



3° Rapporto Censis-Eudaimon sul
welfare aziendale

Rapporto finale

con il contributo di:



indice

Parte I.

Gli esiti più importanti

1. Coaching per surfare sull'onda tecnologica e digitale	5
2. I principali risultati	7
2.1. Il welfare aziendale nell'anno trascorso	7
2.2. Il profilo in mutamento delle aziende italiane	8
2.3. <i>Aziende tecnoentusiaste vs lavoratori tecnorassegnati</i>	9

Parte II.

Il welfare aziendale concretamente esistente

3. Il Barometro	13
3.1. Il quadro di riferimento	13
3.2. Crescono i numeri	13
3.3. Meglio <i>pochi, maledetti e subito</i> o welfare aziendale? Più incertezza sulla conversione	15
3.4. <i>Si abbassa il rumore</i> : migliora la conoscenza tra i lavoratori	16
3.5. Fa bene alla qualità della vita	17

Parte III.

Cambiamento tecnologico, aziende e welfare aziendale

4. L'evoluzione del tessuto produttivo italiano nel post-crisi	18
4.1. Guardare al presente per capire il domani	18
4.2. La (non) crescita del lavoro	18
4.3. La transizione tecnologica e digitale	19
4.3.1. Poca confidenza con le tecnologie avanzate	19
4.3.2. Pochi i nuovi robot	19
4.4. Le imprese a medio-alta tecnologia e <i>knowledge intensive</i>	20
4.4.1. Numeri positivi, ma ancora poche	20
4.4.2. Più tecnologiche, più produttive	21
4.5. La <i>tecnopolarizzazione</i> dei salari	21
4.6. Chi cerca, poi non trova	21
5. Il tecnoentusiasmo delle aziende	23



3° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale

Rapporto finale

5.1.	Aziende, tecnologie e welfare aziendale	23
5.2.	Aspettative e opinioni su <i>cosa sta per arrivare</i>	23
5.2.1.	Come sarà il futuro?	23
5.2.2.	Nessuno escluso, tutti coinvolti	24
5.2.3.	<i>High impact, high value</i>	25
5.2.4.	Le varie dimensioni	25
5.3.	Ruolo e contributo del welfare aziendale	26
5.3.1.	Cose da supportare di più	26
5.3.2.	Accompagnare al cambiamento	27
5.3.3.	Gli ambiti su cui interviene	27
6.	La tecnorassegnazione dei lavoratori	29
6.1.	Le ansie sulle <i>aziende del domani</i>	29
6.2.	Le paure per il lavoro	29
6.2.1.	Spaventati i lavoratori in generale...	29
6.2.2.	... Più ancora gli operai	30
6.3.	Rassegnati allo scivolamento in basso	30
6.3.1.	Più poveri e meno protetti	30
6.4.	Rischio cortocircuito delle relazioni	31
6.4.1.	Sì alla <i>diversity</i> , ma più conflitti tra i ruoli	31
6.5.	Il welfare aziendale in contesti mutevoli	32
6.5.1.	Migliora benessere e qualità della vita	32
7.	Da dove ripartire	33
	Tabelle e figure	35

PRIMA PARTE

GLI ESITI PIU' IMPORTANTI

■ 1. Coaching per surfare sull'onda tecnologica e digitale

Continua la crescita del welfare aziendale, che riscuote una grande attenzione dentro e fuori le aziende e diventa materia sempre meno sconosciuta ai lavoratori, tra i quali coloro che ne beneficiano ne riconoscono il contributo ad una più alta qualità della vita.

Si potrebbe riassumere così il bilancio dell'anno appena trascorso, sintesi di quanto espresso dai numeri e dalla percezione di aziende e lavoratori.

Tuttavia persistono ancora ambiguità di fondo, già evidenziate nei primi due Rapporti Censis-Eudaimon, che non agevolano la sua piena legittimazione. Su tutto, una proliferazione di *flexible benefit* che genera confusione su cosa realmente sia il welfare aziendale allontanandolo dalle finalità originarie e poi:

- uno stallo sul fronte istituzionale, con una battuta d'arresto nei provvedimenti adottati in materia di welfare aziendale e che rivela minore attenzione al tema in un anno che pure è stato all'insegna di importanti iniziative sul fronte del welfare;
- una crescente incertezza tra i lavoratori sulla ipotesi di conversione di aumenti retributivi in servizi di welfare, esito di un più generale timore per la congiuntura attuale, ma anche di una incertezza persistente legata ad un welfare aziendale troppo vincolato al rinnovo annuale o meno dei finanziamenti pubblici.

Sono aspetti che alla lunga rischiano di minare il welfare aziendale, alimentando visioni parziali o distorte.

Ecco la necessità di individuare argomenti e riflessioni che consentano non solo di tenere alta l'attenzione sul welfare aziendale ma anche di delinearne connotati e funzioni, fornendo solide basi alla stabilità di cui ha bisogno.

Questi sono il senso e la *mission* del Terzo Rapporto Censis-Eudaimon, che incastona il welfare aziendale nel più ampio racconto di *cosa sta per arrivare nelle aziende*.

È una operazione che, ancora una volta, spinge il welfare aziendale fuori da un dibattito di qualità ma settoriale, con interpretazioni capaci di enuclearne ruolo, valore e potenzialità nei più generali processi di trasformazione che stanno investendo i contesti aziendali, primi fra tutti quelli indotti dalle tecnologie e dal digitale che:

- sono ineludibili e necessari per un tessuto produttivo che vuole essere competitivo nei mercati internazionali, decretando al contempo una nuova stagione di sviluppo per l'economia italiana;
- generano un impatto non solo economico e misurabile dagli indicatori di risultato dei nuovi modelli di *business* aziendali, ma anche rispetto ad una più ampia articolazione dei bisogni dei lavoratori;
- pongono l'esigenza di accompagnare e supportare i lavoratori in una complessa fase di transizione che ridefinirà i contesti lavorativi dal punto di vista delle competenze, ma anche a livello organizzativo e culturale.

