



3° Rapporto Censis-Eudaimon sul
welfare aziendale

Sintesi dei principali risultati

con il contributo di:





3° Rapporto Censis-Eudaimon sul
welfare aziendale

Sintesi dei principali risultati

indice

1. Surfare sull'onda tecnologica e digitale: ecco il futuro del welfare aziendale.....	5
2. Il tecnoentusiasmo delle aziende.....	6
2.1. I numeri.....	6
2.2. Ruolo e contributo del welfare aziendale.....	9
3. La tecnorassegnazione dei lavoratori.....	12
3.1. Le paure.....	12
3.2. Rassegnati a meno reddito e minori protezioni.....	14
3.3. Rischio cortocircuito delle relazioni in azienda.....	15
3.4. Il welfare aziendale migliora benessere e qualità della vita.....	16
4. Verso le nuove tecnologie e il digitale: come sono cambiati lavoro e imprese nel postcrisi.....	18
4.1. La (non) crescita del lavoro.....	18
4.2. Poca confidenza con le tecnologie avanzate.....	19
4.3. La tecnopolarizzazione dei salari.....	20
5. Il welfare aziendale nell'anno trascorso.....	22
6. Da dove ripartire.....	25

■ 1. **Surfare sull'onda tecnologica e digitale: ecco il futuro del welfare aziendale**

Componente del benessere dei lavoratori, con buoni risultati per le aziende, il welfare aziendale anno dopo anno si sta imponendo con un ruolo da protagonista nella vita di aziende e lavoratori: il Terzo Rapporto Censis-Eudaimon rende ragione dell'evoluzione del welfare aziendale nell'anno trascorso, scegliendo di incastornarlo in una dimensione più ampia, relativa al racconto di *quello che sta per arrivare nelle aziende* per effetto delle nuove tecnologie e del digitale.

Alla visione apocalittica di nuove tecnologie, digitale e intelligenza artificiale come sinonimi di taglio dei posti di lavoro e inevitabile peggioramento delle condizioni di chi un lavoro lo conserverà, è possibile contrapporre dentro i contesti aziendali un percorso alternativo concreto di valorizzazione del lavoro? E nel farlo, qual è il ruolo possibile del welfare aziendale?

Il racconto del welfare aziendale nello scenario di *cosa sta per arrivare nelle aziende* accende una luce nuova sul welfare aziendale, perché ne allarga i confini enucleando una funzione inedita e decisiva in questa fase: il *coaching per il cambiamento*. Una funzione che risponde all'esigenza di accompagnare i lavoratori in questa complessa fase di transizione, di farsi carico del loro disorientamento individuando risorse, figure, servizi e prestazioni con cui dare sostegno e solidi punti di riferimento.

Di seguito i principali risultati in sintesi relativi a:

- la percezione del cambiamento tecnologico delle aziende, improntata ad una visione tecnoentusiasta della transizione tecnologica;
- i timori e le aspettative dei lavoratori di fronte al cambiamento atteso sia nel proprio lavoro sia a livello di redditi, tutele e relazioni in azienda;
- la direzione che dovrà assumere il welfare aziendale nel futuro, delineando risorse e spazi d'azione capaci di renderlo concretamente un protagonista decisivo nel cambiamento.

Uno spaccato unico, che contribuisce ad ampliare i confini e i contenuti del dibattito pubblico sul welfare aziendale: ed è su questo che si gioca la possibilità di un suo definitivo salto di qualità.

■ 2. *Il tecnoentusiasmo delle aziende*

2.1 I numeri

L'indagine Censis-Eudaimon condotta su 165 aziende nazionali e multinazionali, alla quale hanno risposto direttamente figure apicali delle aziende coinvolte, ha consentito di delineare il punto di vista delle aziende su *cosa sta per arrivare* nei contesti aziendali e il ruolo del welfare aziendale.

