

CENSIS

eudaimon
now part of the **epassi** Group

IX Rapporto Censis-Eudaimon

A ognuno il *suo* welfare aziendale: la sfida praticabile

Il punto di vista di lavoratori e aziende

Roma, 24 febbraio 2026



Rapporto finale

IX Rapporto Censis-Eudaimon

A ognuno il *suo* welfare aziendale: la sfida praticabile

Il punto di vista di lavoratori e aziende

Roma, 24 febbraio 2026

Rapporto finale

Con il contributo di:

**CAMPARI
GROUP**



Indice

1. TREND CHE PROSEGUONO	5
1.1. Lavoro e welfare aziendale in trasformazione	5
1.2. Il benessere soggettivo come criterio ordinatore	6
1.3. Numeri in pillole	8
1.3.1. I lavoratori	8
1.3.2. Le imprese	11
2. IL MERCATO DEL LAVORO IN MOVIMENTO	16
2.1. Dinamiche articolate	16
2.1.1. Lo stato reale	16
2.1.2. L'onda grigia	16
2.1.3. Sfida complessa per le aziende	17
2.1.4. Retribuzioni	17
2.1.5. L'occupazione per dimensione d'impresa	18
3. IL POSTO DEL LAVORO	20
3.1. Chiaroscuri	20
3.1.1. Il <i>downshifting</i> confermato	20
3.2. I rischi del deficit di riconoscimenti	21
3.2.1. Retribuzioni insufficienti	21
3.2.2. Gratificazioni latitano	22
3.3. Malesseri	24
3.3.1. Ergofobia	24
3.3.2. Stanchezze da intasamento	24
3.3.3. Sindrome dell'impostore	25
3.4. Nuove pratiche	26
3.4.1. <i>Right to disconnect</i>	26
3.4.2. <i>Job hopping</i>	27
3.5. Il valore amplificato del tempo	28
3.6. La ricerca di valori etici nel lavoro	30
3.7. Il prisma dei social	31
3.8. L'IA: la sfida più recente	31
3.8.1. Di cosa si tratta	31
3.8.2. Chi la usa e chi no	32
3.8.3. Altre reazioni: la minaccia sul lavoro impiegatizio	33
3.8.4. La risultante	34

3.9. <i>La soddisfazione rassegnata</i>	34
4. UNA NUOVA STAGIONE È GIÀ INIZIATA	36
4.1. <i>Benessere olistico, wellbeing, welfare aziendale</i>	36
4.1.1. <i>Le ragioni</i>	36
4.1.2. <i>Vista dai lavoratori</i>	37
4.1.3. <i>L'ineludibile sfida dell'upgrading per le funzioni HR</i>	38
4.1.4. <i>Il nuovo</i>	38
4.1.5. <i>A ognuno il suo welfare aziendale</i>	40
4.1.6. <i>Semplicità valore supremo</i>	40
5. SEDIMENTI DI NUOVO WELFARE AZIENDALE	42
5.1. <i>Funzionale ad una partnership di benessere</i>	42
5.2. <i>Misurarsi con le forme nuove di work life fusion</i>	42
5.3. <i>Valore IA: personalizzare efficacemente, in buona sintonia con l'umano</i>	43
5.3.1 <i>Di cosa si tratta</i>	43
5.3.2 <i>Esperienze di IA e valutazioni</i>	44
6. IL TEMPO DELLA SCELTA SINGOLA	46
6.1. <i>Personalizzare ora</i>	46
6.2. <i>I servizi che più piacciono</i>	47
6.2.1. <i>Dalla proliferazione alla profilazione soggettiva</i>	47
6.2.2. <i>I giudizi dei lavoratori</i>	47
6.3. <i>Il progressivo rilancio del welfare aziendale</i>	49
7. IL PANEL DI IMPRESE MEDIO-GRANDI	51
7.1. <i>Un quadro inedito</i>	51
7.2. <i>Connotati strutturali delle imprese partecipanti</i>	51
8. ATTIVAZIONE	52
8.1. <i>Diffuso e integrato</i>	52
8.2. <i>Servizi, prestazioni, benefit attivati</i>	53
8.2.1. <i>Integrazione dei redditi e del welfare pubblico</i>	53
8.2.2. <i>Per il benessere olistico</i>	54
8.2.3. <i>La più alta diffusione nelle imprese maggiori</i>	55
8.3. <i>Quel che le imprese vorrebbero attivare</i>	55
8.4. <i>Uno sforzo di ampliamento e articolazione</i>	56

8.5. <i>Le ragioni dell'attivazione del welfare aziendale</i>	57
8.6. <i>Un giudizio largamente positivo</i>	59
9. SUPPORTO AL WORK-LIFE FUSION	61
9.1. <i>Il valore della flessibilità</i>	61
9.2. <i>Dal supporto nelle scelte alla personalizzazione</i>	61
9.2.1. <i>Ascoltare per ben strutturare e comunicare l'offerta</i>	61
9.2.2. <i>Comunicazione, enigma risolto</i>	62
9.3. <i>Tempo di personalizzare</i>	63
10. LA NUOVA PRIORITÀ: ATTRARRE E TRATTENERE I LAVORATORI	65
10.1. <i>L'ineludibile impegno</i>	65
10.2. <i>Una convinzione matura</i>	65
11. L'ORA DELL'IA	67
11.1. <i>Gli utilizzi</i>	67
11.1.1. <i>I dati</i>	67
11.1.2. <i>Indicazioni utili</i>	68
11.1.3. <i>Riflessioni ulteriori</i>	69
12. PROSPETTIVE FUTURE	70
12.1. <i>Matrice delle criticità da gestire</i>	70
12.2. <i>Il significato concreto</i>	71
12.3. <i>Ottimisti per vocazione</i>	72
TABELLE E FIGURE	73

1. TREND CHE PROSEGUONO

1.1. Lavoro e welfare aziendale in trasformazione

Le nove edizioni del presente Rapporto hanno raccontato l'evoluzione del rapporto degli italiani con il lavoro e con il welfare aziendale incastonandoli nei cambiamenti epocali dell'economia e della società italiana e del contesto globale.

Si è entrati ormai in un'età selvaggia del *ferro e del fuoco*, in cui dalle dinamiche globali arrivano sin nel micro del quotidiano delle persone impulsi dirompenti con fenomeni come guerre, protezionismi e nazionalismi che sfuggono alla razionalità economica, poiché rispondono a pulsioni antropologiche profonde degli individui.

Essenziale è capire il senso ultimo delle reazioni degli italiani nell'attuale contesto, in che modo metabolizzano e poi rielaborano gli impulsi esterni.

E, molto prosaicamente, gli italiani non accettano di farsi carico dei mali del mondo, sprigionando nel quotidiano un'energia sorprendente portato dell'attenzione e cura verso il proprio benessere soggettivo.

Non si limitano a rituali consolatori in un mondo percepito come ostile, piuttosto operano secondo i dettami di una strutturale vocazione edonistica a cui sono orientati i comportamenti quotidiani.

La nona edizione del Rapporto racconta l'agire degli italiani rispetto al lavoro, a partire dagli assunti emersi nelle precedenti edizioni che ne hanno decretato la perdita centralità nelle vite delle persone e la sua rifunzionalizzazione soggettiva verso l'obiettivo del benessere individuale.

Il lavoro conta purché, dai fondamentali come retribuzioni e orario al suo contenuto sino al senso soggettivo, riesca ad esercitare effetti positivi sulla qualità della vita dei lavoratori.

Anche il rapporto di aziende e lavoratori con il welfare aziendale, quindi, è una dimensione di questa originale e potentissima spinta al benessere olistico che le persone si portano dentro i luoghi di lavoro e che ormai è variabile decisiva con cui anche le aziende devono misurarsi.

Del resto, la crescente scarsità di lavoratori giovani crea una nuova competizione tra imprese che, pertanto, sono obbligate a tenere in attenta valutazione opinioni, aspettative e desideri delle persone da attrarre e trattenere.

Il presente Rapporto, quindi, è una fotografia della dimensione soggettiva vissuta dai lavoratori e del modo in cui le imprese con almeno 50 addetti affrontano questa originalissima fase del mercato del lavoro segnata dal record dell'occupazione, dalla senilizzazione estrema del lavoro e dalle crescenti difficoltà per tante imprese di contemperare sfide competitive sui mercati e investimento nell'attrattività per i lavoratori.

1.2. Il benessere soggettivo come criterio ordinatore

Downshifting del lavoro nelle priorità di vita delle persone, deficit retributivi e di gratificazioni immateriali, insorgenza di una molteplicità di malesseri originali come, ad esempio, l'ergofobia, la *sindrome dell'impostore* o una certa fatigue in momenti del lavoro quotidiano: ecco in estrema sintesi alcune delle principali conferme rispetto alle edizioni precedenti di fenomenologie relative a materialità e rapporto soggettivo degli italiani con il lavoro.

Emergono poi nuove pratiche come il *right to disconnect* con cui soggettivamente i lavoratori tendono a tutelare il proprio tempo di vita dalla dilatazione del tempo di lavoro. E ancora: la diffusa convinzione che il *job hopping*, inteso come la mobilità frequente tra posti di lavoro sia una soluzione più efficace rispetto alla fedeltà aziendale per migliore retribuzione e condizioni lavorative.

Sono tutte fenomenologie esito della svalorizzazione del lavoro come processo di lungo periodo a cui è associato un diffuso smarrimento rispetto al suo senso più profondo, in particolare tra i lavoratori più giovani.

Sarebbe però un errore indulgere nelle sole dimensioni patologiche o negative di rapporto con il lavoro, poiché emerge una pragmatica capacità dei lavoratori di rimodulare il rapporto soggettivo con il lavoro, con una prosaica riduzione delle aspettative che rende possibile una soddisfazione rassegnata rispetto a quel che il lavoro è concretamente in grado di garantire. Ecco una novità essenziale del nostro tempo: avendo ridimensionato le aspettative sul lavoro, in tanti finiscono per esserne soddisfatti.

Sì va pertanto costituendo un diverso perimetro di valutazione che, tuttavia, non altera una dimensione costitutiva del rapporto delle persone con il lavoro: esso deve contribuire al benessere olistico individuale, così come le altre attività di vita più gratificanti.

Ecco dove si concentra la sfida per le aziende: proporsi come partner nei percorsi di vita orientati al benessere, con soluzioni innovative, flessibili, dinamiche, capaci di utilizzare il meglio delle più recenti innovazioni tecnologiche, in particolare l'IA, per garantire un ecosistema di servizi,

prestazioni, supporti personalizzabile rispetto a bisogni, esigenze e desideri dei singoli lavoratori. E la nuova stagione del welfare aziendale deve misurarsi con questa sfida portando il suo specifico contributo.

I lavoratori in maggioranza conoscono il welfare aziendale, lo apprezzano così come apprezzano le aziende che lo erogano, ma vogliono beneficiare di informazioni semplici e puntuali che gli consentano accessi facilitati e utilizzi personalizzati.

A ognuno il suo welfare aziendale, è oggi il senso profondo di quel che i lavoratori italiani, soprattutto delle imprese maggiori, si attendono. E l'IA, come punta avanzata dell'innovazione digitale, è chiave riconosciuta di un welfare aziendale potenzialmente *semplice e utile*.

Dalla fase della proliferazione estrema di benefit i più diversificati, portato della stagione del welfare aziendale come integrazione fiscalmente vantaggiosa delle retribuzioni, i lavoratori si attendono la transizione a quella del welfare personalizzato per il singolo lavoratore.

Una sfida praticabile, sostenibile, materialmente e tecnologicamente fattibile, che richiede un upgrading culturale dei provider e delle aziende, che faccia del welfare aziendale uno strumento essenziale dell'azienda partner di benessere dei lavoratori.

E quali sono opinioni, scelte e aspettative delle aziende medio-grandi, con almeno 50 dipendenti?

In primo luogo, quote elevate hanno attivato da tempo il welfare aziendale e ne sono molto soddisfatte, perché ha positive ricadute sul clima aziendale e organizzativo, sull'engagement dei lavoratori e, anche, sulla potenza attrattiva dell'azienda rispetto ai lavoratori. Sono inoltre pronte a investire ulteriormente sul welfare aziendale per ampliare il set di servizi, prestazioni, benefit resi disponibili per i lavoratori.

Altro dato rilevante emerso consiste nella diffusa convinzione tra le aziende coinvolte nell'indagine che anche il welfare aziendale debba essere funzionalizzato e modulato in relazione all'obiettivo prioritario di affiancare ogni singolo lavoratore nel suo soggettivo processo di costruzione del benessere olistico.

Strette dall'urgenza della competizione nel mercato del lavoro, emerge la piena consapevolezza da parte delle aziende che solo investendo su meccanismi e dispositivi, anche di welfare aziendale, capaci di accompagnare il lavoratore nella sua personalizzata ricerca di benessere anche nell'orario e

sul posto di lavoro, sarà possibile affrontare il rischio grave di *shortage* di risorse umane.

Essenziale è considerato il contributo dell'IA e, in generale delle innovazioni digitali e tecnologiche, perché costituiscono l'infrastruttura materiale e operativa che rendono possibile l'ineludibile salto di qualità verso la personalizzazione anche del welfare aziendale.

1.3. Numeri in pillole

1.3.1. I lavoratori

Il *downshifting* confermato. Per il 55,1% dei dipendenti fare carriera non è una priorità di vita, per il 33,8% lo è, mentre il 11,1% non si esprime. Inoltre, il 44,7% degli occupati considera il lavoro più come un obbligo che una passione, il 42,7% non è d'accordo e il 12,6% non ha un'opinione precisa in merito. Sul piano motivazionale, poi, capita a quasi il 65% dei lavoratori di smarrire il senso del proprio lavoro, al di là della necessità di lavorare per ottenere reddito per vivere. Al 23,3% capita spesso e al 41,4% di tanto in tanto.

Retribuzioni insufficienti. Il 57,7% degli occupati ritiene che la propria retribuzione non sia adeguata alla quantità e alla qualità del lavoro che svolge, il 36,1% ne è soddisfatto e il 6,2% non esprime un'opinione in merito. Inoltre, il 55,4% dei dipendenti dichiara che non gli consente di mettere da parte soldi per le spese importanti (es. l'anticipo dell'acquisto di una casa, automobile ecc.), il 35% ci riesce e il 9,6% non dà indicazioni. Più in generale, il 52,4% degli occupati ritiene che con il lavoro non si possa diventare benestanti, il 29,8% non è d'accordo e il 17,8% non sa.

Gratificazioni latitano. Il 78,9% dei lavoratori dichiara di non sentirsi abbastanza riconosciuto e valorizzato nel proprio lavoro, a fronte del 21,1% che invece ritiene di avere sufficienti riconoscimenti. Ulteriore dimensione della crisi di riconoscimenti consiste negli spazi di autonomia di cui le persone beneficiano nel lavoro: il 62,2% dei dipendenti soffre per la mancanza di spazi di autonomia sul lavoro, mentre il 37,8% non lo è.

Malesseri. Al 54% dei lavoratori è capitato almeno una volta di soffrire di *ergofobia*, cioè di provare un forte senso di paura al pensiero di recarsi sul luogo di lavoro, e di dover svolgere le proprie mansioni lavorative o, anche, all'idea di dover affrontare colloqui o valutazioni nel lavoro. Al 15,8% capita spesso e al 38,2% di tanto in tanto, mentre al 46% sinora non è mai capitato. Al 68,3% degli occupati capita di provare stanchezza psichica, fisica ed

emotiva al lavoro, al 27,8% non è sinora capitato e il 3,9% non dà indicazioni. Inoltre, il 21,7% degli occupati italiani dichiara di soffrire della sindrome dell'impostore, vale a dire una condizione psicologica in cui il singolo dubita costantemente delle proprie competenze, fatica a interiorizzare i propri successi e ricerca continuamente approvazione dagli altri.

Nuove pratiche. *Right to disconnect.* Il 43,9% degli occupati dichiara di aver deciso di non rispondere a mail, chiamate ecc. fuori dall'orario lavorativo, il 49,3% continua a farlo e il 6,8% non ha effettuato scelte in proposito. Inoltre, ricevere mail, messaggi su Whatsapp o app simili, telefonate ecc. fuori dell'orario di lavoro mette ansia al 45,8% degli occupati. ***Job hopping.*** Il job hopping, cioè il cambiare di frequente posto di lavoro, è oggi considerato dal 32,5% degli occupati italiani come una modalità più efficace rispetto alla fedeltà ad una singola azienda per riuscire a guadagnare di più, il 38% non è d'accordo e il 29,5% non ha ancora un'opinione in merito. Tuttavia, operativamente è il 18,8% degli occupati a dichiararsi intenzionato a cambiare lavoro nel prossimo anno, il 59,8% vuole rimanere nello stesso luogo di lavoro e il 21,4% non ha un'idea chiara.

Il valore amplificato del tempo. Il 66,5% degli occupati dichiara che in ogni caso il tempo di lavoro non gli impedisce di pensare a sé stesso e al proprio benessere, il 23,7% è invece troppo preso dal proprio lavoro per avere tempo per sé stessi e il 9,8% non indica il suo stato rispetto alla distribuzione del tempo tra vita personale e lavoro. La disponibilità di tempo per sé stessi è ormai considerata una questione di principio poiché l'88,2% degli occupati ritiene che dovrebbe essere un diritto riconosciuto a tutti quello di avere tempo per il proprio benessere soggettivo, il 6,9% non è d'accordo e il 4,9% non sa. Inoltre, il 71,3% si dichiara convinto che esistono le condizioni tecnologiche ed economiche per una riduzione del tempo di lavoro con, ad esempio, il taglio della settimana lavorativa a quattro giorni e/o il taglio dell'orario quotidiano di lavoro, il 17,7% non è d'accordo e l'11% non ha un'idea in merito.

La ricerca di valori etici nel lavoro. Il 51,1% degli occupati dipendenti preferirebbe un'azienda di cui condivide i valori anche se in altre aziende sarebbe pagato di più. Il 26,9% no e il 22% non sa. È poi il 59,3% degli occupati dipendenti a sentirsi orgoglioso di far parte della propria azienda, il 24,5% no, il 16,2% non sa. E poi il 60,3% dei dipendenti dichiara che esiste solidarietà con i propri colleghi sul lavoro nel rapporto con l'azienda, a fronte del 25,6% che non la percepisce e il 14,1% non sa.

Il prisma dei social. Le piattaforme digitali veicolano un'idea di lavoro attraente, fatta di libertà, viaggi e successo personale. Un'immagine del lavoro che gli occupati riconoscono come fuorviante, irrealista e falsa, è questo il parere del 64,4% degli occupati. Il 15,6% non è d'accordo e il 20% non ha ancora formulato un'opinione in merito.

L'IA: la sfida più recente. Chi la usa e chi no. Attualmente il 36,7% degli occupati italiani dichiara di aver iniziato ad utilizzare l'IA nel proprio lavoro, il 59,7% no e il 3,6% non dà indicazioni in merito. Il 70,4% dichiara che ha migliorato la qualità del proprio lavoro, il 17,6% invece non ha percepito alcun miglioramento, il 12% non ha elaborato una valutazione precisa. **La minaccia sul lavoro impiegatizio.** Il 55,3% dei dipendenti dichiara di percepire un eccesso di fiducia da parte dei dirigenti d'azienda nelle nuove tecnologie piuttosto che nei lavoratori, il 44,7% non condivide tale percezione. Inoltre, il timore di un impatto negativo sull'occupazione da parte dell'IA è piuttosto diffuso visto che il 42,6% dei dipendenti teme che l'IA possa sostituirlo nello svolgimento del proprio lavoro.

Benessere olistico, wellbeing, welfare aziendale. L'83,6% dei dipendenti attende che l'azienda si impegni per il suo benessere complessivo. Conferma ulteriore proviene dal fatto che per l'87,4% dei dipendenti italiani il benessere fisico, mentale e sociale, vale a dire il *wellbeing aziendale* è considerato imprescindibile sul lavoro. Solo per un residuo il 7,6% non lo è e il 5% non ha opinioni precise in merito. A tal proposito, fondamentale è il welfare aziendale, infatti ben il 71,3% dei dipendenti dichiara che se dovesse scegliere un nuovo posto di lavoro, opterebbe per un'azienda anche in virtù del suo welfare aziendale. Inoltre, ben l'84,1% dei lavoratori ritiene che poter beneficiare di servizi di welfare aziendale ne migliora motivazione e produttività.

Semplicità valore supremo. Il 90,6% dei lavoratori dipendenti vuole poter sempre accedere a tutti i servizi di welfare aziendale da una sola piattaforma. Inoltre, il 95,1% ritiene indispensabile che i servizi di welfare aziendale siano facili da utilizzare online, senza procedure complicate. La semplicità deve ovviamente riguardare in primo luogo accesso e qualità delle informazioni, infatti l'88,9% dei lavoratori dipendenti dichiara di voler ricevere informazioni chiare sui servizi di welfare aziendale attraverso canali digitali come app, newsletter ecc.

Esperienze di IA e valutazioni. Il 90,9% dei lavoratori, che hanno fatto esperienza di utilizzo di IA la valuta utile e l'85,9% facile da usare. Il 31,6% dei lavoratori reputa che sia un interlocutore anche per questioni molto

personali, intime, psicologiche. Solo il 23,9% dei lavoratori ritiene che sia un consulente più affidabile, migliore di una persona e il 22,7% dichiara di avere piena fiducia nelle cose che suggerisce.

I servizi che più piacciono. Giudicano utili il 59,5% dei dipendenti i buoni pasto, il 29,4% i buoni carburante, il 26,1% i buoni acquisto, il 16,4% i bonus legati all'acquisto di particolari servizi come, ad esempio gli abbonamenti o i voucher per attività sportive, culturali e ricreative (abbonamenti in palestra, corsi di nuoto, di cucina, ingressi in teatro ecc.), il 14,8% contributi o rimborsi per il trasporto pubblico, e, con gradimento nettamente inferiore, gli sconti per il bike sharing segnalati da meno dell'1%. **Sanità.** L'assistenza sanitaria propriamente detta con polizze assicurative, accesso a visite specialistiche per sé stessi e familiari è indicata dal 57,7% dei dipendenti, la possibilità di beneficiare di check up medici annuali è utile per il 36%, il supporto per i familiari anziani con forme di assistenza domiciliare e infermieristica è apprezzato dal 16,4% dei dipendenti. Indicati come utili sono anche la disponibilità di consulenze psicologiche (per il 16% degli intervistati) e eventuali programmi di gestione dello stress con accesso a terapisti, coaching o workshop (per il 9,8%).

Il progressivo rilancio del welfare aziendale. Attualmente, il welfare aziendale è conosciuto dall'87,2% degli occupati, con il 27,4% che ne ha una conoscenza precisa e il 59,8% per grandi linee. Non sa cosa sia il welfare aziendale il 12,8%.

1.3.2. Le imprese

Diffuso e integrato. Nel 92% delle imprese coinvolte nell'indagine sono attive forme di welfare aziendale: in particolare nell'87,9% delle imprese con 50-249 dipendenti e nel 95,2% con oltre 250 dipendenti. È presente una quota del 6,7% di imprese irriducibilmente estranee al welfare aziendale poiché non l'hanno attivato e non hanno intenzione di attivarlo in futuro. Quelle che hanno attivato forme di welfare aziendale lo hanno fatto da: il 24,6% al più tre anni, il 36,5% quattro o cinque anni, il 38,9% più di cinque anni. Da sottolineare che nel 54,7% delle imprese c'è l'integrazione del welfare aziendale nella strategia aziendale o, comunque, è presente una piattaforma unica che contiene flexible benefit, buoni acquisto e servizi di people care.

Servizi e benefit attivati. Integrazione dei redditi e del welfare pubblico. L'86,2% delle imprese ha attivato forme di integrazione di reddito, ad esempio buoni pasto, buoni carburante, buoni acquisto ecc. Il 76,8% delle imprese ha attivato strumenti come polizze sanitarie, disponibilità e accesso a visite mediche specialiste, check up medici annuali ecc. È poi il 69,6% ad

aver attivato forme di previdenza complementare con versamenti ad un fondo previdenziale aziendale o privato a cui il dipendente è iscritto. Ci sono poi le forme a supporto dell'istruzione e della formazione (ad esempio il sostegno alle spese scolastiche, borse di studio, corsi di lingua, informatica ecc.) attivate dal 44,9% delle imprese. Il 23,2% ha attivato forme di assistenza per anziani o non autosufficienti e il 19,6% l'asilo nido aziendale. **Per il benessere olistico.** In linea con la rilevanza assunta dalla ricerca del benessere olistico da parte dei lavoratori le imprese medio-grandi hanno attivato: il 41,3% delle imprese medio-grandi servizi per il benessere psicologico e per la salute mentale, il 38,4% servizi culturali come sconti per il teatro, cinema, concerti ecc., il 33,3% servizi fitness, ad esempio abbonamenti in palestra, corsi di nuoto ecc., il 30,4% servizi turistico ricreativi. Possono essere considerati come altrettanti strumenti che contribuiscono al benessere delle persone anche tutti i servizi time-saving. A tal proposito il 34,1% delle imprese ha attivato servizi di consulenze specialistiche legali, fiscali ecc., il 31,9% servizi per infanzia e minori, come baby-sitting, campus estivi, supporto scolastico con voucher ripetizioni ecc., il 31,9% servizi di consulenza finanziaria.

Quel che le imprese vorrebbero attivare. Richiesti di indicare le tipologie di benefit che nel futuro vorrebbero attivare, dai dati emerge che l'80,7% indica l'asilo nido aziendale, il 77,1% servizi per l'assistenza per anziani o non autosufficienti, il 70% servizi turistico ricreativi, il 68,6% servizi per infanzia e minori, il 68,6% servizi di consulenza finanziaria, il 67,1% servizi fitness, ad esempio abbonamenti in palestra ecc., il 66,4% consulenze specialistiche legali, il 62,1% servizi culturali, come sconti per il teatro, cinema, concerti ecc., il 59,3% servizi per il benessere psicologico, il 55,7% servizi per l'istruzione e la formazione, il 31,4% forme relative alla previdenza, come versamenti al fondo di previdenza complementare aziendale o privato a cui il dipendente è iscritto, il 24,3% forme relative alla sanità, come polizze sanitarie, visite mediche specialistiche, check up medici annuali, il 15% forme di integrazione di reddito buoni pasto, buoni carburante, buoni acquisto ecc..