È importante verificare se alla visione apocalittica di nuove tecnologie, digitale e intelligenza artificiale come si-

nonimi di taglio dei posti di lavoro e peggioramento delle condizioni di chi un lavoro lo conserverà sia possibile introdurre nei contesti aziendali un percorso alternativo concreto di valorizzazione del lavoro.

Per farlo, il welfare aziendale può giocare un ruolo decisivo se agisce da facilitatore del cambiamento, prendendo in carico il disorientamento dei lavoratori con servizi e prestazioni che, in maniera puntuale e personalizzata, focalizzano stress e criticità da cambiamento tecnologico e danno risposte alla matrice di difficoltà, bisogni, esigenze che l'onda tecnologica e digitale rende più complessa e talvolta anche di difficile identificazione per i lavoratori stessi.

Ecco che il racconto del welfare aziendale nel più ampio scenario di *cosa sta per arrivare nelle aziende* consente di enucleare l'idea di welfare aziendale come *coaching per il cambiamento*: un processo di accompagnamento al cambiamento tecnologico e digitale che parte dall'ascolto dei bisogni dei lavoratori, prosegue con la presa in carico e l'individuazione delle soluzioni, dando ai lavoratori strumenti concreti di sostegno e punti di riferimento stabili.

Ed è una funzione, il *coaching*, che è in questa fase un fattore abilitante del welfare aziendale perché, nel facilitare l'incontro tra domanda e offerta di welfare:

- allarga i confini del welfare aziendale propriamente inteso nelle finalità e negli ambiti di azione, dalla copertura dei bisogni basic al trasferimento di quel complesso di *hard* e *soft skill* necessario per affrontare i mutamenti;
- individua strumenti, metodi ma soprattutto persone che svolgano dentro le aziende funzioni di intermediazione tra i bisogni dei lavoratori e una matrice di beni, servizi e prestazioni;
- 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;
- promuove una idea di welfare aziendale che non è assistenzialista perché richiede un *investimento personale* dei lavoratori in termini di risorse, capacità, impegno per affrontare questa fase di transizione, con uno spostamento verso l'alto degli obiettivi professionali e personali;
- ripositiona 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 prevenzione di eventuali nuove fratture dentro e fuori i luoghi di lavoro.

Aspetti che rappresentano altrettante sfide per un welfare aziendale che è chiamato a giocare un ruolo di protagonista nel vortice innescato dal cambiamento tecnologico e digitale.

Per identificarne ruolo, valore e funzione, il racconto del welfare aziendale nel più ampio scenario di *quello che sta per arrivare nelle aziende* consente di enucleare riflessioni e considerazioni su:

- 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, relativamente al proprio lavoro ma anche a redditi, tutele e rischi di nuove divisioni 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.

Il Rapporto è un contributo orientato ad allargare confini e contenuti del dibattito pubblico sul welfare aziendale: ed è su questo che si gioca la possibilità di un suo definitivo salto di qualità.

■ 2. I principali risultati

Di seguito, gli esiti in sintesi di quanto accaduto al welfare aziendale in corso d'anno e delle indicazioni e relative implicazioni per il welfare aziendale enucleabili da ciò che sta per arrivare in azienda.

■ 2.1 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, al netto di uno *stand-by* istituzionale e di una più alta incertezza sulla ipotesi di conversione. Infatti:

- **numeri in crescita.** 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. 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%;
- **più incertezza sulla conversione.** 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;
- **migliora la conoscenza.** 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 ancora i gap di conoscenza e chi si colloca più in basso meno lo conosce;
- **più alta qualità della vita.** Per il 66,1% dei lavoratori che beneficiano di welfare aziendale esso 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. 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.

Ecco in sintesi la fotografia del welfare aziendale nell'anno trascorso e che certifica come esso continui a farsi strada dentro e fuori le aziende, in termini di diffusione e legittimazione. Parimenti, emergono aspetti e priorità su cui è necessario imprimere un cambio di passo:

- va superata l'incertezza annuale del rinnovo o meno dei finanziamenti pubblici, stabilizzando il welfare aziendale come pezzo del più ampio sistema di coperture sociali. È un passaggio decisivo nel percorso verso il pieno e definitivo riconoscimento del welfare aziendale, che svolgerebbe anche una importante funzione di antidoto all'incertezza crescente;

- vanno ridefiniti confini e perimetro del welfare aziendale a partire da un ripensamento di servizi e prestazioni capaci di porre un argine alla deriva di un welfare aziendale come moltiplicazione di **flexible benefit** lontani dal welfare stesso e poco in linea con i reali bisogni di sicurezza dei lavoratori.