Prevale una visione *tecnoentusiasta*, che i numeri certificano in maniera impressionante:

- tra 3-5 anni il 66,1% delle aziende dichiara che sarà più tecnologica, digitale, poi più attenta all'ambiente e alla sostenibilità (39,4%), più produttiva ed efficiente (21,8%), più flessibile (21,2%): un pacchetto eloquente di definizioni che ben descrive come le aziende si vedono nel futuro e dove spicca in maniera netta il tema dell'impatto di nuove tecnologie e digitale. E per il 76,4% delle aziende l'arrivo di tecnologie, digitale e intelligenza artificiale è una priorità concreta in atto e sarà sempre di più così nel futuro: di fatto, in 3 aziende intervistate su 4 il tema del cambiamento tecnologico e digitale è in cima alla lista delle cose da fare di chi prende decisioni strategiche;
- per l'86,1% delle aziende l'impatto di nuove tecnologie, digitale, intelligenza artificiale nel prossimo futuro sarà molto o abbastanza elevato ed è l'88,5% a valutarlo come molto positivo. Ecco, plasticamente rappresentato, il *tecnoentusiasmo* delle aziende che fanno propria una visione dell'innovazione tecnologica e digitale come generatrice di più alto valore in azienda. In particolare, per il 97,6% delle aziende ci sarà un *plus* di produttività, efficienza e competitività, per il 97% ci sarà un miglioramento

delle condizioni di lavoro e della qualità della vita in azienda, per l'88,5% migliorerà la fruizione dei servizi e delle prestazioni di welfare aziendale, per l'85,5% si lavorerà in *smart-working*, per l'83% migliorerà la comunicazione, ci sarà più scambio di informazioni all'interno dell'azienda, per il 77,6% non ci sarà una sostituzione di lavoratori in molte mansioni, né una perdita di posti di lavoro (tab. 1-2).

In estrema sintesi, nella visione delle aziende riceve una secca smentita la retorica della fine del lavoro per effetto dei processi di automazione: i lavoratori non solo non saranno vittime passive dei cambiamenti, ma ne ricaveranno anche benefici.

Tab. 1 – Il punto di vista delle aziende sull'impatto nel prossimo futuro di tecnologie, digitale, intelligenza artificiale (val. %)

<i>Secondo Lei nel prossimo futuro l'impatto delle tecnologie, del digitale, dell'intelligenza artificiale quanto sarà elevato?</i>	<i>%</i>
Molto e abbastanza elevato di cui	86,1
Molto	33,9
Abbastanza	52,2
Poco e per niente elevato di cui	13,9
Poco	12,7
Per niente	1,2
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2020

Tab. 2 – Il punto di vista delle aziende sulle conseguenze delle nuove tecnologie, del digitale e dell'intelligenza artificiale* (val. %)

<i>Quali tra i seguenti aspetti si verificheranno con l'arrivo delle nuove tecnologie, del digitale e dell'intelligenza artificiale in azienda nei prossimi anni?</i>	<i>%</i>
<i>Più produttività, efficienza e competitività (non si dilateranno i tempi di lavoro e/o l'azienda sarà più produttiva, più efficiente e più competitiva)</i>	<i>97,6</i>
<i>Migliore qualità del lavoro e della vita dei lavoratori (migliori orari e mansioni, e/o diminuiranno i rischi, i danni e gli infortuni per i lavoratori e/o ci si conoscerà di più, ci sarà meno individualismo e meno distanza tra i lavoratori)</i>	<i>97,0</i>
<i>Maggiore utilizzo welfare aziendale (migliore fruizione dei servizi che l'azienda offre ai propri dipendenti, ad esempio quelli di welfare aziendale)</i>	<i>88,5</i>
<i>Più smart working (si lavorerà di più in modalità remote, a distanza)</i>	<i>85,5</i>
<i>Maggiore comunicazione (più scambio di informazioni all'interno dell'azienda)</i>	<i>83,0</i>

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

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2020

2.2 Ruolo e contributo del welfare aziendale

Nella loro visione *tecnoentusiasta* del cambiamento indotto dall'arrivo di nuove tecnologie, intelligenza artificiale e digitale, quale ruolo le aziende attribuiscono al welfare aziendale?

I dati raccontano che:

- con l'arrivo di nuove tecnologie, digitale e intelligenza artificiale per l'83% delle aziende ci sarà bisogno di maggiori opportunità di formazione e aggiornamento per stare al passo con i tempi e con i cambiamenti, per il 42,4% di maggiore bilanciamento tra vita privata e lavorativa, per il 40,6% di più flessibilità, con meno vincoli di orari, di mansioni e ruolo, per il 29,7% di più collaborazione e interazione tra colleghi, per il 20% di più motivazioni, stimoli, gratificazioni immateriali. Un pacchetto di ambiti che, nel suo insieme, delinea un campo di azione ampio per il welfare aziendale;
- non a caso, il 94,9% delle aziende ritiene che sarà importante conservare e/o potenziare i servizi, le tutele e le opportunità del welfare aziendale nel futuro: un dato netto che ne certifica ruolo e potenzialità per affrontare al meglio tale complessa fase di passaggio. E in particolare, per il 67,5% delle aziende il welfare aziendale farà sì che qualità della vita e benessere dei lavoratori in azienda non subiscano contraccolpi, per il 43,3% contribuirà ad una migliore conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro, per il 33,1% contribuirà a rafforzare senso di comunità, solidarietà e aggregazione in azienda, per il 27,4% renderà i dipendenti più partecipi alla vita aziendale, per il 26,8% renderà i dipendenti meno soli di fronte ai loro problemi, per il 19,7% aumenterà la produttività sul lavoro, per il 13,4% il welfare aziendale migliorerà le competenze dei lavoratori, dando loro opportunità di formazione e/o aggiornamento, per il 12,1% migliorerà le relazioni tra i vertici e i dipendenti (tab. 3-4).

