del lavoro che ormai provoca rigetto: quella che ritiene che lavorare sia una sorta di valore supremo per il quale è lecito chiedere sforzi massimi, dalla durata dell'orario all'intensità, senza appropriate contropartite economiche, di gratificazione e riconoscimento.

È infatti ormai percepita come inaccettabile la persistenza di retribuzioni che semplicemente non camminano come ci si attenderebbe, e sicuramente in modo molto più lento di quanto è accaduto e sta accadendo in paesi omologhi. E poi, soprattutto tra giovani e laureati, l'esperienza di lavori dalle mansioni inadeguate rispetto a preparazione e competenza e con forme contrattuali che non consentono progettazione di vita.

Non a caso quasi il 65% dei lavoratori reputa inaccettabile che per riuscire nel lavoro, conquistando i successivi step quali un lavoro a tempo indeterminato, una promozione o un aumento retributivo si debba essere disposti a dedicarvi tutto o parte del proprio tempo libero.

In una società ad alta soggettività, molto orientata al benessere soggettivo esito di una molteplicità di dimensioni e attività, dove non è più lo status economico e i livelli di consumo a determinare la felicità individuale, l'idea sacrificale e totalizzante del lavoro, senza opportune e apprezzate contropartite semplicemente non coinvolge più le persone.

3.2.5. La caccia al benessere non si ferma alle porte dell'azienda

Come largamente sottolineato in precedenza, tempo libero e relazioni sono due dimensioni fondamentali del benessere soggettivo che è possibile costruire. Ecco perché dedicare tempo a sé stessi, riempire il proprio spazio vitale di esperienze che scaturiscono da propri interessi personali resta in questa fase essenziale per le persone poiché salvaguardando i propri spazi personali anche chi lavora ritiene possibile contenere o addirittura evitare comportamenti disfunzionali generati da stress e ritmi di vita molto intensi.

Altrettanto fondamentali sono le relazioni che ci identificano e ci collocano nello spazio e nel tempo e da cui dipende molto la qualità della nostra vita, in virtù della rete affettiva e sociale che vanno a costituire.

D'altro canto, assume valore sociale e vince ogni antica delegittimazione anche la voglia e relativa richiesta di un *sano ozio*, che richiama la voglia di ritagliarsi tempo libero da dedicare alla prevenzione medica e alla cura del benessere mentale attraverso molteplici attività di cui ormai c'è abbondanza di offerta, come psicoterapia, yoga o forme di meditazione.

Come rilevato, lo stress di massa, l'incertezza pervasiva, alimentata dai tanti e diversi nuovi focolai di crisi a livello planetario con il carico di ansia che ne deriva, contribuiscono a spostare l'asse dell'attenzione sociale verso una sorta di benessere minuto quotidiano.

Ebbene questo orientamento così marcato e preciso nelle finalità e nelle forme verso il benessere soggettivo ormai non accetta più di fermarsi alle soglie del luogo di lavoro.

Con le persone entrano nei luoghi di lavoro il loro corollario di problemi, ansie, risorse e obiettivi e, inoltre, data la incontenibile voglia di benessere il mondo del lavoro non gode più di una sorta di immunità che finiva per porre azienda e lavoro sempre e comunque sopra e oltre tutto il resto.

Se le persone sono a caccia di una loro *terra promessa praticabile* che si identifica con un concreto benessere, allora anche i luoghi di lavoro sono investiti dalle micro-pratiche soggettive così orientate.

Laddove il contesto lavorativo si rivela ostico e imm modificabile o non adattabile a livello micro alle esigenze e finalità dei lavoratori, allora scattano i molteplici meccanismi di micro-difesa individuale, già ampiamente descritti nelle precedenti edizioni del presente Rapporto e che si materializzano fondamentalmente in un approccio puramente strumentale al lavoro con relativa minimizzazione di impegno e coinvolgimento.

È un cambio radicale di paradigma per ogni teorico o responsabile delle risorse umane, poiché di queste ultime non è più possibile parlare astrattamente, giacché nell'esercizio dei ruoli professionali nelle aziende ci si misura con persone:

- a caccia di autonomia, equilibrio con la vita privata, contenuti e forme del lavoro funzionali alla propria idea di benessere;
- che portano in ufficio il carico di problematiche della vita quotidiana, proprie e dei familiari, con effetti inevitabili anche sulla performance lavorativa.

La perdita di centralità del lavoro nelle vite delle persone significa che anche nel contesto lavorativo occorre misurarsi con le persone come totalità, non come energia psico fisica o insieme di capacità da utilizzare, ma come individui che nella complessità della loro vita svolgono *anche* un'attività lavorativa.

3.2.6. Ancora sulla salute mentale

È utile un di più di riflessione sul tema della salute mentale in generale e del benessere psicologico. Dopo il periodo del Covid, ampio è stato lo spazio dato nel dibattito pubblico alle tematiche afferenti ai disagi psicologici e dalle possibili soluzioni.

C'è stato un vero e proprio boom che ha riguardato non solo adolescenti e giovani, ma persone adulte, genitori, figli di persone anziane e non autosufficienti e poi via via persone alle prese con problematiche di vario tipo, non ultime quelle del lavoro, di chi lo cerca, di chi lo ha perso, di chi ne ha uno ma non è soddisfatto o è continuamente alla ricerca di risposte positive alle sue problematiche.

Ebbene, l'attenzione alla salute mentale, la disponibilità di adeguati servizi, attività, progetti che operano come prevenzione o supporto sono particolarmente apprezzati dai lavoratori. Dai dati risulta infatti che:

- il 63,5% dei lavoratori dipendenti vorrebbe poter investire nel proprio benessere mentale ricorrendo ad uno psicologo o, anche, svolgendo attività di meditazione o yoga (**fig. 15**);
- il 38,2% dei lavoratori dipendenti è profondamente convinto che fare meditazione lo aiuterebbe a gestire meglio situazioni di stress e quindi a essere più produttivo (**fig. 16**).

La nuova centralità del benessere individuale tra le priorità di vita delle persone porta con sé anche una diversa attenzione alla salute mentale, e alle

modalità per mantenerla e potenziarla. Si può dire che la cura della salute mentale è ormai un filone sdoganato socialmente che investe pienamente anche il mondo del lavoro.

È peraltro un filone che si ricollega al mercato in pieno decollo dell'autorealizzazione individuale e delle tante e diverse forme di coaching che cercano di affiancare le persone in percorsi di ri/costruzione di autostima o, anche, di compiuto sviluppo personale.

Anche in questo caso non esiste più un tempio inviolabile del lavoro e dell'azienda, in cui non hanno legittimità le esigenze personali, psicologiche e fisiche dei lavoratori. Quest'ultimi, come in ogni ambito in cui come persone operano e entrano in relazione con gli altri, portano con sé stessi problematiche e risorse, e la salute mentale è un aspetto a cui dare alta attenzione.

Pertanto è pienamente legittimo ormai anche nelle aziende il bisogno, magari in alcuni momenti particolarmente difficili, di forme di supporto consulenziali o anche attività, ad esempio, di meditazione o che si richiamano esplicitamente alla mindfulness.

È una sorta di nuova frontiera su cui si gioca sia la *social reputation* delle aziende, che la verifica della loro reale disponibilità a praticare quella dimensione della *social responsibility* afferente al rapporto con i lavoratori.

Così come è letale il ricorso a forme di *green washing*, lo può essere anche un approccio solo enunciativo di impegno su questo nuovo fronte.

3.2.7. Ancora sul valore tempo

Nelle edizioni precedenti del presente Rapporto è stata sottolineata l'assoluta centralità della risorsa tempo, troppo scarsa per essere monopolizzata da una sola attività, sia pure fondamentale come il lavoro. La moltiplicazione di interessi e opportunità delle persone trova un vincolo insormontabile proprio nella disponibilità di tempo, tanto da renderlo uno dei fattori critici maggiori rispetto al ruolo del lavoro nella vita delle persone.

Strappare tempo al lavoro è stato storicamente uno degli assi di progressione della società, nella fase iniziale e per un lungo periodo della storia industriale la lotta per l'orario di lavoro era mossa dalla necessità quasi vitale di contenere la dinamica dello sfruttamento, della fatica, del lavoro ridotta alla sola penosità inflitta dal bisogno.

Oggi la dimensione del tempo resta fondamentale e, anzi, viene rilanciata dalla centralità della ricerca del benessere.

Così al di là della naturale esigenza di poter conciliare meglio lavoro e vita privata, l'89,4% dei dipendenti indica esplicitamente che un efficace lenitivo degli effetti di eventuali difficoltà e sofferenze consiste nella possibilità di dedicare più tempo a sé stessi e alle cose che piacciono, coinvolgono, interessano (**fig. 17**).

E, in concreto, è richiamata una maggior disponibilità di tempo dall'86,2% per stare con amici e parenti, dal 78,9% per svolgere attività fisica, dal 73,9% per attività culturali varie e dal 79% per potersi riposare.

La verità è che il tempo è la risorsa scarsa che ha un elevato impatto sulla qualità della vita e il benessere e il lavoro alla fin fine continua ad assorbirne una quota molto consistente.

3.3. La nuova sfida

Tutti sentono di avere il diritto di orientare la propria vita alla conquista di un livello di benessere psicofisico più alto. E ciascuno interpreta lo stato di benessere, di salute psico-fisica in modo molto soggettivo, attribuendo un peso specifico a obiettivi e attività di vita.

Non c'è più un percorso standard, di massa, socialmente riconosciuto e condiviso di accesso al benessere, così come non c'è più una scala di valori delle attività di vita uguale per tutti.

Lavoro, consumo, tempo libero, famiglia, hobby ecc. sono altrettanti ingredienti di vite dotate di una propria singolarità. E le aziende dovranno rassegnarsi a questa irriducibile e prioritaria voglia di benessere di tutti elaborando un pensiero per la gestione delle risorse umane e del welfare aziendale non più solo riparativo o rivolto a chi ha problemi o disagi.

4. L'IMPORTANZA POTENZIATA DEL WELFARE PER IL BENESSERE SOGGETTIVO

4.1. Il costo per il lavoro di un welfare meno efficace

4.1.1. Meno coperture sociali, più stress per tutti

La concezione socialmente prevalente di benessere e il nesso con il lavoro mostrano che in azienda arrivano persone che non accettano più, per ragioni ideologiche legate ad una versione antica e desueta di etica del lavoro, di lasciarsi alle spalle fuori dell'azienda per il tempo di lavoro, le problematiche quotidiane.

Chi arriva in azienda porta con sé le difficoltà di vite concitate, piene di attività e responsabilità, verso le quali prevale uno sforzo di ritagliarsi tempo per sé stessi, per quelle piccole cose che fanno star bene.

Ma da qualche tempo le vite delle famiglie italiane sono molto condizionate anche dalle crescenti difficoltà di un'altra dimensione sistemica, quella del welfare.

Se nel passato, anche recente, un sistema di protezione ampio e articolato era un pilastro del benessere individuale e collettivo, per le risposte puntuali relative a tante forme di disagio e per il senso di sicurezza che trasmetteva, è da tempo evidente una decrescente capacità di star dietro ai fabbisogni sanitari e sociali dei cittadini.