Le ragioni dell'attivazione del welfare aziendale. Il 43,6% delle imprese, con quote analoghe tra medie e grandi imprese, indica quale ragione prima del proprio welfare aziendale la volontà di aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori contenendo, al contempo, il costo del lavoro. Il 38,6% delle imprese indica la voglia di potenziare la capacità dell'azienda per attrarre e trattenere lavoratori, mentre il 32,1% ha indicato l'obiettivo di migliorare la *social reputation* dell'azienda. Sono indicati anche obiettivi relativi al

miglioramento del rapporto dei lavoratori con l'azienda e quello tra lavoratori. Infatti, il 39,3% delle imprese indica la volontà di creare un buon clima in azienda, favorendo migliori relazioni di lavoro, il 31,4% la promozione di forme di engagement tra i lavoratori, il 18,6% il consolidamento di senso di appartenenza e di comunità. È invece solo il 12,1% delle imprese a indicare come ragione il rendere disponibili soluzioni per risolvere disagi e difficoltà dei lavoratori, consentendogli di operare in azienda con maggiore serenità.

Un giudizio largamente positivo. Le imprese giudicano positivamente: l'84,3% il tasso di utilizzo da parte dei lavoratori, il 77,9% la soddisfazione dei lavoratori, il 77,1% gli effetti sull'engagement dei lavoratori, il 75,7% il contributo che ha dato a migliorare il clima aziendale e le relazioni interne, il 72,1% l'agilità e la semplificazione degli aspetti burocratici, il 70,7% l'impatto degli sgravi fiscali sui costi aziendali relativi al lavoro.

Il valore della flessibilità. La prima e più diffusa forma di flessibilità è lo smartworking, presente nel 79,3% delle imprese. In termini di valutazione, prevale tra le imprese l'idea che lo smartworking sia un'opportunità e non una minaccia o un costo. È poi il 76,7% delle imprese a prevedere la gestione autonoma degli orari di ingresso e uscita e il 45,3% delle imprese ha come forma di flessibilità la gestione autonoma degli orari.

Ascoltare per ben strutturare e comunicare l'offerta. Il 53,3% delle imprese ha attivato servizi di incontri con i singoli lavoratori per enucleare bisogni e aspettative e il 49,3% attività di ascolto con survey, focus group. Inoltre, il 55,3% delle imprese ha sviluppato app o altri servizi digitali di informazione su benefit e servizi di welfare e il 46% ha consulenti di supporto ai lavoratori nella scelta di come utilizzare il proprio credito welfare aziendale.

Comunicazione, enigma risolto. In parallelo con l'affermarsi del welfare aziendale e con la proliferazione dei benefit disponibili è cresciuta l'attenzione per la capacità delle aziende di comunicare ai propri lavoratori le nuove opportunità. A tal proposito, il 45,3% delle imprese ha attivato forme di comunicazione sulle opportunità del welfare, ad esempio nel digitale o con cartellonistica nei luoghi di produzione e il 32,7% vorrebbe farlo, contro il 22% che non è interessato.

Tempo di personalizzare. Il 43,3% delle imprese ha attivato piani personalizzati di welfare per ogni lavoratore, il 33,3% non ancora ma vorrebbe attivarli e il 23,3% non sono interessate. È poi il 34,7% delle imprese ad effettuare forme di affiancamento dei singoli lavoratori con orientamento

e consulenze personalizzate per risposte specifiche ai bisogni di ciascuno, il 46% non ancora ma esprime l'intenzione volerle attivare in futuro e il 19,3% esprime disinteresse.

Attrarre e trattenere i lavoratori: l'ineludibile impegno. Proprio per rispondere alla necessità di un upgrading della capacità di attrarre e trattenere i lavoratori, il 56% delle imprese ha attivato iniziative specifiche, con particolare attenzione verso i giovani, e vorrebbe farlo il 31,3% del totale delle imprese. Inoltre, il 47,3% ha attivato interventi e servizi specifici per favorire l'on-boarding dei nuovi assunti.

Una convinzione matura. L'88% delle imprese indica che per motivare i lavoratori occorre ormai una strategia aziendale complessiva di promozione del benessere. Per il 94,7% delle imprese il welfare aziendale non può non essere uno degli strumenti essenziali a disposizione di HR e management per promuovere il benessere dei lavoratori. Del resto, conseguenza quasi inevitabile, l'87,3% delle imprese è convinto che per attrarre e trattenere lavoratori sia essenziale rendere disponibile anche un buon welfare aziendale.

Gli utilizzi dell'IA. Attualmente le imprese indicano di usare l'IA: il 50,7% nelle attività dell'HR, il 46,7% nel reclutamento, per individuare, attrarre e assumere nuovi lavoratori, il 45,3% nella formazione, per la trasmissione di competenze, il 42,7% nel monitoraggio e valutazione delle performance dei lavoratori, il 42% nella gestione di compensi e benefici, cioè stipendi, bonus, benefit aziendali, il 39,3% per analisi e interpretazione di dati dei singoli lavoratori per proporre piani personalizzati di welfare, il 30,7% nel people care e welfare aziendale.

Criticità da gestire. Richiesti di indicare i fenomeni che nel futuro prossimo potrebbero più condizionare in negativo l'attività di impresa è emerso che hanno indicato: il 36,7% le difficoltà di reclutamento di lavoratori/trici, il 34,7% le minacce digitali, le cyber minacce, il 34% i cambiamenti tecnologici, l'IA, il 30,7% gli alti costi e i rischi nell'approvvigionamento di energia, il 30,7% la concorrenza di paesi dove la manodopera costa poco, il 22% le difficoltà di reperimento delle materie prime, il 21,3% i costi e difficoltà di accesso al credito bancario, finanziario ecc., il 19,3% i cambiamenti climatici, avversità atmosferiche, il 15,3% l'assenza o il deterioramento di infrastrutture, il 15,3% le situazioni di guerre in territori rilevanti per l'attività aziendale.

Ottimisti per vocazione. Il 60,7% delle imprese giudica positivamente il proprio futuro prossimo. Il 31,3% ha una valutazione neutrale, né positiva e

né negativa. Solo il 5,3% delle imprese ha una visione negativa del proprio futuro prossimo. Quota residuale, il 2,7% delle imprese, non si esprime.

2. IL MERCATO DEL LAVORO IN MOVIMENTO

2.1. Dinamiche articolate

2.1.1. Lo stato reale

È utile delineare i principali trend del mercato del lavoro italiano che delineano il contesto in cui si innestano le molteplici dinamiche soggettive di rapporto con il lavoro da parte dei lavoratori e delle aziende.

Il primo dato che trova ulteriore conferma consiste nella successione dei record degli occupati che hanno raggiunto picchi inediti nella storia italiana.

Infatti, dai dati provvisori del 2025 emerge che gli occupati sono in totale 24 milioni, di cui 19 milioni dipendenti e 5 milioni autonomi.

L'incremento rispetto a dieci anni prima è stato pari a +9,1% per il totale degli occupati, +13,3% per i dipendenti mentre per gli autonomi si è registrato -3,5%.

Nel 2024 il tasso di occupazione risulta pari al 62,2% in totale, e invece risulta pari a 53,3% per le donne e 71,1% per i maschi.

In confronto al dato Ue emerge che:

- per i maschi, l'Italia si colloca insieme alla Croazia alla ventiquattresima posizione della graduatoria. Lo scarto dalla media Ue è del 4,2% e dal paese con il più alto tasso del 14,6%;
- Per le donne, invece, è alla ventisettesima posizione, con uno scarto dalla media Ue di 12,9% e dal paese con il tasso più alto di 25,6%.

Da evidenziare poi le differenze territoriali che persistono poiché il tasso di occupazione è pari al 69,1% nel Nord-Ovest, al 70,4% nel Nord-Est, al 66,8% al Centro e al 49,3% nel Sud-Isole.

Rispetto a dieci anni prima si registrano le seguenti dinamiche con +5,6% nel Nord-ovest, +5,7% nel Nord-Est, + 6,3% al Centro e +8,1% nel Sud-Isole.

2.1.2. L'onda grigia

Nel 2025 sul totale degli occupati quelli con età uguale o superiore ai 50 anni sono il 42%, con età 35-49 anni il 36,1% e con età 15-34 anni il 21,9%.

Nel 2015, invece, erano: con età uguale o superiore ai 50 anni il 33%, con età 35-49 anni il 44,7% e con età 15-34 anni il 22,3%.

Nel 2005 le quote rispettive erano: con età uguale o superiore ai 50 anni il 22,3%, con età 35-49 anni il 44,7% e con età 15-34 anni il 33%.

In pratica, i lavoratori con almeno 50 anni di età sono diventati la quota più alta, in linea con la regressione demografica complessiva della popolazione italiana. Infatti, al di là delle oscillazioni nel tempo dell'occupazione, l'incremento della quota di lavoratori con età più alta è stata la costante del ventennio trascorso e inoltre hanno rappresentato la quota preponderante degli incrementi più recenti del numero degli occupati.

L'onda grigia che ha investito ogni ambito della società italiana non ha certo risparmiato il mondo del lavoro che pertanto è molto segnato proprio dalla senilizzazione dell'occupazione italiana.

Per le aziende la sfida è evidente:

- diventare attrattivi per i più giovani che sono sempre meno e sulle cui preferenze si focalizza la sfida competitiva nel mercato del lavoro;
- non perdere però attrattività per i lavoratori più anziani che sono in azienda e che sono destinati a restarci ancora per anni e che, soprattutto, non è facile sostituire.

2.1.3. Sfida complessa per le aziende

I dati non lasciano dubbi: esiste un gap crescente tra giovani e anziani nel mondo del lavoro che impone alle imprese una strategia articolata finalizzata comunque ad evitare uno *shortage* di personale.

Non esiste una scelta unilaterale possibile rispetto alle strategie di attrazione e *retention* dei lavoratori: gli anziani, anche a seguito delle riforme pensionistiche, restano nelle aziende, mentre i giovani sono in numero ridotto e, quindi, attrarli significa un surplus di impegno e investimento.

È fondamentale tenere presente stato attuale e dinamica passata e futura attesa del mercato del lavoro per capire le implicazioni operative decisive per le aziende determinate da demografia del mercato del lavoro e ridefinizione del rapporto soggettivo delle persone con il lavoro.

2.1.4. Retribuzioni

Al boom dell'occupazione coincide però la persistenza nel tempo di retribuzioni ridotte, peraltro duramente colpite dall'ondata inflazionista, i cui negativi impatti sul potere d'acquisto delle retribuzioni pro-capite non è stato assolutamente recuperato.

In pratica, oggi si registra nella società italiana un fenomeno dai significati opposti: *più lavoro, ma a bassa retribuzione*. I dati sono inequivocabili: infatti, dal 2007 le retribuzioni dei lavoratori italiani sono diminuite dell'8,7%.

Socialmente, l'andamento lento delle retribuzioni è stato socialmente ammortizzato proprio dall'incremento dell'occupazione che ha significato comunque un flusso più alto di retribuzioni complessive.

Quindi, mentre il lavoro prosegue la sua dinamica di lungo periodo di svalorizzazione, il potere d'acquisto complessivo delle famiglie risale, presumibilmente a seguito dell'afflusso di più redditi da lavoro.

Riguardo alle forme contrattuali, dai dati emerge che:

- gli occupati a tempo indeterminato sono il 68,2% del totale degli occupati, con un +13,3% rispetto a dieci anni prima;
- quelli con contratti a tempo determinato sono il 10,2% del totale, con +5,8% rispetto a dieci anni prima.

Da segnalare ovviamente l'aumento degli occupati a tempo indeterminato.

2.1.5. L'occupazione per dimensione d'impresa

La struttura produttiva italiana sta vivendo una profonda trasformazione di lungo periodo con un calo drastico del numero di piccole e piccolissime imprese.

Tra il 2004 e il 2024, infatti, il numero di titolari d'impresa in Italia si è ridotto da oltre 3,4 milioni a poco oltre 2,8 milioni, pari al -17% in vent'anni, mentre tra il 2014 e il 2024 le imprese fino a 5 addetti sono diminuite del -7,2%.

La distribuzione dell'occupazione per dimensione delle imprese mostra che attualmente quelle con 50 addetti e più concentrano il 37,8% del totale, con una variazione rispetto dal 2013 al 2023 del 27,1%.

Meno occupazione nelle imprese minori: ecco un altro trend fondamentale del mercato del lavoro italiano.

Altro tema a cui è stata dedicata nel tempo attenzione ridotta è quella del significato profondo delle politiche di offerta, vale a dire che una parte non irrilevante del nuovo lavoro creato è di fatto sussidiato, cioè, beneficia di forme dirette e indirette di supporto di risorse pubbliche. Il supporto, con defiscalizzazioni varie, alla creazione di nuova occupazione per quanto sia politicamente significativa e socialmente lodevole; tuttavia, pone all'attenzione generale un quesito decisivo: la necessità di sussidiare la

creazione di nuovi posti di lavoro è indice delle difficoltà di una parte rilevante del tessuto di imprese a garantirsi la sostenibilità economica? Ovvero, tante imprese, incluse le più grandi, sono in grado di creare lavoro solo se è economicamente sostenibile solo se sussidiato dalle politiche dell'offerta dello Stato?

Ecco un tema decisivo del nostro tempo: malgrado retribuzioni mediamente ridotte, per le imprese non sembra possibile creare nuovi posti di lavoro senza supporti statuali mirati.

3. IL POSTO DEL LAVORO

3.1. Chiaroscuri

3.1.1. Il *downshifting* confermato

Nel contesto attuale, segnato da paure e incertezze causate dal succedersi di avvenimenti che hanno sconvolto il quotidiano, il lavoro si conferma come uno dei catalizzatori dei mutamenti indotti da una pluralità di fattori soggettivi e oggettivi.

Come largamente evidenziato nelle precedenti edizioni del presente Rapporto e anche nei capitoli precedenti, il lavoro che storicamente ha rappresentato il pilastro centrale delle vite individuali, è da tempo segnato da una erosione del suo valore materiale e simbolico.

Per il 55,1% dei dipendenti, infatti, fare carriera non è una priorità di vita, per il 33,8% lo è, mentre l'11,1% non sa (**fig. 1**). A non ritenerla una priorità è:

- il 43,1% dei giovani, il 54,3% degli adulti e il 62,1% dei 50 anni e over;
- il 55,9% dei maschi e il 54% delle femmine;
- il 57,6% nel Nord Ovest, il 56% nel Nord Est, il 52,8% nel Centro e il 53,4% nel Sud e Isole.

Sono dati che confermano la diffusa riduzione di investimento personale nel lavoro e, più in generale, il processo più ampio di ridefinizione del rapporto degli italiani con il lavoro.

Alla non centralità della carriera professionale come obiettivo di vita è associata una trasformazione del modo stesso in cui il lavoro è vissuto e pensato.

Per una quota alta di occupati il rapporto con il lavoro si carica sempre più di un senso di obbligo più che di passione. Ecco il parere del 44,7% degli occupati, mentre il 42,7% non è d'accordo e il 12,6% non ha un'opinione precisa in merito (**fig. 2**).

Degli occupati a considerare il proprio lavoro più come un obbligo che una passione è:

- il 39,1% dei giovani, il 49,7% degli adulti e il 43,9% dei 50 anni e over;
- il 45,6% dei maschi e il 43,3% delle femmine.

E lo sentono più come obbligo che passione addirittura il 49% dei dirigenti, il 46,4% degli impiegati e il 49,4% degli operai: una trasversalità che potrebbe sorprendere e che rende per una quota alta di lavoratori con diverso ruolo, mansione, riconoscimento e responsabilità il lavoro stesso qualcosa che va fatto e che non si può evitare, che però non suscita passione.

Il lavoro viene riportato al nucleo essenziale di costrizione, obbligo, dovere, con una sorprendente convergenza che attraversa tutta la piramide delle responsabilità aziendali.

Emerge quella dimensione di mera necessità e funzionalità del lavoro, che è legata al fatto che è la modalità molto concreta per recuperare reddito per poi magari potersi coinvolgere e impegnare in altri spazi di espressione personale e di passione.

Non va comunque sottovalutata la quota di lavoratori, di ogni tipo, per i quali comunque c'è anche una dimensione di passione legata al proprio lavoro.

Sul piano motivazionale, poi, capita a quasi il 65% dei lavoratori di smarrire il senso del proprio lavoro, al di là della necessità di lavorare per ottenere reddito per vivere. Al 23,3% capita spesso e al 41,4% di tanto in tanto.

Questo senso di smarrimento rispetto al senso profondo del proprio lavoro è particolarmente diffuso tra i 18-34enni poiché è il 76,8% a cui capita spesso o di tanto in tanto, poi dal 59,3% dei 35-49enni e al 62% degli anziani.

Ecco plasticamente evidenziata la dimensione generazionale dell'erosione del rapporto identitario e di senso con il lavoro, visto che al crescere dell'età aumenta la quota di lavoratori che è meno colpito dalla sindrome di perdita di senso e identità nel lavoro.

3.2. I rischi del deficit di riconoscimenti

3.2.1. Retribuzioni insufficienti

I dati strutturali evidenziati in uno dei capitoli precedenti mostrano la dinamica decrescente delle retribuzioni da lavoro. Ne sono pienamente consapevoli i lavoratori poiché è il 57,7% degli occupati a ritenere che la propria retribuzione non sia adeguata alla quantità e alla qualità del lavoro che svolge, il 36,1% ne è soddisfatto e il 6,2% non esprime un'opinione in merito (**fig. 3**). A ritenere che la propria retribuzione non sia adeguata è:

- il 52,2% dei giovani, il 57,7% degli adulti e il 60,6% dei 50 anni e over;

- il 55,9% nel Nord Ovest, il 64,8% nel Nord Est, il 52,3% nel Centro e il 57,4% nel Sud e Isole;
- il 64,4% dei redditi bassi, il 63,5% dei medio bassi, il 61,7% dei medio alti e il 27% dei redditi alti.

Una percezione di inadeguatezza, dunque, diffusa a livello trasversale e che influisce su altre dimensioni economiche essenziali nel determinare il benessere complessivo delle famiglie.

Ad esempio, il 55,4% dei dipendenti dichiara che la retribuzione da lavoro non gli consente di mettere da parte soldi per le spese importanti (es. l'anticipo dell'acquisto di una casa, automobile ecc.), il 35% ci riesce e il 9,6% non dà indicazioni (**fig. 4**). La retribuzione non consente d'accumulare risparmio al 39,5% dei giovani, al 58,4% degli adulti, e al 61,9% dei 50 anni e over.

Ecco il riflesso soggettivo dell'ormai acclarato processo di lungo periodo di svalorizzazione del lavoro, che significa una perdita progressiva di riconoscimento economico, oltre che di status del lavoro.

Più in generale, poi, gli italiani condividono una visione estremamente realistica delle prospettive economiche legate all'esercizio nel tempo della propria attività lavorativa. Infatti, il 52,4% degli occupati ritiene che con il lavoro non si possa diventare benestanti, il 29,8% non è d'accordo e il 17,8% non sa (**fig. 5**). Ne sono convinti:

- il 38,1% dei giovani, il 50% degli adulti e il 61,8% dei 50 anni e over;
- il 50,1% nel Nord Ovest, il 52,5% nel Nord Est, il 50,5% nel Centro e il 55,4% nel Sud e Isole.

Se un tempo la retorica vincente della cetomedizzazione e della saga del benessere si fondava sull'idea che l'investimento nel lavoro era destinato ad essere premiato, oggi il lavoro è letto solo nella sua versione fondamentale, di necessità per avere un reddito e, comunque di attività che finisce per non garantire retribuzioni adeguate.

Non è fonte di redditi accumulabili nel tempo e quindi non è la base su cui pensare forme individuali di upgrading economica come accaduto in altre fasi della storia italiana.

3.2.2. Gratificazioni latitano

A generare un certo grado di distacco dal lavoro con relativo downgrading delle aspettative non sono solo le retribuzioni insufficienti, ma anche gli

inadeguati riconoscimenti immateriali, quelle gratificazioni che per le persone sono comunque importanti.

A questo proposito, il 78,9% dei lavoratori dichiara di non sentirsi abbastanza riconosciuto e valorizzato nel proprio lavoro, a fronte del 21,1% che invece ritiene di avere sufficienti riconoscimenti (**fig. 6**).

A non sentirsi valorizzato e riconosciuto spesso o di tanto in tanto sono:

- il 75,9% dei maschi e l'82,6% delle femmine;
- il 70,5% dei giovani, l'81,1% degli adulti e l'82% dei 50 anni e over.

Capita più di frequente di non sentirsi valorizzati agli operai piuttosto che agli impiegati e dirigenti.

In pratica, la sensazione di non avere sufficienti riconoscimenti materiali è condivisa trasversalmente, ma è condizione molto più vissuta man mano che si scende nella piramide delle responsabilità aziendali.

Pertanto, sebbene sia evidente che le gratificazioni immateriali non possono sostituire in toto quelle materiali, a cominciare dalle retribuzioni, tuttavia, la loro assenza amplifica l'erosione del senso di appartenenza con relativo appannamento della voglia di fare.

È come se l'inadeguatezza retributiva fosse doppiata da una carenza di gratificazioni immateriali, con un impatto che moltiplica l'effetto erosivo sul senso di appartenenza e la voglia di investire nel lavoro.

Infatti, un tempo l'etica del lavoro era comunque associata, oltre che a dinamiche retributive premianti, a percorsi professionali con step specifici di riconoscimento anche non materiale, che suscitavano comunque apprezzamento nelle persone.

Le economie della scarsità fondate solo su encomi immateriali sono destinate, come si è visto nella storia, a disgregarsi, ma anche sistemi economici in cui tutto è giocato solo ed esclusivamente sulla dimensione economico-materiale finiscono per subire gli effetti dell'erosione dei legami e del senso di appartenenza.

Condividere obbiettivi, magari anche di non facile perseguimento, richiede sia coesione in una comunità che un sistema premiale immateriale, con gerarchia di valori che costituisca il riconoscimento simbolico di sforzi e capacità.

Le aziende oggi, secondo la maggioranza dei lavoratori, soffrono sia del rallentato andare delle retribuzioni che dell'assenza di meccanismi immateriali di premialità.

Peraltro, l'assenza di una premialità condivisa e apprezzata da tutta la comunità aziendale è un altro indicatore del pericoloso disgregarsi di relazioni intraziendali, che invece sono strategiche per il buon funzionamento delle aziende, tanto più se sottoposte a stress competitivo.

Un'altra dimensione della crisi di riconoscimenti consiste negli spazi di autonomia di cui le persone beneficiano nel lavoro. A questo proposito, il 62,2% dei dipendenti soffre per la mancanza di spazi di autonomia sul lavoro, mentre il 37,8% non lo è (**fig. 7**). A soffrire la mancanza di autonomia sono in particolare:

- il 58,2% dei maschi e il 66,9% delle femmine;
- il 63,8% dei giovani, il 59,1% degli adulti e il 63,7% dei 50 anni e over.

3.3. Malesseri

3.3.1. Ergofobia

Al lavoro sono associati una serie di stati materiali e psicologici negativi, che si condensano in mancanze o anche in sofferenze. La centralità del benessere olistico anche nell'esercizio della propria attività lavorativa ha amplificato l'attenzione per le criticità, cioè per quelle situazioni che non sono funzionali all'upgrading di qualità della vita e benessere olistico.

Così dall'indagine emerge che al 54% dei lavoratori è capitato almeno una volta di soffrire di *ergofobia*, cioè di provare un forte senso di paura al pensiero di recarsi sul luogo di lavoro, e di dover svolgere le proprie mansioni lavorative o, anche, all'idea di dover affrontare colloqui o valutazioni nel lavoro (**fig. 8**). Al 15,8% capita spesso e al 38,2% di tanto in tanto, mentre al 46% sinora non è mai capitato.

Soffrono *spesso* di ergofobia

- il 24% dei giovani, il 15,9% degli adulti e il 10,7% dei 50 anni e over;
- l'11,8% dei maschi e il 12,9% delle femmine.

3.3.2. Stanchezze da intasamento

Al 68,3% degli occupati capita di provare stanchezza psichica, fisica ed emotiva al lavoro, al 27,8% non è sinora capitato e il 3,9% non dà indicazioni (**fig. 9**). A provare una o più forme di stanchezza al lavoro sono:

- il 67,9% dei giovani, il 69,2% degli adulti e il 67,8% dei 50 anni e over;
- il 66,3% dei maschi il 71,2% delle femmine.

A soffrire di stanchezza al lavoro, poi, sono in quote simile tra operai, impiegati e dirigenti.

Sono situazioni per certi versi ordinarie, e tuttavia non può non colpire che ben oltre due terzi dei lavoratori comunque richiama una situazione di fatica in occasione dello svolgimento della propria attività lavorativa. Ed è indicativo che questa fatica operativa sia condivisa da quote analoghe di giovani, adulti e lavoratori più anziani.

È evidente che il lavoro è di per sé stesso attività che richiede impiego di energie psico-fisiche; tuttavia, le quote di persone che associano al lavoro la stanchezza intesa in senso ampio è una sorta di indicatore indiretto di criticità.

La stanchezza è certo associata all'esercizio del lavoro, ma è anche il portato dello sforzo continuo di trovare equilibrio tra mansioni lavorative e molteplici attività di vita.

È vero che prevale una certa soddisfazione per il bilanciamento tra tempo di lavoro e di vita; tuttavia, esso è comunque il portato di uno sforzo continuo di fine tuning, peraltro con un'agenda del quotidiano che, per tanti italiani, tende a intasarsi.

3.3.3. Sindrome dell'impostore

La complessità del rapporto soggettivo con il lavoro si condensa in una molteplicità di dimensioni psicologiche, oltre che materiali, che spesso fanno emergere criticità un tempo poco considerate.

Così, ad esempio, il 21,7% degli occupati italiani dichiara di soffrire di quel che si può definire la *sindrome dell'impostore*, vale a dire una condizione psicologica in cui il singolo dubita costantemente delle proprie competenze, fatica a interiorizzare i propri successi e ricerca continuamente approvazione dagli altri (**fig. 10**).

Così anche quando la persona ottiene buone performance e raggiunge traguardi positivi, piuttosto che percepirli come un merito esito delle proprie capacità e impegno, tende ad attribuirli a fattori esterni, dall'aiuto di altri alla fortuna.

A soffrire della sindrome dell'impostore sono:

- il 38,1% dei giovani, il 24,1% degli adulti e l'11,1% dei 50 anni e over;
- il 16,9% di chi ha al massimo il diploma e il 27,1% dei laureati.

3.4. Nuove pratiche

3.4.1. *Right to disconnect*

Nella trasformazione dei modelli lavorativi c'è anche una connessa ridefinizione delle pratiche e delle abitudini quotidiane dei lavoratori.

Un esempio paradigmatico è il cosiddetto *right to disconnect*, ovvero il diritto soggettivo dei lavoratori alla disconnessione dal lavoro fuori e oltre l'orario di lavoro formale. In pratica, le persone sono convinte di avere il diritto di non lasciarsi coinvolgere in attività afferenti al lavoro tramite le forme di connessione a distanza, dalle e-mail alle telefonate ai messaggi.