In estrema sintesi, secondo i responsabili aziendali è ampio e trasversale il contributo potenziale del welfare aziendale nello scenario del cambiamento tecnologico e digitale. Ed emergono anche indicazioni per una possibile articolazione

di una offerta di welfare aziendale finalizzata a rendere disponibile quel *coaching per il cambiamento* che:

- innesta nei contesti aziendali risorse, figure, strumenti capaci di trasferire competenze, servizi, strumenti necessari per ammortizzare gli impatti sociali, psicologici, professionali e anche culturali del disorientamento da cambiamento tecnologico e digitale dei lavoratori, rendendo tale sfida meno dura e proibitiva;
- al contempo richiede anche un *investimento personale* dei lavoratori in termini di risorse, capacità, impegno per affrontare questa fase di transizione e acquisire strumenti, conoscenze e capacità che gli consentano di cavalcare il cambiamento, non subirlo passivamente.

Tab. 3 – Il punto di vista delle aziende sull'importanza di conservare e/o potenziare il welfare aziendale nel futuro (val.%)

<i>Quanto è importante per Lei conservare e/o potenziare i servizi, le tutele e le opportunità del welfare aziendale nel futuro della sua azienda?</i>	<i>%</i>
Molto e abbastanza di cui	94,9
Molto	51,3
Abbastanza	43,6
Poco e per niente di cui	5,1
Poco	5,1
Per niente	-
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2020

Tab. 4 – Il punto di vista delle aziende sul contributo del welfare aziendale nella trasformazione tecnologica e digitale*, (val. %)

<i>Di fronte ai cambiamenti che ci saranno nella sua azienda a seguito dell'arrivo delle tecnologie, del digitale e dell'intelligenza artificiale, quale potrebbe essere il contributo del welfare aziendale?</i>	%
Migliorare il benessere e la qualità della vita dei lavoratori in azienda	67,5
Migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavorativa	43,3
Rafforzare in azienda il senso di comunità, di solidarietà e di aggregazione	33,1
Rendere i dipendenti più partecipi alla vita aziendale	27,4
Rendere i dipendenti meno soli di fronte ai loro problemi lavorativi e personali	26,8
Aumentare la produttività sul lavoro	19,7
Migliorare le competenze dei lavoratori, dando loro opportunità di formazione e/o aggiornamento	13,4
Migliorare le relazioni tra i vertici e i dipendenti	12,1

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

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2020

■ 3. **La tecnorassegnazione dei lavoratori**

3.1 Le paure

Le opinioni di un campione di lavoratori dipendenti hanno consentito di delineare uno spaccato unico sulla visione che i lavoratori italiani hanno del cambiamento tecnologico e digitale.

I numeri delineano un quadro puntuale delle paure legate al proprio lavoro quotidiano vissute da ampie quote di lavoratori. Infatti (tab. 5):

- *in generale*, per il 50,4% dei lavoratori si imporranno ritmi di lavoro più alti e una maggiore intensità di lavoro, per il 43% si dilateranno i tempi di lavoro, anche oltre l'orario normale, per il 42,2% si distruggerà il lavoro e si perderanno posti di lavoro, per il 32,7% non si lavorerà meglio e non migliorerà la qualità della vita in azienda, per il 28,2%, i lavori non saranno meno rischiosi e i lavoratori non saranno meno esposti al rischio di subire infortuni o danni nell'esercizio della propria professione;
- *per ruolo svolto* emerge che le paure sono più forti tra operai ed esecutivi: è così sul dilatarsi dei tempi di lavoro anche oltre l'orario normale (39,3% dirigenti e direttivi, 43,4% impiegati, 42,9% operai ed esecutivi), sulla perdita dei posti di lavoro (35,7% dirigenti e direttivi, 40,8% degli impiegati, 48,8% operai ed esecutivi), sul non positivo impatto per la qualità della vita in azienda (21,4% dirigenti e direttivi, 30,7% impiegati, 42,9% operai ed esecutivi), sui rischi di subire infortuni o danni nell'esercizio della propria professione (25% dirigenti e direttivi, 27% impiegati, 33,3% operai ed esecutivi).