Non è una forzatura, quindi, segnalare che la riflessione sul rapporto tra persone e lavoro, su quel che le aziende possono fare per rimotivare i lavoratori e promuovere un livello più alto di *engagement*, e sulle modalità con cui il lavoro e il senso di appartenenza all'azienda possono essere riconquistate, un posto di rilievo va dato alle conseguenze e sui lavoratori di un sistema di protezione sociale sempre meno efficace.

Una parte non certo secondaria del carico di problematiche e stress che le persone si portano dietro quando entrano in azienda afferisce, direttamente o indirettamente, a fabbisogni che stentano a trovare risposte appropriate nel welfare, come magari accadeva anche in un passato recente.

Ecco perché è essenziale analizzare con estrema attenzione il rapporto dei lavoratori con il welfare con particolare riferimento alle difficoltà di accesso ai servizi e alle prestazioni, indotte dalla crisi del comparto pubblico.

È un ambito in cui effetti si riverberano sul ruolo e sul contenuto del welfare aziendale e di tutta l'attività di promozione dell'engagement nelle aziende.

Nella evoluzione delle funzioni aziendali, con particolare riferimento al rapporto con i lavoratori, infatti si va delineando uno spazio di azione destinato a crescere nel tempo: il ruolo dell'azienda come *Hub* di benessere che non si limita unicamente a soddisfare i bisogni legati al lavoro, ma che diventa anche un punto di riferimento per supportare le difficoltà personali che influenzano la vita del lavoratore dipendente, il loro benessere psicofisico nonché le piccole preoccupazioni quotidiane.

Ecco come l'azienda si configura come luogo in cui il lavoratore può sentirsi valorizzato, guidato e tutelato, affrontando in modo integrato le sue molteplici necessità, contribuendo così al suo benessere soggettivo e totalizzante.

4.1.2. Dati utili per capire

Altamente impressivi sono i dati che raccontano lo stato del rapporto dei lavoratori dipendenti con il welfare italiano. Infatti, rispetto a quattro anni fa il 32,9% dei lavoratori dichiara che la rete di protezione dai rischi sociali, quindi il welfare dei comparti sanitario, sociosanitario, assistenziale è peggiorata, per il 52,5% è rimasta uguale e per il 14,6% è migliorata (**fig. 18**). Riguardo allo stato delle tutele sociali hanno percepito:

Ma qual è lo stato del rapporto con il welfare di chi lavora in Italia nella materialità della situazione attuale, intesa come quella che contribuisce a delineare lo *state of mind* di chi lavora, il suo stato di benessere o malessere, di serenità o ansia con cui poi anche l'azienda, i responsabili, i colleghi e, eventualmente, clienti e fornitori devono fare i conti?

Solo il 14,2% dei dipendenti dichiara che il welfare garantisce le prestazioni di cui hanno bisogno lui e i suoi familiari, il 47,8% che garantisce solo le prestazioni essenziali e il resto se le paga da solo e il 38% che non garantisce nemmeno le essenziali (**fig. 19**).

Per il futuro, invece, solo il 4,3% dei lavoratori dipendenti pensa che saranno coperti i bisogni essenziali, il 55,5% si limiterà a garantire un pacchetto ristretto di bisogni il resto sarà in capo al cittadino, lavoratore e il 40,2% che non garantirà nemmeno l'essenziale, di fatto tutto sarà in capo ai cittadini (**fig. 20**).

I dati mostrano in modo impressivo e inequivocabile che, al di là degli aspetti economici legati all'acquisto di prestazioni di welfare non più garantite dal pubblico, quel che conta è che sta entrando nella cultura sociale diffusa di chi

lavora la convinzione, per esperienza accumulata e per negative aspettative sul futuro, l'idea che non si potrà più contare sulle coperture sociali di un tempo.

E il sentiment collettivo dei dipendenti è espresso in modo paradigmatico dal fatto che pensando al futuro proprio e della famiglia solo il 22,5% dei lavoratori dipendenti si sente con le spalle coperte grazie ad una rete di protezione pubblica e personale robusta, il 38,3% è in ansia perché la rete di tutela la sente fragile, facilmente vulnerabile, il 21,7% dichiara di sentirsi senza rete di copertura, di fatto molto insicuro e il 17,5% è nella nebbia per l'eccesso di incertezza che avvolge la sua vita e più ancora il futuro (**fig. 21**).

Peraltro, emergono anche ambiti in cui il senso di insicurezza e vulnerabilità è particolarmente forte come per la non autosufficienza in cui ben il 71,2% si sente insicuro, o l'insorgenza di patologia e la connessa necessità di prestazioni sanitarie indicato dal 56,6% e anche l'ambito dell'istruzione dei figli segnalato dal 52% (**fig. 22**).

I dati restituiscono un quadro relativo non solo al timore che determinati rischi sociali si materializzino nella propria vita, ma anche alle difficoltà nel disporre delle tutele, dei servizi e delle prestazioni adeguate.

L'insorgere di problematiche legate a disagi e fabbisogni sociali di qualsiasi tipo apre una sorta di buco nero di difficoltà, impegno, energie in grado di sconvolgere o, comunque, condizionare pesantemente la vita delle persone e inevitabilmente entra anche nel tempo di lavoro di chi resta coinvolto.

La sanità è l'esempio paradigmatico, poiché dalla sua istituzione in avanti il Servizio sanitario è stato il garante di una tutela sanitaria universalistica, per tutti e ovunque, tanto apprezzata dalla grande maggioranza degli italiani. Tuttavia, è sempre più ordinaria l'esperienza di un Servizio sanitario di difficile accessibilità con relativa necessità di ricorrere a risorse proprie per acquistare prestazioni sanitarie.

Visite specialistiche, accertamenti diagnostici, farmaci, dispositivi medici ecc. è lungo l'elenco delle prestazioni sanitarie che inevitabilmente, malgrado i tentativi di prenotare nel Servizio sanitario, tra pubblico e sanità accreditata, le persone poi devono ottenere a pagamento dal privato.

La spesa sanitaria privata è salita a oltre 44 miliardi di euro con aumenti consistenti nel medio-lungo periodo, mentre le liste di attesa per l'accesso alle prestazioni sono diventate estremamente lunghe, sia pure con diversità regionali e per tipologia di prestazioni.

Non c'è bisogno di dovizia di dati per raccontare la sanità difficile, perché è ormai esperienza diffusa, di massa, così come la scelta di ricorrere direttamente al privato, senza nemmeno tentare di prenotare nel pubblico.

4.1.3. Non so a chi rivolgermi

Oltre all'asimmetria quantitativa e qualitativa tra composizione dell'offerta di servizi e prestazioni e della domanda di tutele, il rapporto con il sistema di welfare, dalla sanità alla previdenza alla non autosufficienza, è condizionato da una molteplicità di difficoltà, deficit, mancanze che si trasformano in altrettanti problemi irrisolti per le persone con relativo stress.

Così l'estrema confusione che connota l'offerta dal punto di vista dei cittadini che sono alla ricerca delle tipologie di servizi appropriati ai propri bisogni.

Al 41,8% dei lavoratori dipendenti è capitato in presenza di un problema di salute o di un disagio di altro tipo di non sapere bene a chi rivolgersi nel welfare o nel socioassistenziale (**fig. 23**). Una situazione di confusione e difficoltà che amplifica le difficoltà percepite dalle persone quando emerge un bisogno sanitario o sociale.

Esempio paradigmatico è quello della non autosufficienza che può essere innescata dalla fragilità crescente legata all'età o, anche, da una patologia cronica invalidante e che, solitamente, richiede una presa in carico che coinvolge una molteplicità di figure sanitarie e socioassistenziali. E poiché non esiste una filiera strutturata, riconoscibile, facilmente accessibile che di default si occupa dei non autosufficienti, allora per le persone diventa davvero difficile mettere in campo le risposte assistenziali appropriate.

Spesso, proprio nei casi più confusi, la soluzione più rapida e rassicurante, laddove possibile, è la privatizzazione della spesa ricorrendo a servizi a pagamento intero. Per la non autosufficienza la soluzione più diffusa è il ricorso alle badanti o, anche, ad un familiare che semplicemente trasforma il care al parente nella propria attività di lavoro.

Il vuoto informativo con relativa diffusa confusione per i cittadini nel rapporto con l'offerta di welfare sono all'origine di tante situazioni complicate, stressanti, che condizionano il benessere soggettivo delle persone coinvolte. Non basta che i servizi esistano, occorre che siano accessibili e riconoscibili quando le persone ne hanno bisogno.

4.1.4. Personalizzazione cercasi

Considerando il benessere dei lavoratori, anche nel rapporto con il welfare occorre uscire da logiche di massificazione o routiniere, poiché anche i servizi di tutela, come i settori dei beni e servizi di consumo, sono da tempo investite dalle logiche e pratiche di personalizzazione.

Quel che le persone cercano non sono genericamente tutele di welfare ampiamente intese, ma un *particolare, specifico, concreto insieme di servizi e prestazioni di cui hanno bisogno e in cui hanno fiducia*.

Non basta un potenziamento, pur essenziale, dell'offerta pubblica di servizi e prestazioni, dalla sanità alla non autosufficienza all'istruzione, perché le famiglie italiane sono perennemente a caccia di servizi e prestazioni modulati sul proprio intreccio originale, specifico, molto personale di bisogni.

Da tempo il welfare, oltre che con la cronica carenza di risorse, è alle prese con gli effetti di un'altra epocale trasformazione che si risolve nella massificata voglia di personalizzazione che incide sulla struttura della domanda.

In sanità, ad esempio, i cittadini vogliono poter scegliere il medico o la struttura in cui hanno fiducia, e non pochi sono i casi in cui fanno ricorso al pagamento intero della prestazione nel privato puro pur di poter esercitare la scelta.

Tuttavia, il sistema di welfare è il portato di processi strutturali e funzionali di lungo periodo che non sono facilmente modulabili e che, anche per ragioni di economicità, hanno un certo grado di standardizzazione. Inevitabilmente ad oggi è ancora bassa la quota che ritiene di aver potuto esercitare una scelta personalizzante in un ambito di welfare: è capitato al 36% degli italiani.

Quindi, va considerato che oltre al vuoto di offerta rispetto a taluni bisogni, oltre alla difficoltà di capire spesso e volentieri il servizio o professionista a cui rivolgersi nel sistema di welfare, c'è un ulteriore fronte di sfida per il welfare rappresentato dalla voglia di personalizzazione delle persone che non accettano soluzioni generiche, ma puntano ad avere risposte di welfare modulate sullo specifico dei propri bisogni.

4.2. L'azienda come *Hub del benessere*: uno spazio d'azione originale e promettente

4.2.1. Dal set di servizi specifici all'Hub

Il rapporto sempre più problematico dei lavoratori con un welfare visibilmente in difficoltà per carenza di risorse, difficoltà a coprire quantità e articolazione della domanda, distanza rispetto alla voglia di personalizzazione, incide negativamente sullo stato di benessere psico-fisico delle persone. Molte delle ansie, sofferenze, difficoltà extra-lavoro che i lavoratori si portano in azienda rinviano a mancate soluzioni di problematiche afferenti al welfare.

Come rilevato, chi lavora è condizionato pesantemente dall'insorgere di problematiche legate alla necessità di servizi e prestazioni di welfare e, anche, alle difficoltà di trovare in modo semplice e tempestivo soluzioni appropriate.