Infatti, se il digitale ha moltiplicato le possibilità di lavorare a distanza e con esse anche forme più comode di esercizio del lavoro, come lo smartworking, in molti casi ha anche creato i presupposti tecnologici e materiali per una dilatazione dell'attività lavorativa ben oltre l'orario di lavoro formalizzato.

Al di là dei tentativi di regolamentare anche questa dimensione del rapporto di lavoro con contratti aziendali o settoriali, emerge una criticità per quelle attività che possono essere svolte in remote.

In assenza di soluzioni regolatorie condivise, si è andata condensando una sorta di reazione sociale diffusa da parte dei lavoratori, che percepiscono la scelta di non farsi coinvolgere nelle forme di contatto in remote fuori dall'orario di lavoro come una scelta necessaria di tutela del proprio tempo di vita.

Se il digitale consente la trascinamento del tempo di lavoro in quello personale, allora i lavoratori sentono il bisogno di rifissare soggettivamente confini consistenti tra lavoro e vita personale.

Il 43,9% degli occupati dichiara di aver deciso di non rispondere a mail, chiamate ecc. fuori dall'orario lavorativo, il 49,3% continua a farlo e il 6,8% non ha effettuato scelte in proposito (**fig. 11**).

Pratica il soggetto *right to disconnect* il 57,7% dei giovani, il 47,5% degli adulti e il 33,7% dei 50 anni e over.

È una sorta di disconnessione silenziosa e individuale, che visibilmente è meno praticabile per dirigenti e operai, rispetto agli impiegati e meno

praticata da anziani e adulti rispetto ai giovani, che invece in maggioranza dichiarano di farlo.

Sebbene la reazione soggettiva indicata stia crescendo, per ora prevale ancora la quota di lavoratori dipendenti che non può e/o non vuole esimersi dal coinvolgimento nelle forme di lavoro a distanza, anche oltre l'orario di lavoro.

In generale, da chi lo pratica è percepito come una forma spontanea di autotutela che, per una quota significativa nasce da esigenze psicologiche.

Infatti, ricevere mail, messaggi su Whatsapp o app simili, telefonate ecc. fuori dell'orario di lavoro mette ansia addirittura al 45,8% degli occupati, quota che sale al 56,9% tra i giovani per poi attestarsi su valori comunque significativi pari al 46,5% tra gli adulti e al 39,3% dei 50 anni e over (**fig. 12**).

In un certo senso, il soggettivo *right to disconnect* è attualmente da intendersi come una pratica di autodifesa del proprio benessere, una modalità spontanea e individuale con cui i lavoratori cercano di garantirsi un equilibrio più efficace tra vita lavorativa e vita privata, rispetto a quello che si determinerebbe se si lasciasse espandere il tempo di lavoro nel tempo di vita tramite gli strumenti digitali.

3.4.2. Job hopping

Tradizionalmente il mercato del lavoro italiano è stato connotato da un elevato turn-over dei lavoratori tra i posti di lavoro. Alla retorica della staticità del mercato del lavoro italiano, quindi, i dati strutturali di lungo periodo oppongono un quadro di alta mobilità, soprattutto perché una parte decisiva della struttura produttiva è composta da piccole e piccolissime imprese con una instabilità piuttosto elevata che genera anche la mobilità occupazionale.

Tuttavia, la mobilità tra posti di lavoro è socialmente anche esito di scelte soggettive marcate dalla ricerca di opportunità e retribuzioni migliori da parte di una quota rilevante di lavoratori. Quest'ultimi considerano quindi il *job hopping*, vale a dire che optano per cambiamenti frequenti di lavoro, con l'obiettivo esplicito di guadagnare di più e/o lavorare meglio.

Il *job hopping* è oggi inteso dal 32,5% degli occupati italiani come appunto una modalità più efficace rispetto alla fedeltà aziendale per riuscire a guadagnare di più, il 38% non è d'accordo e il 29,5% non ha ancora un'opinione in merito (**fig. 13**).

In pratica, cambiare più volte azienda è, per una quota significativa di occupati italiani, il modo migliore per ottenere retribuzioni più alte e/o

condizioni migliori di lavoro. Al contrario, fedeltà associata alla scelta di restare a lungo in un'azienda genera un percorso di crescita retributiva e personale più lento rispetto appunto alla scelta di mettersi di frequente in movimento sul mercato del lavoro, propensi a cambiare azienda. A ritenere che il *job hopping* sia, in termini di crescita retributiva e qualità delle condizioni di lavoro più efficace della prolungata fedeltà aziendale sono:

- il 40% dei giovani, il 30,9% degli adulti e il 29,5% dei 50 anni e over;
- il 23,4% dei redditi bassi, il 32,2% dei medio bassi, il 37,6% dei medio alti e il 31,6% dei redditi alti.

Tuttavia, operativamente è il 18,8% degli occupati a dichiararsi intenzionato a cambiare lavoro nel prossimo anno, il 59,8% vuole rimanere nello stesso luogo di lavoro e il 21,4% non ha un'idea chiara.

Sono più propensi a cambiare lavoro nei prossimi dodici mesi le figure apicali delle aziende rispetto agli impiegati e soprattutto agli operai.

I dati indicano che coloro che dispongono di una più alta e qualificata professionalità sono anche più convinti che riusciranno a ricollocarsi con retribuzioni e condizioni migliori di quelle di cui beneficiano attualmente.

3.5. Il valore amplificato del tempo

La ricerca del benessere olistico inteso come equilibrio psicofisico, già ampiamente raccontata nell'edizione precedente del presente Rapporto, è centrale anche nel rapporto soggettivo con il lavoro, che risulta molto marcato dallo sforzo dei lavoratori di costruire sintesi appropriate tra vita professionale e attività lavorativa.

Nel complesso, il 66,5% degli occupati dichiara che in ogni caso il tempo di lavoro non gli impedisce di pensare a sé stesso e al proprio benessere, il 23,7% è invece troppo preso dal proprio lavoro per avere tempo per se stessi e il 9,8% non ha indica il suo stato rispetto alla distribuzione del tempo tra vita personale e lavoro.

Dichiarano di riuscire a ricavarci tempo per il proprio benessere psicofisico, malgrado il lavoro:

- il 59% dei redditi bassi, il 64% dei medio bassi, il 65,4% dei medio alti e l'81,9% dei redditi alti;
- il 65,3% dei giovani, il 64,3% degli adulti e il 68,7% dei 50 anni e over.

Sono dati che mostrano come, al di là della spinta alla dilatazione del tempo di lavoro esito anche della massiccia introduzione del digitale e della possibilità di operare a distanza, soggettivamente le persone si impegnano ad evitare che il lavoro fagociti quella ricerca di benessere che, come più volte evidenziato, è il criterio guida dei comportamenti sociali di questa fase storica.

Del resto, la disponibilità di tempo per sé stessi è ormai considerata una questione di principio poiché l'88,2% degli occupati ritiene che dovrebbe essere un diritto riconosciuto a tutti quello di avere tempo per il proprio benessere soggettivo, il 6,9% non è d'accordo e il 4,9% non sa (**fig. 14**).

È una convinzione fatta propria dal:

- 90,7% dei giovani, dall'85,2% degli adulti e dall'89,1% dei 50 anni e over;
- dall'85,3% dei residenti nel Nord Ovest, dall'89% nel Nord Est, dall'87,5% nel Centro e dal 90,6% nel Sud e Isole.

Il tempo percepito come risorsa scarsa, troppo spesso bloccato da attività che non sono considerate gratificanti, è oggi altamente apprezzato, tanto che è forte la condivisione sociale perché siano elaborate anche soluzioni regolatorie in grado di dare supporto agli sforzi soggettivi finalizzati a ritagliarsi tempo per sé stessi.

Se la riduzione dell'orario di lavoro è stata storicamente una delle modalità più condivise ed efficaci di emancipazione dei lavoratori dalle forme estreme di sfruttamento e, poi, di conquista di più alta qualità della vita, oggi cresce il bisogno sociale di avere nuovi strumenti regolatori in grado di innalzare un confine tra il tempo di lavoro, spontaneamente portato a dilatarsi, e il tempo di vita, che gli italiani apprezzano e per il quale soggettivamente si impegnano.

La voglia soggettiva di tempo per sé stessi è amplificata da una convinzione sociale condivisa trasversalmente dai lavoratori: il 71,3% si dichiara convinto che esistono le condizioni tecnologiche ed economiche per una riduzione del tempo di lavoro con, ad esempio, il taglio della settimana lavorativa a quattro giorni e/o il taglio dell'orario quotidiano di lavoro, il 17,7% non è d'accordo e l'11% non ha un'idea in merito (**fig. 15**).

Sono convinti della possibilità e dell'opportunità di ridurre l'orario di lavoro:

- l'82,8% dei giovani, il 72,9% degli adulti e il 64% dei 50 anni e over;

- il 67,1% dei redditi bassi, il 74,6% dei medio bassi, il 69% dei medio alti e il 73,2% dei redditi alti.

Un consenso diffuso a livello trasversale, con un'approvazione nettamente più alta tra i giovani.

La flessibilità crescente delle forme lavorative che nel tempo si è andata affermando, inclusa quella relativa ai luoghi di realizzazione del lavoro stesso, non hanno disinnescato la spinta antica alla riduzione dell'orario di lavoro che, in questo caso, passa anche attraverso forme regolatorie capaci di normare quelle attività che possono essere svolte anche oltre e fuori il luogo di lavoro propriamente detto.

3.6. La ricerca di valori etici nel lavoro

Oltre alla ricerca di benessere ed equilibrio tra vita personale e vita lavorativa il rapporto degli italiani con il lavoro viene definito anche dalla ricerca di valori etici.

Il 51,1% degli occupati dipendenti, infatti, preferirebbe un'azienda di cui condivide i valori anche se in altre aziende sarebbe pagato di più (**fig. 16**). Il 26,9% no e il 22% non sa. Lo pensa:

- il 42,6% dei giovani, il 53,6% degli adulti e il 53,8% degli anziani;
- il 47,7% dei redditi bassi, il 52,1% dei medio bassi, il 52,9% dei medio alti e il 45,2% dei redditi alti.

Il 59,3% degli occupati dipendenti poi si sente orgoglioso di far parte della propria azienda, il 24,5% no, il 16,2% non sa (**fig. 17**).

Ad essere orgoglioso è:

- il 62,4% dei maschi e il 55,1% delle femmine;
- il 54% dei giovani, il 59,3% degli adulti e il 62,1% degli anziani.

Infine, il 60,3% dei dipendenti dichiara che esiste solidarietà con i propri colleghi sul lavoro nel rapporto con l'azienda, a fronte del 25,6% che non la percepisce e il 14,1% non sa. A ritenere che ci sia solidarietà è:

- il 72,4% dei giovani, il 53% degli adulti e il 59,2% dei 50 anni e over;
- il 51,9% dei redditi bassi, il 59,5% dei medi bassi, il 64,6% dei medio alti e il 71% dei redditi alti;
- il 59,1% dei residenti nel Nord Ovest, il 63% nel Nord Est, il 65,5% nel Centro e il 55,8% nel Sud e Isole.

In generale, quindi, la maggioranza dei lavoratori ha una visione positiva di quel che la propria azienda fa e anche del clima organizzativo interno.

3.7. Il prisma dei social

Le piattaforme digitali veicolano un'idea di lavoro attraente, fatta di libertà, viaggi e successo personale. Una narrazione seducente ma anche semplicistica e idealizzata.

Un'immagine del lavoro che gli occupati riconoscono come fuorviante, irrealistica e falsa, è questo il parere del 64,4% degli occupati (**fig. 18**). Il 15,6% non è d'accordo e il 20 % non ha ancora formulato un'opinione in merito.

Un giudizio condiviso a livello trasversale, poiché lo pensa:

- il 65% dei giovani, il 61,3% degli adulti e il 66,3% dei 50 anni e over;
- il 67,8% dei maschi e il 59,5% delle femmine;
- il 58,9% dei residenti nel Nord-Ovest, il 67,8% nel Nord-Est, il 64,6% nel Centro e il 66,6% nel Sud e Isole;
- il 54,3% dei redditi bassi, il 66,7% dei medio bassi, il 63,4% dei medio alti, il 68,3% dei redditi alti.

Dati dunque che evidenziano come ormai vi sia una diffusa consapevolezza sulla rappresentazione fuorviante del lavoro che le piattaforme digitali propongono.

3.8. L'IA: la sfida più recente

3.8.1. Di cosa si tratta

La più recente grande retorica che occupa spazi crescenti del dibattito pubblico riguarda l'IA, intesa come fase ulteriore dell'onda tecnologica e di innovazione in grado di modificare organizzazione e contenuto del lavoro, ridefinendo anche le gerarchie e le figure professionali.

Le aziende e i lavoratori non hanno ancora digerito la radicalità dei cambiamenti imposti dal digitale che sono costretti ad affrontare ed ecco che arriva un eccezionale e ulteriore impulso, appunto l'IA, capace di innescare trasformazioni puntuali nel modo di lavorare delle imprese di ogni settore.

Sebbene si moltiplichino ricerche, indagini e studi con risultati spesso contrastanti relativamente all'impatto atteso dell'IA su aziende e lavoro, è indubbio che il processo è in atto e coinvolge psicologicamente e materialmente milioni di lavoratori.

3.8.2. Chi la usa e chi no

Attualmente il 36,7% degli occupati italiani dichiara di aver iniziato ad utilizzare l'IA nel proprio lavoro, il 59,7% no e il 3,6% non dà indicazioni in merito (**fig. 19**). Tra i lavoratori dichiara di avere iniziato ad utilizzare l'intelligenza artificiale nel lavoro (**fig. 20**):

- il 46,3% dei giovani, il 35,7% degli adulti e il 32,2% dei 50 anni e over;
- il 25,5% di chi ha al massimo il diploma e il 49,3% dei laureati;
- il 26% dei redditi bassi, il 34,1% medio bassi, il 42,7% medio alti e il 49% dei redditi alti.

L'utilizzo, quindi, è molto articolato per età e livello d'istruzione, secondo una dinamica che richiama quella originaria di rapporto con il digitale quando, nella fase iniziale, si generò un *digital gap* generazionale e per livello di scolarità.

Inoltre, la utilizzano una quota più alta di dirigenti rispetto sia agli impiegati che agli operai. In molti casi, la scelta è autonoma, espressione della capacità di utilizzare le chatbot liberamente disponibili, ma poi ci sono i casi in cui invece è esito di scelte aziendali.

Nelle aziende ovviamente la tipologia di lavoro conta, almeno tanto quanto le attitudini individuali legate a età e scolarità. Non a caso la utilizzano in misura nettamente maggiore gli apicali e, poi, a buona distanza gli impiegati e, con quote nettamente inferiori, chi svolge attività manuali.

E quali sono gli effetti dell'IA sulla qualità del proprio lavoro secondo i lavoratori che già la utilizzano?

Il 70,4% dichiara che ha migliorato la qualità del proprio lavoro, il 17,6% invece non ha percepito alcun miglioramento, il 12% non ha elaborato una valutazione precisa (**fig. 21**).

Emerge una paradossale minor soddisfazione riguardo agli effetti sul lavoro dell'IA da parte delle figure professionali che più la utilizzano. Non è improbabile che a contare siano le anche le aspettative che presumibilmente per persone che esercitano figure manageriali sono particolarmente alte.

In generale, quindi, chi ha iniziato a utilizzare l'IA ritiene che i suoi impatti sulla qualità e produttività del proprio lavoro sono positivi, tuttavia emerge una diversificazione di valutazioni che, in alcuni casi, mostra anche primi segnali di disillusione.

È evidente che l'IA è anche una straordinaria bolla mediatica, rilanciata nel dibattito pubblico troppo spesso come una sorta di panacea per gran parte dei mali che affliggono aziende e lavoro.

3.8.3. Altre reazioni: la minaccia sul lavoro impiegatizio

E allora quali sono le reazioni che suscita nelle aziende, dagli apicali ai lavoratori, la diffusa retorica relativamente agli effetti attesi dell'IA?

Poco, infatti, ci si interroga sulle aspettative reali che vanno maturando nelle imprese, tenuto conto del moltiplicarsi di previsioni contrastanti, da quelle che annunciano uno straordinario upgrading del lavoro grazie all'IA a quelli che invece ne minacciano il potenziale distruttivo per le tutele e per gli stessi posti di lavoro?

Dal punto di vista dei lavoratori emerge la percezione di un eccesso di aspettative positive da parte dei vertici aziendali rispetto a quel che l'IA potrà garantire.

Infatti, il 55,3% (di cui il 18,1% in modo molto intenso e il 37,2% abbastanza) degli occupati dipendenti dichiara di percepire un eccesso di fiducia da parte dei dirigenti d'azienda nelle nuove tecnologie piuttosto che nei lavoratori, il 44,7% non condivide tale percezione (**fig. 22**).

Percepisce un'eccessiva fiducia dei vertici aziendali nell'IA piuttosto che nei lavoratori:

- il 53,7% di chi ha al più il diploma e il 57,1% dei laureati;
- il 47,2% dei giovani, il 57,6% degli adulti e il 58,1% dei 50 anni e over.

Il timore di un impatto negativo sull'occupazione da parte dell'IA è piuttosto diffuso visto che il 42,7% dei dipendenti teme che l'IA possa sostituirlo nello svolgimento del proprio lavoro e, ad essere preoccupati sono in particolare (**fig. 23**):

- il 39,4% di chi ha al più il diploma e il 46,3% dei laureati;
- il 42,2% dei giovani, il 43,9% degli adulti e il 41,8% dei 50 anni e over.

Tra i dipendenti lo temono soprattutto gli impiegati, cioè le figure intermedie dell'organizzazione aziendale.

Risulta evidente che le attività intellettuali, cognitive più routinarie, tipiche di lavori impiegatizi sono nell'immaginario di chi lavora le più minacciate dall'introduzione su larga scala dell'IA.

È il lavoro impiegatizio, più di quello manageriale di vertice o di quello esecutivo, a percepire il pericolo di un dispiego massiccio dell'IA, in grado appunto di trasferire nelle tecnologie mansioni che oggi ancora richiedono lavoro cognitivo umano.

3.8.4. La risultante

L'IA quindi sinora ha generato impatti concreti diversificati, poiché una quota significativa è convinta che ne ha migliorato qualità e performance lavorative, mentre ci sono quote significative di impiegati e non solo che temono che possa consentire una riorganizzazione delle mansioni con relativa espulsione di lavoratori intermedi dalle aziende.

A questo stadio, al di là delle retoriche pubbliche che tendono a polarizzarsi rispetto a significati e conseguenze nel lavoro dell'IA, saranno solo le modalità concrete con cui le imprese dei vari settori la internalizzeranno a determinare il quadro materiale e psicologico preciso dal lato dei lavoratori.

In verità ad oggi si è infatti ancora ad uno stadio troppo iniziale di utilizzo su larga scala dell'IA, le esperienze di applicazione restano ancora troppo frammentarie, legate a esigenze specifiche, non sufficienti per ampiezza e intensità per valutare se sono portati modelli alternativi di organizzazione del lavoro nelle aziende e, più ancora, a livello settoriale e di intero sistema economico.

3.9. La soddisfazione rassegnata

Rispetto al rapporto con il lavoro, alcune delle tendenze essenziali dalla fase del Covid in avanti, sono relative alla dimensione soggettiva, intesa come insieme intrecciato di valori, aspettative e desideri di chi lavora.

Come già rilevato, il rapporto soggettivo con il lavoro è segnato dalla sua perdita di centralità nella vita di persone sempre più attente a forme di benessere olistico. Oltre ai fondamentali, come retribuzione e orario, nel rapporto con il lavoro è oggi essenziale la complessità delle relazioni psicologiche, spesso molto intime in gioco.

Infatti, le persone, soprattutto i più giovani, ripongono nel lavoro minori aspettative rispetto anche al passato recente, presumibilmente poiché disamorati da retribuzioni non gratificanti che rendono non redditizio l'investimento di tempo, energie e passioni in esso.

Tuttavia, la scelta di ridurre investimento personale e aspettative sul lavoro per dedicarle ad altre attività sta generando un paradosso inedito: per non pochi lavoratori si registra infatti un inatteso rialzo della soddisfazione

rispetto al proprio lavoro, ma solo perché ormai gli rivolgono aspettative ridotte.

Ecco il paradosso della *soddisfazione rassegnata*: una volta scalzato dal suo trono nelle vite quotidiane e nelle progettualità soggettive, il lavoro diventa una attività meno rilevante che, però, per quel che è chiamato a dare risponde grosso modo alle aspettative.

Questa modalità specifica di soddisfazione non può che essere letta dentro il racconto del disinvestimento dal lavoro, con sua marginalità crescente nelle vite delle persone.

In estrema sintesi, si può dire che il lavoro garantisce quel poco che le persone si attendono. Ecco perché in fondo genera una soddisfazione che però non va intesa come un ritorno di valore e potenza del lavoro, piuttosto al contrario come il precipitato del processo di svalorizzazione del valore attribuito soggettivamente al lavoro.

In pratica, emerge un atteggiamento consapevole e pragmatico da parte dei lavoratori italiani che trasformano la riduzione delle ambizioni rispetto a quel che il lavoro può dare in un equilibrio realistico tra ciò che il lavoro oggi può offrire e ciò che si aspettano da esso.

4. UNA NUOVA STAGIONE È GIÀ INIZIATA

4.1. Benessere olistico, wellbeing, welfare aziendale

4.1.1. Le ragioni

Il presente Rapporto conferma tendenze generali e specifiche relative al rapporto degli italiani con il lavoro che sono state largamente raccontate nelle edizioni precedenti e che ne richiamano la perdita di centralità nei processi di costruzione individuale e sociale dell'identità.

Il lavoro non è più perno delle vite piuttosto deve contribuire al benessere soggettivo olistico, che è il vero criterio guida di scelte e comportamenti sociali in questa fase storica.

I lavoratori quando entrano in azienda non si limitano a portare con sé criticità e preoccupazioni, ma anche l'esigenza principe delle vite, vale a dire la ricerca del proprio benessere olistico.

Questo non può che modificare strutturalmente i connotati del contesto in cui viene organizzato ed erogato il welfare aziendale, imponendo un ripensamento di finalità e modalità operative.

Una prima essenziale conseguenza è che il welfare aziendale non può essere puramente compensativo cioè, pensato e implementato per rispondere alle criticità di vita delle persone. O, anche, agli esiti problematici su lavoratori e famiglie delle crescenti difficoltà del welfare in generale che amplificano vulnerabilità e bisogni di tutela delle persone.

I bisogni insoddisfatti relativi al welfare sono un filone ineliminabile dell'offerta del welfare aziendale, ma non lo esauriscono.

Ecco perché a contare sempre più in azienda, condizionando quindi anche il ripensamento strategico e operativo del welfare aziendale, è la ricerca del wellbeing, appunto del benessere che non può essere ridotto solo a una sommatoria di servizi e prestazioni. Le aziende, a cominciare dalle più grandi e strutturate, dovranno sempre più mettere al centro delle proprie strategie complessive, da quelle un tempo appannaggio degli HR a quelle di definizione del clima organizzativo a quelle anche di semplice organizzazione delle stesse location di lavoro, proprio il benessere olistico dei lavoratori.

E quest'ultimo, essenziale in particolare i più giovani, come largamente raccontato nelle varie edizioni del presente Rapporto, è concetto multidimensionale che coinvolge il benessere soggettivo psico-fisico, le

dimensioni socio-relazionali relative ai rapporti gerarchici e orizzontali, gli aspetti basici di riconoscimento materiale, dalla remunerazione all'orario.

E, poi, ancora la capacità di un'azienda di rendere, dal punto di vita del lavoratore, riconoscibile il senso del suo lavoro, coinvolgenti le sue finalità, esplicitate le ragioni etiche o, almeno, la distanza da pratiche non etiche, fino a modalità concrete di esercizio valorizzanti l'autonomia decisionale e operativa delle persone.

In un mercato del lavoro altamente competitivo per scarsità crescente di offerta di lavoro e per appunto evoluzione delle ragioni soggettive di rapporto con il lavoro, l'attenzione aziendale al *wellbeing* è centrale e in relazione ad essa va ripensato anche ruolo e contenuto del welfare aziendale.

4.1.2. Vista dai lavoratori

L'83,6% dei dipendenti dichiara di attendersi che l'azienda si impegni per il suo benessere complessivo. Condivide tale aspettativa l'85,9% dei dipendenti giovani, il 79,9% dei 35-49enni e l'85,2% di quelli con 50 anni e più.

I dati certificano quindi che il desiderio di operare in contesti aziendali marcati da un esplicito impegno verso il benessere dei lavoratori è trasversale alle diverse condizioni soggettive dei lavoratori stessi. Né la collocazione nella piramide delle gerarchie aziendali, né l'appartenenza generazionale differenziano in modo eccessivo questo tratto socioculturale prevalente dei lavoratori in questa fase storica: beneficiare di un impegno esplicito dell'azienda in cui lavorano e di cui sono dipendenti verso forme concrete di costruzione del loro benessere.

Non è più accettata l'idea che il lavoro e il contesto aziendale sono un mondo a parte, dove valgono solo le regole della performance. Chi lavora si sente persona a parte intera anche nell'esercizio delle sue funzioni professionali e nel tempo che gli devono dedicare.

Conferma ulteriore proviene dal fatto che per l'87,4% dei dipendenti italiani il benessere fisico, mentale e sociale, vale a dire il *wellbeing* aziendale è considerato imprescindibile sul lavoro, solo per un residuale 7,6% non lo è e un ancor più residuale 5% non ha opinioni precise in merito. (**fig. 24**).

Questa imprescindibilità del *wellbeing* in ambito lavorativo e aziendale è condivisa:

- dall'85,2% dei maschi e al 90,3% delle lavoratrici;
- dall'89,9% dei giovani, dall'89,1% degli adulti e dall'84,7% dei 50 anni e over.

E, poi, all'interno della struttura aziendale lo condivide la totalità dei dirigenti, l'87,3% degli impiegati e anche l'83,7% degli operai.

La soggettività nel lavoro, quindi, non è più solo l'elenco delle preferenze individuali rispetto ai connotati del lavoro svolto e alle sue gratificazioni, ma per l'azienda deve diventare sempre più uno sforzo di rendere disponibili una serie di soluzioni materiali e immateriali che contribuiscono in qualche modo a potenziare il benessere soggettivo olistico delle persone, contribuendo così a creare engagement con l'azienda.

4.1.3. L'ineludibile sfida dell'upgrading per le funzioni HR

Lo stato di fatto raccontato nei paragrafi precedenti, tenuto conto delle convinzioni maturate dai lavoratori, diventa vincolante per le scelte aziendali.

In questo senso, la prima sfida potente è all'organizzazione degli HR che, indeboliti dall'evidente manifestarsi di uno shortage di offerta di lavoro rispetto alla domanda, non possono prescindere dall'aspettativa di benessere olistico di lavoratori che devono cercare di attrarre o trattenere.