Più si scende nella piramide aziendale, più crescono le paure: esse, infatti, sono fortemente correlate al ruolo ricoperto in azienda, con un gap più ampio per le opinioni sull'impatto sulla qualità della vita in azienda e sul rischio di perdere il proprio lavoro.

Tab. 5 – Opinione dei lavoratori sull'impatto futuro delle nuove tecnologie nelle aziende in cui lavorano, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Secondo Lei, nei prossimi anni nell'azienda in cui lavora le nuove tecnologie e/o automazione:</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Imporranno ritmi di lavoro più alti, una maggiore intensità di lavoro	53,6	51,3	46,4	50,4
Dilateranno il tempo di lavoro, anche oltre l'orario normale	39,3	43,4	42,9	43,0
Distruggeranno il lavoro, faranno perdere posti di lavoro	35,7	40,8	48,8	42,2
Non faranno lavorare meglio, non miglioreranno la qualità della vita in azienda	21,4	30,7	42,9	32,7
Non renderanno i lavori meno rischiosi, i lavoratori meno esposti a infortuni, danni	25,0	27,0	33,3	28,2

Fonte: indagine Censis 2020

3.2 Rassegnati a meno reddito e minori protezioni

Accanto alle paure, la maggioranza dei lavoratori italiani vive una rassegnazione per lo scivolamento in basso dei redditi e delle coperture. Infatti, per il 58,3% dei dipendenti si finirà per guadagnare meno di ora ed è il 50,1% a pensare che in futuro si avranno meno tutele, garanzie e protezioni.

La caduta di buste paga e tutele non è convinzione solo di operai ed esecutivi, ma anche di apicali e intermedi. Infatti (tab. 6):

- il 53,6% di dirigenti e direttivi, il 57,3% degli impiegati, il 63,1% degli operai ed esecutivi sono convinti che nel futuro si finirà per guadagnare meno di ora;
- il 53,6% di dirigenti e direttivi, il 49,1% degli impiegati, il 52,4% degli operai ed esecutivi pensano che in futuro si avranno meno tutele, garanzie e protezioni.

Tab. 6 – Opinione dei lavoratori su come cambieranno nel futuro reddito e protezioni, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Secondo Lei, nei prossimi anni nell'azienda in cui lavora:</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Si finirà per guadagnare meno	53,6	57,3	63,1	58,3
Si avranno meno tutele, garanzie, protezioni	53,6	49,1	52,4	50,1

Fonte: indagine Censis 2020

3.3 Rischio cortocircuito delle relazioni in azienda

Interessante è anche la percezione dei lavoratori italiani sul futuro delle relazioni in azienda. Infatti, se per il 53,6% dei lavoratori italiani le tante diversità tra lavoratori (per età, stili di vita, nazionalità, tipologie contrattuali, ecc.) non creeranno nuove divisioni, tensioni, il 52,5% pensa che in futuro sarà più difficile trovare obiettivi comuni tra imprenditori e manager da un lato e lavoratori dall'altro. Spiccano i dati per ruolo ricoperto in azienda perché (tab. 7):

- il 46,4% di dirigenti e direttivi ritiene che le tante diversità tra lavoratori per età, stili di vita, nazionalità, tipologie contrattuali non creeranno nuove divisioni, tensioni, mentre è il 53,9% tra gli impiegati e il 54,8% tra operai ed esecutivi;
- il 42,9% dei dirigenti e direttivi pensa che sarà più difficile trovare obiettivi comuni tra imprenditori e manager da un lato e lavoratori dall'altro, mentre è il 51,7% tra gli impiegati ed il 58,3% tra operai ed esecutivi.

Più che la diversity quindi, si teme la divergenza di interessi e obiettivi tra apicali e lavoratori. Ecco dove si annidano i rischi di cortocircuito delle relazioni in azienda, con intermedi ed esecutivi più convinti del possibile arrivo di una nuova lotta di classe per effetto di visioni contrapposte dell'onda tecnologica e digitale: una entusiasta, l'altra più legata a paure e rassegnazione.