■ 2.2. IL PROFILO IN MUTAMENTO DELLE AZIENDE ITALIANE

Per enucleare ruolo e contributo del welfare aziendale negli intensi processi di trasformazione che investiranno i contesti aziendali nei prossimi anni è importante intercettare come è cambiato il tessuto produttivo italiano nel decennio post-crisi dal punto di vista della intensità tecnologica e digitale in azienda. Essenziale partire dalla realtà fattuale dei dati:

- **se il lavoro non genera più ricchezza e crescita.** Nel 2018, a fronte di un +1,4% rispetto al 2007 del numero di occupati, si rileva -0,5% reale (-339 euro in termini assoluti) del Pil per unità di lavoro, -4,5% reale (-3.259 euro) del Pil per occupato interno. Crescono gli occupati ma cala la produttività del lavoro, per effetto di una riduzione del volume di lavoro generato: infatti, rispetto al 2007 si contano - 2.300 miliardi di ore lavorate e -959.000 unità di lavoro a tempo pieno impiegate. Sono numeri che plasticamente tratteggiano un lavoro che ha perso la capacità di generare valore che aveva un tempo;
- **poca confidenza con le tecnologie avanzate.** Tra il 2014 e il 2018, il 55,2% delle imprese italiane ha investito in tecnologie legate alla sicurezza informatica, il 53,6% in sistemi di accesso ad Internet ad alta velocità, **cloud**, mobile e **big data analytics**, il 41,6% in **software** per l'acquisizione e la gestione di dati, il 28,3% in tecnologie **machine to machine** (30,2% nel Sud e Isole), il 23,4% in tecnologie per la realtà aumentata e virtuale a supporto dei processi produttivi (25,6% nel Sud e Isole), il 15,8% ha investito in tecnologie di robotica avanzata (18% nel Sud e Isole). Numeri che rivelano come le tecnologie più avanzate – dall'IoT e il **machine to machine**, alla realtà aumentata e virtuale, fino alla robotica avanzata – ossia quelle che più promettono di trasformare concretamente i sistemi produttivi siano ancora appannaggio di un numero di imprese non elevatissimo;
- **pochi i nuovi robot in fabbrica.** Nel 2018 sono stati installati 9.800 nuovi robot nelle aziende: un numero che colloca il nostro Paese 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).

In un quadro dove il lavoro ha perso la sua capacità di creare valore e la transizione verso le tecnologie più avanzate è complessa, per capire i risultati raggiunti da chi nel nostro Paese in questi anni ha viaggiato sulla frontiera più avanzata del digitale e della tecnologia si è scelto di prendere come unità di misura di riferimento le 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 quelli in cui più di un terzo dei lavoratori occupati ha una laurea. Interessanti le indicazioni che emergono dai numeri:

- **numeri positivi, ma restano poche.** Nel 2019 le imprese a medio-alta tecnologia e knowledge intensive sono 180.782 (+1,7% nel decennio, -2,5% il totale imprese). Positivi i trend nel decennio perché +7% segna il valore aggiunto (mentre nello stesso periodo -4,1% 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). Più tecnologia e più alto contenuto di conoscenza ha marcato in questi anni un delta positivo in una economia segnata dagli scossoni della crisi. 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;

- **più tecnologiche e più produttive.** Nel 2017 il valore aggiunto per occupato delle imprese non a medio-alta tecnologia e knowledge intensive è il 51,4% di quello delle imprese che più viaggiano ad alta intensità tecnologica e di conoscenza. Produttività doppia nel decennio: sono i numeri di aziende che corrono ad un ritmo più veloce del resto delle imprese italiane;
- **salari tecnopolarizzati.** 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, quello di un lavoratore occupati nelle altre imprese è 93,5. Essere occupato in settori a medio-alta tecnologia e knowledge intensive significa anche un salario più alto della media: ecco un elemento di polarizzazione dei salari, che evidenzia un rischio di segmentazione a svantaggio di chi resterà escluso dalla ondata tecnologica e digitale;
- **servono profili tecnici, qualificati e specializzati, ma non si trovano.** Nel 2018 il 31,7% (1,1 milioni di lavoratori) del totale delle entrate previste dalle aziende ha riguardato professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, professioni tecniche, operai specializzati e sono emerse importanti difficoltà di reperimento per tali profili. Nel 2019-2023 il fabbisogno di tali gruppi professionali sarà pari al 47,7% (1,3 milioni di lavoratori) del fabbisogno totale, con il boom delle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (163.940 le entrate nel 2018, 511.700 unità il fabbisogno 2019-2023) e la parallela diminuzione del fabbisogno di professioni non qualificate (da 577.150 entrate previste a 341.700 unità di fabbisogno). Cresce la domanda di lavoro di profili tecnici e specialistici e presumibilmente crescerà anche la difficoltà di reperimento di tali profili. Al contempo però è alta la quota di laureati che svolge attività non in linea con il proprio titolo di studio e, più in generale, anche di laureati delle materie scientifiche che in realtà beneficiano di retribuzioni non certo stimolanti.

■ 2.3. AZIENDE TECNOENTUSIASTE VS LAVORATORI TECNORASSEGNA TI

Come vedono aziende e lavoratori il proprio futuro? Quale visione hanno dell'avvento di nuove tecnologie digitali e intelligenza artificiale? E quale ruolo può giocare il welfare aziendale?

È utile l'analisi dei dati relativi alle opinioni di 165 aziende che hanno partecipato all'indagine Censis-Eudaimon e di un campione di lavoratori dipendenti italiani:

- **tecnologica, sostenibile, produttiva.** Tra 3-5 anni il 66,1% delle aziende dichiara che sarà più tecnologica, digitale, il 39,4% più attenta all'ambiente e alla sostenibilità, il 21,8% più produttiva, efficiente, il 21,2% più flessibile, con meno vincoli di orario per i lavoratori, il 21,2% con più competenza e talento. Ecco le principali dimensioni del cambiamento per le aziende, dove il tema delle tecnologie e del digitale spicca in maniera evidente;
- **nessuno escluso dalla svolta tecnologica.** Per il 76,4% delle aziende l'avvento di tecnologie, digitale e intelligenza artificiale è una priorità concreta in atto e sarà sempre di più così nel futuro. 3 aziende su 4 si stanno interrogando direttamente su come affrontare il cambiamento tecnologico e digitale: una priorità in questa fase, per chi è chiamato a prendere decisioni strategiche in azienda;