Le funzioni HR, quindi, sono chiamate a modulare un'offerta sul mercato del lavoro che delinea non solo e non tanto i connotati di un lavoro a cui sono associate mansioni, responsabilità e remunerazioni, ma i valori che possono dare senso ad un lavoro e quella molteplicità di fattori materiali e immateriali il cui mix può, eventualmente, rispondere alla specifica domanda di benessere olistico di un lavoratore.

È richiesto un *upgrading* di cultura professionale che difficilmente potrà trovare risposta nel ricorso massiccio all'IA. Quest'ultima sarà senz'altro essenziale, favorirà l'individuazione di possibili soluzioni, ma solo un salto culturale del management e del modo di fare azienda potrà dare risposte appropriate a lavoratori che, come rilevato, considerano la capacità di un'azienda di perseguire il benessere olistico di chi ci lavora un fattore quasi decisivo delle proprie scelte di collocazione nel mondo del lavoro.

4.1.4. Il nuovo

Le precedenti otto edizioni del presente Rapporto hanno ampiamente raccontato l'evoluzione del welfare aziendale, richiamandone le origini storiche, e poi focalizzando la fase più recente iniziata dieci anni fa con la Legge Bilancio che l'ha resa fiscalmente vantaggiosa, e soprattutto un efficace strumento di integrazione delle retribuzioni troppo lente.

Un percorso di progressiva affermazione, pur nelle non poche contraddizioni della molteplicità di funzioni a cui è stato esplicitamente o implicitamente richiamato.

Si è tuttavia entrati strutturalmente in una nuova fase segnata in via prioritaria proprio dalla centralità del wellbeing per le aziende che, ovviamente, ha proprio nel welfare aziendale uno dei suoi strumenti più importanti.

Si pensi solo a quanto un buon welfare aziendale incide sulle eventuali scelte di collocazione dei lavoratori: ben il 71,6% dei dipendenti dichiara che se dovesse scegliere un nuovo posto di lavoro, opterebbe per un'azienda anche in virtù del suo welfare aziendale (**fig. 25**). Opinione condivisa dal 76,7% dei giovani, dal 67,8% dei 35-49enni e dal 71,6% dei 50 anni e over. È evidente che, in particolare per i giovani, il welfare aziendale ha un ruolo fondamentale nella scelta di un nuovo posto di lavoro.

È un'opinione condivisa anche dal 58,5% dei lavoratori con redditi bassi, dal 70,7% medio bassi, il 78,9% medio alti e l'82% con i redditi alti.

Inoltre, la condivide una quota molto alta di dirigenti e, comunque, da una maggioranza di impiegati e operai

Sono dati che mostrano come il welfare aziendale, inteso in senso ampio come insieme di benefit, servizi e prestazioni di vario tipo sia ormai un fattore essenziale per la scelta dell'azienda in cui lavorare.

Quel che è ancor più rilevante è la valutazione soggettiva prevalente tra i lavoratori relativamente all'impatto che un buon welfare aziendale ha o avrebbe sulla propria motivazione e produttività. Infatti, dai dati risulta che ben l'84,1% dei lavoratori ritiene che poter beneficiare di servizi di welfare aziendale ne migliora motivazione e produttività, quota che sale notevolmente tra i dirigenti e impiegati e comunque resta alta anche tra gli operai.

Un potente strumento di engagement: ecco cosa è oggi il welfare aziendale, nelle sue molteplici forme concrete, per tutti i lavoratori, in particolare per i più giovani. Ed è presumibilmente uno degli strumenti più visibili per esplicitare l'attenzione e l'orientamento al benessere da parte delle aziende.

In pratica, è essenziale per le aziende oltrepassare una concezione troppo specifica e *isolazionista* del welfare aziendale, come fosse uno strumento a sé stante legato a fiscalità conveniente e specifiche tipologie di benefit, ma ripensarlo proprio in funzione dell'esigenza vitale di prendere in carico il benessere olistico dei lavoratori.

Quindi, il welfare aziendale esce definitivamente dalla fase di strumento che serve fondamentalmente per integrare in modo fiscalmente meno oneroso i redditi dei lavoratori, per garantire supporti compensativi a chi sta in difficoltà o ha bisogni di servizi e tutele specifiche e stringenti, per essere riorientato verso un utilizzo e una composizione che si rivolge a tutti lavoratori, perché è il benessere olistico di tutti e ciascuno che deve diventare epicentro delle filosofie operative delle aziende nel rapporto con i lavoratori.

Il welfare aziendale è uno strumento con un importante valore immateriale poiché capace di contribuire al benessere olistico e anche contribuire a rimotivare le persone in azienda.

4.1.5. A ognuno il suo welfare aziendale

Utile è un approfondimento ulteriore delle indicazioni emergenti dal nuovo contesto in cui prevale la centralità del benessere olistico per i lavoratori anche quando sono in azienda. Il welfare aziendale, quindi, non può essere confinato solo o ai servizi e alle prestazioni compensative di fragilità e vulnerabilità o a quelli che sono strettamente funzionali all'esercizio delle attività lavorative.

Nella presa in carico di un lavoratore e relativa famiglia, infatti, diventa vitale la capacità di garantire eventualmente servizi e prestazioni che generano valore e utilità anche nella vita extralavorativa delle persone coinvolte.

In questo senso, non si può più prescindere dall'individualizzazione dei percorsi di vita dei lavoratori, che significa che ciascuna è portatore di un mix specifico, originale, irriducibilmente proprio di bisogni, esigenze, desideri e aspettative e che pertanto necessita di forme di supporto modulate *sull'agenda personale*.

Non si tratta di sovraccaricare il welfare aziendale, che alla fin fine è oggi un insieme di benefit e prestazioni di vario tipo, di funzioni eccessive e sovraordinate, ma di rimodularne la sostanza e quel che concretamente ha mostrato di saper fare rispetto alle sfide reali che oggi le aziende affrontano e, quindi, alle esigenze e aspettative reali dei lavoratori.

4.1.6. Semplicità valore supremo

Del resto, alcune esigenze sono già emerse nelle precedenti edizioni del presente Rapporto e, tuttavia, oggi diventano stringenti e, soprattutto, propedeutiche ad un welfare aziendale all'altezza delle nuove sfide.

La prima esigenza è quella della semplificazione delle modalità di conoscenza, accesso e scelta. Se un'azienda investe in un'offerta di benefit è

fondamentale che poi i lavoratori impieghino in modo compiuto tali opportunità. E, più volte nel tempo è emersa la richiesta di semplificazione nell'accesso, poiché in troppe occasioni i lavoratori si sono trovati dinanzi ad una giungla con una proliferante disponibilità di alternative che, come sempre quando si registra un overload di offerta, finiscono per provocare siderazione e distacco.

Così il 90,6% dei lavoratori dipendenti, quota che resta molto elevata trasversalmente a ruolo svolto in azienda ed età vuole poter sempre accedere a tutti i servizi di welfare aziendale da una sola piattaforma (**fig. 26**).

Inoltre, il 95,1%, anche in questo caso con quote altrettanto elevate trasversalmente alle caratteristiche dei lavoratori dipendenti, ritiene indispensabile che i servizi di welfare aziendale siano facili da utilizzare online, senza procedure complicate.

La facilità di accesso e utilizzo, quindi, è un principio semplice ma di cui i lavoratori sentono assoluto bisogno, dai dirigenti agli operai passando per gli impiegati. Così anche a prescindere da differenze generazionali e di genere.

La semplicità deve ovviamente riguardare in primo luogo accesso e qualità delle informazioni, così da essere nelle condizioni ottimali per scegliere. Ecco perché ben l'88,9% dei lavoratori dipendenti dichiara di voler ricevere informazioni chiare sui servizi di welfare aziendale attraverso canali digitali come app, newsletter ecc.

Un modello *smart* di welfare aziendale è un modello che ha nella semplicità il suo requisito primo, che lo rende alla portata, perché dagli utilizzi intuitivi. Vitale diventa quindi la tecnologia, in particolare quella digitale, che non può diventare origine di complicazioni, ma sempre veicolo di semplicità e comodità.

Non solo, le tecnologie digitali sono strumento potente di personalizzazione in linea con le esperienze che le persone fanno nelle navigazioni web e, anche, sempre più negli utilizzi dei chatbot dell'IA.

5. SEDIMENTI DI NUOVO WELFARE AZIENDALE

5.1. Funzionale ad una partnership di benessere

Le riflessioni proposte in precedenza sollecitano indicazioni ancor più approfondite sulla nuova fase del welfare aziendale, come del resto è andata emergendo negli ultimi anni. Infatti, il welfare aziendale nel nuovo contesto non può più essere pensato e operare come somma di benefit giustapposti *fianco fianco*, ma sempre più come un ecosistema integrato, il cui fine è la generazione di valore reale per i lavoratori intesi come persone, quindi sul posto di lavoro e oltre.

Ecco perché a contare non è più la numerosità o la disponibilità di una specifica tipologia di benefit, piuttosto la capacità complessiva del welfare aziendale di operare positivamente per un'impresa che nella vita delle persone, oltre a fonte della retribuzione da lavoro, è non un erogatore di servizi ma un vero e proprio partner di benessere.

Pertanto, nella materialità delle esperienze aziendali e degli utilizzi possibili dei lavoratori il welfare aziendale dovrà diventare sempre più personalizzato, dinamico, capace di garantire nel tempo la coerenza con l'evoluzione dei bisogni reali.

5.2. Misurarsi con le forme nuove di *work life fusion*

L'intreccio crescente tra tempi di vita e tempi di lavoro, da cui tanti lavoratori si difendono operando un soggettivo *right to disconnect*, impone comunque un ripensamento delle varie dimensioni di rapporto tra un lavoratore e l'azienda.

Quel che si va delineando, infatti, sono forme di *work life fusion*, cioè di intreccio stretto tra le attività lavorative e quelle non lavorative, anche nel corso dell'orario di una stessa giornata.

Allo stato attuale, infatti, tanti lavoratori si difendono dalla dilatazione delle attività lavorative nel proprio tempo privato con il citato *right to disconnect*; diverso invece il contesto in cui si registra una sorta di intreccio stretto, pluridirezionale tra lavoro e vita privata nell'arco di tempo, ad esempio di una giornata.

È quel che può essere definito il *work life fusion*, cioè non solo interferenze delle attività lavorative negli orari extra non lavorativi (cosa che per tanti lavori cognitivi o di assistenza spesso inevitabile per effetto delle tecnologie

digitali), ma viceversa con la possibilità di dedicare tempo a sé stessi nel corso di quello che attualmente è l'orario formalizzato di lavoro.

È quanto, ad esempio, vanno sperimentando talune aziende con riferimento ad attività di cura di sé, dalla palestra allo sportello per la salute mentale, o anche con la creazione di location interne liberamente accessibili sul modello della caffetteria all'italiana.

Il welfare aziendale non potrà che delineare anche benefit, servizi, prestazioni in linea con questa fluidificazione degli orari e relativi intrecci reciproci. E' uno stadio ulteriore rispetto al rigido e tradizionale rispetto del work life balance, ma è anche una modalità che nel tempo potrebbe generare apprezzamento e nuove opportunità di benessere per le persone.

5.3. Valore IA: personalizzare efficacemente, in buona sintonia con l'umano

5.3.1 Di cosa si tratta

Ruolo particolare, per rapidità di diffusione e impatto, lo svolge l'IA che, come si è visto, sta entrando comunque nel quotidiano di quote crescenti di lavoratori.

In molti ambiti, soprattutto in imprese maggiori, l'IA è già una componente strutturale che sta trasformando in profondità le strategie HR.

I suoi effetti sono infatti una riduzione dei tempi amministrativi legati alla personalizzazione dei benefit con, in generale quindi un abbattimento dei costi di transazione di tipo amministrativo.

Utilizzando le tecniche di deep learning dell'IA è sempre più possibile costruire percorsi dinamici e adattivi di welfare, in cui fattore guida sono le preferenze e i bisogni delle persone, in relazione ai quali propone via via soluzioni sempre più pertinenti e mirate. In questo senso, è evidente che la personalizzazione del welfare potrà beneficiare in misura rilevante di logiche e pratiche che per semplicità possono essere definite di *data driven*.

In fondo, è quel che sta accadendo in ogni ambito in cui si esercitano scelte individuali su un'offerta ampia e articolata: l'IA consente al sistema di apprendere dalle scelte e poi rilanciare soluzioni fine tuning fino alla singola individualità.

Per il welfare aziendale diventa uno strumento formidabile poiché consentirebbe di uscire dalla logica della piattaforma sempre più intasata che

genera anche reazioni di confusione, sconcerto e vera e propria difficoltà di scelta da parte dei singoli lavoratori.

Quel che è però da tenere in attenta considerazione è che ovviamente l'IA tende a reiterare con grande perizia il senso profondo di quel che è accaduto, è stato scelto e magari anche apprezzato, mentre ad oggi meno efficaci sono soluzioni predittive, in grado quindi di anticipare o accompagnare i desideri e bisogni nuovi, originali, asimmetrici, inattesi.

In questo senso, occorre considerare anche per il welfare aziendale che l'IA non è una sorta di soluzione complessiva che taglia fuori ogni esigenza di ruolo dell'umano, più ancora della cognizione umana. Laddove si tratta di comunità di individui con relative reti di relazioni, ed è il caso delle aziende, quel che è decisivo è la capacità di innestare le straordinarie potenzialità dell'IA dentro una cultura umana consolidata e verificata.

Non c'è nel welfare aziendale, così come non c'è nelle funzioni HR, una sorta di sfida all'ultimo stadio tra IA e tecnologie digitali da un lato e umano dall'altro. È evidente che ogni innovazione tecnologica per poter dispiegare le sue potenzialità deve innestarsi in modo armonioso dentro la comunità aziendale, a supporto di decisioni strategiche più consapevoli, sostenibili e inclusive.

L'IA non può che integrare e supportare al meglio una sistematica attività di ascolto di chi lavora, di investimento massiccio nel capitale umano e anche di convinto commitment a livello apicale sul valore della scelta di puntare sulle persone, dai talenti a chi svolge con cura, serietà e impegno il proprio lavoro.

5.3.2 Esperienze di IA e valutazioni

In un precedente capitolo sono stati presentati i dati relativi a grado di utilizzo nel lavoro dell'IA, valutazione dei lavoratori sul suo impatto sulla qualità del proprio lavoro e percezione di essa come minaccia potenziale al proprio posto di lavoro.

È a questo stadio utile, però, comprendere il set di opinioni, atteggiamenti, aspettative di chi lavora nei confronti dell'IA in generale, per farne punto di partenza per individuare l'utilizzo migliore dell'IA rispetto ai tanti e diversi aspetti del welfare aziendale e, in generale, nel rapporto tra azienda e lavoratori.

In concreto, il 90,9% dei lavoratori che nella propria vita ha esperienza di utilizzo dell'IA la valuta utile e l'85,9% facile da usare (**fig. 27**). Ecco i

requisiti che i lavoratori che utilizzano l'IA fuori dai contesti professionali gli attribuiscono plebiscitariamente: è agevole da utilizzare, grazie all'accesso diretto anche da smartphone, ed è sicuramente utile.

Il 31,6% dei lavoratori reputa che l'IA sia un interlocutore anche per questioni molto personali, intime, psicologiche, ma solo il 23,9% ritiene che sia un consulente più affidabile, migliore di una persona e il 22,7% ha piena fiducia nelle cose che suggerisce.

Dai dati emergono indicazioni utili sull'impiego efficace dell'IA anche nel welfare aziendale. Infatti, essa per circa un terzo di lavoratori è già oggi un riferimento anche per problematiche, nel lavoro come nella vita, che coinvolgono dimensioni molto soggettive, intime, di cui si parlerebbe con estrema cautela con altre persone.

Tuttavia, anche se ci si può rivolgere all'IA per questioni personali, essa non è ad oggi per la maggioranza dei lavoratori un'alternativa a tutto tondo, per affidabilità delle soluzioni proposte, rispetto a individui, specie se competenti.

L'IA quindi non può che operare come strumento a supporto di soluzioni in cui però sono ancora le persone ad avere un ruolo primario.

6. IL TEMPO DELLA SCELTA SINGOLA

6.1. Personalizzare ora

In più edizioni del presente Rapporto è stata evidenziata l'importanza che i lavoratori attribuiscono alla personalizzazione del welfare aziendale, alla possibilità di scegliere un pacchetto di benefit, prestazioni e servizi, in linea con le proprie specifiche, originali, irriducibilmente soggettive esigenze.

La personalizzazione può essere considerata la grande sfida di lungo periodo del welfare aziendale, tanto più in un'epoca in cui le persone nelle vesti di consumatore sperimentano tentativi anche molto avanzati da parte delle grandi piattaforme di affiancare, orientare, supportare le scelte.

Ogni pratica routiniera, standardizzata, massificata incontra diffidenza da parte di persone abituate a esercitare scelte, esprimere tramite esse la propria volontà, adattare i contesti alle proprie specifiche esigenze. E il welfare aziendale in questi anni nella materialità delle esperienze della maggioranza dei lavoratori che ne beneficiano si è letteralmente gonfiato con una proliferazione dell'offerta che intasa le piattaforme di riferimento. Oppure, in tanti casi, la disponibilità di voucher deve misurarsi con una pletora proliferante di possibili destinazioni di spesa che poi richiede tempo ed energie al lavoratore.

Ecco perché un passaggio decisivo su cui si gioca la *social reputation* del welfare aziendale è sempre più quello dalla logica a scaffale ad una on demand. Epicentro, quindi, diventano bisogni e desideri dei lavoratori a cui, dinamicamente, si adatta l'offerta, che grazie alle nuove tecnologie digitali e dell'IA è in grado, come rilevato in precedenza, di accompagnare il lavoratore nella sua progressiva delineazione del proprio personalizzato sistema di welfare aziendale.

Emergono opportunità che solo qualche anno fa suonavano avveniristiche e che, invece, sono ormai tecnicamente praticabili e lo saranno sempre più in futuro. La personalizzazione è lo stato ottimale della soggettività, perché è quella che materializza in ogni ambito il primato dell'io, l'adattarsi progressivo del contesto alle esigenze specifiche.

Peraltro, è tutto il sistema di welfare a poter beneficiare di uno sviluppo tecnologico che è di potenziamento estremo dell'individuo, in particolare delle sue decisioni e scelte.

6.2. I servizi che più piacciono

6.2.1. Dalla proliferazione alla profilazione soggettiva

È sufficiente uno sguardo ad una piattaforma di welfare per capire l'urgenza di processi di semplificazione e affiancamento dei lavoratori per incrementare sia il tasso di utilizzo che, anche, quello di apprezzamento.

Oggi chi ha il welfare aziendale lo apprezza e chi non lo ha lo vorrebbe e, quindi, ne esprime un apprezzamento potenziale. Tuttavia, come già rilevato, in ogni ambito la proliferazione dell'offerta ha un effetto spiazzante nelle persone, quasi ne fa emergere la fragilità di fronte alla complessità di una scelta su gamme ampie ed estremamente variegata.

Come spesso accade, allo scopo di andare incontro alla molecolarità dei bisogni l'offerta tende ad ampliarsi a dismisura, e nel caso del welfare aziendale si è assistito ad una vera e propria proliferazione incontrollata di benefit.

È evidente che un primo stadio importante è quello della valutazione di importanza che i lavoratori gli attribuiscono; tuttavia, nel concreto quel che sempre più conterà è la capacità per i singoli lavoratori di optare in modo semplice, comodo e tempestivo per il set di benefit che effettivamente aderisce al proprio set di bisogni e desideri, con relativa massimizzazione dell'utilità e del benessere.

6.2.2. I giudizi dei lavoratori

Il grado di utilità dei servizi di welfare aziendale o dei fringe benefit è molto variegato e naturalmente risente proprio dell'articolazione dei connotati sociodemografici, economici e territoriali dei dipendenti italiani (**tab. 1**).

Ampiezza e articolazione della gamma di offerta generano un elenco molto lungo di benefit, non facilmente accorpabili. Tuttavia, aiuta a capire il senso delle valutazioni dei lavoratori uno sforzo di accorpamento e diversificazione.

Un grado alto di utilità viene attribuita a strumenti di integrazione dei redditi variamente connotati. Così giudicano utili:

- il 59,5% i buoni pasto;
- il 29,4% i buoni carburante;
- il 26,1% i buoni acquisto.

Sono da considerare forme specifiche di integrazione del reddito anche quei bonus legati all'acquisto di particolari servizi come, ad esempio gli abbonamenti o i voucher per attività sportive, culturali e ricreative

(abbonamenti in palestra, corsi di nuoto, di cucina, ingressi in teatro ecc.) indicati dal 16,4% dei dipendenti, contributi o rimborsi per il trasporto pubblico, dal 14,8% e, con gradimento nettamente inferiore, gli sconti per il bike sharing segnalati da meno dell'1%.

C'è poi la dimensione sanitaria che suscita particolare interesse e che è valutata come particolarmente utile. In questo caso si fa riferimento all'assistenza sanitaria propriamente detta con polizze assicurative, accesso a visite specialistiche per sé stessi e familiari indicata dal 57,7%, la possibilità di beneficiare di check up medici annuali utile per il 36% e, anche il supporto per i familiari anziani con forme di assistenza domiciliare e infermieristica è apprezzato dal 16,4% dei dipendenti.

In questo ambito sanitario e, in generale di tutela e promozione della salute rientrano senz'altro anche la disponibilità di consulenze psicologiche la cui utilità è richiamata dal 16% degli intervistati ed eventuali programmi di gestione dello stress con accesso a terapisti, coaching o workshop sulla gestione dello stress che il 9,8% dei dipendenti reputa utili.

Molto utili sono poi considerate le forme di flessibilità lavorativa, che significa smart working e, anche, un certo grado di autonomia nella gestione degli orari, dagli ingressi al possibile cumulo di straordinari trasformabili in ore libere.

L'ampiezza del campo di oscillazione delle preferenze dei lavoratori per i vari benefit e servizi resi disponibili dal welfare aziendale segnala che naturalmente è considerato positivamente lo sforzo di ampliamento e differenziazione dei benefit da parte delle aziende, poiché è un presupposto per consentire l'esercizio della scelta da parte del lavoratore e quindi anche, in una certa misura consente, la possibilità di personalizzarli, poiché optando per taluni dei servizi disponibili il lavoratore costruisce il suo specifico pacchetto di benefit.

Tuttavia, come evidenziato in precedenza, l'ampiezza della gamma di benefit, servizi, prestazioni offerte (di cui nel presente testo sono indicate solo una parte, mentre nella realtà la proliferazione è praticamente infinita) mostra plasticamente la complessità di accesso e di gestione per il lavoratore.

In tante aziende, infatti, si ritrovano dinanzi ad un universo di benefit straordinariamente ampio, denso e articolato, con un effetto di confusione e straniamento. L'esperienza del web nei casi di intasamento non guidato dei portali e siti segnala l'effetto repulsione che può provocare negli individui.

Pertanto, il rapporto dei lavoratori con il welfare aziendale vive la contraddizione tra l'esigenza di:

- ampliare nella massima misura possibile l'offerta per creare la base materiale con cui le persone possono poi provare a individualizzare i benefit in relazione a bisogni e preferenze;
- rendere semplice, veloce, fruibile con agilità estrema l'accesso ai benefit, così da consentire una rapida ed efficace costruzione da parte del lavoratore del suo pacchetto di benefit.

Come rilevato, i lavoratori nel welfare aziendale apprezzano la possibilità di scegliere, come del resto sempre accade nei mercati dei beni e dei servizi. Tuttavia, per le sue caratteristiche e finalità intrinseche il welfare aziendale non può operare come un ordinario mercato o una piattaforma di e-commerce.

Ecco perché è vitale la disponibilità di un servizio che accompagni e supporti i lavoratori nella ricerca delle soluzioni migliori. Il digitale diventa decisivo, poiché è al suo interno che è possibile sviluppare tecnologie, app, portali in grado di facilitare la personalizzazione della fruizione del welfare aziendale da parte dei lavoratori.

6.3. Il progressivo rilancio del welfare aziendale

Nel tempo una sfida il welfare aziendale l'ha senz'altro vinta: quella del farsi riconoscere tra i lavoratori delle tante e diverse aziende.

Occorre infatti considerare che per un periodo storico prolungato il welfare aziendale è stato assolutamente marginale, ridotto all'impegno di pochi fautori, da imprenditori e operatori del settore. Inchiodato retoricamente al paternalismo degli esordi ottocenteschi, il welfare aziendale è stato molto a lungo letto come un reperto storico destinato ad essere assorbito in via definitiva dal sistema statuale di welfare.

E invece quei micro contesti in cui è rimasto come espressione di una volontà positiva di talune grandi imprese, che magari ce l'avevano nel loro percorso storico, si sono via via moltiplicati fino al Big Bang del 2016 quando, per scelte sociopolitiche guidate dalla volontà di potenziare i redditi, ha finito per trovare una nuova stagione di crescita.

Il presente Rapporto ha rilevato il progressivo rilancio del welfare aziendale che, attualmente, è conosciuto dall'87,2% degli occupati, con il 27,4% che ne ha una conoscenza precisa e il 59,8% per grandi linee (**tab. 2**). Non sa cosa sia il welfare aziendale il 12,8%.

Dichiarano di conoscerlo:

- l'89,6% dei giovani, l'87,4% degli adulti e l'85,6% dei 50 anni e over;
- l'81,6% di chi ha al più il diploma e il 93,4% dei laureati;
- il 72,9% dei redditi bassi, il 90,1% dei medio bassi, il 93,6% dei medio alto e il 93,9% dei redditi alti.

È conosciuto poi da una grande maggioranza di lavoratori dei diversi livelli della piramide aziendale.

7. IL PANEL DI IMPRESE MEDIO-GRANDI

7.1. Un quadro inedito

Il presente Rapporto ha potuto contare anche sulla realizzazione di un'indagine su un panel di 150 imprese con almeno 50 dipendenti, distribuite nelle diverse macroaree del territorio e operanti nei principali settori economici.

Ne è derivato un quadro inedito della diffusione del welfare aziendale nelle imprese medio-grandi italiane con riferimento alle tante dimensioni relative alle tipologie di benefit, alle soluzioni di *work-life balance* e anche alla propensione all'utilizzo delle più innovative tecnologie, come l'IA anche nella gestione del welfare aziendale.

Un racconto in presa diretta della cultura e delle pratiche delle imprese relative al welfare aziendale in una fase storica in cui le aziende affrontano le sfide inedite legate alla regressione demografica e alla conseguente competitività sul mercato del lavoro per attrarre e trattenere i lavoratori, in particolare i più giovani.