Dai casi estremi del *care* per persone non autosufficienti ai bisogni più ordinari legati alla formazione dei figli o, anche, a problematiche sanitarie, il quotidiano delle persone è costellato di una molteplicità di situazioni tipo, in cui diventa conclamato il bisogno di supporti personalizzati, per oltrepassare difficoltà che sono in grado di condizionare sia la qualità della vita che, anche, l'impegno e il coinvolgimento nelle attività lavorative.

È un orizzonte che genera nuove opportunità che va oltre il pur rilevante ambito del welfare aziendale, per generare uno spazio che si può riassumere nella formula *l'azienda come Hub del benessere*, inteso non solo come un punto di riferimento più ampio per i momenti di disagio sociale e sanitario, ma in grado di supportare il benessere complessivo e individuale e quotidiano in tutte le sue sfumature ben oltre il perimetro del tradizionale sistema di welfare.

In pratica, task reale dell'azienda come *Hub del benessere* non è solo quello di garantire servizi e prestazioni a cui si ha difficoltà ad accedere nel welfare formalizzato, ma di supportare tutti i lavoratori e relative famiglie a individuare e accedere alle risposte ovunque siano collocate nel welfare ampiamente inteso, inclusivo di quello pubblico.

Il rapporto tra lavoratore e azienda, come *Hub* di benessere, è fondamentalmente orientato a dare soluzione, non necessariamente dentro il set di servizi del welfare aziendale. Il core del rapporto diventa l'individuazione dei servizi a cui rivolgersi, delle prestazioni di cui si ha bisogno, delle modalità di accesso.

Nel core c'è la logica della personalizzazione, per cui il set di servizi e prestazioni a cui far ricorso è modulato sullo specifico del sistema di bisogni dei lavoratori.

L'attenzione aziendale, quindi, non è più focalizzata solo su quel che concretamente, nella piattaforma di welfare aziendale, può essere messo a disposizione dei lavoratori all'interno del plafond economico di cui beneficiano, ma sui bisogni del lavoratore e sulle risposte che l'intero sistema di welfare è in grado di garantire.

Così il welfare aziendale, partendo dalle problematiche concrete dei lavoratori e operando come pezzo di un *Hub del benessere*, diventa una delle soluzioni alle criticità incontrate dai lavoratori stessi, a cui devono stress e ansie varie.

Peraltro, in questa visione si va ben oltre l'idea semplicistica e potenzialmente autolesionista del welfare aziendale come integratore di un welfare pubblico che tende a ritrarsi. Infatti, in questi casi sarebbe alto il rischio di rendere il welfare aziendale una sorta di privilegio di chi lavora rispetto agli altri cittadini.

4.2.2. Una cultura nuova, tutta da sviluppare

Tenuto conto delle difficoltà crescenti legate al rapporto con il welfare, un supporto a chi lavora, disponibile nei momenti di massima vulnerabilità legati all'insorgere di bisogni di tutela che stentano a trovare copertura, diventa un meccanismo molto potente di coinvolgimento e stimolo all'impegno anche nel lavoro.

Come rilevato, il rapporto con il welfare è in difficoltà per una molteplicità di ragioni, tra le quali è comunque molto importante il fatto che non è sempre agevole capire a chi rivolgersi, anche a causa di procedure di accesso complesse, scomode, che richiedono impiego di tempo ed energia.

Di fronte a questa situazione ciascun cittadino è chiamato a costruire puntualmente nell'articolata offerta di servizi e prestazioni lo specifico mosaico in grado di rispondere ai propri bisogni. Ed ecco dove nasce la pressione e lo stress per persone che lavorano, con tempi contingentati dalla necessità di bilanciare lavoro e vita privata.

Quel che un'azienda può mettere a disposizione in questo ambito è particolarmente importante e apprezzabile, purché i lavoratori abbiano un'idea precisa del tipo di aiuto di cui possono disporre.

Quel che è assolutamente da evitare è che alla non semplice comprensibilità del sistema di welfare formalizzato si aggiunga una complessità specifica relativa al welfare aziendale e, in generale, alle forme di supporto che l'azienda introduce.

A questo proposito, si rileva che il 41,8% dei lavoratori dipendenti dichiara che sarebbe per lui molto utile poter contare su un consulente esperto in cui avere fiducia per suggerimenti, indicazioni in materia di welfare, dalla sanità alla non autosufficienza alla previdenza (**fig. 24**). Il 28% lo reputa inutile, ma un ulteriore 30,2% è indeciso, non sa bene che cosa il servizio gli potrebbe garantire.

Sono dati che danno ulteriore conferma della grande confusione che regna nel rapporto con il welfare, soprattutto in presenza di nuovi bisogni conclamati, occorre contrapporre iniziative semplici, chiare, trasparenti, comprensibili, efficaci ed efficienti. Ogni ulteriore elemento di confusione, per quanto animato da buone intenzioni, trova un rigetto da parte dei lavoratori.

Così, ad esempio, le quote di coloro che apprezzerebbero un consulente online che gli consente di capire in cosa l'azienda lo può supportare è attualmente relativamente ridotta, ma con un'ampia fascia di indecisi che semplicemente non sono a conoscenza del contesto in cui si inserirebbe un simile servizio.

Il 27,3% dichiara che lo apprezzerebbe, quota che sale al 30,6% tra i giovani e al 29,4% tra i 35-54enni, mentre scende nettamente nella fascia di età più alta (**tab. 2**). È una quota destinata a salire se si tiene conto che chi non sa di cosa si tratta è tra i giovani il 31,7% e la quota resta superiore al 23% negli adulti.

La verità è che ad oggi si è ancora in una fase tutto sommato quasi iniziale della rinata cultura del welfare aziendale, mentre è totalmente assente invece l'idea dell'azienda come *Hub del benessere*, cioè come entità collettiva che è coinvolta nel supportare i lavoratori nel trovare le appropriate soluzioni di welfare ai propri fabbisogni di tutela.

5. QUEL CHE CAMBIA PER IL WELFARE AZIENDALE

5.1. L'evoluzione vincente

Dal primo riconoscimento formale sia pure indiretto del welfare aziendale è ormai passato un arco di tempo che consente di delineare il senso del percorso fatto, le opportunità e le criticità.

Il welfare aziendale da dispositivo residuale, molto marginale, quasi lasciato desueto di epoche antiche, si è progressivamente rilanciato diventando una sorta di ineludibile delle politiche sociali, delle relazioni industriali e della gestione delle risorse umane.

L'originaria funzione di strumento per l'integrazione del reddito si è progressivamente mixata con altri, più ampi, rendendolo strumento molto apprezzato di attrazione e motivazione dei lavoratori, componente della *good social reputation* aziendale e, in un mercato del lavoro sempre più competitivo visto lo scarto tra domanda e offerta di lavoro, uno degli asset in mano ai responsabili HR e ai manager e imprenditori per attirare nuove leve.

Nel concreto delle aziende, poi, il welfare aziendale è diventato uno straordinario contenitore di benefit, molto apprezzati dai lavoratori sia per le loro caratteristiche intrinseche e merceologiche sia perché sono state un modo per ampliare retribuzioni di fatto statiche da molto tempo.

Inoltre, in tanti contesti, nel welfare aziendale sono rientrate tutele significative, la polizza sanitaria integrativa su tutte, che hanno un impatto tangibile sulla condizione socioeconomica e sulla protezione sociale dei lavoratori.

Il welfare aziendale, poi, è stato molto utilizzato a livello politico dai successivi governi come canale per dare supporto ai redditi per fronteggiare spese improvvise capaci di colpire la sostenibilità dei budget familiari, con le bollette per l'energia come esempio paradigmatico.

Il welfare aziendale, quindi, è stato un dispositivo con una molteplicità di finalità, spesso e volentieri estranee a quelle che gli appartengono di default.

In ogni caso, nel corso degli otto anni trascorsi dalla prima Legge di Bilancio che, implementando i benefici fiscali ne ha sancito la nuova fase di espansione, la sua *social reputation* è letteralmente decollata.

Istituzioni politiche, sindacati, aziende: l'attenzione e l'apprezzamento collettivo è cresciuto, mentre per i lavoratori che ne beneficiano è ormai una risorsa su cui contare.

5.2. Sempre più conosciuto

L'88,9% degli occupati dichiara di sapere cosa sia il welfare aziendale e, in particolare il 30,8% in modo preciso e il 58,1% per grandi linee. Non sa cosa sia il welfare aziendale l'11,1% degli occupati (**fig. 25**).

Rispetto al 2024 si registra l'aumento della quota di coloro dichiarano di sapere cos'è il welfare aziendale, poiché era pari all'81,8%. Nello specifico poi:

- è diminuita la quota di chi ne ha una conoscenza precisa, poiché nel 2024 era il 32,7%;
- è aumentata quella di chi conosce il welfare aziendale per grandi linee, visto che nel 2024 era pari al 49,1%.

In pratica, si registra un incremento della conoscenza per grandi linee del welfare aziendale a scapito di una conoscenza più precisa di esso, che significa che il welfare aziendale si va diffondendo, ma con una perdita della sua identità specifica, generando un po' di confusione tra i lavoratori.

Dichiarano di averne conoscenza:

- il 94,8% dei dirigenti, il 91,9% degli impiegati e il 75,9% degli operai o lavoratori con mansioni esecutive;
- l'86,6% dei giovani, l'90,2% degli adulti, e l'89% dei 50enni e *over*;
- il 69,5% dei redditi bassi, l'85,6 dei redditi medio bassi, il 95,6% dei redditi medio alti, e il 97,1% dei redditi alti.

Hanno una più alta conoscenza precisa i dirigenti (33,7%), gli adulti da 50 anni in su (32,2%) e i redditi alti (43,1%).

5.3. Ma quale funzione ristretta

5.3.1. Andare subito oltre

A questo stadio, quindi, non si può non sottolineare la potenza che il welfare aziendale, partendo dal ruolo marginale da figlio di un dio minore, è riuscito a costruire in questi anni.

Addirittura, al punto da diventare una sorta di *passepourtout*, pronto all'utilizzo per, ad esempio, dare risposte tempestive, verificabili nelle buste paga, a bisogni di spesa che, altrimenti, sarebbero stati dirompenti per i lavoratori.

E tuttavia nel percorso vincente di questi anni si annida anche il rischio di future difficoltà o, meglio ancora, il germe di una crescita interrotta, per evidente perdita di senso, identità e ruolo. Troppo importante, a questo stadio, è ancora la componente fiscale, che rende il welfare aziendale un dispositivo comodo, agevole e multitasking. Riguardo ai rischi si rileva che:

- dal lato dei lavoratori, c'è quello che il welfare aziendale sia concretamente ridotto alla somma dei benefit che, di anno in anno, sono resi disponibili, senza un upgrading del suo significato come concreta modalità di costruzione di un rapporto di fiducia, riconoscimento e engagement con l'azienda;
- dal lato dell'azienda, quello di guardare al pacchetto benefit come a un modo per contenere la pressione fiscale, garantire qualcosa ai lavoratori, senza però cogliere in pieno le potenzialità del welfare come dispositivo ad alto e positivo impatto ad esempio sull'attrattività dell'azienda, per i lavoratori da reclutare e per quelli da trattenerne.