- **high impact, high value: ecco il tecnoentusiasmo.** 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 imprese, per una visione dell'innovazione generatrice di più alto valore in azienda. E richieste di indicare le dimensioni del cambiamento tecnologico, digitale e dell'intelligenza artificiale per il 97,6% delle aziende ci sarà un **plus** di produttività, efficienza e competitività grazie all'arrivo delle nuove tecnologie, per il 97% ci sarà un miglioramento delle condizioni di lavoro e della qualità della vita in azienda, per l'85,5% si lavorerà in **smart-working**, per l'88,5% migliorerà la fruizione dei servizi e delle prestazioni di welfare aziendale, 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;
- **gli ambiti da supportare di più.** 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, per il 15,2% di maggiori gratificazioni economiche, per il 12,7% di supporto e/o assistenza per risolvere le proprie problematiche lavorative e personali. Ambiti che rivelano un ampio spazio per il welfare aziendale a sostegno di lavoratori alle prese con tecnologia e digitale in azienda;
- per il 94,9% delle aziende sarà importante conservare e/o potenziare i servizi, le tutele e le opportunità del welfare aziendale nel futuro della sua azienda. Nel futuro immaginato dunque il welfare aziendale diventa risorsa strategica da preservare e potenziare. È il plastico riconoscimento del suo ruolo e valore in una complessa fase di passaggio;
- **il contributo del welfare aziendale.** 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. Ampio e trasversale il contributo del welfare aziendale nel più ampio scenario di cambiamento tecnologico e digitale, che consente di innestare dentro i contesti aziendali meccanismi e strumenti che ammortizzino i costi sociali e il disorientamento da cambiamento tecnologico e digitale, rendendo tale sfida meno dura e proibitiva per i lavoratori.

Quali sono invece le opinioni e le aspettative dei lavoratori dipendenti? Dai dati emerge che:

- **le paure per il lavoro di tutti i giorni.** Per il 50,4% dei lavoratori nuove tecnologie e processi di automazione imporranno ritmi di lavoro più alti e maggiore intensità di lavoro, per il 43% dilateranno i tempi di lavoro, anche oltre l'orario normale, per il 42,2% distruggeranno il lavoro e faranno perdere posti di lavoro, per il 32,7% non faranno lavorare meglio né miglioreranno la qualità della vita in azienda, per il 28,2% dei lavoratori nuove tecnologie e processi di automazione non renderanno i lavori meno rischiosi e lavoratori meno esposti al rischio di subire infortuni o danni nell'esercizio della propria professione. Esistono differenze per ruolo svolto in azienda, con quote maggiori di operai

ed esecutivi che si mostrano più timorosi dall'avvento delle tecnologie. Infatti, 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), mentre minore timore si rileva su ritmi di lavoro più alti (53,6% dirigenti e direttivi, 51,3% impiegati, 46,4% operai ed esecutivi). Numeri che in maniera impressionante alzano l'attenzione su quei lavoratori più vulnerabili sia perché collocati più in basso sia perché più esposti agli effetti negativi del cambiamento tecnologico, specialmente quello legato alla automazione dei processi produttivi;

- **rassegnati ad essere più poveri e meno tutelati.** Per il 58,3% dei lavoratori italiani nel futuro si finirà per guadagnare meno di ora e il 50,1% pensa che in futuro si avranno meno tutele, garanzie e protezioni. Il futuro sarà peggio dell'oggi: più tecnologia si traduce sul piano concreto in una posizione contrattuale più debole che alleggerisce le buste paga e riduce le coperture e le tutele e a pensare che si guadagnerà meno è il 53,6% di dirigenti e direttivi, il 57,3% degli impiegati, il 63,1% di operai ed esecutivi e che ci saranno meno tutele, garanzie e protezioni il 53,6% di dirigenti e direttivi, il 49,1% degli impiegati, il 52,4% di operai ed esecutivi. Timori che in maniera più diffusa si ritrovano in operai ed esecutivi ma che anche dirigenti e impiegati fanno propri, per una rassegnazione che taglia trasversalmente i ruoli in azienda;
- **rischio cortocircuito delle relazioni in azienda.** Per il 53,6% dei dipendenti italiani (46,4% di dirigenti e direttivi, il 53,9% degli impiegati, il 54,8% di operai ed esecutivi) le tante diversità tra lavoratori per età, stili di vita, nazionalità, tipologie contrattuali non creeranno nuove divisioni, tensioni. Se in generale la **diversity** non preoccupa, per il 52,5% dei lavoratori dipendenti (42,9% dirigenti e direttivi, 51,7% impiegati, 58,3% operai ed esecutivi) in futuro sarà più difficile la convergenza verso obiettivi comuni tra imprenditori e manager e lavoratori. Si teme, specialmente chi si colloca più in basso, il cortocircuito tra imprenditori e lavoratori, esito di un gap tra **tecnoentusiasmo** e **tecnorassegnazione** che, se non adeguatamente gestito e affrontato, genera un rischio di più alta conflittualità in azienda;
- **la ineludibile necessità del welfare aziendale.** Per il 54,4% dei lavoratori (64,3% dirigenti e direttivi, 56,2% impiegati, 45,2% operai ed esecutivi) 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. Ecco il riconoscimento, che viene direttamente dai lavoratori, della capacità e al tempo stesso necessità del welfare aziendale in contesti aziendali mutevoli.

In definitiva, i numeri offrono solidi punti di riferimento per inquadrare spazio, confini e ruolo del welfare aziendale nei più ampi processi di trasformazione che da qui ai prossimi anni investiranno i contesti aziendali.