7.2. Connotati strutturali delle imprese partecipanti

Il panel di imprese coinvolto nell'indagine ha le seguenti caratteristiche strutturali:

- il 44% ha tra 50 e 249 addetti e il 56% oltre 250 addetti;
- il 36% è ubicata nel Nord-Ovest, il 26,7% nel Nord-Est, il 19,3% nelle regioni del Centro e il 18% nel Sud-Isole;
- il 33,3% operano nel manifatturiero, il 61,3% nei servizi e il 5,3% nelle costruzioni.

Hanno compilato il questionario nel 32,7% dei casi il Responsabile delle Risorse Umane, nel 20,7% una figura con qualifica dirigenziale, nel 17,3% il Direttore generale, nell'8,7% Amministratore delegato e nel 20,7% una figura con altra qualifica, comunque in grado di veicolare le informazioni e i dati richiesti.

8. ATTIVAZIONE

8.1. Diffuso e integrato

Nel 92% delle imprese coinvolte nell'indagine sono attive forme di welfare aziendale: in particolare nell'87,9% delle imprese con 50-249 dipendenti e nel 95,2% con oltre 250 dipendenti (**fig. 28**).

È presente una quota del 6,7% di imprese *irriducibilmente estranee al welfare aziendale* poiché non l'hanno attivato e non hanno intenzione di attivarlo in futuro. È il 9,1% tra le medie imprese e il 4,8% delle grandi imprese.

Quelle che hanno attivato forme di welfare aziendale lo hanno fatto (**fig. 29**):

- il 24,6% da al più tre anni (il 30% delle medie imprese e il 21% delle grandi imprese);
- il 36,5% da quattro o cinque anni (il 40% delle medie imprese e il 34,2% delle grandi imprese);
- il 38,9% da più di cinque anni (il 30% delle medie imprese e il 44,8% delle grandi imprese).

Pertanto, il 75,4% delle imprese ha attivato forme di welfare aziendale da almeno quattro anni. Netta la distinzione della durata dell'esperienza di welfare aziendale per dimensione delle imprese poiché:

- il 70% delle imprese medie ha attivato il welfare aziendale da al massimo cinque anni;
- il 44,5% di quelle più grandi da almeno sei anni.

Le diverse durate temporali delle rispettive esperienze di welfare aziendale richiamano presumibilmente culture d'impresa diverse.

Nelle imprese più grandi esiste una consolidata cultura di welfare interno precedente la fase della vantaggiosità fiscale, e quindi con connotati specifici legati alla stessa storia dell'azienda e degli imprenditori.

La netta maggioranza delle medie imprese con welfare ne hanno iniziato a fare esperienza presumibilmente proprio perché stimolati dalla convenienza fiscale.

Sono indicazioni utili, che ben evidenziano come il welfare aziendale abbia una storia antica, che precede largamente la soglia del 2016, quando appunto è iniziata la fase contemporanea di rilancio e affermazione del welfare aziendale come strumento di integrazione dei redditi da lavoro.

Da sottolineare che nel 54,7% delle imprese c'è l'integrazione del welfare aziendale nella strategia aziendale o, comunque, è presente una piattaforma unica che contiene flexible benefit, buoni acquisto e servizi di people care.

È così nel 47% delle medie imprese e nel 60,7% delle grandi imprese. Inoltre, il 34,7% ha intenzione di farlo: il 37,9% delle medie imprese e il 32,1% delle grandi imprese.

8.2. Servizi, prestazioni, benefit attivati

8.2.1. Integrazione dei redditi e del welfare pubblico

Come più volte rilevato, la riattivazione del welfare aziendale su larga scala a partire dal 2016 è in gran parte dovuta alla finalità attribuitagli dai successivi governi come strumento, da incentivare fiscalmente, per dare supporto ai redditi attraverso sussidi mirati per sostenere specifiche spese.

In relazione ai benefit resi disponibili, l'86,2% delle imprese ha attivato forme di integrazione di reddito, ad esempio buoni pasto, buoni carburante, buoni acquisto ecc. (**fig. 30**). Lo hanno fatto quote analoghe di medie e grandi imprese.

Altro filone costitutivo del welfare aziendale diffuso nelle imprese medio-grandi riguarda gli strumenti di tutela sociale, in particolare servizi e prestazioni che tradizionalmente sono stati garantiti dal welfare pubblico, che però, come noto, stenta sempre più a dare coperture ampie come in passato.

Esempio emblematico è la sanità con il 76,8% delle imprese, in specifico il 72,4% di quelle medie e l'80% delle più grandi, ad aver attivato strumenti come, ad esempio polizze sanitarie, disponibilità e accesso a visite mediche specialiste, check up medici annuali ecc.

È poi il 69,6% ad aver attivato forme di previdenza complementare con versamenti ad un fondo previdenziale aziendale o privato a cui il dipendente è iscritto. Sono strumenti attivati dal 65,5% delle medie imprese e dal 72,5% delle grandi imprese.

Ci sono poi le forme a supporto dell'istruzione e della formazione (ad esempio il sostegno alle spese scolastiche, borse di studio, corsi di lingua, informatica ecc.) attivate dal 44,9% delle imprese: il 44,8% delle medie imprese e il 45% delle grandi imprese.

Quote minori ma comunque consistenti hanno, poi, attivato:

- il 23,2% forme di assistenza per anziani o non autosufficienti, come assistenza domiciliare e infermieristica per anziani, trasporti per

- caregiver ecc. (il 22,4% delle medie imprese e il 23,8% delle grandi imprese);
- il 19,6% l'asilo nido aziendale (il 19% delle medie imprese e il 20% delle grandi imprese).

8.2.2. Per il benessere olistico

In linea con la rilevanza assunta dalla ricerca del benessere olistico da parte dei lavoratori, nell'ambito del welfare aziendale risultano attivati una molteplicità di benefit che contribuiscono all'equilibrio e al benessere psicofisico soggettivo.

Infatti, hanno attivato:

- il 41,3% delle imprese medio-grandi servizi per il benessere psicologico e per la salute mentale come, ad esempio, consulenza psicologica, gestione dello stress con terapisti, coaching, mindfulness ecc. (il 32,8% delle medie imprese e il 47,5% delle grandi imprese);
- il 38,4% servizi culturali come sconti per il teatro, cinema, concerti ecc. (il 32,8% delle medie imprese e il 42,5% delle grandi imprese);
- il 33,3% servizi fitness, ad esempio abbonamenti in palestra, corsi di nuoto ecc. (il 31% delle medie imprese e il 35% delle grandi imprese);
- il 30,4% servizi turistico ricreativi, viaggi con voli, pacchetti vacanze, hotel (il 32,8% delle medie imprese e il 28,8% delle grandi imprese).

Possono essere considerati come altrettanti strumenti che contribuiscono al benessere delle persone anche tutti i servizi *time-saving*, vale a dire dispositivi che semplificano una serie di attività, spesso affiancando il lavoratore, supportandolo nella ricerca di una organizzazione del proprio tempo più funzionale alle proprie aspettative.

A tal proposito:

- il 34,1% delle imprese ha attivato servizi di consulenze specialistiche legali, fiscali ecc. (il 34,5% delle medie imprese e il 33,8% delle grandi imprese);
- il 31,9% servizi per infanzia e minori, come baby-sitting, campus estivi, supporto scolastico con voucher ripetizioni ecc. (il 29,3% delle medie imprese e il 33,8% delle grandi imprese);
- il 31,9% servizi di consulenza finanziaria (il 25,9% delle medie imprese e il 36,3% delle grandi imprese).

È una veste del welfare aziendale che integra ed eccede quella pur rilevante di componente del sistema di protezione sociale, perché affianca e supporta i

lavoratori nel riorganizzare le proprie vite emancipando tempo da attività più burocratico-organizzative e quindi meno apprezzate a beneficio di quelle a cui invece attribuiscono maggiore valore soggettivo.

8.2.3. La più alta diffusione nelle imprese maggiori

I dati analizzati mostrano ampiezza e articolazione dei benefit che rientrano nel grande contenitore del welfare aziendale. All'evidente finalità di integrazione dei redditi da lavoro, ragione originaria della nuova fase storica di promozione del welfare aziendale, se ne sono aggiunte altre, tra loro variamente intrecciate, come l'integrazione rispetto ai deficit del sistema di welfare, a cominciare dal Servizio sanitario, o anche la promozione del benessere soggettivo con una molteplicità di servizi altamente apprezzati.

Dai dati emerge inoltre che nelle imprese più grandi è più ampia e variata l'offerta di servizi e prestazioni afferenti al welfare aziendale, in linea con ovviamente una più antica e consolidata esperienza di welfare interno.

8.3. Quel che le imprese vorrebbero attivare

È poi interessante rilevare una notevole spinta da parte delle imprese ad ampliare ulteriormente l'offerta di servizi, prestazioni e attività a disposizione dei propri lavoratori. Infatti, richiesti di indicare le tipologie di benefit che nel futuro vorrebbero attivare, dai dati emerge che (**fig. 31**):

- l'80,7% indica l'asilo nido aziendale (l'81,7% delle medie imprese e l'80% delle grandi imprese);
- il 77,1% servizi per l'assistenza per anziani o non autosufficienti, come assistenza domiciliare e infermieristica, trasporti per caregiver ecc. (il 78,3% delle medie imprese e il 76,3% delle grandi imprese);
- il 70% servizi turistico ricreativi, viaggi con voli, pacchetti vacanza, hotel (il 68,3% delle medie imprese e il 71,3% delle grandi imprese);
- il 68,6% servizi per infanzia e minori, ad esempio baby-sitting, campus estivi, consulenza pediatrica, supporto scolastico ecc. (il 71,7% delle medie imprese e il 66,3% delle grandi imprese);
- il 68,6% servizi di consulenza finanziaria (il 75% delle medie imprese e il 63,8% delle grandi imprese);
- il 67,1% servizi fitness, ad esempio abbonamenti in palestra ecc. (il 70% delle medie imprese e il 65% delle grandi imprese);
- il 66,4% consulenze specialistiche legali (il 66,7% delle medie imprese e il 66,3% delle grandi imprese);
- il 62,1% servizi culturali, come sconti per il teatro, cinema, concerti ecc. (il 68,3% delle medie imprese e il 57,5% delle grandi imprese);

- il 59,3% servizi per il benessere psicologico, attraverso la consulenza psicologica, gestione dello stress con terapisti, mindfulness ecc. (il 68,3% delle medie imprese e il 52,5% delle grandi imprese);
- il 55,7% servizi per l'istruzione e la formazione, come sostegno alle spese scolastiche, borse di studio, corsi di lingua o informatica ecc. (il 56,7% delle medie imprese e il 55% delle grandi imprese);
- il 31,4% forme relative alla previdenza, come versamenti al fondo di previdenza complementare aziendale o privato a cui il dipendente è iscritto (il 36,7% delle medie imprese e il 27,5% delle grandi imprese);
- il 24,3% forme relative alla sanità, come polizze sanitarie, visite mediche specialistiche, check up medici annuali (il 30% delle medie imprese e il 20% delle grandi imprese);
- il 15% forme di integrazione di reddito buoni pasto, buoni carburante, buoni acquisto ecc. (il 16,7% delle medie imprese e il 13,8% delle grandi imprese).

Si tratta di una graduatoria praticamente rovesciata delle forme di welfare già attive, che consente di dire che esiste nelle imprese medio-grandi attive nel welfare aziendale una volontà di ampliare e articolare il supporto ai lavoratori nei vari ambiti di vita.

È importante considerare che i servizi su cui le aziende esprimono interesse di attivazione in molti casi sono quelli di cui è più forte la percezione di bisogno da parte dei responsabili aziendali.

È comunque un segnale indiretto ma significativo di:

- una positiva valutazione del welfare da parte delle aziende a cui è associata una intenzione di investire in strategie di completamento del set di servizi e prestazioni;
- di attenzione alla costruzione del benessere dei lavoratori, percepito come attività essenziale in questa fase storica.

8.4. Uno sforzo di ampliamento e articolazione

La molteplicità dei servizi di welfare deve confrontarsi con la dimensione dell'equità, poiché il welfare aziendale non può che essere un insieme molto articolato di benefit che però siano in grado di generare soddisfazione nella pluralità dei soggetti che sono coinvolti.

Così l'evidente attenzione ai lavoratori che hanno figli deve essere temperata da un'attenzione analoga verso i single, peraltro mediamente di età più giovane e in crescita quantitativa come gruppo sociale.

L'ampia articolazione di benefit riflette presumibilmente proprio la preoccupazione delle imprese di rendere disponibile un'offerta appropriata per la complessità di bisogni ed esigenze di lavoratori dalle caratteristiche sociodemografiche molto differenziate.

Non solo: prendendo come riferimento il benessere olistico delle persone le imprese finiscono per doversi misurare con l'individualizzazione estrema delle aspettative soggettive, a cui nel welfare aziendale concretamente realizzato si prova a rispondere gonfiando nella massima misura possibile le tipologie di servizi e prestazioni rese disponibili ai lavoratori.

Ecco il senso profondo della coesistenza nel contenitore aziendale di welfare di benefit molto diversi tra loro, e della scelta di consentire alle persone di costruire, nelle modalità tecnicamente possibili, il proprio specifico aggregato.

I dati raccontano di uno sforzo notevole da parte delle aziende medio-grandi di ampliare e articolare la gamma dell'offerta di welfare aziendale.

8.5. Le ragioni dell'attivazione del welfare aziendale

Per comprendere il significato che le aziende attribuiscono all'investimento nel welfare interno è importante partire dalle ragioni che ne hanno motivato la scelta e quindi dalle finalità che gli attribuiscono.

Il 43,6% delle imprese, con quote analoghe tra medie e grandi imprese, indica quale ragione prima del proprio welfare aziendale la volontà è di aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori contenendo, al contempo, il costo del lavoro (**fig. 32**). Ecco, anche dal punto di vista delle aziende, l'originaria e fondamentale funzione del welfare aziendale in questa fase storica: operare come strumento per l'integrazione dei redditi da lavoro, allentando però il peso degli oneri fiscali.

Questa funzione si è progressivamente *mixata* con altre, a cominciare dalla necessità di attrarre e trattenere lavoratori in un mercato del lavoro sempre più competitivo. Il welfare aziendale, quindi, è diventato per le aziende strumento di promozione della propria *good social reputation* essenziale per imporsi rispetto ai competitor di fronte alle forme di *job hopping* e alla necessità di attrarre giovani, notoriamente in numero ridotto rispetto alle necessità aziendali.

È infatti il 38,6% delle imprese a indicare come ragione dell'investimento nel welfare aziendale la voglia di potenziare la capacità dell'azienda per attrarre e trattenere lavoratori (il 40% delle medie imprese e il 37,5% delle grandi

imprese), mentre il 32,1% ha indicato l'obiettivo di migliorare la *social reputation* dell'azienda (il 23,3% delle medie imprese e il 38,8% delle grandi imprese).

Sono indicati come motivazioni rilevanti anche obiettivi relativi al miglioramento del rapporto dei lavoratori con l'azienda e quello tra lavoratori. Infatti, indicano come ragioni dell'investimento nel welfare aziendale:

- il 39,3% delle imprese la volontà di creare un buon clima in azienda, favorendo migliori relazioni di lavoro (il 36,7% delle medie imprese e il 41,3% delle grandi imprese);
- il 31,4% la promozione di forme di engagement tra i lavoratori, certi che finisce per avere positivi effetti sulle performance (il 38,3% delle medie imprese e il 26,3% delle grandi imprese);
- il 18,6% il consolidamento di senso di appartenenza e di comunità, anch'essi fattori immateriali capaci di generare effetti positivi su clima interno e attrattività dell'impresa nel mercato del lavoro (l'11,7% delle medie imprese e il 23% delle grandi imprese).

È invece solo il 12,1% delle imprese a indicare come ragione il rendere disponibili soluzioni per risolvere disagi e difficoltà dei lavoratori, consentendogli di operare in azienda con maggiore serenità. In particolare, a indicare tale motivazione sono il 13,3% delle medie imprese e l'11,3% delle grandi imprese.

La matrice delle motivazioni che emerge dalle risposte delle imprese conferma che, se l'integrazione dei redditi lavorativi con contenimento degli annessi oneri fiscali è il motore primo e condiviso, tuttavia la necessità di diventare competitivi su un mercato del lavoro dall'offerta di lavoro insufficiente rispetto alla domanda sta assumendo un ruolo molto rilevante.

È conferma di quanto più volte richiamato in questa e nelle precedenti edizioni del presente Rapporto: il mercato del lavoro è il fronte inedito di competizione per le imprese e lo sarà sempre più in futuro, tanto da sollecitarne iniziative *ad hoc*, come l'investimento in un welfare aziendale apprezzabile, così da diventare attrattivi per chi è in azienda e per chi deve sceglierla come proprio posto di lavoro.

A questo obiettivo di *upgrading* dell'attrattività aziendale afferiscono anche le altre motivazioni relative alla creazione di un buon clima aziendale e organizzativo, con creazione di relazioni comunitarie che trasformino l'azienda in un luogo in cui val la pena lavorare. Diventare un *good place to*

be è essenziale per le aziende, e anche il potenziamento della gamma di benefit è sempre più condizionato da questo obiettivo strategico.

Va poi detto che il 32,9% delle imprese, il 33,3% delle medie imprese e il 32,5% delle grandi, dichiara che il welfare aziendale appartiene da tempo alla cultura dell'azienda.

8.6. Un giudizio largamente positivo

Anche il welfare aziendale subisce gli effetti della profonda ridefinizione di ruolo e senso del lavoro, poiché viene sottoposto ad una sorta di scrutinio per capire se, in che modo e misura è in grado di contribuire, ad esempio, al processo di rivitalizzazione del rapporto soggettivo con il lavoro all'interno delle aziende.

Dal punto di vista aziendale, poi, dai dati emerge un quadro della valutazione di molti dei suoi aspetti che consente di capire ulteriormente se e in che misura le imprese valutano positivamente l'investimento nel welfare aziendale.

A questo proposito, le imprese giudicano positivamente (**fig. 33**):

- l'84,3% il tasso di utilizzo da parte dei lavoratori (l'80% delle medie imprese e l'87,5% delle grandi imprese);
- il 77,9% la soddisfazione dei lavoratori (il 75% delle medie imprese e l'80% delle grandi imprese);
- il 77,1% gli effetti sull'engagement dei lavoratori (l'80% delle medie imprese e il 75% delle grandi imprese);
- il 75,7% il contributo che ha dato a migliorare il clima aziendale e le relazioni interne (il 75% delle medie imprese e il 76,3% delle grandi imprese);
- il 72,1% l'agilità e la semplificazione degli aspetti burocratici (il 66,7% delle medie imprese e il 76,3% delle grandi imprese);
- il 70,7% l'impatto degli sgravi fiscali sui costi aziendali relativi al lavoro (il 66,7% delle medie imprese e il 73,8% delle grandi).

È un quadro molto positivo delle performance complessive del welfare aziendale dal punto di vista delle aziende medio-grandi che l'hanno promosso.

In fondo, i lavoratori utilizzano largamente i benefit, servizi e prestazioni resi disponibili e, secondo le imprese, sono soddisfatti con relativi positivi impatti sull'engagement.

Non solo: per le imprese proprio il welfare aziendale contribuisce a creare un clima aziendale sicuramente migliore, con ricadute positive sulla relazionalità interna.

Poi, il giudizio delle imprese è largamente positivo anche per aspetti più operativi poiché:

- viene valutato come strumento efficace per potenziare le retribuzioni e il potere d'acquisto dei lavoratori, senza dover subire ulteriori aggravii fiscali;
- il suo utilizzo viene percepito come piuttosto agile, comunque non troppo caricato di bardature burocratiche.

Il giudizio aziendale complessivo che emerge è forse il più potente esempio di performance del welfare aziendale rispetto alla molteplicità di funzioni che, nel tempo gli sono state assegnate.

9. SUPPORTO AL WORK-LIFE FUSION

9.1. Il valore della flessibilità

In un contesto in cui i confini tra vita lavorativa e privata sono sempre più sfumati, tra gli strumenti più efficaci per migliorare la *work-life fusion* ci sono quelli che flessibilizzano l'esercizio delle attività lavorative, in termini di orario e location.

La prima e più diffusa forma di flessibilità è lo smartworking, presente nel 79,3% delle imprese, in particolare nel 75,8% delle medie e nell'82,1% delle grandi (**fig. 34**).

In termini di valutazione, prevale tra le imprese l'idea che lo smartworking sia un'opportunità e non una minaccia o un costo. Opinione condivisa dall'83,3% delle imprese, in particolare dall'89,4% delle medie imprese e dal 78,6% delle grandi imprese.

È poi il 76,7% delle imprese a prevedere la gestione autonoma degli orari di ingresso e uscita, il 78,8% delle medie imprese e il 75% delle grandi imprese, e il 45,3% delle imprese ha come forma di flessibilità la gestione autonoma degli orari (il 40,9% delle medie imprese e il 48,8% delle grandi imprese).

Le modalità di flessibilizzazione dell'esercizio del lavoro sono di grande rilevanza, tenuto conto dell'amplificata importanza attribuita dai lavoratori proprio al nesso tra tempo di vita e tempo di lavoro.

9.2. Dal supporto nelle scelte alla personalizzazione

9.2.1. Ascoltare per ben strutturare e comunicare l'offerta

I processi di individualizzazione rappresentano per il concreto funzionamento del welfare aziendale una sfida operativa molto concreta.

Così, come rilevato in una precedente edizione del presente Rapporto, nel tempo è diventato evidente che il modello *top-down* del welfare aziendale, in cui l'azienda costruisce in accordo con il provider un aggregato di offerta di servizi e prestazioni rischia di rivelarsi inadeguato rispetto alla crescente singolarità di esigenze e desideri.

Ne è conseguito lo sforzo di tante aziende di promuovere forme di personalizzazione dei dispositivi con logiche *bottom-up* finalizzata a imporre la centralità dei singoli lavoratori nei processi, così da poter delineare un set di prestazioni e servizi appropriati agli specifici bisogni e desideri dei lavoratori.

Ciò richiede operativamente scelte sulle modalità di costruzione dell'offerta, promuovendo l'ascolto e il supporto così da individuare quel set di servizi e prestazioni che più sono utili rispetto alla propria e specifica condizione.

Decisive sono le attività di rilevazione di bisogni e aspettative dei lavoratori e infatti (**fig. 35**):

- il 53,3% delle imprese ha attivato servizi di incontri con i singoli lavoratori per enucleare bisogni e aspettati (il 47% delle medie imprese e il 58,3% delle grandi imprese);
- il 49,3% attività di ascolto con survey, focus group (il 45,5% delle medie imprese e il 52,4% delle grandi imprese).

Alla rilevazione fanno *da pendant* le attività di informazione diffusa e puntuale ai lavoratori sui servizi resi disponibili nell'ambito del welfare aziendale.

Il 55,3% delle imprese ha sviluppato app o altri servizi digitali di informazione su benefit e servizi di welfare (**fig. 36**): è il 50% delle medie imprese e il 59,5% delle grandi imprese. Poi, il 46% ha consulenti di supporto ai lavoratori nella scelta di come utilizzare il proprio credito welfare aziendale (il 42,4% delle medie imprese e il 48,8% delle grandi imprese).

I dati segnalano come quote rilevanti di aziende hanno maturato la convinzione che è indispensabile un ascolto puntuale e personalizzato dei lavoratori, oltre che il ricorso alle tecniche più tradizionali di rilevazione delle esigenze che comunque consentono di *clusterizzare* i collettivi.

C'è quindi nella dinamica del welfare aziendale concretamente praticato da una quota alta di imprese di varie dimensioni un movimento verso l'ascolto dei lavoratori, per sviluppare i servizi più appropriati alle loro esigenze e di informazione così da incentivare il tasso di utilizzo delle opportunità che i lavoratori reputano più appropriate alle proprie esigenze.

Esito importante è poi la pratica del 46,7% delle aziende di verificare periodicamente la corrispondenza tra il piano di welfare e servizi di benessere e i bisogni e le aspettative dei lavoratori (**fig. 37**). Un ulteriore 36% pur non facendolo ha comunque l'intenzione di adottare tale pratica, mentre è il 17,3% a non prenderla in considerazione.

9.2.2. Comunicazione, enigma risolto

In parallelo con l'affermarsi del welfare aziendale e, più ancora, con la proliferazione dei benefit disponibili sui cui i lavoratori sono chiamati ad

esercitare le proprie scelte, è cresciuta l'attenzione per la capacità delle aziende di comunicare ai propri lavoratori le nuove opportunità.

Se la conoscenza del welfare aziendale è cresciuta nel tempo, così come il suo apprezzamento per chi ne beneficia e il desiderio per chi ancora non ce l'ha in azienda, resta invece irrisolto il nodo di una comunicazione efficace che metta i lavoratori nelle condizioni di scegliere tra tutto il paniere delle opportunità.

E, invece, l'esperienza di campo mostra che soprattutto i lavoratori che svolgono attività manuali e ausiliarie, peraltro costretti alla presenza fisica nei luoghi di produzione, ad avere una conoscenza ridotta delle opportunità del welfare aziendale.

Così la moltiplicazione dei benefit disponibili in enormi contenitori digitali a cui i lavoratori dovrebbero accedere semplicemente amplia le disparità intraaziendali tra chi ha le skill e il tempo per consultare, valutare, scegliere e chi invece è di fatto escluso da tali processi.

La comunicazione del welfare aziendale, quindi, non può non essere un ecosistema ampio, articolato, complesso perché in grado di rivolgersi ad una molteplicità di audience dalle caratteristiche spesso molto diverse tra loro.

A tal proposito, il 45,3% delle imprese ha attivato forme di comunicazione sulle opportunità del welfare, ad esempio nel digitale o con cartellonistica nei luoghi di produzione (esattamente il 48,5% delle medie imprese e il 42,9% delle grandi imprese) e il 32,7% vorrebbe farlo (il 30,3% delle medie imprese e il 34,5% delle grandi imprese), contro il 22% che non è interessato (il 21,2% delle medie imprese e il 22,6% delle grandi imprese) (**fig. 38**).

9.3. Tempo di personalizzare

L'evoluzione del rapporto soggettivo con il lavoro, le aspettative su lavoro e azienda, l'intensificazione dell'attenzione al benessere individuale 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.

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. Non sorprende quindi che dai dati emerga che è una dimensione sempre più importante all'interno delle aziende, infatti (**fig. 39**):

- il 43,4% delle imprese ha attivato piani personalizzati di welfare per ogni lavoratore (il 47% delle medie imprese e il 40,5% delle grandi imprese), il 33,3% non ancora ma vorrebbe attivarli (il 31,8% tra le medie imprese e il 34,5% tra le grandi imprese) e il 23,3% non sono interessate (il 21,2% delle medie imprese e il 25% delle grandi imprese);
- il 34,7% delle imprese effettua forme di affiancamento dei singoli lavoratori con orientamento e consulenze personalizzate per risposte specifiche ai bisogni di ciascuno (il 27,3% delle medie imprese e il 40,5% delle grandi imprese), il 46% non ancora ma esprime l'intenzione di attivarle in futuro (il 48,5% delle medie e il 44% delle grandi imprese) e il 19,3% esprime disinteresse (il 24,2% delle medie imprese e il 15,5% delle grandi imprese).