Tab. 7 – Opinione dei lavoratori su come cambieranno le relazioni in azienda nel futuro, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Secondo Lei, nei prossimi anni nell'azienda in cui lavora:</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Le tante diversità tra lavoratori per età, stili di vita, nazionalità, tipologie contrattuali non creeranno nuove divisioni, tensioni	46,4	53,9	54,8	53,6
Sarà più difficile trovare obiettivi comuni tra imprenditori/ manager da un lato e lavoratori dall'altro	42,9	51,7	58,3	52,5

Fonte: indagine Censis 2020

3.4 Il welfare aziendale migliora benessere e qualità della vita

Le paure legate allo svolgimento della propria professione, la rassegnazione per minori redditi e protezioni, i timori per la crescita di una conflittualità verticale in azienda, definiscono un campo di azione importante per il welfare aziendale, che molto può fare per alleviare il disorientamento da cambiamento tecnologico e digitale.

Ed è un contributo che i lavoratori italiani riconoscono: infatti, per il 54,4% nei prossimi anni l'attivazione di servizi, benefit e prestazioni di welfare aziendale contribuirà a migliorare nella propria azienda la qualità della vita in azienda, il clima aziendale e la soddisfazione dei lavoratori, con percentuali più elevate tra dirigenti (64,3%) e intermedi (56,2%) rispetto ad operai ed esecutivi (45,2%) (tab. 8).

Un riconoscimento di una funzionalità positiva in una fase di mutamento che certifica, nella visione del futuro dei lavoratori, la capacità del welfare aziendale di rendere gli ambienti di lavoro abilitanti alle novità che arri-

veranno, in un'ottica di *coaching per il cambiamento* che:

- allarga i confini del welfare aziendale propriamente inteso nelle finalità e negli ambiti di azione, chiamando in causa tanto la copertura dei bisogni *basic* quanto il trasferimento di quel complesso di *hard* e *soft skill* necessario per affrontare i mutamenti;
- sviluppa un approccio alle problematiche dei lavoratori che è sia *proattivo*, presentando ai lavoratori le soluzioni di welfare più utili a seguito di una disamina dei loro bisogni, sia *reattivo* su eventuali richieste di supporto;
- riposiziona in contesti aziendali alle prese col cambiamento tecnologico e digitale la dimensione umana, relazionale, presupposto per una più alta relazione di fiducia tra azienda e dipendenti e prevenendo nuove fratture dentro e fuori i luoghi di lavoro.

Tab. 8 – Opinione dei lavoratori sul ruolo del welfare aziendale nel futuro delle aziende in cui lavorano, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Secondo Lei, nei prossimi anni nell'azienda in cui lavora:</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Il welfare aziendale contribuirà a migliorare la qualità della sua vita in azienda, il clima aziendale e la soddisfazione dei lavoratori	64,3	56,2	45,2	54,4

Fonte: indagine Censis 2020

■ 4. *Verso le nuove tecnologie e il digitale: come sono cambiati lavoro e imprese nel post-crisi*

4.1 La (non) crescita del lavoro

È utile completare l'analisi delle opinioni e dei comportamenti di aziende e lavoratori con un quadro di contesto che, partendo dai dati ufficiali disponibili, enuclea come sono cambiati lavoro e contesti aziendali nel post-crisi, tentando di intercettare aspetti e caratteristiche della complessa transizione verso le nuove tecnologie e il digitale.

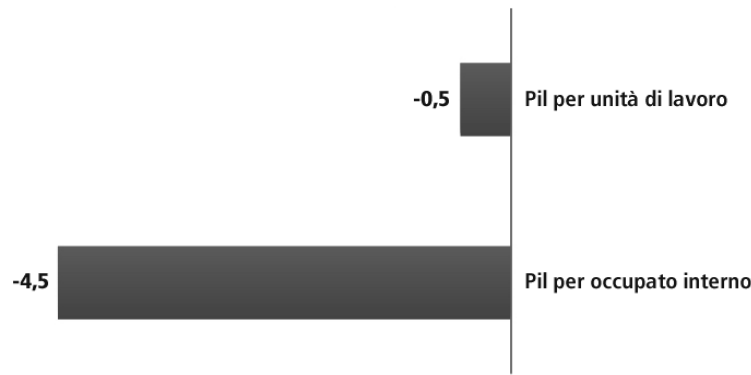
Punto di partenza dell'analisi è il lavoro. Nel 2018 il numero di occupati in Italia segna +1,4% rispetto al 2007, ultimo anno pre-crisi. È il segnale che l'Italia è tornata a creare lavoro, ma con alcune criticità: infatti, rispetto al 2007 le ore lavorate in meno sono 2.300 miliardi e mancano 959.000 unità di lavoro a tempo pieno.