A livello sistemico, il rischio per il welfare aziendale è di essere ridotto a puro e semplice catalizzatore di risorse fiscali, che lo esporrebbe nel tempo al rischio della competizione con altri dispositivi o settori che nel frattempo potrebbero diventare più forti e più capaci di conquistare consenso sociopolitico e risorse pubbliche. Senso e sostenibilità del welfare aziendale, quindi, non possono dipendere in toto o quasi dalla fiscalità amica, altrimenti il dispositivo sarebbe troppo fragile.

Sempre a livello sistemico, ma in particolare all'interno del sistema di welfare di cui è componente, alto è il rischio di essere percepito come un di più per pochi o, comunque, un elemento divergente rispetto alla universalità del welfare italiano. L'eccesso di separatezza del welfare aziendale, inteso come uno strumento specifico per ciascuna azienda, sempre e comunque diverso da

azienda ad azienda, rischia di renderlo un orpello che tutti pagano tramite la fiscalità, ma di cui in pochi beneficiano.

E nelle stesse aziende, se i benefit previsti sono poi apprezzati e utilizzati non da tutti i lavoratori, ma in particolare da alcuni, allora è alto il rischio che il welfare aziendale sia percepito come una residualità poco rilevante, soprattutto quando i lavoratori si trovano in condizioni di difficoltà proprio nel rapporto con il welfare.

Ecco un punto decisivo, forse ad oggi troppo sottovalutato: il supporto delle aziende, il suo reale impatto sul rapporto con i lavoratori non può dipendere da una sorta di infinita e quindi impossibile espansione di benefit, tutele e servizi garantiti per i lavoratori, ma deve essere fondato sulla capacità del supporto aziendale di contribuire a individuare le risposte appropriate ai bisogni dei lavoratori.

In questo senso, quindi, al fianco dei tanto apprezzati benefit, il welfare aziendale deve sviluppare al suo interno servizi che esplicitino il suo essere parte di un sistema più grande in grado di prendere in carico il bisogno sociale del lavoratore.

5.3.2. Senso e contenuto dell'*Hub del benessere*

In questa particolare fase è vitale, più che l'ampliamento a dismisura di quanto direttamente garantito ai lavoratori, l'attivazione di servizi che decodificano l'interezza dei bisogni e poi elaborano e propongono possibili soluzioni all'interno dell'intero panorama di servizi e prestazioni del sistema di protezione sociale di un territorio.

È un passaggio culturale, prima ancora che operativo, che gli attori del welfare aziendale devono fare e che trasforma quest'ultimo nelle modalità in cui si è imposto e strutturato in questi anni in un pezzo importante di un sistema più ampio di welfare che include pubblico, privato accreditato e/o convenzionato, privato sociale e privato puro.

È così che l'azienda diventa *Hub* di benessere, non perché alla fin fine è in grado di garantire tutto a tutti, attivando servizi e prestazioni per tutti i servizi. Ma perché riesce a promuovere un benessere olistico, integrato e continuo per il lavoratore dipendente, offrendo soluzioni che migliorano la qualità della vita nel suo complesso. Ma è *Hub* anche perché è il luogo in cui il lavoratore con un disagio sanitario o sociale può andare oltre il rischio della solitudine e della confusione, per essere accompagnato alla soluzione concretamente

disponibile in termini di servizi e prestazioni nel sistema territoriale di welfare.

L'azienda, in tal senso, diventa anche luogo di ascolto e di supporto, capace di alleggerire il carico emotivo e pratico, guidando il lavoratore in tutte quelle situazioni quotidiane fonte di stress, dall'orientamento sulla pensione, alla scelta del mutuo, o il rientro dall'ospedale per le neo-mamme. In questo modo, l'azienda si allontana dal perimetro del "welfare tradizionale", abbracciando una visione olistica del benessere che si occupa di tutti gli aspetti della vita del lavoratore, contribuendo così al suo equilibrio e alla sua serenità.



6. DARE SENSO AL LAVORO: UN PROBLEMA PER TUTTE LE AZIENDE

6.1. Chi è coinvolto: esempio dimensione

Ma questa rivoluzione ulteriore delle relazioni nelle imprese che l'approccio e le aspettative dei lavoratori annunciano e, anzi, hanno già avviato, si applica a tutto il sistema di imprese oppure ci sono delle discriminanti, dei distinguo che consente ad alcune di chiamarsi fuori?

È un quesito lecito e importante, poiché notoriamente le condizioni territoriali, dimensionali, settoriali, anche di culture aziendali sono estremamente diversificate, tanto da rendere non facilmente concepibile una comunanza così potente di destino per l'intero sistema di aziende italiane.

E invece la rivoluzione del rapporto soggettivo con il lavoro ha una potenza socioculturale che lo rende trasversale alle tante diversità possibili. E, una delle differenze fondamentali tra i lavori consiste nella dimensione in termini di occupati delle imprese.

La dimensione, infatti, non solo condiziona di per sé i contesti lavorativi sul piano materiale e della qualità delle relazioni verticali e orizzontali, ma incide sulle risorse disponibili e le iniziative che è possibile mettere in piedi per fronteggiare determinate criticità o aspirazioni.

Le attuali 4,6 milioni di imprese attive sono attualmente così distribuite in relazione alla dimensione: il 94,9% ha fino ad un massimo di 9 addetti, il 4,4%, tra 10 e 49 addetti, e lo 0,7% oltre 50 addetti, con lo 0,1% che ne ha più di 250.

Dati che certificano oltre ogni ragionevole dubbio che lo scheletro dell'infrastruttura imprenditoriale italiana si risolve nelle imprese piccole e piccolissime, che storicamente hanno catalizzato la potenza dell'economia italiana.

In termini di distribuzione degli addetti per le varie classi dimensionali delle imprese emerge che dei 18,2 milioni di addetti totali, il 42,3% lavora nelle imprese minori fino a 9 addetti, il 20,5% tra 10 e 49 addetti, il 14% tra 50 e 249 addetti e il 23,3% oltre 250 addetti.

Una distribuzione che, pur non smentendo la persistente centralità delle piccole imprese nella vicenda socioeconomica italiana, mostra comunque che

la potenza economica e occupazionale delle imprese più grandi impone di considerare con attenzione estrema quel che sono in grado di fare per rispondere alle nuove esigenze dei lavoratori.

6.2. Trend che coinvolgono tutti

E allora ci si deve chiedere: le nuove dinamiche socio-valoriali che connotano il rapporto soggettivo degli italiani con il lavoro e le aspettative individuali sono condizionate dalla dimensione dell'azienda in cui si lavora oppure sono trasversali, comuni al di là di essa?

Il riconoscimento del ruolo delle scelte individuali come corresponsabili nella costruzione del benessere è condiviso dai lavoratori delle imprese minori (69,8% dei lavoratori) e di quelle più grandi (69,2%), così come lo spettro di sofferenze vissute nel privato e quelle che afferiscono al contesto lavorativo.

In particolare:

- nelle piccole (70,3%) come nelle grandi imprese (67,9%) una maggioranza netta di lavoratori è convinta che la sua vita privata risente a causa del suo lavoro;
- nelle piccole imprese il 74,7% e nelle grandi imprese il 79% non riescono a bilanciare come vorrebbero vita lavorativa e vita privata;
- nelle piccole il 74% e nelle grandi imprese il 70,1% dei lavoratori nell'ultimo mese precedente l'intervista ha provato stress o ansia per il lavoro;
- nelle piccole il 66,4% e nelle grandi imprese il 65% degli occupati provano frustrazione per via del mancato supporto nel luogo di lavoro da parte del datore di lavoro.

Sono pochi dati sufficienti per mostrare come si è dinanzi ad una articolazione di sofferenze legate al lavoro e al rapporto lavoro-vita privata che accomuna persone che lavorano in aziende con dimensioni radicalmente diverse. E colpisce poi la comunanza di esperienze anche in termini di insoddisfazione e frustrazione per quel che non si ottiene, in termini di supporto, dalla propria azienda.

E d'altro canto quote analoghe nelle piccole come nelle grandi imprese dichiarano di portare a casa i problemi lavorativi con inevitabili effetti negativi e, al contrario, di essere condizionato al lavoro dai problemi di casa,

privati. Uno spaccato evidente della continua osmosi di criticità che ormai esiste nella vita dei lavoratori, che prescinde dalla dimensione aziendale.

La totalità della persona, da casa al lavoro, è ormai un requisito socialmente condiviso che coinvolge i lavoratori di ogni settore e dimensione.

Pertanto, tutte le imprese che vogliono affrontare il senso del rapporto con i propri lavoratori o semplicemente porsi il problema di migliorare performance ed engagement non possono che partire da questa realtà in essere: i lavoratori non riconoscono più allo spazio del lavoro e quindi al rapporto con l'azienda una sorta di extraterritorialità, più o meno forzata, rispetto alle problematiche che costellano la propria vita, in particolare quelle con implicazioni sulla salute mentale e il benessere psicologico.

E colpisce anche il consenso trasversale tra i lavori delle imprese delle più diverse dimensioni rispetto all'idea che è essenziale poter acquisire un senso di appartenenza all'azienda intesa come comunità: lo pensa il 73,2% dei lavoratori delle imprese minori e il 76,7% di quelle più grandi.

Viene percepito come essenziale, quindi, non solo disporre di supporti e servizi specifici e meglio se personalizzati, ma anche un contesto relazionale in cui ci si può sentire accolti, inclusi, partecipanti a parte intera.

È quell'idea di azienda-comunità che ha dato il meglio di sé nella fase acuta dell'emergenza Covid, e che resta un riferimento apprezzatissimo dagli italiani.

6.3. Tanto lavoro, basso valore aggiunto per occupato

Di fronte a cambiamenti epocali che vanno maturando nella struttura profonda della società, coinvolgendo nel quotidiano milioni di persone in un riadattamento della struttura produttiva e dell'organizzazione di vita individuale e collettiva, è però importante capire anche parametri più strutturali di riferimento, vale a dire se e in che misura ad esempio le aziende possono star dietro alla rivoluzione in atto o se, invece, ci sono anche perimetri rigidi, o comunque non facilmente scalfibili.

La verità è che le risposte aziendali alle aspettative dei lavoratori non sono infinite, perché costrette in un perimetro definito di opportunità praticabili.

A lungo la crescita delle retribuzioni da lavoro è stata strettamente connessa all'espansione del lavoro nel settore manifatturiero a più alto e crescente valore aggiunto per addetto.

Il trasferimento di lavoratori dalle campagne alle fabbriche o nel lavoro impiegatizio consentiva di generare un valore aggiunto pro-capite marginale crescente, da cui si originavano retribuzioni via via più alte con maggior potere d'acquisto.

Al lavoro manifatturiero, poi, era associato un crescente potere sindacale con relativa capacità di redistribuire il valore aggiunto da capitale e rendita al lavoro, con percorsi di crescita prolungati e stabili del potere d'acquisto dei redditi da lavoro.

Da tempo, però, anche il nostro paese, malgrado l'intensa presenza di manifatturiero, ne sta vivendo un prolungato ridimensionamento.

In fondo, gli annunci di reindustrializzazione ad oggi hanno prodotto ben poco, tanto più che si annuncia una nuova fase di diffuse e profonde crisi industriali con relativo taglio di occupazione. A crescere sono settori dei servizi a basso valore aggiunto pro-capite.

I dati sono inequivocabili: il valore aggiunto per occupato in euro a prezzi 2023 è pari a 83.040 euro nell'industria manifatturiera e a 72.510 euro nei servizi e di questi 44.599 euro in alloggi e ristorazione.