La quota di imprese che è già operativa nelle forme più avanzate di personalizzazione del welfare aziendale è già rilevante, ma è chiaro che nei prossimi anni il movimento è destinato ad ampliarsi, vista la quota che è intenzionata ad attivarsi in tali ambiti.

10. LA NUOVA PRIORITÀ: ATTRARRE E TRATTENERE I LAVORATORI

10.1. L'ineludibile impegno

Come più volte evidenziato, dall'emergenza Covid in avanti è diventato a tutti evidente la criticità del mercato del lavoro, esito della regressione demografica di lungo periodo e del mutato rapporto soggettivo con il lavoro.

Proprio per rispondere alla necessità di un *upgrading* della capacità di attrarre e trattenere i lavoratori, il 56% delle imprese ha attivato iniziative specifiche, con particolare attenzione verso i giovani. Lo hanno fatto il 53% delle medie imprese e il 58,3% delle grandi imprese. Vorrebbe farlo il 31,3% del totale delle imprese, esattamente il 30,3% delle medie e il 32,1% delle grandi imprese.

Inoltre, il 47,3% ha attivato interventi e servizi specifici per favorire l'*on-boarding* dei nuovi assunti, il 47% delle medie imprese e il 47,6% delle grandi imprese. Vorrebbe farlo il 28,8% delle medie imprese e il 34,5% delle grandi imprese.

Come rilevato, le imprese hanno piena consapevolezza dell'urgenza di operare con efficacia nel nuovo fronte del mercato del lavoro, altrimenti è alto il rischio di veder sfumare la propria più generale capacità competitiva. A questo stadio non si tratta solo di attirare talenti o eccellenze, ma di essere in grado di garantire la copertura dei posti in organico. Ecco perché ogni fase del processo che porta un lavoratore a legarsi ad un'azienda diventa assolutamente vitale strategicamente per le imprese.

Politiche e interventi su questi ambiti non sono più settorialmente riservati agli uffici HR, ma rientrano nell'alveo delle strategie di management propriamente detti, perché è troppo forte il rischio di dover affrontare picchi di *shortage* nelle risorse umane disponibili.

10.2. Una convinzione matura

L'88% delle imprese indica che per motivare i lavoratori occorre ormai una strategia aziendale complessiva di promozione del benessere (**fig. 40**). Idea condivisa dal 92,4% delle medie imprese e dall'84,5% delle grandi imprese. È un assunto fondamentale della cultura aziendale italiana di questa fase storica, che di fatto coincide, almeno sul piano delle dichiarazioni di principio, con quanto è andato emergendo dalle indagini effettuate in questi anni sui lavoratori.

Le mura delle aziende non sono più un confine invalicabile rispetto a disagi e anche desideri delle persone poiché, come largamente rilevato nell'edizione precedente del presente Rapporto, il lavoratore anche nell'esercizio delle proprie funzioni vive la sua soggettività in toto.

Ecco un punto decisivo: anche le aziende individuano nel benessere del lavoratore un riferimento potente, essenziale, a cui orientare impegno e investimento. Non è sufficiente una logica compensativa, di puro intervento *ex post* rispetto a situazioni specifiche e conclamate di disagio, ma occorre riconoscere la legittimità della volontà individuale di perseguire il proprio benessere anche nell'orario e nel luogo di lavoro.

Per rivitalizzare il rapporto soggettivo con il lavoro, le aziende sono ben consapevoli che non sono sufficienti iniziative di puro *social-washing*, ma occorre una strategia strutturata e condensata in strumenti concreti in grado di affiancare i lavoratori nel loro percorso individuale di costruzione del benessere.

I risultati della presente indagine, quindi, sono una sorta di conferma che nelle imprese più strutturate è ben radicata la consapevolezza che si è entrati in una fase strutturalmente e culturalmente nuova del mercato del lavoro e del rapporto delle persone con il lavoro.

Ecco il quadro che incastona anche la finalità, il senso e la stessa strutturazione del welfare aziendale in questa fase visto che per il 94,7% delle imprese non può non essere uno degli strumenti essenziali a disposizione di HR e management per promuovere il benessere dei lavoratori. Opinione condivisa dai responsabili del 93,9% delle medie imprese e del 95,2% delle grandi imprese.

Del resto, conseguenza quasi inevitabile, l'87,3% delle imprese è convinto che per attrarre e trattenere lavoratori sia essenziale rendere disponibile anche un buon welfare aziendale.

Per rimotivare i lavoratori quindi per le imprese è imprescindibile dotarsi della cultura e degli strumenti per promuovere benessere olistico e, tra essi, ineludibile è il welfare aziendale. È una convinzione che è destinata a condizionare le scelte future relative a cosa e come investire nel welfare della propria azienda.

11. L'ORA DELL'IA

11.1. Gli utilizzi

11.1.1. I dati

L'IA è l'onda più significativa della nostra epoca che si va imponendo con una straordinaria rapidità e, in molti casi, anche con una capacità rilevante di generare cambiamenti sia minuti sia di quadro generale.

Al di là di tante retoriche spesso fuorvianti, è indubbio che laddove essa si materializza in procedure e processi significativi per un'azienda esprime una potenza d'urto eccezionale, con ridefinizione di processi, mansioni, ruoli, modalità organizzative e operative. Quindi, si può dire, che laddove viene applicata con perizia ed efficacia non lascia nulla *uguale a se stesso*.

C'è un prima e c'è un dopo l'adozione di soluzioni IA, con una straordinaria accelerazione dei processi lavorativi, laddove riesce a operare secondo i suoi criteri di fondo.

Dall'indagine emerge che attualmente le imprese indicano di usare l'IA (**fig. 41**):

- il 50,7% nelle attività dell'HR (il 48,5% delle medie imprese e il 52,4% delle grandi imprese);
- il 46,7% nel reclutamento, per individuare, attrarre e assumere nuovi lavoratori (il 45,5% delle medie imprese e il 47,6% delle grandi imprese);
- il 45,3% nella formazione, per la trasmissione di competenze (il 34,8% delle medie imprese e il 53,6% delle grandi imprese);
- il 42,7% nel monitoraggio e valutazione delle performance dei lavoratori (il 39,4% delle medie imprese e il 45,2% delle grandi imprese);
- il 42% nella gestione di compensi e benefici, cioè stipendi, bonus, benefit aziendali (il 42,4% delle medie imprese e il 41,7 delle grandi imprese);
- il 39,3% per analisi e interpretazione di dati dei singoli lavoratori per proporre piani personalizzati di welfare (il 37,9% delle medie imprese e il 40,5% delle grandi imprese);
- il 30,7% nel people care e welfare aziendale (il 22,7% delle medie imprese e il 36,9% delle grandi imprese).

11.1.2. Indicazioni utili

La matrice degli utilizzi offre una serie di indicazioni utili:

- in primo luogo, è evidente che ci sono figure professionali e mansioni che nelle aziende, dall'HR alla contabilità alle tante figure di *people caring* che ne stanno già subendo gli effetti in termini o di trasformazione radicale della propria attività o, anche, di rischio sostituzione;
- la quota più alta di imprese che ha già adottato l'IA la sta applicando nella gestione delle risorse umane, dal reclutamento alla formazione. Ecco l'epicentro del movimento di trasformazione associato all'impiego diffuso dell'IA, che nei prossimi anni è destinato a far emergere una matrice inedita di criticità e opportunità. E' un movimento da monitorare con attenzione perché presumibilmente sta facendo smottare quei mondi che sinora hanno più gestito e orientato il welfare aziendale così come conosciuto;
- dalla valutazione delle performance alla gestione di compensi e benefici è chiaro che l'elaborazione dei dati tramite IA genererà un upgrading del grado di rigore, ma al contempo diventa vitale la capacità di fare coesistere l'asetticità del *deep learning* e dei *data scientist* con la qualità cognitiva delle valutazioni umane. Uno sforzo che diventa decisivo per le imprese, tanto più in quegli ambiti che giocano un ruolo nel garantire ai lavoratori affiancamento nei processi di costruzione del welfare aziendale. È evidente il rischio di un tecnoentusiasmo che pretende di attribuire in via esclusiva all'IA la soluzione di complesse questioni valutative in cui la soggettività umana può dare un di più di grande valore;
- l'IA poi sicuramente consentirà un salto di qualità nella costruzione di piani personalizzati, anche perché è in grado di elaborare in modo razionale una massa enorme di dati puntuali, relativi alle singole figure lavorative coinvolte. Sul piano tecnico, procedurale e operativo, quindi, è chiaro che l'IA rende ormai possibile un salto di qualità nelle pratiche di personalizzazione. Tuttavia, anche in questo caso, resta decisiva la capacità di unire il salto straordinario nelle capacità tecniche con il calore delle competenze umane e relazionali, senza le quali è alto il rischio di una asetticità quasi metallica che è ben poco conforme ad un ambito come quello della ricerca del benessere olistico.

In definitiva, l'onda dell'IA è già qui, ha largamente investito il welfare aziendale, le risorse umane, il *people caring*, vale a dire quegli ambiti che

sono oggi assolutamente strategici per le imprese all'interno della nuova dimensione competitiva focalizzata sul mercato del lavoro.

A questo stadio diventa essenziale richiamare il monito che emerge dall'indagine sui lavoratori: attenzione all'eccesso di fiducia che tanti manager e apicali del settore delle risorse umane ripongono nelle soluzioni tecnologiche, in particolare quelle dell'IA. Il rischio è una condensazione di aspettative per soluzioni che potrebbero rivelarsi fallaci, inappropriate o comunque inadeguate rispetto a problematiche e obiettivi in cui il fattore umano e relazionale "caldo" non può non giocare un ruolo di primo piano.

11.1.3. Riflessioni ulteriori

Come rilevato, i dati sul rapporto tra imprese e impiego dell'IA mostrano che nel welfare aziendale essa è portatrice di una straordinaria spinta alla personalizzazione, poiché consentendo la *lettura e interpretazione* di masse enormi di dati relativi ai lavoratori consente di delineare pacchetti di benefit *tailor-made* per ciascun addetto.

Alla comunicazione tradizionale con un *content* veicolato tramite canali su cui deve posarsi l'attenzione dei lavoratori, si può sostituire una comunicazione personalizzata e mirata, che non deve rendere ragione di tutto quel che viene offerto dal welfare aziendale, ma solo ed esclusivamente di quel particolare *mix* di servizi e benefit che aderiscono alle esigenze specifiche del lavoratore, come individuate dalla capacità interpretativa e di proposta dell'IA.

Una rivoluzione straordinaria con un salto in avanti nella personalizzazione. Tuttavia, valgono tutte le riserve e gli accorgimenti in precedenza indicati e, inoltre, è indubbio che allo stadio attuale occorre attendere un periodo più lungo per capire se e in che misura ci siano anche criticità, nodi o vincoli.

Quel che è però indiscutibile è che l'IA mette a disposizione strumenti interpretativi e propositivi unici, che ad oggi consentono di andare oltre le contraddizioni del welfare aziendale, come quelle di una efficace comunicazione delle opportunità ai singoli lavoratori.

Il prodotto giusto per ogni singolo lavoratore: ecco la terra promessa dell'IA nel welfare aziendale su cui è indispensabile riflettere. Ed è la risposta a quella esigenza emersa dai lavoratori di poter avere per ciascuno il proprio specifico welfare aziendale.

12. PROSPETTIVE FUTURE

12.1. Matrice delle criticità da gestire

L'indagine sul panel di imprese medio-grandi è stata anche occasione per delineare un quadro più ampio del loro operato, utile anche per meglio decrittare i tanti aspetti significativi per il settore delle risorse umane e, anche, per il welfare aziendale.

Richiesti di indicare i fenomeni che nel futuro prossimo potrebbero più condizionare in negativo l'attività di impresa è emerso che hanno indicato (fig. 42):

- il 36,7% le difficoltà di reclutamento di lavoratori/trici (il 33,3% delle medie imprese e il 39,3% delle grandi imprese);
- il 34,7% le minacce digitali, le cyber minacce (il 33,3% delle medie imprese e il 35,7% delle grandi imprese);
- il 34% i cambiamenti tecnologici, l'IA (il 33,3% delle medie imprese e il 34,5% delle grandi imprese);
- il 30,7% gli alti costi e i rischi nell'approvvigionamento di energia (il 30,3% delle medie imprese e il 31% delle grandi imprese);
- il 30,7% la concorrenza di paesi dove la manodopera costa poco (il 30,3% delle medie imprese e il 31% delle grandi imprese);
- il 22% le difficoltà di reperimento delle materie prime (il 24,2% delle medie imprese e il 20,2% delle grandi imprese);
- il 21,3% i costi e difficoltà di accesso al credito bancario, finanziario ecc. (il 21,2% delle medie imprese e il 21,4% delle grandi imprese);
- il 19,3% i cambiamenti climatici, avversità atmosferiche (il 22,7% delle medie imprese e il 16,7% delle grandi imprese);
- il 15,3% l'assenza o il deterioramento di infrastrutture (il 15,2% delle medie imprese e il 15,5% delle grandi imprese);
- il 15,3% le situazioni di guerre in territori rilevanti per l'attività aziendale (il 12,1% delle medie imprese e il 17,9% delle grandi imprese).

È una matrice ampia e articolata che a colpo d'occhio evidenzia la complessità del momento storico, segnato dal passaggio quasi traumatico da una fase di globalizzazione compiuta, con predominio di logiche economiche e di massimizzazione dei margini, ad una segnata da impulsi più antropologici, spesso irrazionali.

12.2. Il significato concreto

Per le imprese la nuova fase si tramuta in un salto in alto dell'incertezza e dell'instabilità, non più solo generale e d'atmosfera, ma in grado di raggiungere picchi improvvisi anche ambiti specifici della propria attività.

In ogni caso, il primo più rilevante esito è che per la maggioranza delle imprese medio-grandi coinvolte nell'indagine la criticità primaria da fronteggiare è proprio quella relativa al reclutamento dei lavoratori. È il costo evidente della regressione demografica, annunciata praticamente dal almeno un ventennio e che però il sistema italiano ha affrontato con logica da sonnambuli, inerti di fronte ai neri presagi.

E ora le imprese sono chiamate a fronteggiarsi nel mercato del lavoro per attrarre e trattenere lavoratori, in particolare i più giovani, in totale antitesi con quanto praticamente da decenni erano abituate a fare. È un'esperienza in atto per le imprese, confermata peraltro dall'attenzione che ritengono occorra dare all'investimento nel benessere dei lavoratori, senza il quale non è certo facile conquistare la fedeltà e l'impegno dei lavoratori.

Ci sono poi le minacce variamente legate all'innovazione tecnologica, dalla necessità di difendersi dai sempre più diffusi cyberattacchi (o in molti casi anche forme di spionaggio cyber) ai costi legati ai complessi processi di adattamento.

La tecnologia, come rilevato, è una straordinaria risorsa anche per affrontare molte delle criticità inserite nella matrice indicata; tuttavia, l'incessante movimento di innovazione crea discontinuità, fratture, esigenze di investimento che sono altrettante sfide per le imprese.

Poi ci sono le minacce capaci di assumere picchi improvvisi di drammaticità ad alto impatto sull'operato delle imprese. Si pensi alle avversità atmosferiche e riscaldamento climatico o, alle difficoltà di approvvigionamento dell'energia o di materie prime.

La verità è che le imprese sono dinanzi ad un portafoglio di rischi globali su cui non hanno controllo diretto e, pertanto, diventa vitale gestire con efficacia quelle criticità che invece sono molto più interne alla sfera di incidenza. Così la competizione sul mercato del lavoro diventa vitale, e richiede investimenti appropriati in termini qualitativi e quantitativi, senza i quali è alto il rischio di subire impatti molto negativi.

12.3. Ottimisti per vocazione

La complessità del quadro di criticità da gestire, l'articolazione estrema di esse che riguardano aspetti di contesto fuori dalla portata delle imprese e dimensioni più ravvicinate su cui possono esercitare scelte appropriate, potrebbero incentivare un approccio di puro auto-commiserazione.

È un tempo difficile in cui però diventa vitale assumere la postura appropriata, altrimenti sarebbe molto difficile portare avanti attività ad alto rischio. E invece l'indagine fa emergere un approccio maturo nella maggioranza dei responsabili aziendali intervistati.

Infatti, il 60,7% delle imprese giudica positivamente il proprio futuro prossimo, in particolare il 65,2% delle medie imprese e il 57,1% delle grandi imprese (**fig. 43**).

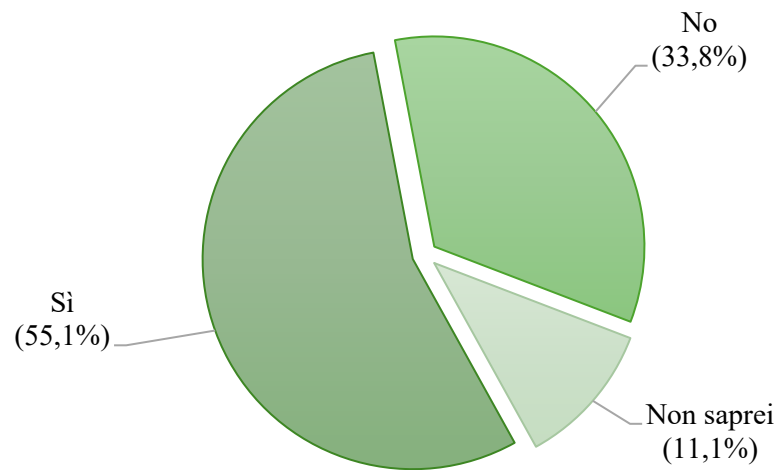
Il 31,3% ha una valutazione neutrale, né positiva e né negativa: opinione condivisa dal 28,8% delle medie imprese e dal 33,3% delle grandi imprese.

Solo il 5,3% delle imprese ha una visione negativa del proprio futuro prossimo, mentre è residuale la quota che non esprime una valutazione.

Risulta evidente che la valutazione positiva riflette non tanto una razionale analisi di costi e benefici, risorse e criticità, piuttosto un approccio scelto, intenzionale positivo, altrimenti sarebbe ben difficile non cedere alle sirene dell'avversità al rischio.

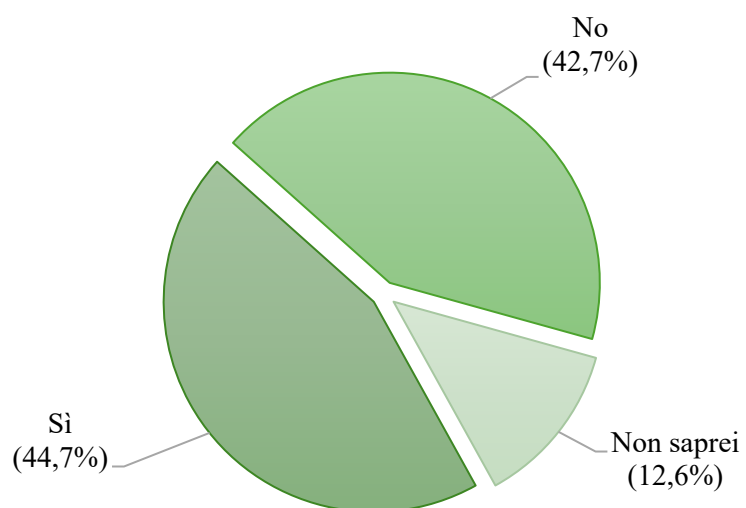
TABELLE E FIGURE

Fig. 1 – Dipendenti per i quali fare carriera nel lavoro non è una priorità di vita (val. %)



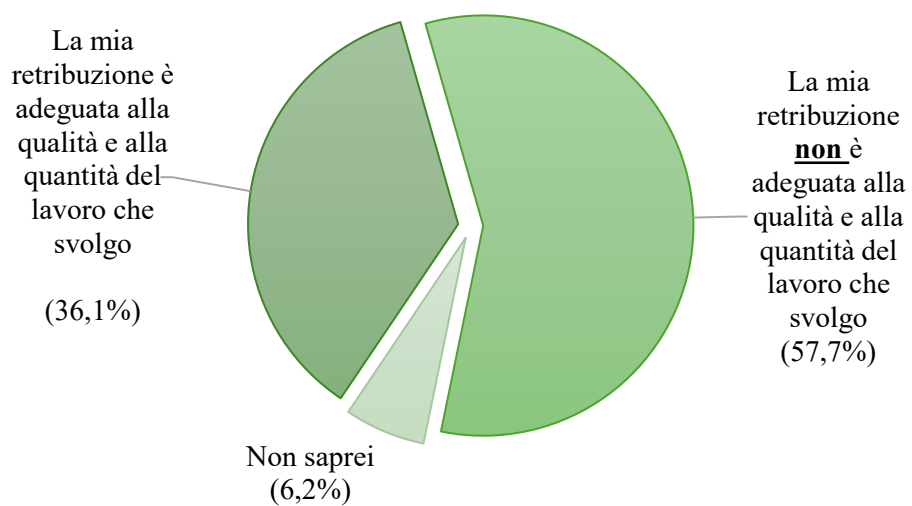
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 2 – Occupati per i quali il lavoro è un obbligo, non una passione (val. %)



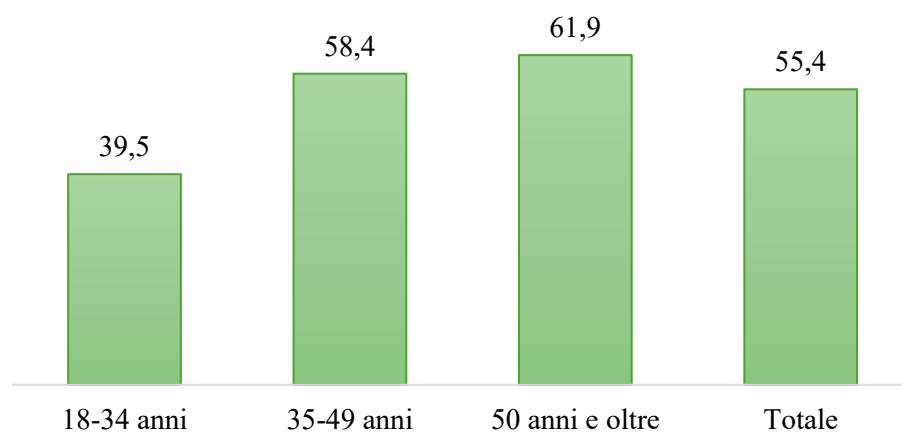
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 3 – Opinione degli occupati sulla propria retribuzione (val.%)



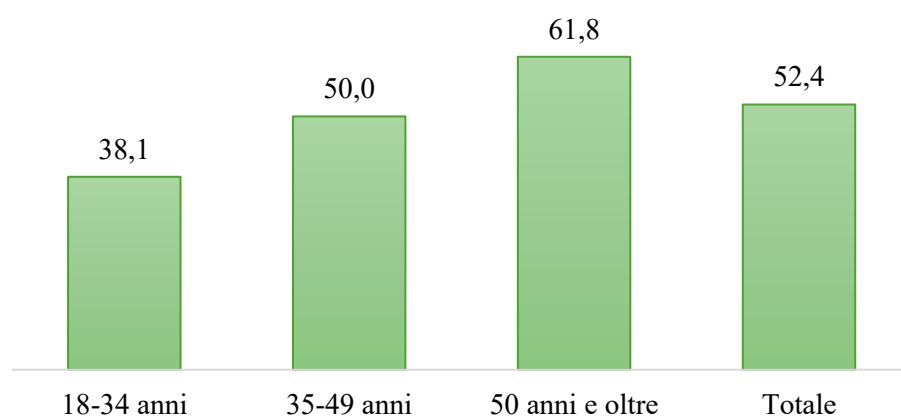
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 4 – Dipendenti la cui retribuzione non consente di risparmiare, per età (val%)



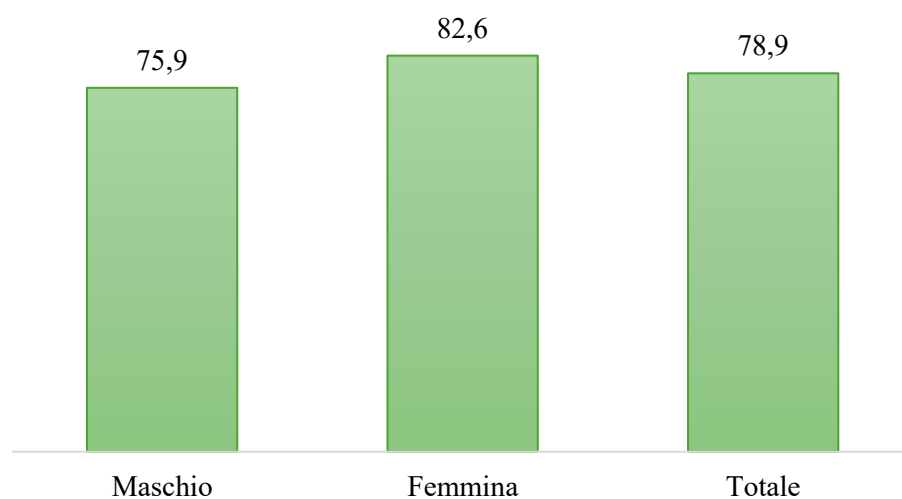
Fonte: indagine Censis, 2025

**Fig. 5 – Occupati convinti che i guadagni da lavoro non consentono
nella vita di diventare benestanti, per età (val. %)**



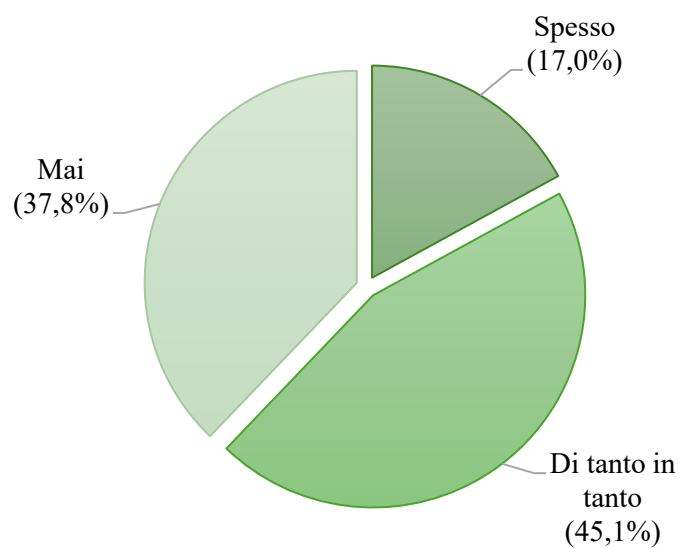
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 6 – Occupati che non si sentono riconosciuti e valorizzati nel proprio lavoro, per genere (va. %)