Una operazione che consente di allargare il perimetro del welfare aziendale in un quadro dove la contrapposizione tra la visione entusiastica delle aziende e quella improntata a timore e rassegnazione dei lavoratori per lo scivolamento in basso delle proprie condizioni, se non adeguatamente gestita, rischia di produrre cortocircuiti dentro le aziende.

In tale quadro, aziende e lavoratori convergono sull'idea di welfare aziendale come risorsa preziosa da tu-

telare in questa fase di cambiamento. Ecco allora che il welfare aziendale può contribuire a sviluppare una visione molto concreta di **change management** in cui da un lato l'azienda mette a disposizione risorse, servizi e prestazioni per affrontare il disorientamento provocato dall'ondata tecnologica e digitale, dall'altro i lavoratori attivano risorse e capacità personali per acquisire strumenti, conoscenze e capacità che gli consentano di non subire passivamente il cambiamento.

Aspetti che confluiscono in quello che viene definito **coaching per il cambiamento**, da intendersi come un processo di ascolto attivo dei bisogni dei lavoratori a cui segue un vero e proprio percorso di presa del disorientamento da cambiamento tecnologico e digitale con cui il welfare aziendale consente:

- di fare il **matching** tra le esigenze personali dei lavoratori e una matrice di offerta di servizi e prestazioni altamente personalizzata, modulata capillarmente sui bisogni reali dei lavoratori;
- di trasferire quelle competenze **hard e soft** che danno strumenti tecnici, culturali e psicologici per cui è possibile non subire passivamente i cambiamenti restandone disorientati, ma di affrontarli in maniera attiva, massimizzandone le opportunità e il valore;
- di sviluppare una nuova modalità per le persone di relazionarsi con l'azienda generando fiducia, **engagement**, migliore clima in azienda.

SECONDA PARTE

IL WELFARE AZIENDALE CONCRETAMENTE ESISTENTE

■ 3. Il Barometro

■ 3.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Punto di partenza di ogni ragionamento finalizzato ad enucleare aspetti decisivi in materia del welfare aziendale sono i numeri di riferimento del settore.

Dati che danno indicazioni utili sui passi in avanti compiuti, al netto delle opacità di fondo che persistono nelle statistiche ufficiali che guardano solo ad un pezzo di ciò che viene propriamente definito welfare aziendale.

Oltre all'andamento certificato dai numeri del settore, è utile monitorare anche l'evoluzione nell'ultimo anno delle opinioni dei lavoratori sulla disponibilità a convertire premi di produzione e sulla conoscenza di servizi e prestazioni di welfare aziendale.

Nel delineare lo stato dell'arte del welfare aziendale in Italia si manterrà ove possibile una linea di continuità con le precedenti edizioni del Rapporto. Pertanto, il quadro di riferimento è articolato nelle seguenti parti:

- la diffusione del welfare aziendale a partire dall'analisi dei dati statistici ufficiali (Ministero del Lavoro, indagini di settore, ecc.);
- la disponibilità dei lavoratori a convertire premi e aumenti retributivi in welfare aziendale;
- la conoscenza del welfare aziendale tra i lavoratori e la presenza di asimmetrie informative tra i vari livelli;
- il giudizio dei lavoratori che usufruiscono di beni e servizi di welfare aziendale sul valore del suo contributo.

■ 3.2 CRESCONO I NUMERI

Era il 2016 quando la Legge di Stabilità introdusse una norma fiscale che ha dato la possibilità alle imprese di convertire premi di produzione in welfare aziendale, legittimandone l'ingresso dentro le aziende e nella vita dei lavoratori.

Da quel momento, i dati ufficiali hanno certificato la crescita costante del welfare aziendale dentro e fuori le aziende, anno dopo anno. Cosa è accaduto nell'ultimo anno?

Una prima fonte di riferimento sono i dati sui contratti aziendali e territoriali depositati telematicamente dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali a seguito del Decreto interministeriale 25 marzo 2016, relativo alla detassazione dei premi di produttività.

A novembre 2019 vi sono 17.300 contratti attivi, di cui 13.418 sono riferiti a contratti aziendali, 3.882 a quelli territoriali: il 76,4% si propone di raggiungere obiettivi di produttività, il 52,7% di redditività, il 45,7% di qualità, l'11,6% prevede un piano di partecipazione.

9.121 contratti, pari al 52,7% del totale, prevedono misure di welfare aziendale. Nel novembre 2018, la quota era pari al 46,1% dei contratti attivi depositati telematicamente, per una differenza percentuale positiva di 6,6 punti in un anno (tab. 1).

Una seconda fonte di dati è il **V Rapporto sulla Contrattazione Collettiva di Secondo Livello** (Ocsel) che consente di entrare in dettaglio per quel che riguarda la contrattazione collettiva del biennio 2017/2018, per una analisi che prende a riferimento un totale di 2.182 accordi. I dati rilevano che se nel 2017 il 33% dei contratti prevedeva accordi di welfare aziendale, nel 2018 la percentuale è salita al 38%.

Per quanto riguarda i benefici e i servizi regolamentati, dai dati emerge che:

- il 67% degli accordi promuove servizi aziendali e convenzioni (differenza percentuale pari a -3% rispetto al biennio 2015-2016). Si tratta di azioni di sostegno al reddito dei lavoratori e tra le misure citate vi è la mensa (34%, -4%), il carrello della spesa (19%, -4%), sostegno al potere di acquisto (15%, +10%), servizi ricreativi (9%, +8%), istruzione e formazione (9%, +7%);
- il 40% regola i fondi integrativi (+2% dal 2015-2016): tra le misure citate, previdenza complementare (71%) e assistenza sanitaria (63%);
- il 32% regola il miglioramento delle disposizioni legislative e normative, stabile rispetto al biennio 2015-2016: tra le normative citate, il congedo parentale (34%, +6%), permessi giornalieri (39%, -4%), maternità/paternità (30%, -3%), conciliazione vita/lavoro (24%, -7%), malattia/infortuni (21%, +4%).