Rispetto a 20 anni fa il valore aggiunto pro-capite del manifatturiero è cresciuto del 18,2%, quello dei servizi ha registrato -1,2% e in particolare quello di alloggi e ristorazione -22,4%.

È evidente che si è in presenza di un'espansione di lavoro povero, a basso valore aggiunto per occupato, inadeguato a sostenere percorsi prolungati di crescita per tutti.

Infatti, in venti anni 2003-2023 si sono registrati -614 mila occupati nella manifattura, +2,5 milioni nei servizi, di cui oltre 631 mila nei servizi di ristorazione e alloggi. Pertanto, nel mentre decolla nella società una richiesta di senso per il lavoro e di lavori in grado di contribuire al benessere soggettivo, l'economia italiana tende a crearne di nuovi che strutturalmente stentano a poter rispondere all'esigenza sociale.

In tale contesto strutturale, al di là delle resistenze culturali o di interessi, il sistema delle imprese ha difficoltà ad elaborare soluzioni appropriate, poiché i nuovi lavori hanno mediamente un ridotto contenuto di senso e una ridotta capacità di remunerare il lavoro.

Quindi, siamo in una situazione in cui le imprese hanno bisogno di tanta forza lavoro, ma contando su una quantità contenuta di valore aggiunto redistribuita sul totale dei lavoratori coinvolti: l'esito è un valore aggiunto pro-capite ridotto.

L'economia dei servizi a basso valore aggiunto diventa una trappola per l'economia italiana, perché genera tanta occupazione poco gratificante e poco coinvolgente, con retribuzioni tendenzialmente basse.

E, come detto, tutto ciò accade proprio quando il primato della soggettività, nelle sue potenze e nelle sue fragilità, irrompe nelle aziende trasformandole da luogo in cui le persone sono lavoratori e niente altro a luogo in cui sono persone a tutto tondo che dall'attività lavorativa si aspettano benefici precisi che, purtroppo in non pochi casi essa semplicemente non è in grado di dare.



7. UNA MATERIALITÀ RIVELATORIA

Il presente Rapporto fissa due verità elementari di straordinaria potenza in sviluppo rispetto ai risultati delle edizioni precedenti:

- sono saltate le mura dell'azienda con il resto della società dal punto di vista del singolo individuo e pertanto la persona che ne varca la soglia per assumere la veste sociale del lavoratore porta con sé l'insieme di risorse e problematiche che lo caratterizzano altrove. Porta al lavoro competenze, energie, voglia di lavorare e poi problematiche e disagi e soprattutto quella ormai centrale attenzione al benessere o malessere individuale;
- una particolare e inedita attenzione, nella corsa al benessere soggettivo, attribuita alla prevenzione e tutela della salute mentale e, in generale, al buon equilibrio psicologico, in linea con un'attitudine generale affermatasi a livello sociale e che, pertanto, inevitabilmente entra senza remore alcune nelle aziende. Se, quarant'anni fa si diceva che il *personale è politico*, oggi si può dire che il *personale è anche il lavoro e il rapporto con l'azienda*.

In estrema sintesi la ricerca dice che le aziende farebbero bene a capire che *l'Uomo di Marmo* semplicemente non esiste più e le persone non accettano di considerare il tempo che trascorrono sul posto di lavoro come una camera stagna in cui l'insieme delle loro problematiche non hanno diritto d'accesso. Sono infatti convinte che debbano entrare in modo trasparente, esplicito, con piena legittimità.

Da qui una prima evidente richiesta: il riconoscimento della persona nel lavoro da un lato con le competenze, le capacità e i risultati da gratificare e dall'altro con i disagi, le difficoltà, le problematiche per le quali si aspettano rispetto e, ancor più, supporto.

I lavoratori nella materialità del quotidiano del rapporto con lavoro e azienda vivono e si pensano nella loro totalità, portando con sé le problematiche del quotidiano così come, del resto, a casa portano problematiche, difficoltà, strascichi del lavoro.

L'osmosi crescente tra tempo di lavoro e tempo di vita è percepito come un problema a cui provare intanto a dare risposta con un diverso bilanciamento, anche se il realismo del quotidiano rende consapevoli dell'impossibilità di una separatezza assoluta tra i due tempi, poiché sul piano psicologico e del flusso di pensieri non c'è muro che possa produrre la separatezza totale.

Dal punto di vista delle aziende diventa essenziale capire le implicazioni operative del rapporto con persone che ormai agiscono consapevolmente, esplicitamente come totalità e che rifiutano di lasciare a casa quel che mentalmente e materialmente più le travaglia.

Evidente che non si può trasformare l'azienda in una sorta di servizio di presa in carico di persone con problematiche, ma di certo è essenziale modulare quel che l'azienda fa sulle caratteristiche degli stili mentali e di vita, le opinioni e le aspettative di lavoratori con le caratteristiche descritte.

Ecco un passaggio culturale e operativo fondamentale per le donne e gli uomini che si occupano nelle aziende di risorse umane, perché è esattamente da questo punto che è possibile ricominciare a pensare come rimotivare le persone nel lavoro e nel rapporto con l'azienda. Il contesto è inedito e non ci sono soluzioni astratte magari esito di teorie generali, perché quel che conta è partire dall'antropologia e dalla sociologia dei lavoratori coinvolti.

Troppo spesso il dibattito nel mondo delle risorse umane ruota intorno a confronti o troppo generali, magari a partire dall'ultimo libro del Guru di turno o troppo specifici, facendo leva su singole esperienze aziendali presentate come assolutamente vincenti e trasferibili.

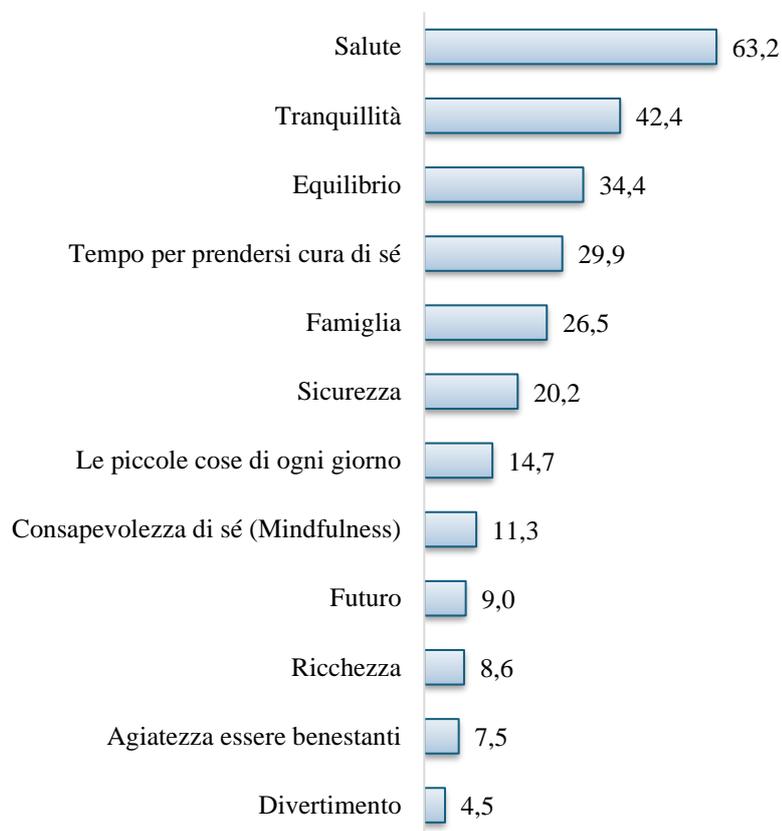
Partire da quel che oggi sono gli italiani che entrano nelle aziende in veste di lavoratori, in particolare dipendenti o comunque con un rapporto continuativo con un'azienda, è la scelta metodologica, operativa, orientata alla soluzione più efficace.

Considerare come bussola per le politiche aziendali verso i propri dipendenti l'anelito al benessere che guida scelte e comportamenti di tutti i lavoratori è oggi il salto di qualità culturale fondamento di quella ineludibile innovazione di tutto il filone delle risorse umane.

TABELLE E FIGURE



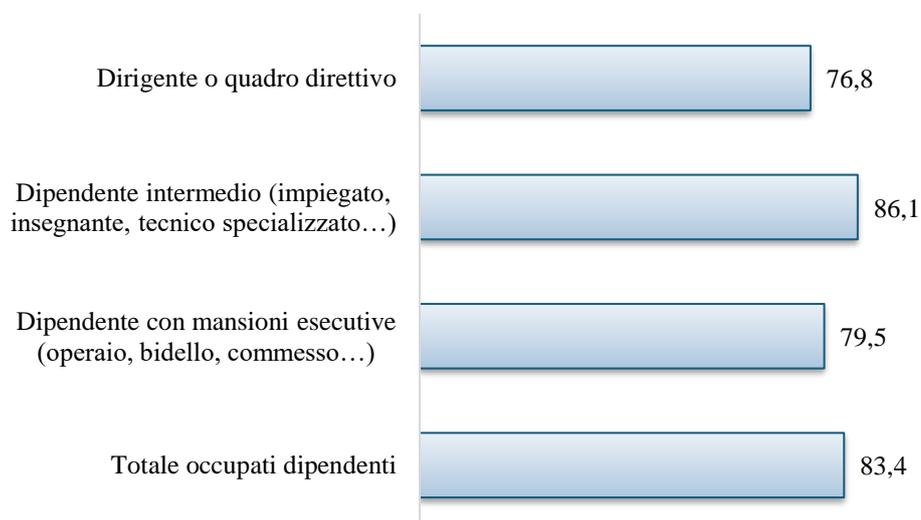
Fig. 1 – Quel che il termine benessere evoca alla mente dei lavoratori dipendenti (val. %)



Il totale è diverso da 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis

Fig. 2 – Lavoratori dipendenti che ritengono una priorità che il proprio lavoro contribuisca al proprio benessere olistico, per professione svolta (val. %)



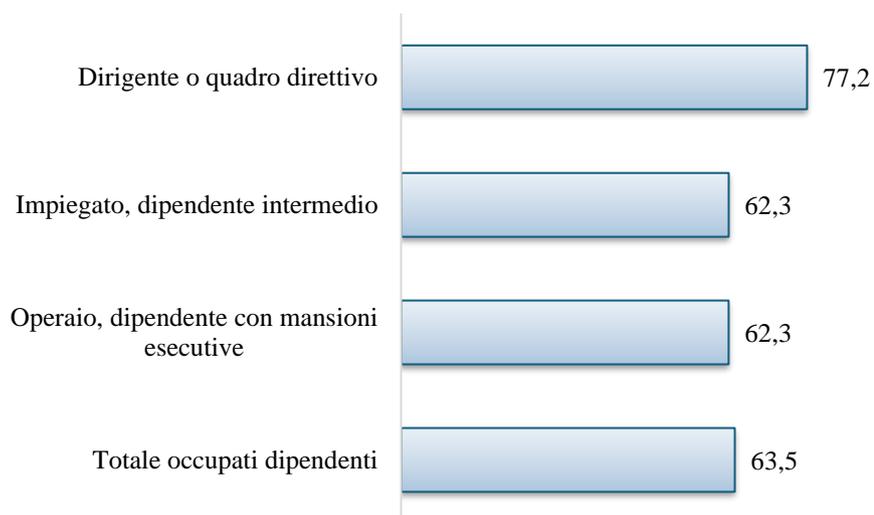
Fonte: indagine Censis

Tab. 1 – Lavoratori dipendenti convinti che per il proprio benessere psico-fisico è importante anche l'iniziativa individuale, per professione svolta (val. %)