Alla crescita degli occupati si contrappone un lavoro che nel tempo si è ridotto in volume, diventando meno produttivo. Infatti, nel 2018 (fig. 1):

- il Pil per unità di lavoro è pari a 73.112 euro, diminuito di 339 euro rispetto al 2007, -0,5% la variazione percentuale reale;
- il Pil per occupato interno è pari a 69.618 euro, diminuito di 3.259 euro dal 2007, -4,5% la variazione percentuale reale.

Si è tornato a creare lavoro, ma non genera più il valore di un tempo.

Fig. 1 – Andamento della produttività del lavoro in Italia, 2007-2018 (var. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

4.2 Poca confidenza con le tecnologie avanzate

Dai dati sulle imprese che hanno realizzato investimenti in fattori tecnologici e digitali tra il 2014 e il 2018 emerge che:

- il 55,2% delle imprese italiane ha investito in tecnologie legate alla sicurezza informatica;
- il 53,6% ha realizzato investimenti per dotarsi di sistemi di accesso ad Internet ad alta velocità, *cloud*, mobile e *big data analytics*;
- il 41,6% ha investito in *software* per l'acquisizione e la gestione di dati;
- il 28,3% ha investito in tecnologie IoT e *machine to machine*, ossia strumentazioni che permettono il

-
- trasferimento automatico di informazioni con limitata o nessuna interazione umana;
 - il 23,4% ha investito in tecnologie per la realtà aumentata e virtuale a supporto dei processi produttivi;
 - il 15,8% ha investito in tecnologie di robotica avanzata (ad esempio stampa 3D, robot interconnessi e programmabili).

Se fattori come la sicurezza informatica, la connessione Internet veloce, i software per la gestione di dati sono aspetti basilari e quasi obbligati per un'azienda, le tecnologie più avanzate – dall'IoT e il *machine to machine*, alla realtà aumentata e virtuale, fino alla robotica avanzata – che più promettono di trasformare concretamente i sistemi produttivi sono ancora appannaggio di un numero di imprese non elevatissimo.

Inoltre, i nuovi robot installati nelle imprese italiane nell'ultimo anno sono 9.800, un numero che ci colloca al settimo posto nella graduatoria internazionale, dopo economie avanzate o con una manifattura altamente tecnologica come Cina (154.000), Giappone (55.200), Usa (40.400), Corea del Sud (37.800), Germania (26.700).

Se la transizione verso le frontiere più avanzate della tecnologia è strategica per stare al passo coi tempi e generare valore, *c'è ancora tanta strada da fare* per le imprese italiane.

4.3 La tecnopolarizzazione dei salari

In un decennio segnato dalla torsione negativa dell'economia, chi nel nostro Paese ha viaggiato sulla frontiera più avanzata della tecnologia e del digitale quali risultati ha raggiunto?

Per capirlo, è utile guardare ai trend relativi alle imprese *a medio-alta tecnologia e knowledge intensive*: un nucleo di imprese enucleato a partire dalla classificazione Eurostat-OCSE che identifica i settori manifatturieri a medio e alta intensità tecnologica come quelli con più alta spesa in investimenti per ricerca e sviluppo e le attività nei servizi ad alto livello di conoscenza quelle dove più di un terzo dei lavoratori occupati ha una laurea.

Nel 2008-2018:

- le imprese a medio-alta tecnologia e knowledge intensive segnano +7% per il valore aggiunto (mentre nello stesso periodo -4,1% registra il Pil dell'economia italiana), +51,3% le esportazioni di prodotti *hi-tech* (+16,6% il totale economia), +5,8% gli occupati (+0,5% il totale economia). Di fatto però restano poche (4,2% del totale delle imprese), ed è una misura indiretta di una transizione tecnologica e digitale delle imprese complessa;
- nel 2017, fatto 100 il salario medio di un lavoratore occupato nel comparto industria e servizi, quello di un lavoratore occupato in settori ad alto e medio impatto tecnologico e ad alto contenuto di conoscenza è 184,1, mentre quello di un lavoratore occupato nelle altre imprese è 93,5 (tab. 9).