Una ulteriore fonte di riferimento, inedita rispetto alle precedenti edizioni del Rapporto Censis-Eudaimon è il **Primo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello** della Cgil che nella sua analisi ha preso a riferimento 1.700 accordi siglati tra il 2015 e il 2017 e mostra anch'esso la crescita del welfare aziendale che nel 2015 era presente nel 22,8% degli accordi, mentre nel 2017 la quota è arrivata al 27,2% (differenza percentuale pari a +4,4%).

Pertanto, dalla analisi dei dati ufficiali di riferimento emerge un quadro che:

- registra nell'ultimo anno una ulteriore crescita dei contratti che prevedono al proprio interno misure di welfare aziendale, proseguendo un trend iniziato sulla scia della Legge di stabilità del 2016;
- rileva la presenza di una ampia gamma di **benefit** che compongono una matrice articolata di servizi e prestazioni varie che, se da un lato coprono alcuni bisogni dei lavoratori tuttavia, dall'altro alimentano il rischio di **downgrading** per effetto di una eccessiva frammentazione ed eterogeneità che rischia di far venire meno anche la capacità di dare risposte strutturali alla erosione delle tradizionali tutele garantite dal welfare pubblico.

Il quadro consente di tracciare un bilancio che è comunque positivo: certamente però sospinge anche sulla necessità di mantenere alta l'attenzione sui confini che oggi definiscono il perimetro del welfare aziendale concretamente esistente, fino ad un suo ripensamento che lo renda tarato più sui bisogni reali dei lavoratori e meno su una semplice sommatoria di benefit e prestazioni varie.

Inoltre, completa il quadro di riferimento la battuta d'arresto registrata nell'ultimo anno alla stagione espan-

siva del welfare aziendale iniziata con la Legge di Stabilità del 2016.

Infatti, la legge di Stabilità del 2019 da un lato non ha modificato i provvedimenti degli anni passati, dall'altro però non ha previsto una loro ulteriore estensione: infatti, unico riferimento al welfare aziendale è quello per cui si stabilisce che parte delle risorse stanziare attraverso il **Fondo per le politiche della famiglia** vengano destinate ad iniziative di conciliazione vita-lavoro e di welfare familiare e aziendale.

Si innestano qui ulteriori elementi su cui porre l'attenzione e che rischiano alla lunga di inficiare il welfare aziendale in assenza di un cambio di passo. In particolare, va superata:

- la incertezza annuale che lo vincola alla concessione o meno dei finanziamenti, a favore di una entrata in pianta stabile come pezzo costitutivo del welfare propriamente detto;
- una logica di dipendenza che lega il welfare aziendale esclusivamente ad una fiscalità amica e che troppo spesso alimenta una produzione di benefit e servizi vari che genera confusione su cosa effettivamente è welfare aziendale;
- allora è prioritario definire significato e ambiti di intervento del welfare aziendale, individuando chiaramente **mission**, finalità e esigenze per cui è nato, arginando la deriva di questi anni verso un mercato indistinto di benefit, che in realtà non rispondono ai bisogni reali di tutela dei lavoratori e alimentano i rischi di un **downsizing** reputazionale.

■ 3.3 MEGLIO POCCHI, MALEDETTI E SUBITO O WELFARE AZIENDALE? PIÙ INCERTEZZA SULLA CONVERSIONE

Uno degli ambiti di monitoraggio del welfare aziendale reiterato nel tempo si riferisce al favore dei lavoratori italiani a convertire eventuali premi retributivi in servizi e prestazioni di welfare aziendale.

Dalle opinioni dei lavoratori emerge che (tab. 2):

- il 54,5% dei lavoratori sarebbe favorevole, il 23,2% è contrario, il 22,4% è incerto;
- il consenso arriva al 57,1% tra manager e direttivi, al 57,8% tra gli impiegati, al 42,9% tra operai ed esecutivi;
- gli incerti sono il 14,3% tra manager e direttivi, il 20,1% tra gli impiegati ed arrivano al 32,1% tra operai ed esecutivi.

Rispetto ad un anno fa:

- diminuisce la quota dei favorevoli (era il 68,7%), mentre cresce la quota degli incerti (erano il 9,9%), rimane stabile quella dei contrari (era il 21,3%);
- si conferma un più alto favore tra dirigenti e direttivi come tra gli impiegati, mentre scende quello di operai ed esecutivi che sono anche coloro che esprimono il maggiore grado di incertezza.

È un quadro che registra un importante cambiamento in un solo anno: se chi era contrario è rimasto tale, una quota significativa di lavoratori che prima era favorevole, messa oggi di fronte alla scelta tra una integrazione in busta paga e il welfare aziendale, si dichiara indecisa.

Meglio **pochi, maledetti e subito** o welfare aziendale? Ecco l'interrogativo che oggi molti lavoratori si pongono e che sintetizza la crescita di incertezza tra lavoratori, specialmente tra chi si colloca più in basso nella scala aziendale.