<i>Il mio benessere psicofisico dipende anche dalle mie scelte</i>	Dirigente o quadro direttivo	Impiegato, dipendente intermedio	Operaio, dipendente con mansioni esecutive	Totale occupati dipendenti
Si	61,5	64,6	72,5	66,7
No	29,6	24,0	17,4	22,5
Non saprei	8,8	11,4	10,1	10,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

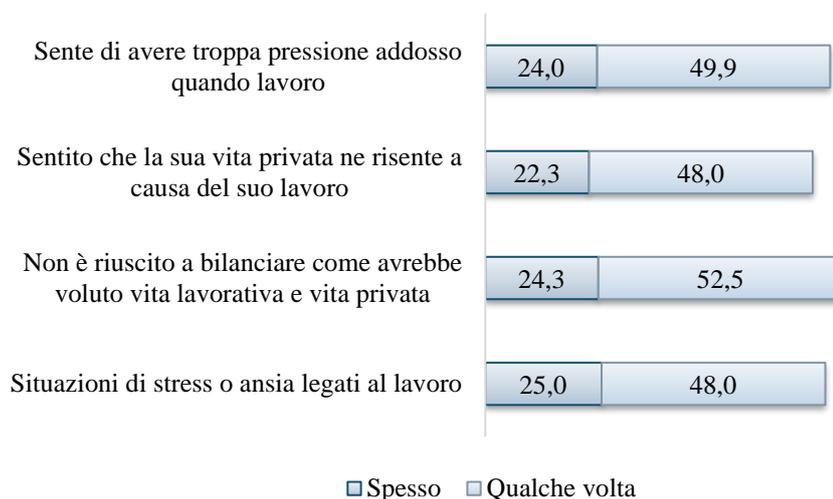
Fonte: indagine Censis

Fig. 3 – Lavoratori dipendenti convinti che l'azienda può fare molto per migliorare il suo benessere psico-fisico, per professione svolta (val. %)



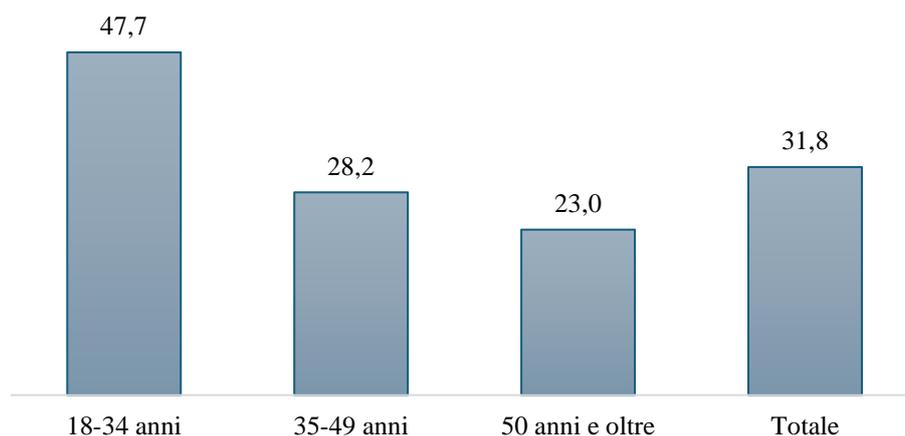
Fonte: indagine Censis

Fig. 4 – Condizioni di malessere vissute dai lavoratori dipendenti nel mese precedente l'intervista (val. %)



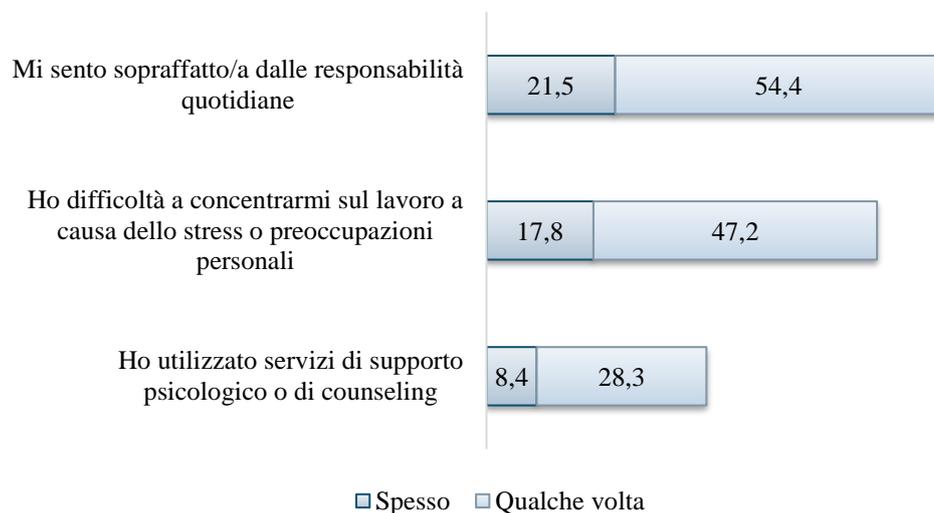
Fonte: indagine Censis

Fig. 5 – Lavoratori dipendenti che hanno dichiarato di aver provato una sensazione di esaurimento, estraneità o comunque sentimenti negativi nei confronti del proprio lavoro, per età (val. %)



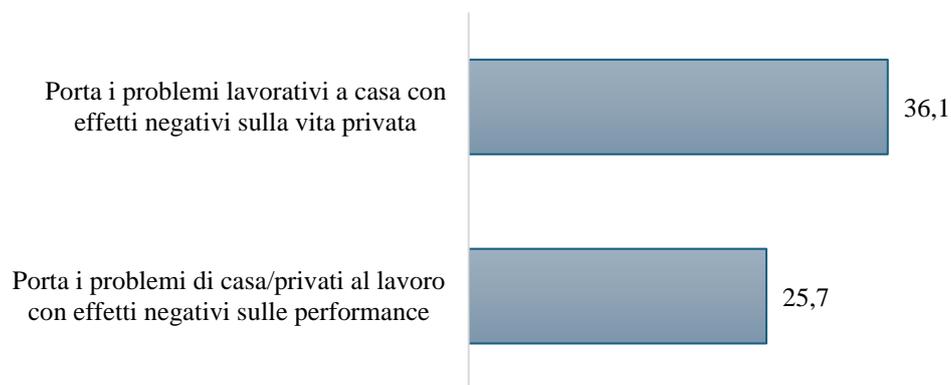
Fonte: indagine Censis

Fig. 6 – Sofferenze e disagi sul lavoro vissuti dai lavoratori dipendenti italiani (val. %)



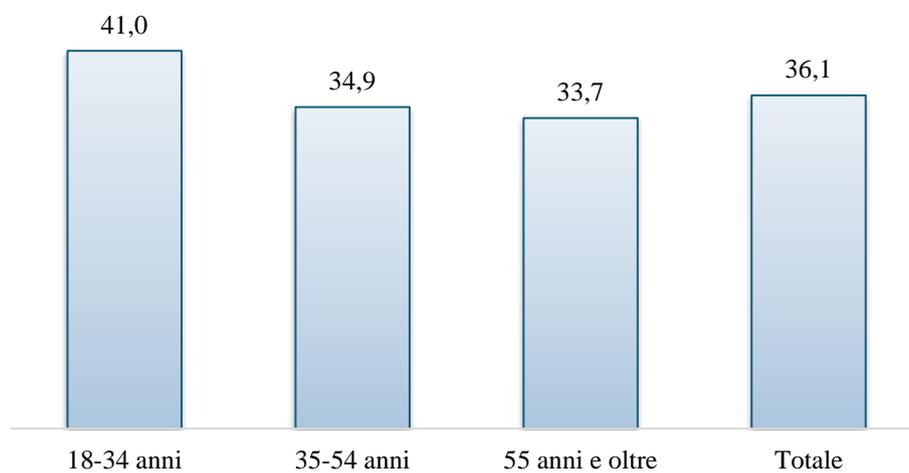
Fonte: indagine Censis

Fig. 7 – Osmosi tra vita privata e lavoro sperimentata dai lavoratori dipendenti (val. %)



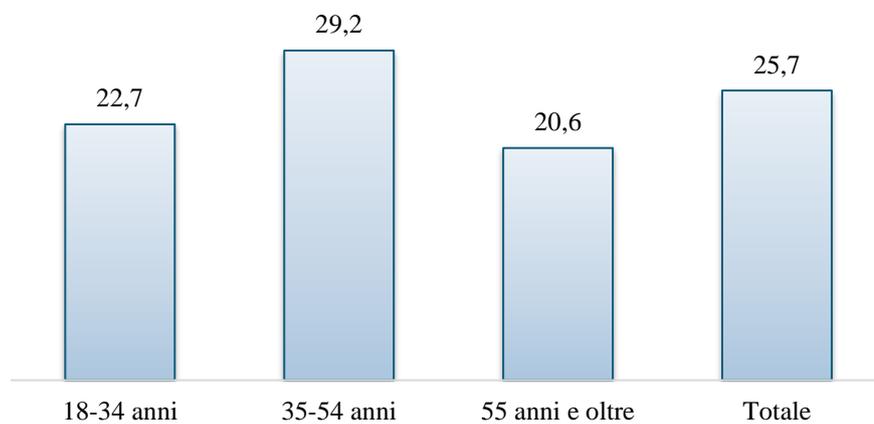
Fonte: indagine Censis

Fig. 8 – Lavoratori dipendenti che dichiarano di portare i problemi lavorativi a casa con effetti negativi sulle relazioni familiari, per età (val. %)



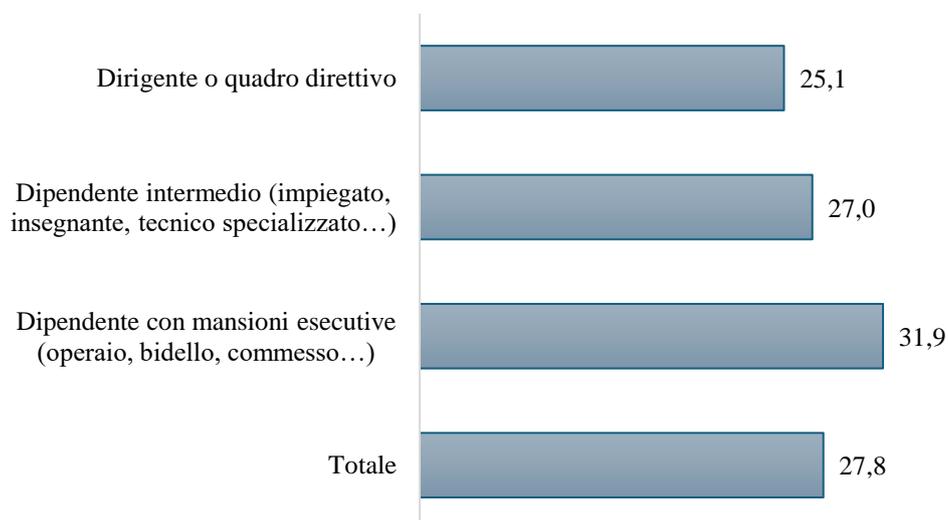
Fonte: indagine Censis

Fig. 9 – Lavoratori dipendenti che dichiarano di portare i problemi di casa/privati al lavoro con effetti negativi sulle performance, per età (val. %)