In estrema sintesi, imprese operanti nei settori a più alto contenuto tecnologico e di conoscenza hanno marcato in questi anni un delta positivo in una economia che arrancava. Al contempo, esiste una *tecnopolarizzazione* dei salari a favore di chi è occupato in settori a più alta tecnologia e contenuto di conoscenza che lancia un *warning* sui pericoli, in futuro, di uno scivolamento in basso di chi un domani sarà escluso dall'onda digitale e tecnologica.

Tab. 9 – Confronto tra il salario dei lavoratori occupati in settori a medio-alta tecnologia e knowledge intensive e quelli occupati in altri settori, 2008-2017 (*salario medio occupato industria e servizi = 100, val. %, diff. %*)

Salari	2017	Diff. % 2008-2017
Occupati in settori a medio-alta tecnologia e <i>knowledge intensive</i>	184,1	+5,7
Occupati in settori NON a medio-alta tecnologia e <i>knowledge intensive</i>	93,5	+1,0
Occupati industria e servizi	100,0	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

■ 5. Il welfare aziendale nell'anno trascorso

Aumento del numero dei lavoratori coinvolti, più alto livello di conoscenza tra i lavoratori e ampio riconoscimento del contributo ad una più alta qualità della vita: ecco il bilancio del welfare aziendale nell'anno trascorso che consente di dire che il risultato raggiunto è positivo. Infatti:

- dei 17.300 contratti attivi depositati telematicamente al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali a novembre 2019, il 52,7% (9.121), prevede misure di welfare aziendale. Nel novembre 2018, la quota era pari al 46,1% dei contratti: +6,6% la differenza percentuale (tab. 10). Per quanto riguarda la contrattazione di secondo livello, nel 2017 il 33% dei contratti prevedeva accordi di welfare aziendale, nel 2018 la percentuale è salita al 38%;
- il 54,5% dei lavoratori dipendenti sarebbe favorevole a scambiare qualche incremento retributivo con servizi di welfare in azienda ed il consenso è pari al 57,1% tra manager e direttivi, al 57,8% tra gli impiegati, al 42,9% tra operai ed esecutivi. Rispetto all'anno scorso, il 22,4% dei lavoratori è incerto sulla conversione (era il 9,9% l'anno scorso) e ad esserlo sono il 32,1% di operai ed esecutivi. La instabilità politica ed economica del Paese ma anche una moltiplicazione di benefit poco incisivi rispetto alla copertura dei bisogni *basic*, rendono quote ampie di lavoratori incerti sulla conversione, sospinti dalla voglia di avere soldi subito (*pochi, maledetti e subito*) per alleggerire la pressione su bilanci familiari già stressati;
- il 22,9% dei lavoratori dichiara di conoscere bene il welfare aziendale (+5,3% la differenza percentuale in un anno) e sono il 39,3% di dirigenti e direttivi, il 23,9% degli impiegati, il 14,3%

di operai ed esecutivi. Migliora la conoscenza del welfare aziendale: *si abbassa il rumore* di una comunicazione che alla lunga aveva generato confusione tra i lavoratori, ma restano i gap di conoscenza poiché chi si colloca più in basso meno lo conosce (tab. 11);

- per il 66,1% dei lavoratori che beneficiano di welfare aziendale questo sta contribuendo a migliorare la qualità della vita e a dichiararlo sono l'89,5% di dirigenti e direttivi, il 60% degli impiegati, il 78,8% di operai ed esecutivi (tab. 12). Un riconoscimento di ruolo e valore che proviene direttamente da chi ne beneficia, comprese quote ampie di chi ricopre mansioni esecutive che quando lo sperimenta, poi lo apprezza.

Tab. 10 – Contratti aziendali e territoriali attivi che prevedono misure di welfare aziendale, 2018-2019 (v.a., val. %, diff. %)

	2019		Diff. % 2018-2019
	v.a.	% sul totale	
Contratti con welfare aziendale	9.121	52,7	+6,6
Totale contratti attivi	17.300	100,0	-

*il periodo di riferimento è novembre 2018-novembre 2019

Fonte: elaborazione Censis su dati Ministero del Lavoro

Tab. 11 – Il grado di conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori, 2019-2020 (val. %, diff. %)

<i>Lei è a conoscenza di cosa siano e come funzionano gli strumenti e/o dispositivi di welfare aziendale?</i>	% 2020	<i>Diff. % 2019-2020</i>
Si, bene	22,9	+5,3
Si, a grandi linee	41,3	-0,1
No	35,8	-5,1
Totale	100,0	-

Fonte: indagini Censis 2019-2020

Tab. 12 – Opinioni dei lavoratori che beneficiano di welfare aziendale sul suo contributo per la qualità della vita, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Il welfare aziendale sta contribuendo a migliorare la sua qualità della vita?</i>	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
Si	89,5	60,0	78,8	66,1
No	10,5	40,0	21,2	33,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis 2020

■ 6. *Da dove ripartire*

Dal racconto su cosa sta per arrivare nelle aziende per effetto dell'arrivo delle nuove tecnologie, dell'intelligenza artificiale, del digitale quali esiti si possono trarre per il welfare aziendale?