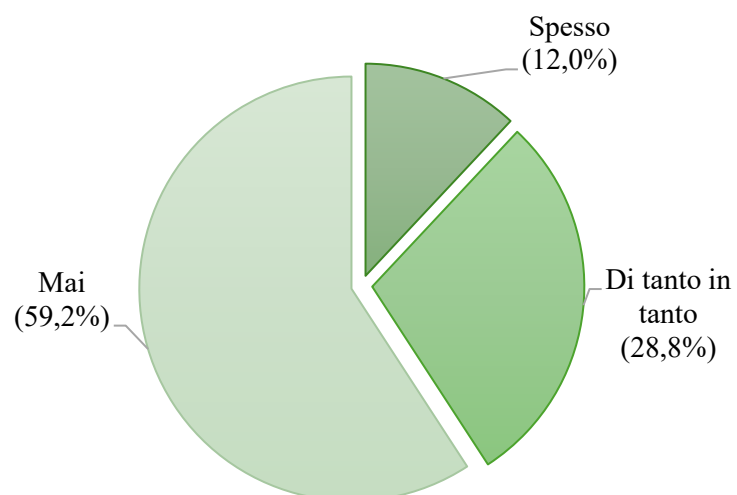
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 7 – Dipendenti che soffrono per la mancanza di spazi di autonomia nello svolgere il proprio lavoro (val.%)



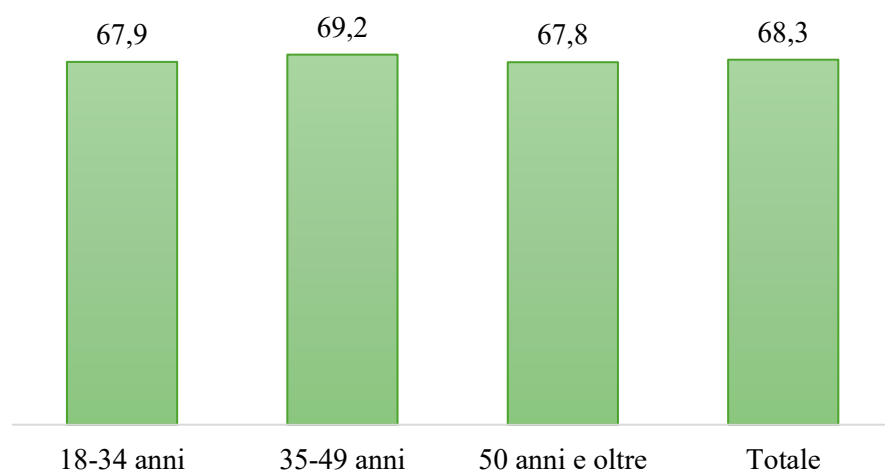
Fonte: indagine Censis, 2025

**Fig. 8 – Occupati a cui è capitato almeno una volta di soffrire di *ergofobia*,
cioè di provare un forte senso di paura al pensiero di recarsi a
lavoro (val. %)**



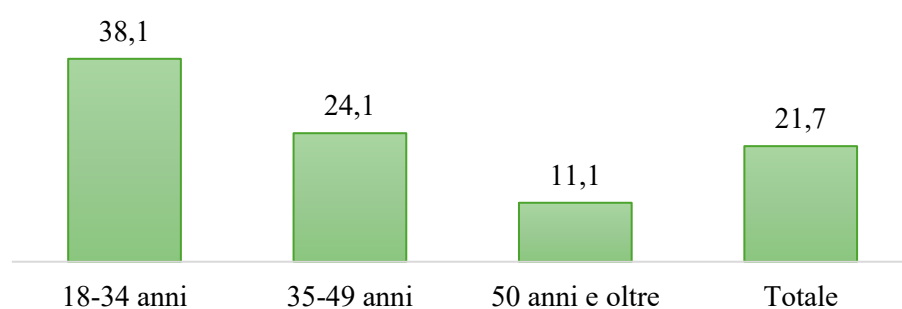
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 9 – Occupati a cui capita di provare stanchezza psichica, fisica ed emotiva sul lavoro, per età (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2025

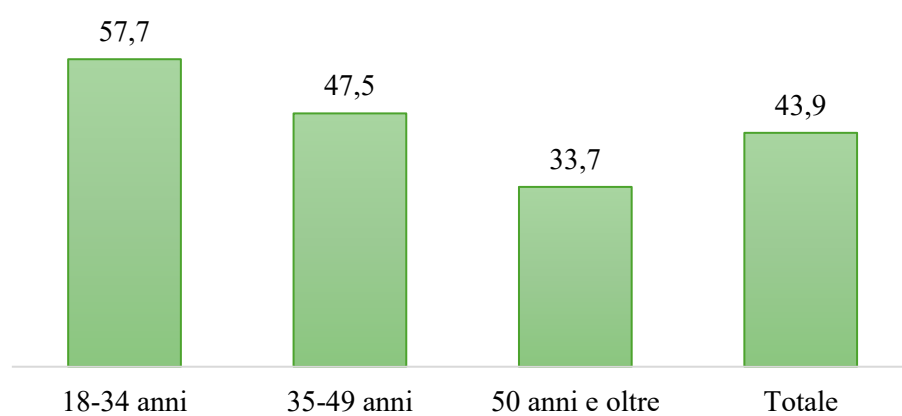
Fig. 10 – Occupati che soffrono della *sindrome dell'impostore, per età (val%)**



**Condizione psicologica in cui il singolo dubita costantemente delle proprie competenze, fatica a interiorizzare i propri successi e ricerca continuamente approvazione dagli altri*

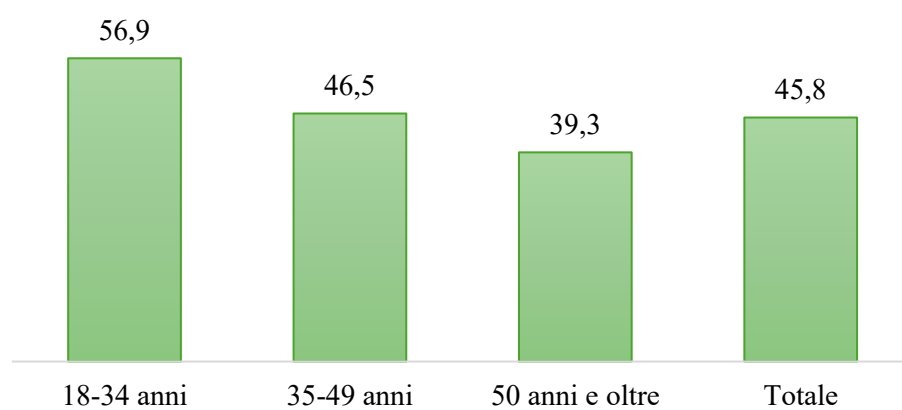
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 11 – Occupati che non rispondono a mail, messaggi Whatsapp, chiamate ecc. fuori dall’orario di lavoro, per età (val. %)



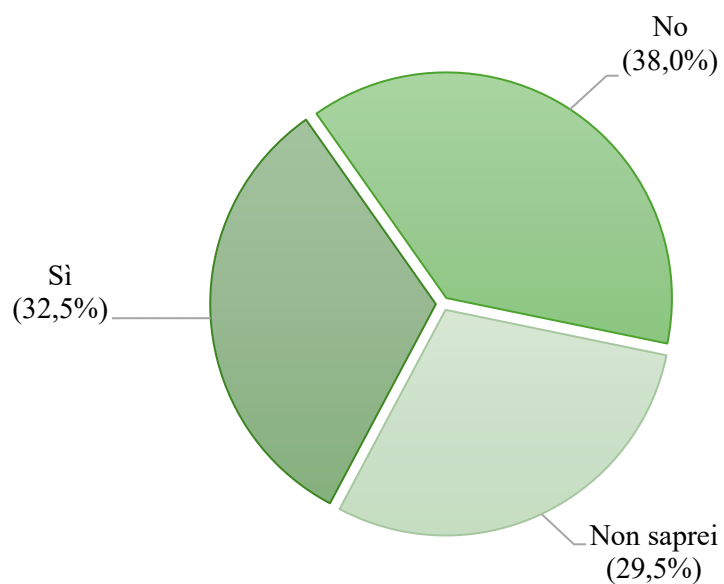
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 12 – Occupati a cui ricevere mail, messaggi su Whatsapp o app simili, telefonate ecc. fuori dall’orario di lavoro provoca ansia, per età (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 13 – Occupati che pensano convenga cambiare spesso lavoro piuttosto che restare fedeli a una singola azienda per guadagnare di più (*job hopping*) (val.%)



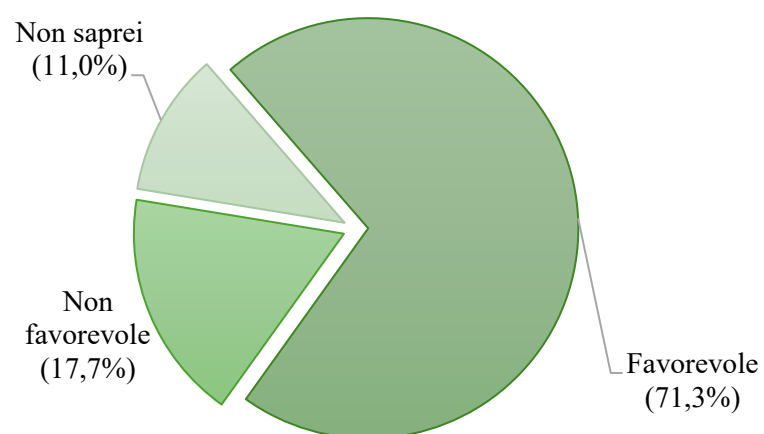
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 14 – Occupati che ritengono che poter disporre di tanto tempo per sé stessi dovrebbe essere un diritto riconosciuto a tutti i lavoratori, per età (val.%)



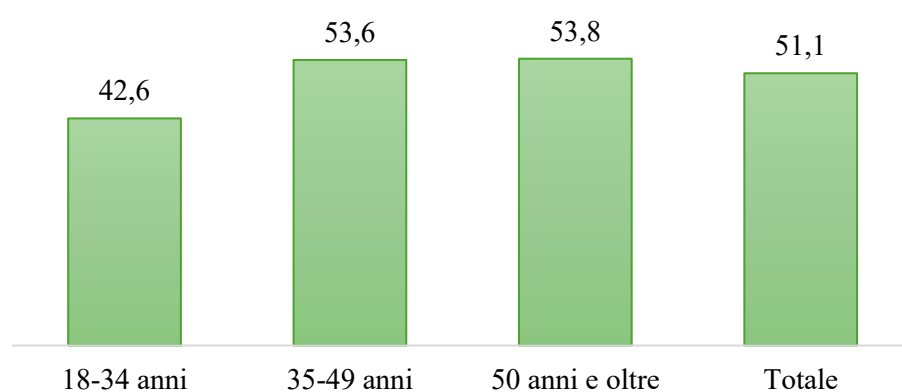
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 15 – Occupati convinti che in questa epoca sarebbe possibile ridurre l'orario di lavoro (val%)



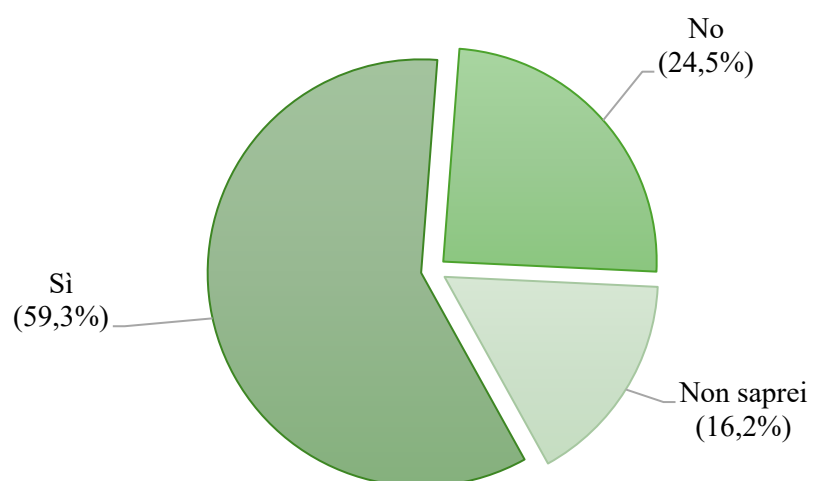
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 16 – Dipendenti che preferiscono lavorare in un’azienda di cui condividono i valori etici rispetto a una dove avrebbero una retribuzione un po’ più elevata, per età (val. %)



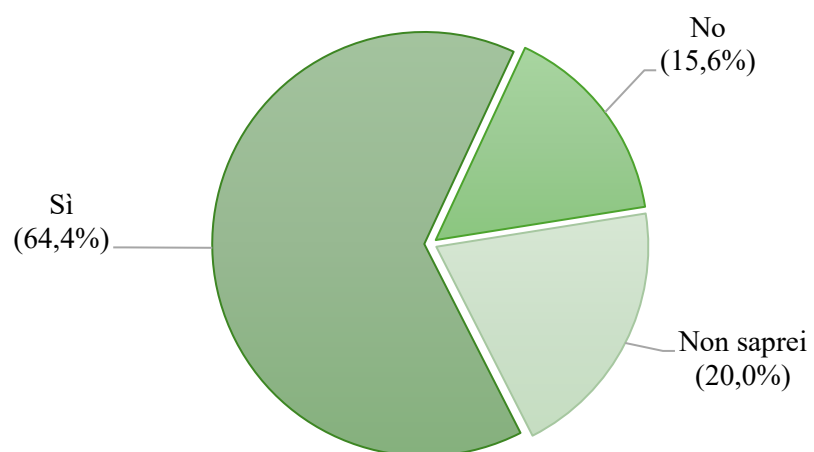
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 17 – Dipendenti orgogliosi di far parte della propria azienda (val.%)



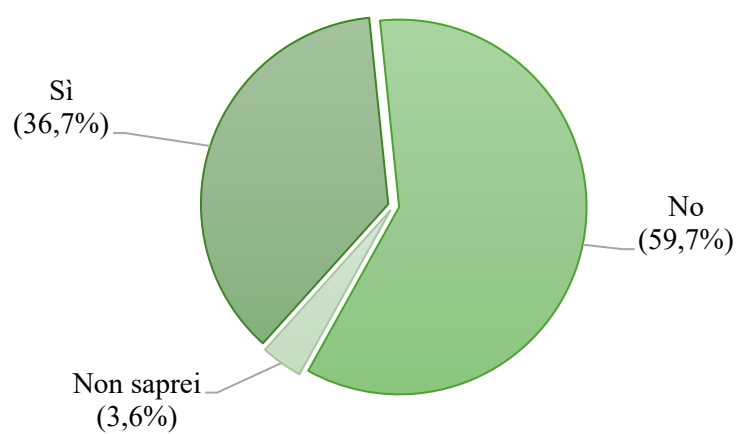
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 18 – Occupati convinti che i social media veicolino un’immagine del lavoro fuorviante, irrealista, falsa (val.%)



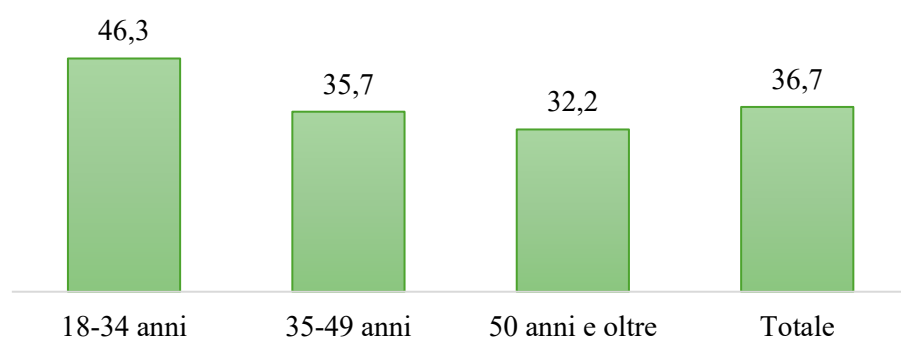
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 19 – Occupati che utilizzano l’Intelligenza artificiale (IA) nel proprio lavoro (val. %)



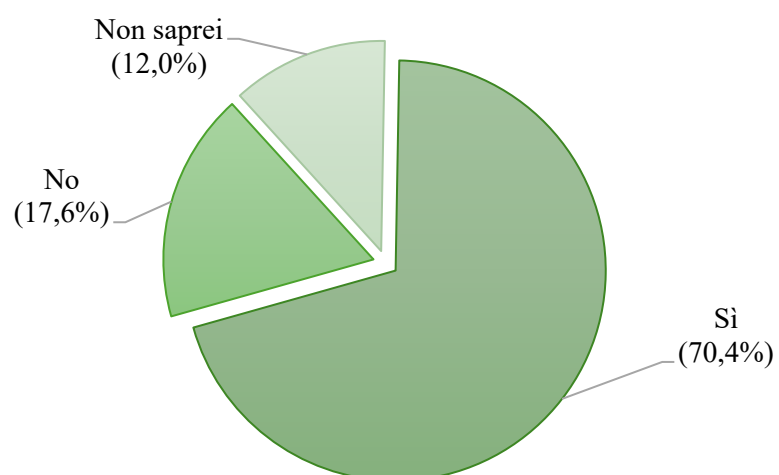
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 20 – Occupati che utilizzano l’Intelligenza artificiale (IA) nel proprio lavoro, per età (val. %)



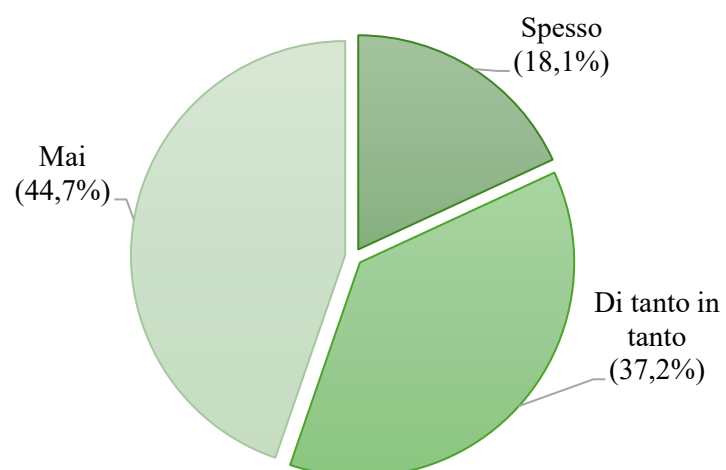
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 21 – Occupati secondo i quali l'Intelligenza artificiale (IA) ha migliorato la qualità del proprio lavoro (val. %)



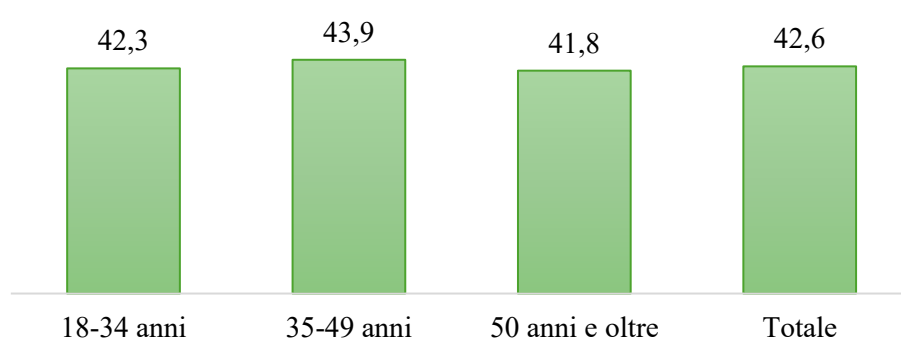
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 22 – Dipendenti che percepiscono un eccesso di fiducia da parte dei dirigenti d'azienda nelle nuove tecnologie piuttosto che nei lavoratori (val. %)



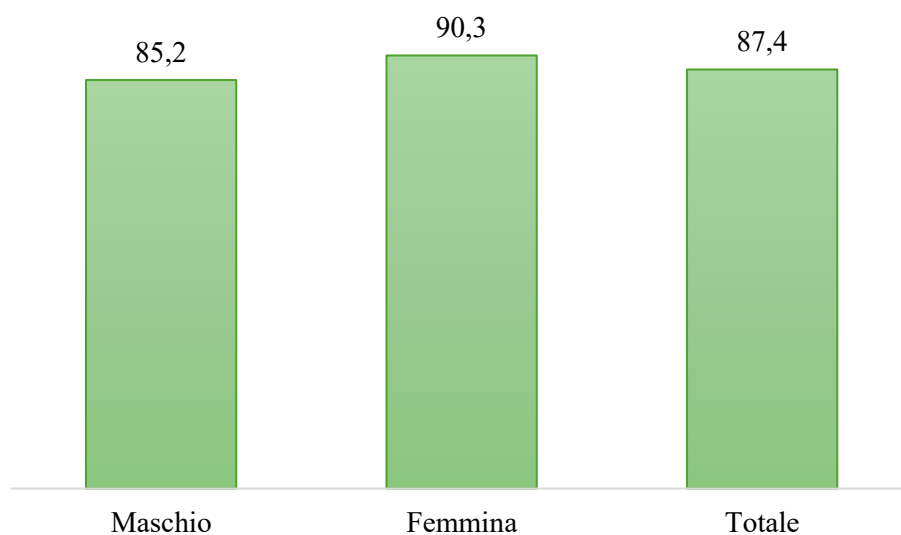
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 23 – Dipendenti che temono che le tecnologie digitali, l’Intelligenza artificiale (IA) possano sostituirli nello svolgimento del proprio lavoro, per età (val. %)



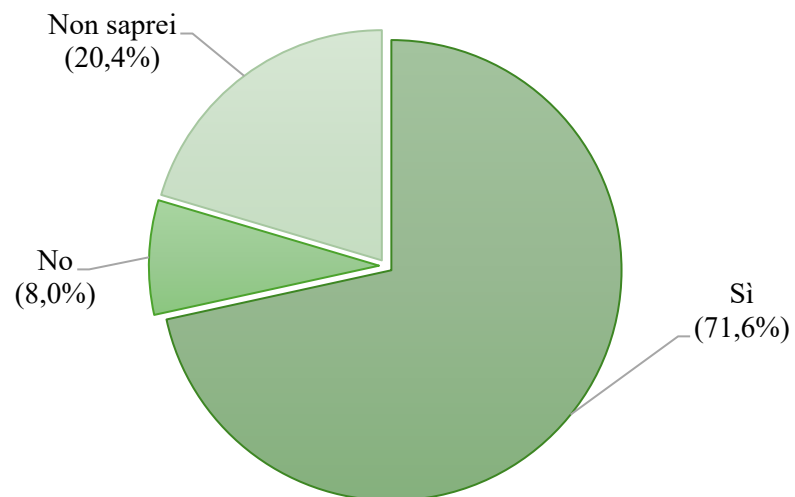
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 24 - Dipendenti che ritengono che il benessere fisico, mentale e sociale sia un elemento imprescindibile sul lavoro e nelle aziende, per sesso (val.%)



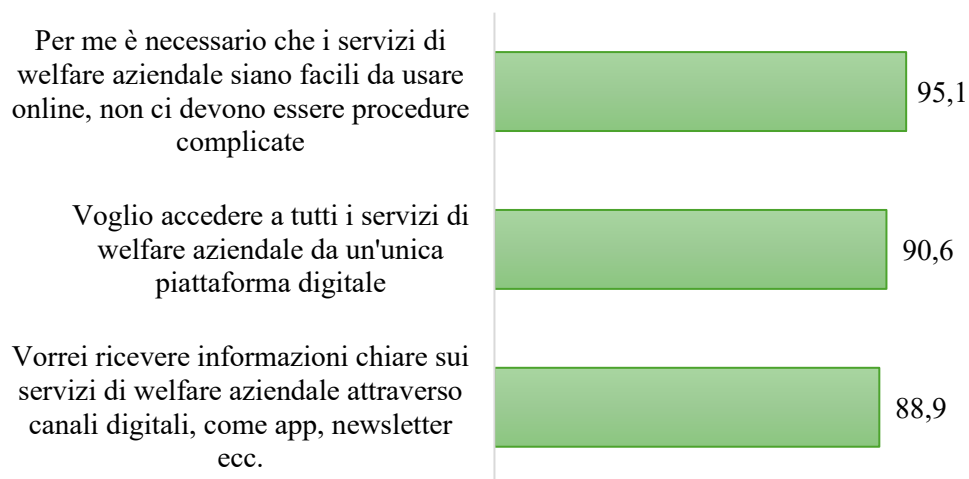
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 25 – Dipendenti che, se dovessero scegliere un nuovo lavoro, ne sceglierebbero uno in un’azienda con un buon welfare aziendale (val%)



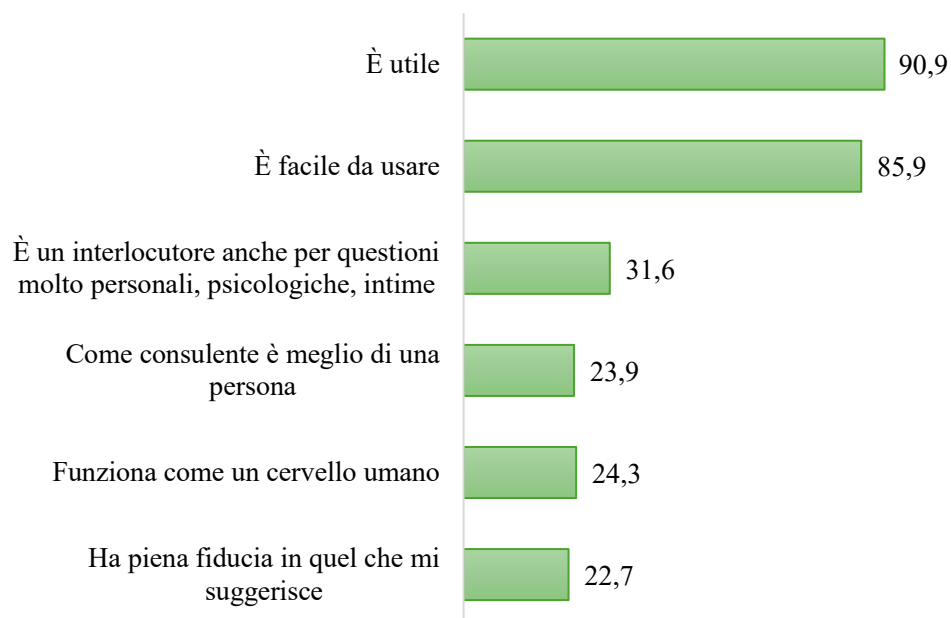
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 26 – Opinioni dei dipendenti sull'importanza del digitale per un buon welfare aziendale (val.%)



Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 27 – Opinioni degli occupati italiani sull’Intelligenza artificiale (IA)* (val.%)



() Risposte riferite da coloro che hanno indicato di utilizzare l’IA*

Fonte: indagine Censis, 2025

Tab. 1 – Servizi di welfare aziendale e *fringe benefit* ritenuti più utili dai dipendenti (val. %)

	%
Buoni pasto	59,5
Assistenza sanitaria integrativa (assicurazioni mediche, conti di visite specialistiche per sé stessi e per i propri familiari)	57,7
Check-up medici annuali	36,0
Buoni carburante	29,4
Buoni acquisto	26,1
Flessibilità lavorativa	24,3
Supporto per i familiari anziani (assistenza domiciliare e infermieristica)	16,4
Abbonamenti/Voucher per attività sportive culturali e ricreative (abbonamenti in palestra, corsi di nuoto, corsi di cucina, ingressi in teatro ecc.)	16,4
Consulenze psicologiche	16,0
Contributi o rimborsi per il trasporto pubblico	14,8
Servizi di baby-sitting e/o assistenza per la cura dei figli	14,7
Programmi di gestione dello stress (accesso a terapisti, coaching o workshop su come gestire lo stress)	9,8
Servizi di consulenza finanziaria	1,1
Sconti per il bike sharing	0,8

Il totale non è pari a 100 perché erano possibili più risposte

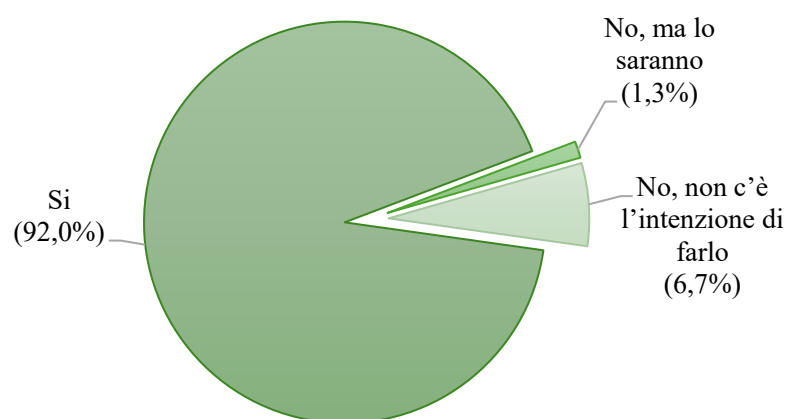
Fonte: indagine Censis, 2025

Tab. 2 – Occupati che conoscono il welfare aziendale (val. %)

<i>Lei sa cos'è il welfare aziendale?</i>	<i>%</i>
Sì	87,2
- <i>A grandi linee</i>	59,8
- <i>Molto bene</i>	27,4
No	12,8
Totale	100,0

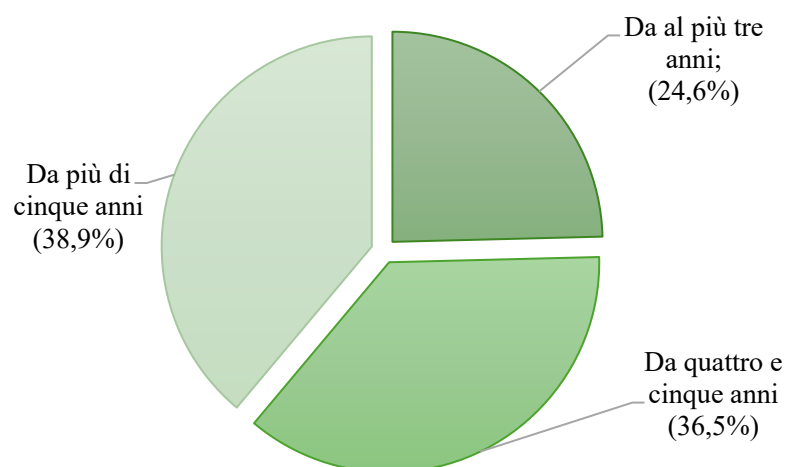
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 28 – Imprese con 50 addetti o più in cui sono attive forme di welfare
(val. %)



Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 29 – Tempo da cui le imprese con 50 addetti o più hanno attivato forme di welfare (val. %)



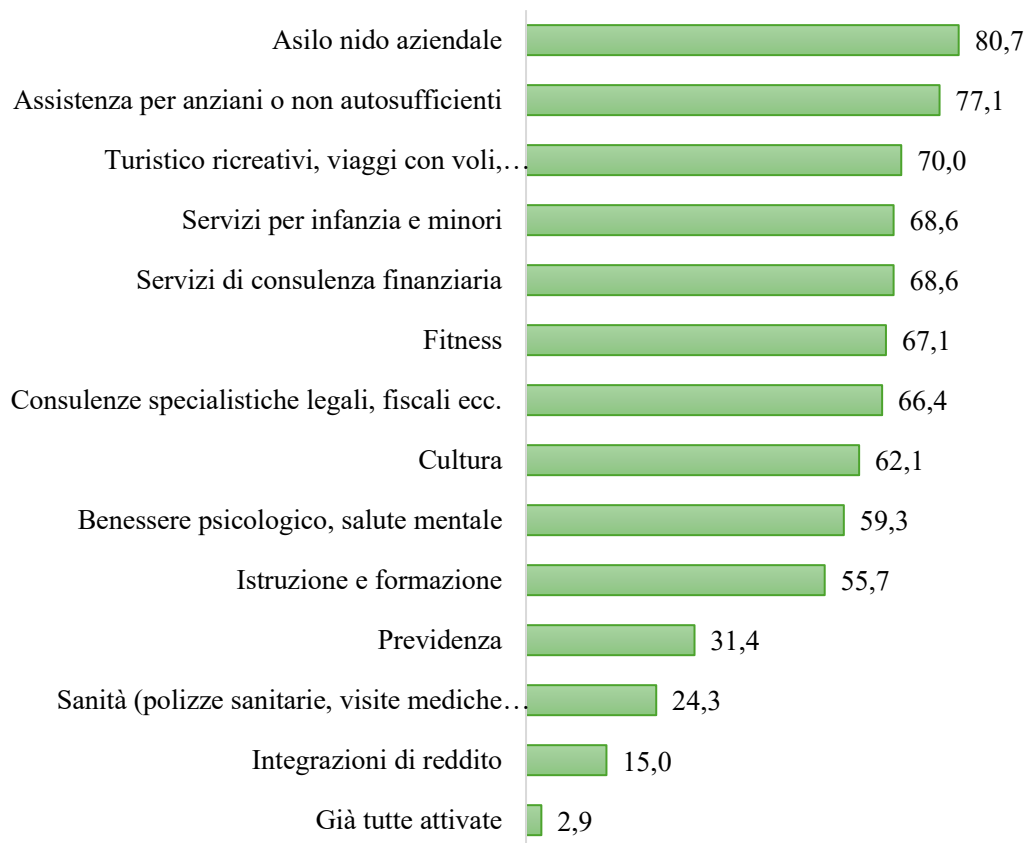
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 30 – Servizi, prestazioni, benefit di welfare aziendale attivi nelle imprese con 50 addetti o più (val. %)



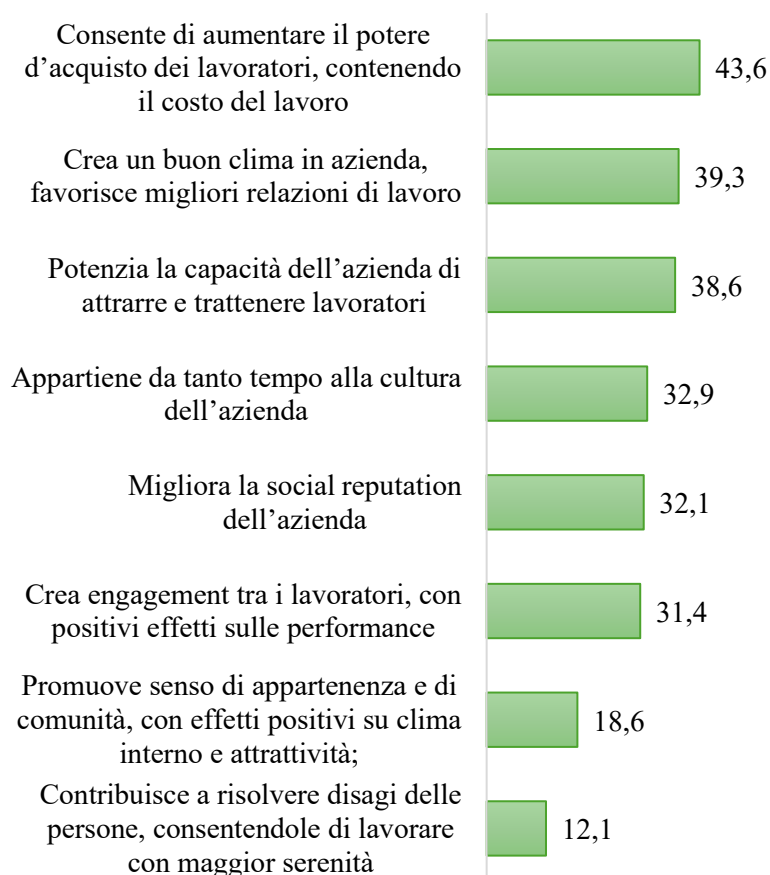
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 31 – Servizi, prestazioni, benefit di welfare aziendale che le imprese con 50 addetti o più vorrebbero attivare (val. %)



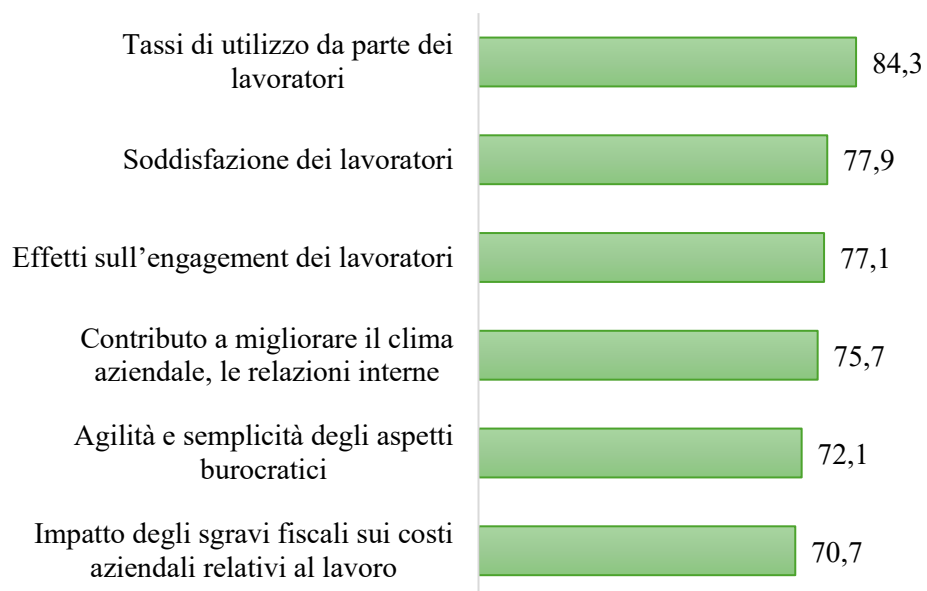
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 32 – Le ragioni per cui le imprese con 50 addetti o più hanno scelto di garantire il welfare aziendale (val. %)



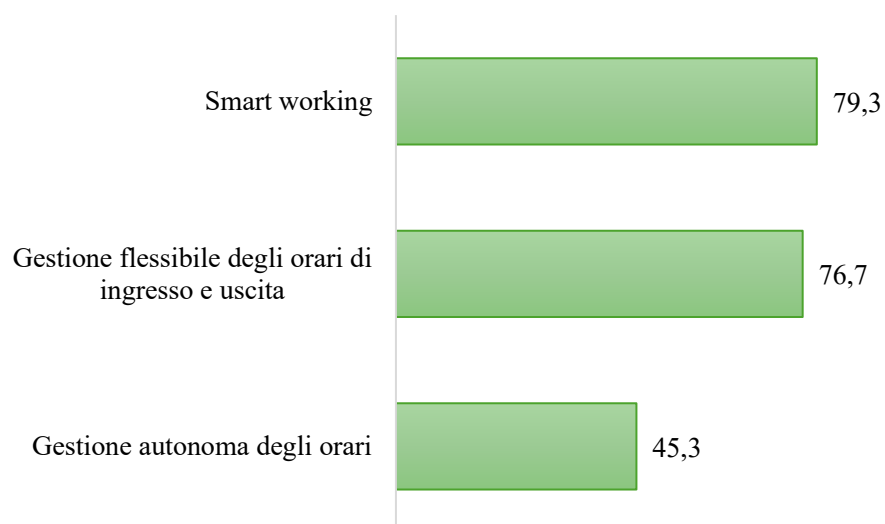
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 33 – Dimensioni su cui secondo le imprese con 50 addetti o più il welfare aziendale ha avuto effetti positivi (val. %)



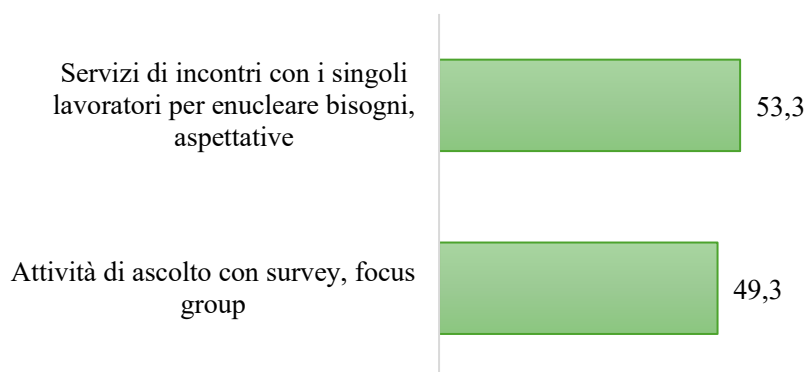
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 34 – Forme di flessibilità nella gestione di orari e nell'erogazione del lavoro attivate dalle imprese con 50 addetti o più (val. %)



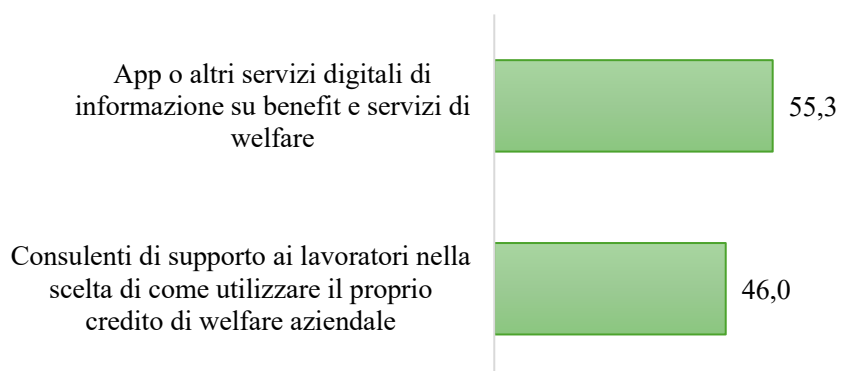
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 35 – Servizi di ascolto e rilevazione attivati dalle imprese con 50 addetti o più per comprendere le esigenze dei lavoratori (val. %)



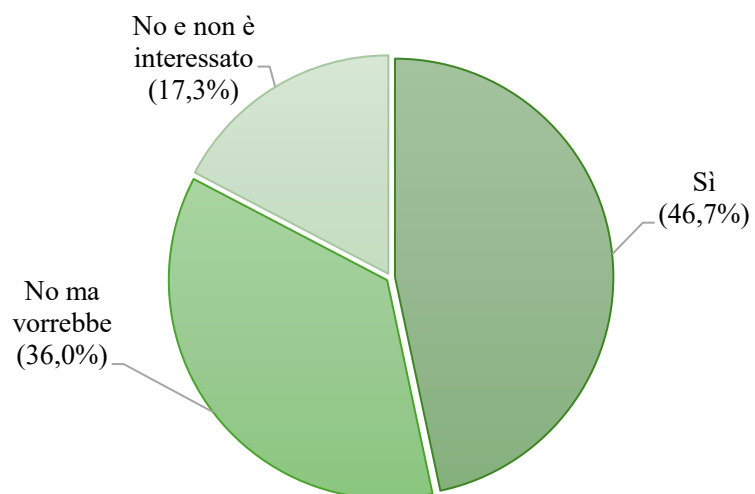
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 36 – Servizi attivati dalle imprese con 50 addetti o più per ben informare i lavoratori sul welfare aziendale (val. %)



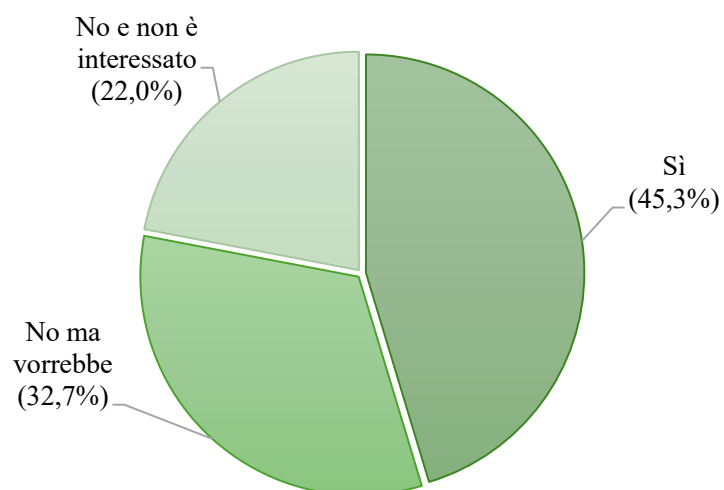
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 37 – Imprese con 50 addetti o più che verificano periodicamente la corrispondenza tra il piano di welfare e i servizi di benessere da un lato e i bisogni e le aspettative dei lavoratori dall'altro (val. %)



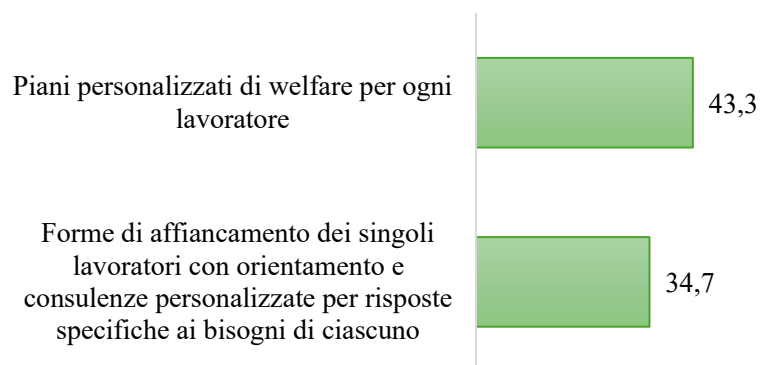
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 38 – Imprese con 50 addetti o più che hanno attivato forme di comunicazione ai propri lavoratori sulle opportunità del welfare, ad esempio con il digitale o con la cartellonistica nei luoghi di lavoro (val. %)



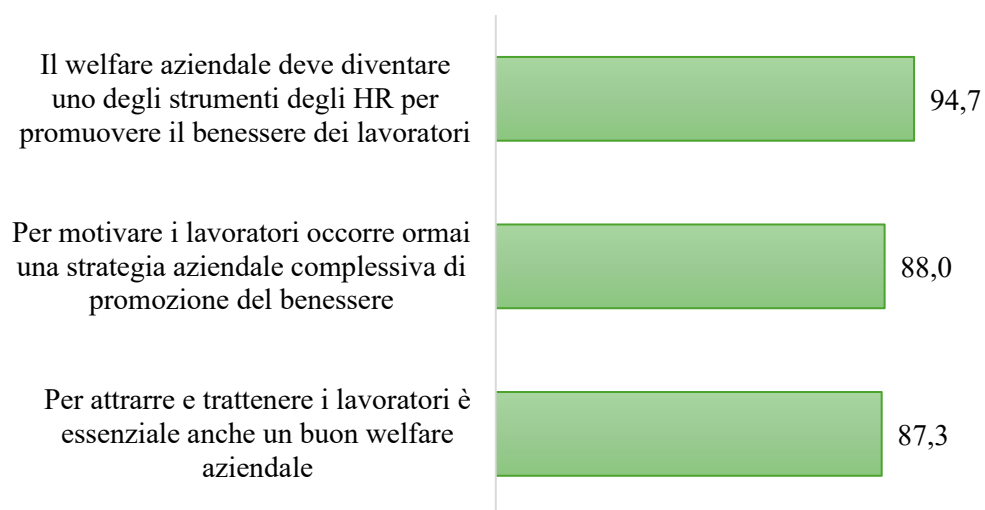
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 39 – Servizi di personalizzazione del welfare attivati dalle imprese con 50 addetti o più (val. %)



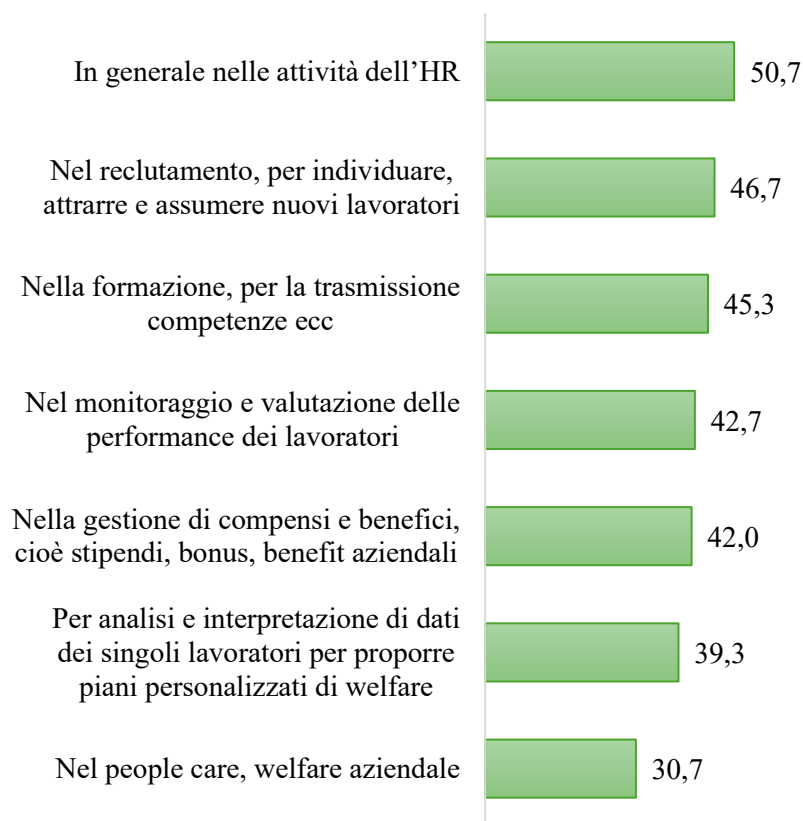
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 40 – Opinioni delle imprese con 50 addetti o più sulla rilevanza del welfare aziendale nella costruzione del benessere dei lavoratori
(val. %)



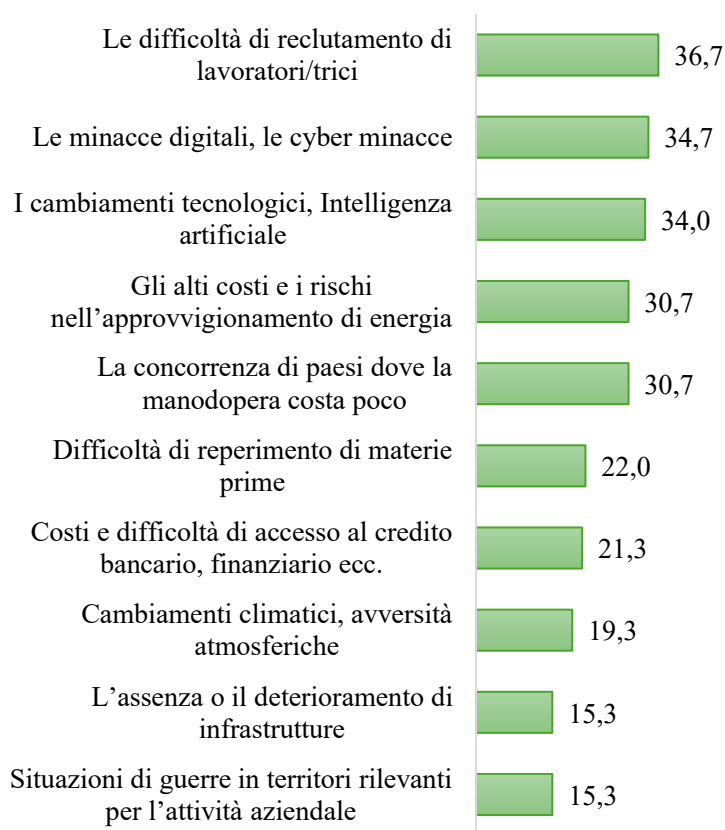
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 41 – L'utilizzo dell'Intelligenza artificiale (IA) da parte delle imprese con 50 addetti o più (val. %)



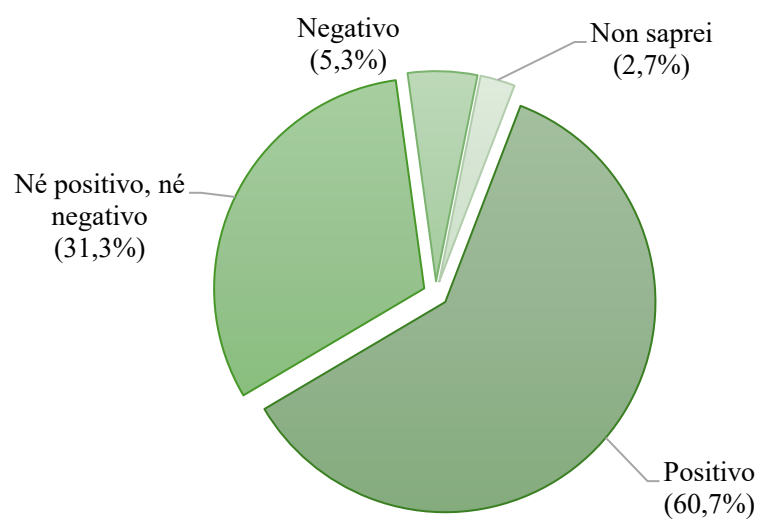
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 42 – Aspetti che secondo le imprese con 50 addetti o più potrebbero condizionare negativamente la loro attività nel prossimo futuro (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 43 – Aspettative delle imprese con 50 addetti o più sul loro futuro prossimo (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2025