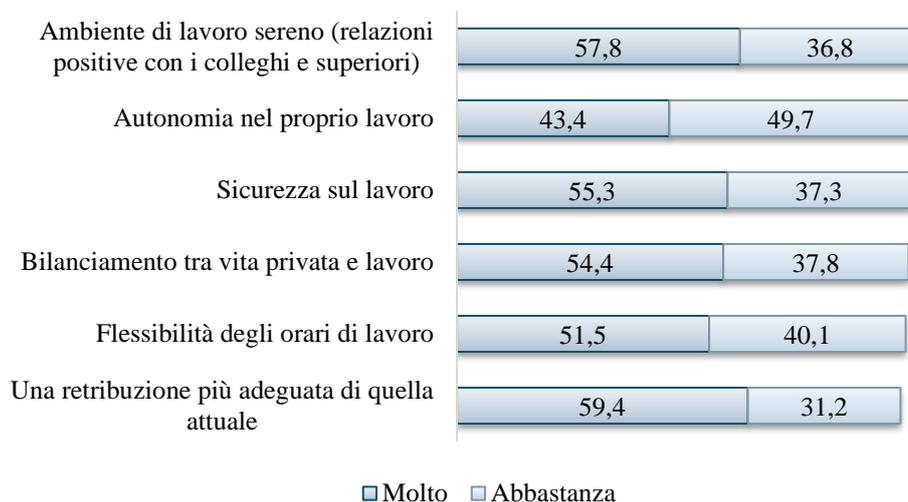
Fonte: indagine Censis

Fig. 10 – Lavoratori dipendenti che hanno difficoltà a “staccare” mentalmente dal lavoro fuori dall’orario lavorativo, per professione svolta (val. %)



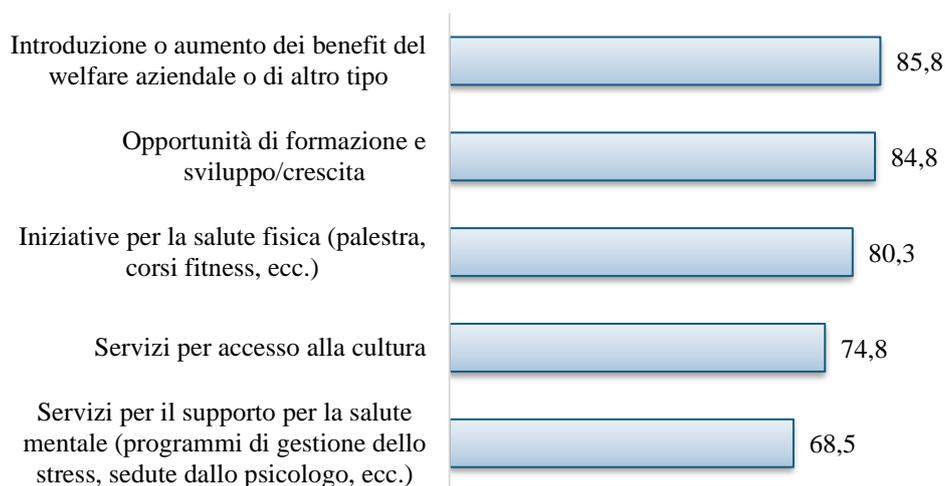
Fonte: indagine Censis

Fig. 11 – Le cose del lavoro che contano positivamente per il benessere soggettivo dei lavoratori dipendenti italiani (val. %)



Fonte: indagine Censis

Fig. 12 – Servizi e attività resi disponibili in azienda che potrebbero incidere positivamente sul benessere olistico e soggettivo dei lavoratori dipendenti (val. %)



Fonte: indagine Censis

Fig. 13 – Lavoratori dipendenti che considerano un vero leader in azienda colui che valorizza le persone, per genere (val. %)



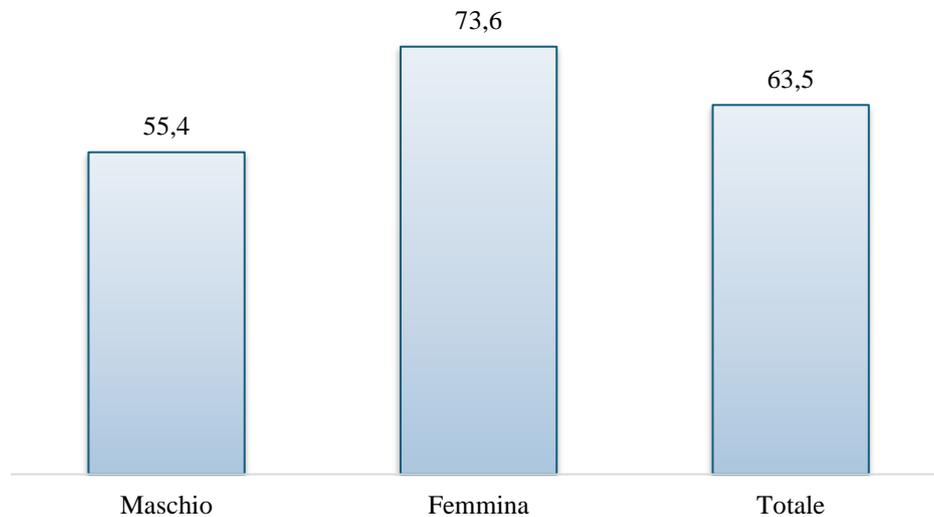
Fonte: indagine Censis

Fig. 14 – Lavoratori dipendenti che pensano che sentirsi valorizzati nel lavoro è importante per il proprio benessere mentale, per genere (val. %)



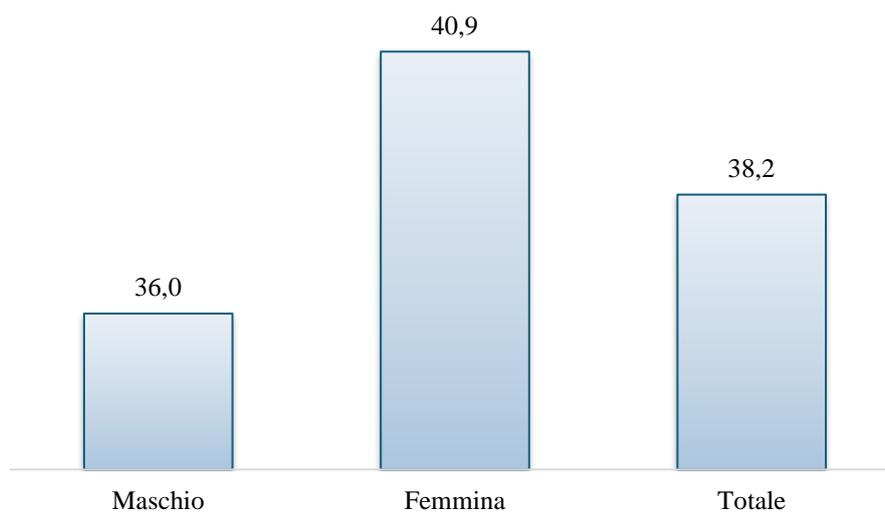
Fonte: indagine Censis

Fig. 15 – Lavoratori dipendenti che ritengono che investire sul proprio benessere mentale (con ricorso a psicologo, yoga, meditazione ecc.) migliorerebbe il proprio benessere psico-fisico, per genere (val. %)



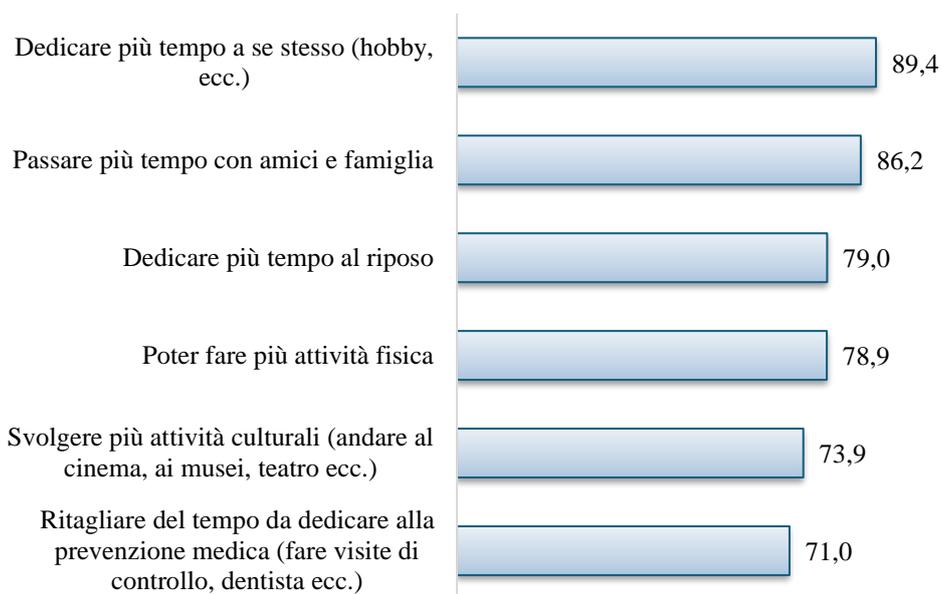
Fonte: indagine Censis

Fig. 16 – Lavoratori dipendenti che ritengono che la meditazione aiuterebbe a gestire meglio le situazioni di stress e a essere più produttivi, per genere (val. %)



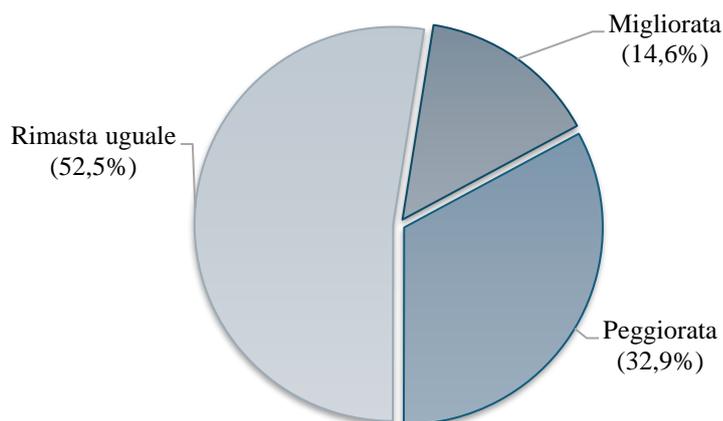
Fonte: indagine Censis

Fig. 17 – Attività indicate dai lavoratori dipendenti a cui dedicare più tempo per migliorare il proprio benessere psico-fisico (val. %)