Un **trend** che può essere imputabile in prima battuta alla incertezza che ha abbracciato il sistema Italia

nell'ultimo anno, dalla politica all'economia, acuendo negli italiani una percezione di fragilità sia del Paese sia della propria situazione personale: con la minaccia di nuove scure resa evidente dalla regressione di tutti gli indicatori economici, nella psicologia collettiva ansia, paure e incertezza sono tornati prepotentemente. Sul piano individuale l'esito è una visione più piegata sul presente che spinge, soprattutto chi si sente più vulnerabile, quantomeno a riflettere se preferire ad un servizio di welfare aziendale una integrazione monetaria direttamente in busta paga, in un'ottica di **pochi, maledetti e subito** che se nel medio e lungo periodo è meno risolutiva, nell'immediato allenta la pressione di bilanci familiari dove la **fame arretrata di reddito** torna a farsi sentire.

Alla incertezza legata alla congiuntura di questa fase, si legano poi aspetti più specificamente legati alle modalità e forme che il welfare aziendale tende ad assumere, come una matrice di servizi e prestazioni come sommatoria di benefit poco risolutivi di bisogni **basic**, reali.

Ecco allora che allargare i confini e i contenuti del welfare aziendale a partire da un suo ripensamento che allontani i rischi di una deriva dei **flexible benefit** è in questa fase prioritario anche come antidoto concreto all'incertezza diffusa.

■ 3.4 SI ABBASSA IL RUMORE: MIGLIORA LA CONOSCENZA TRA I LAVORATORI

La bassa conoscenza del welfare aziendale e l'asimmetria informativa tra i vari ruoli in azienda sono aspetti ampiamente documentati nei precedenti Rapporti Censis-Eudaimon, i quali hanno posto l'attenzione anche sulla necessità di potenziare e migliorare i contenuti della comunicazione sul welfare aziendale che circola tra i lavoratori.

Tanto rumore per nulla si era detto, per sintetizzare gli effetti non sortiti di una massiccia campagna di comunicazione che era corsa nell'arena pubblica come sui media ma che ha finito per alimentare confusione su cosa concretamente è il welfare aziendale.

Cosa è accaduto nell'ultimo anno? Indicative le risposte che provengono dai dati. Infatti (tab. 3):

- il 22,9% dei lavoratori dichiara di conoscere bene il welfare aziendale, ed era il 17,6% nel 2018 (con una differenza percentuale positiva di 5,3 punti);
- il 41,3% dichiara di conoscerlo per grandi linee, ed era il 41,4% l'anno scorso;
- il 35,8% dichiara di non conoscerlo, ed era il 40,9% lo scorso anno, per una differenza di 5 punti percentuali.

Si abbassa il rumore: si potrebbe sintetizzare così il **trend** dell'ultimo anno, che rivela di concreti passi in avanti sul piano della conoscenza di dispositivi e strumenti di welfare aziendale tra i lavoratori.

La crescita del welfare aziendale dentro le aziende certificata dai numeri ufficiali ha permesso ai lavoratori, anno dopo anno, di prenderne maggiore dimestichezza.

Restano le asimmetrie informative tra apicali, intermedi, ed esecutivi: infatti, dirigenti e direttivi (39,3%) si confermano i lavoratori che più conoscono il welfare aziendale, leggermente sopra al dato medio si collocano gli intermedi (al 23,9%), mentre basso è il livello di conoscenza di operai ed esecutivi (14,3%).

Allora ecco la sfida che attende nel prossimo futuro il welfare aziendale sul fronte della conoscenza: se la strada intrapresa nell'ultimo anno è positiva, l'ulteriore salto in avanti da compiere sta nel colmare i vuoti informativi tra i lavoratori, specialmente tra quelli che sono più vulnerabili e che presumibilmente avrebbero più bisogno di welfare aziendale.

■ 3.5 FA BENE ALLA QUALITÀ DELLA VITA

Un ulteriore aspetto di monitoraggio riguarda il giudizio dei lavoratori che beneficiano di servizi e prestazioni di welfare aziendale sul contributo che essi stanno dando per una più alta qualità della vita.

È un aspetto centrale, perché richiama proprio la capacità del welfare aziendale di essere strumento che contribuisce positivamente al benessere dei lavoratori, supplendo anche alle carenze del welfare pubblico e alleggerendo la pressione di bisogni personali e familiari, anche quelli minuti, quotidiani che spesso faticano a trovare risposta e complicano il regolare svolgimento della propria quotidianità.

Tra chi beneficia di welfare aziendale, emerge che (tab. 4):

- il 66,1% dichiara che sta contribuendo a migliorare la propria qualità della vita;
- rispetto alle articolazioni per ruolo ricoperto in azienda, il valore arriva all'89,5% tra dirigenti e direttivi, al 60% tra gli intermedi, al 78,8% tra operai ed esecutivi.

Il welfare aziendale fa bene: ecco il segnale netto che proviene dai dati, con due lavoratori beneficiari su tre che ne riconoscono il contributo tangibile in termini di qualità della vita e benessere.

D'altronde, tanti sono gli ambiti su cui il welfare aziendale incide nella vita delle persone: dal miglioramento del clima aziendale e delle relazioni nei luoghi di lavoro, ma anche supporto concreto per aspetti legati alla gestione e/o educazione dei figli, oppure interventi legati al tempo libero o a modalità lavorative più flessibili che consentono una maggiore conciliazione vita/lavoro, fino alla copertura di bisogni afferenti alla sfera della salute e della previdenza.

- E merita attenzione il fatto che apprezzano il contributo del welfare aziendale larghe quote di lavoratori che ricoprono posizioni esecutive: al netto di una conoscenza che rimane bassa per questa categoria di lavoratori e di una più alta incertezza sulla conversione, di fatto anche per questi lavoratori vale il motto *se lo hai, poi lo apprezzi*.