Nella contrapposizione di visioni differenti del cambiamento tecnologico e digitale, quella *tecnoentusiasta* delle aziende e quella dei lavoratori improntata a timore e rassegnazione per minori coperture e buste paga più leggere, è condivisa l'idea che il welfare aziendale sia ineludibile in questa fase.

Ed emerge anche l'esigenza di un welfare aziendale nuovo, abilitante al cambiamento. È una sfida importante e che richiede di intercettare quella matrice di bisogni legati all'impatto del cambiamento tecnologico e digitale che fonde esigenze organizzative e professionali con altre di carattere personale.

Per vincere la sfida, è decisiva la messa a disposizione tra gli strumenti di welfare aziendale del *coaching per il cambiamento*, che dovrebbe consentire di prendere in carico e supportare i lavoratori coinvolti dai processi trasformativi. Una funzione che tratteggia percorsi di accompagnamento dei lavoratori alla transizione tecnologica e digitale, con figure e strumenti preposti sia all'ascolto attivo dei loro bisogni sia alla loro presa in carico, per una risposta al disorientamento modulata sulle esigenze specifiche di ogni singolo lavoratore.

Ecco il principale risultato che emerge dal *Terzo Rapporto Censis-Eudaimon* e che disegna una estensione dei confini del welfare aziendale in direzione di una funzione precisa, il *coaching per il cambiamento*, legata agli effetti della trasformazione tecnologica e digitale.

In definitiva, quello che accadrà nelle aziende per effetto della trasformazione tecnologica e digitale crea opportunità nuove per il welfare aziendale, contrariamente ad ogni ipotesi di ridimensionamento o depotenziamento.

In tale quadro, dove si aprono nuovi spazi per il welfare aziendale, è utile fissare altri aspetti decisivi. In particolare:

-
- è importante rendere il welfare aziendale una istituzione sociale a tutto tondo, evitando rischi di depotenziamento e di allontanamento dalla *mission* originaria: dare tutele e sostegno concreto a lavoratori in un contesto di erosione delle coperture pubbliche attraverso meccanismi che favoriscano l'aggregazione della domanda;
 - va ripensata la matrice di offerta del welfare aziendale a vantaggio di quei servizi di welfare propriamente detto, oltrepassando una visione di welfare aziendale come sommatoria di benefit utili nell'immediato, ma inefficaci nel dare tutela nel lungo periodo;
 - va prestata attenzione ai lavoratori con redditi bassi e mansioni esecutive: infatti, essi non solo meno conoscono il welfare aziendale e sono più incerti a scambiare qualche incremento retributivo con servizi di welfare in azienda, ma sono anche quelli per cui paura e rassegnazione sono più marcati. Allora, il welfare aziendale non deve essere materia per pochi in azienda ma è necessario che coinvolga tutti i lavoratori, soprattutto i più vulnerabili;
 - va contenuto il rischio di nuove fratture dentro le aziende legate all'onda tecnologica e digitale, specialmente quelle lungo l'asse verticale tra imprenditori *tecnoentusiasti* e lavoratori *tecnorassegnati*. Dinanzi al rischio di una inedita lotta di classe dentro la nuova fase della trasformazione tecnologica e digitale, il welfare aziendale può giocare un ruolo importante di ammortizzatore delle nuove conflittualità, in una cultura aziendale improntata all'idea di azienda come comunità di interessi.

Il Rapporto finale integrale sarà disponibile sul sito www.censis.it e www.eudaimon.it



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



Eudaimon lavora dal 2002 a fianco delle imprese per promuovere il benessere dei loro collaboratori. L'obiettivo è di far convergere le loro esigenze con gli obiettivi aziendali al fine di creare una comunità libera e giusta dove le persone vivono e lavorano bene insieme. In partnership con Censis e una delle fondatrici di AIWA, Eudaimon lavora per sviluppare al massimo tutte le potenzialità del welfare aziendale.