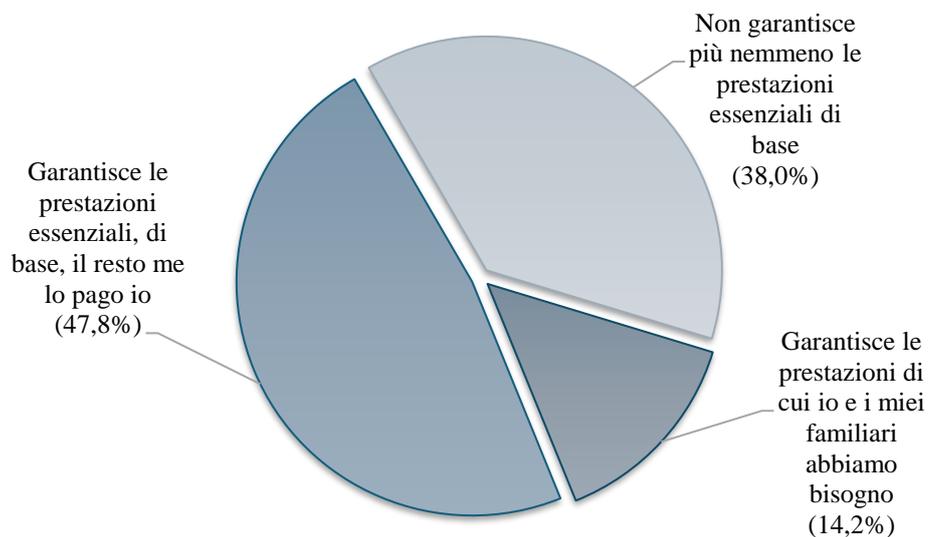
Fonte: indagine Censis

Fig. 18 – Lavoratori dipendenti e welfare: come è cambiato il senso di protezione negli ultimi quattro anni (val. %)



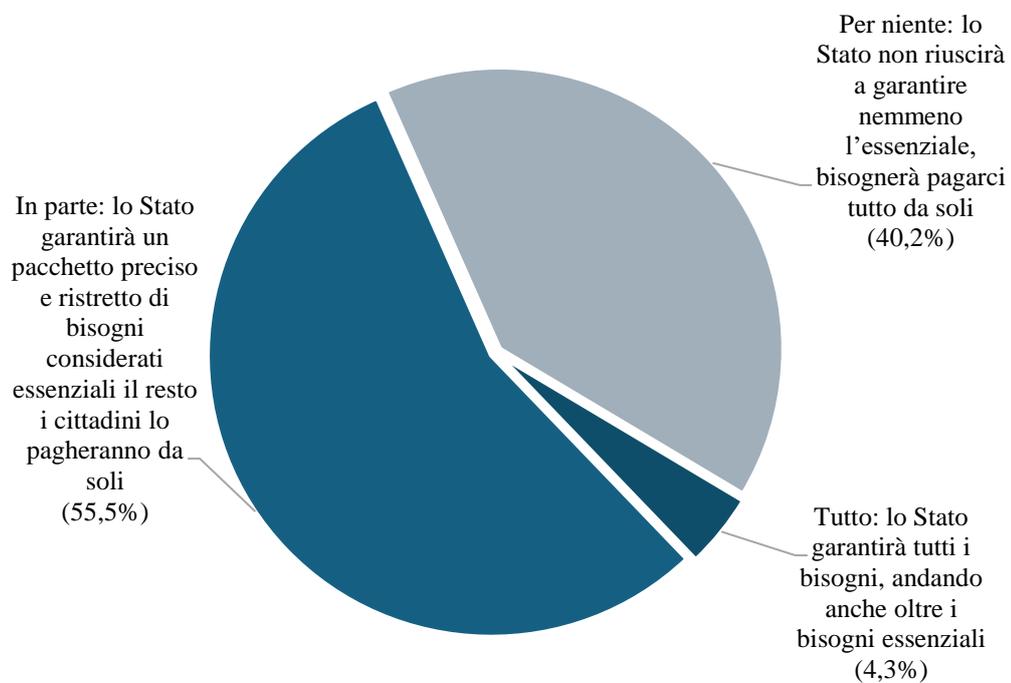
Fonte: indagine Censis

Fig. 19 – Opinione dei lavoratori dipendenti italiani sul grado di copertura garantito dal welfare pubblico (val. %)



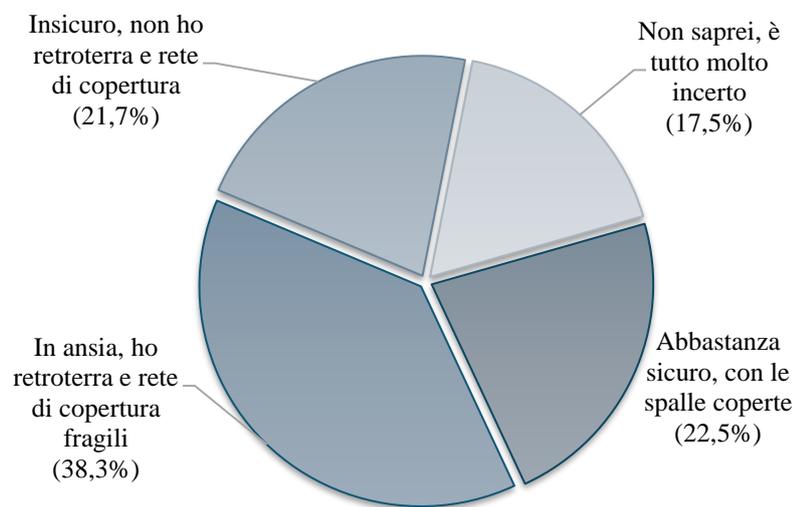
Fonte: indagine Censis

Fig. 20 – Opinioni dei lavoratori dipendenti italiani sul grado di copertura dei bisogni sociali da parte dello Stato nel futuro (val. %)



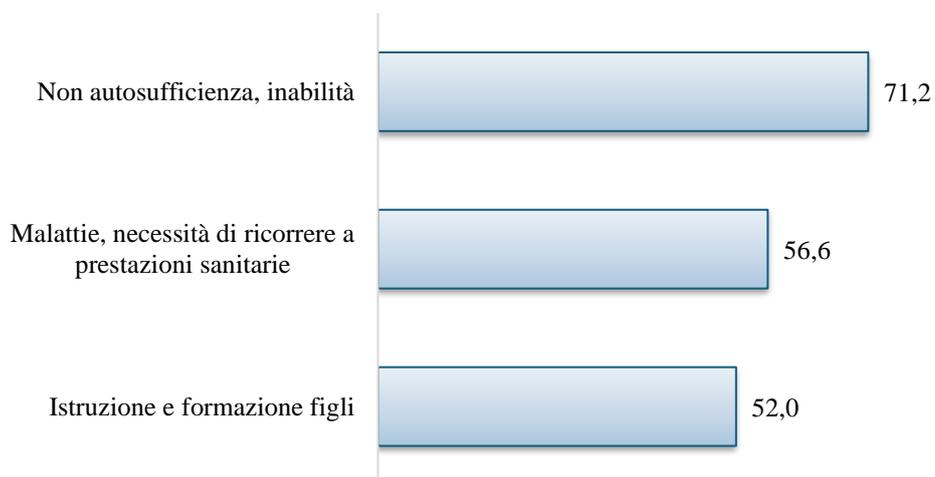
Fonte: indagine Censis

Fig. 21 – Percezione di sicurezza o insicurezza sul futuro da parte dei lavoratori dipendenti italiani (val. %)



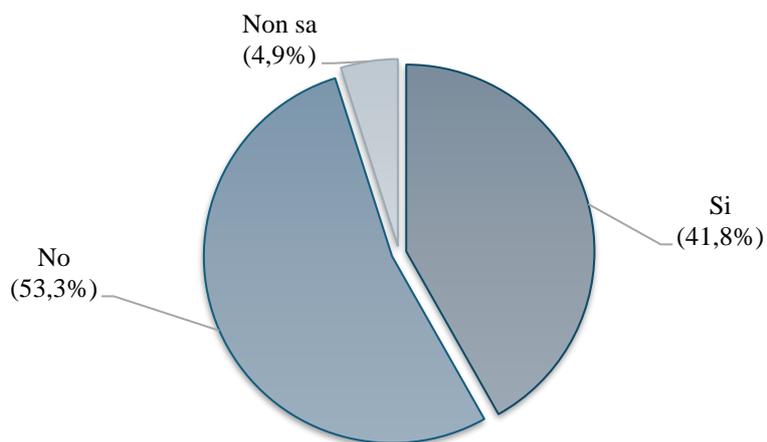
Fonte: indagine Censis

Fig. 22 – Ambiti di vita nei quali i lavoratori dipendenti si sentono poco o per niente sicuri (val. %)



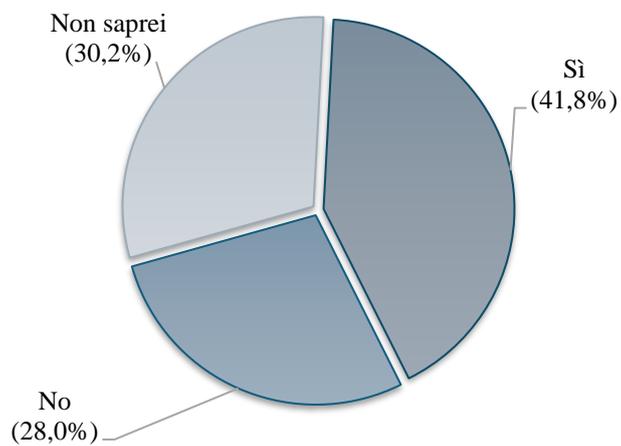
Fonte: indagine Censis

Fig. 23 – Lavoratori dipendenti a cui è capitato di avere difficoltà nel comprendere a chi rivolgersi nel sistema di welfare negli ultimi due anni (val. %)



Fonte: indagine Censis

Fig. 24 – Lavoratori dipendenti che dichiarano che sarebbe per loro utile avere l'aiuto di un consulente di fiducia in materia di welfare (val. %)



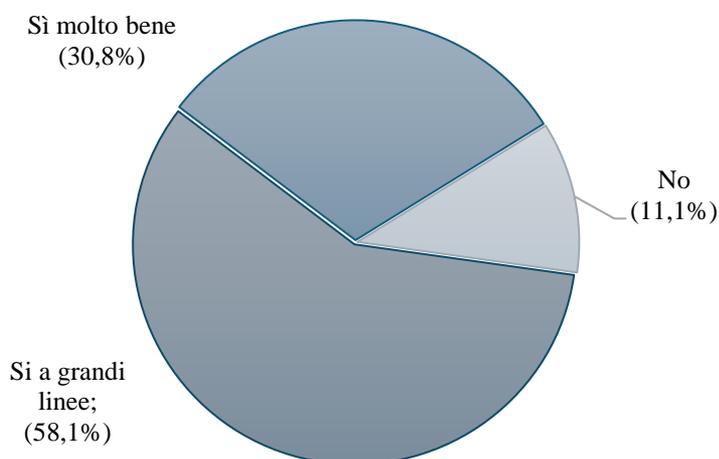
Fonte: indagine Censis

Tab. 2 – Lavoratori dipendenti che apprezzerebbero un consulente che gli spieghi ciò su cui l'azienda lo può supportare, per età (val. %)

<i>Apprezzerai un consulente online (online coach) che mi facesse capire in cosa l'azienda può aiutarmi</i>	18-34 anni	35-54 anni	55 anni e oltre	Totale occupati dipendenti
D'accordo	30,6	29,4	18,7	27,3
Non d'accordo	37,7	47,5	78,6	51,9
Non saprei	31,7	23,1	2,7	20,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis

Fig. 25 – Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori dipendenti (val. %)



Fonte: indagine Censis