TERZA PARTE

CAMBIAMENTO TECNOLOGICO, AZIENDE E WELFARE AZIENDALE

■ 4. L'evoluzione del tessuto produttivo italiano nel post-crisi

■ 4.1 GUARDARE AL PRESENTE PER CAPIRE IL DOMANI

Se anno dopo anno il welfare aziendale si afferma come un componente vitale delle relazioni industriali, rendendo sempre più intensa la dialettica tra aziende e lavoratori, allora è fondamentale enucleare il ruolo nelle più ampie dinamiche che stanno attraversando tali mondi.

Pertanto, la scelta di incastonare il welfare aziendale dentro il tema più generale *che cosa sta per arrivare nelle aziende* impone una lucida e attenta riflessione sul profilo in mutamento del tessuto produttivo italiano nell'economia post-crisi, allo scopo di intercettare quanto accaduto dal punto di vista della trasformazione tecnologica e digitale.

A tal fine, punto di partenza della analisi sono i dati relativi all'evoluzione del lavoro in questi anni e quelli sulle imprese che hanno realizzato investimenti sul fronte della digitalizzazione e delle tecnologie avanzate.

Ne emerge una panoramica del contesto produttivo e occupazionale italiano che offre un quadro di riferimento utile per incastonare l'analisi condotta sulle *aziende a medio-alta tecnologia e knowledge intensive*. Un nucleo di aziende che, come si vedrà in corso di analisi, viaggiano sulla frontiera più avanzata della tecnologia e che svolgono una importante funzione di barometro di riferimento per cogliere sia le *performance* di queste imprese rispetto al resto del tessuto produttivo sia il *domani che potrebbe essere* per effetto di un più ampio dispiegamento di tecnologica e digitale.

Ecco il senso di una analisi che è completata poi dal confronto tra i salari medi degli occupati in settori ad alto contenuto tecnologico e di conoscenza e dall'analisi della evoluzione futura dei fabbisogni occupazionali delle imprese.

■ 4.2 LA (NON) CRESCITA DEL LAVORO

I dati ufficiali più recenti sull'occupazione hanno certificato la ritrovata capacità di creare lavoro del nostro sistema economico in termini di incremento del numero di occupati: infatti, +1,4% segna l'occupazione rispetto al 2007, anno pre-crisi.

Tuttavia, accanto ad una positiva *performance* dell'occupazione convivono aspetti che sospingono nel dire che gli effetti della crisi non sono definitivamente messi alle spalle. A certificarlo alcuni dati che, in maniera impressionante, delineano alcune criticità. Infatti, rispetto al periodo pre-crisi:

- i lavoratori a tempo pieno sono diminuiti di 867.000 unità (-4,4%), mentre i lavoratori part-time sono cresciuti di circa 1,2 milioni (+38%);
- guardando al lavoro come volume di risorse dedicate alla produzione di valore, sono diminuite le

unità di lavoro a tempo pieno (-959.000 in termini assoluti, -3,8% la variazione percentuale) e le ore lavorate (-2,3 miliardi di ore, -5%).

Numeri che di fatto, mostrano come si sia indebolita la capacità del lavoro di generare valore. 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.

Ecco i numeri della non crescita del lavoro in Italia che ha perso la capacità di creare valore che aveva un tempo.

■ 4.3 LA TRANSIZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE

■ 4.3.1 Poca confidenza con le tecnologie avanzate

Per cogliere le tendenze future delle imprese italiane sul versante della evoluzione tecnologica e digitale è necessario partire dai dati che consentono di enucleare indicazioni sullo stato di avanzamento di tale transizione. Ne emerge un quadro che, tra il 2014 e il 2018, mostra che (tab. 5):

- 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 *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.

■ 4.3.2 Pochi i nuovi robot

I numeri relativi all'installazione di nuovi robot nell'industria danno ulteriori indicazioni sull'evoluzione tecnologica delle imprese italiane.

Infatti, i dati al 2018 mostrano che sono stati installati 9.800 nuovi robot in Italia: 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).

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

■ 4.4 LE IMPRESE A MEDIO-ALTA TECNOLOGIA E KNOWLEDGE INTENSIVE

■ 4.4.1 Numeri positivi, ma ancora poche

In un quadro generale dove la transizione tecnologica e digitale nelle imprese italiane è complessa e il lavoro ha perso rispetto al pre-crisi la sua capacità di creare valore, quali risultati in questi anni ha raggiunto chi ha viaggiato sulla frontiera più avanzata del digitale e della tecnologia?

Per capirlo è utile guardare a chi in questi anni ha abbracciato più di tutti l'ondata tecnologica e digitale nel nostro Paese: le imprese a medio-alta tecnologia e knowledge intensive. Un comparto di imprese che è stato 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 in cui più di un terzo dei lavoratori occupati ha una laurea.

Ne emerge un nucleo di aziende operante in settori caratterizzati da una più alta propensione all'innovazione, alla ricerca e sviluppo, alla creatività e all'uso delle più moderne tecnologie per la produzione di beni e servizi che possono contribuire a migliorare sia la qualità della vita dei cittadini sia i processi produttivi e organizzativi di altre imprese.

Ecco perché possono assolvere anche alla utile funzione di misura di riferimento per provare a trarre indicazioni utili *su cosa sta per arrivare*.

I dati individuano in Italia 180.782 imprese definibili a medio-alta tecnologia e *knowledge intensive*: un comparto che opera nell'industria e nei servizi in settori come telecomunicazioni, ma anche produzione di veicoli spaziali, apparecchi ottici, sistemi informatici, prodotti farmaceutici e chimici, fibre, veicoli elettrici.

L'incrocio delle fonti a disposizione consente di osservare che in un decennio segnato da una profonda crisi economica e dal mancato rilancio, i *trend* di queste imprese comparati con quelli dell'economia italiana rivelano una più alta capacità di performance. Infatti, nell'ultimo decennio (fig. 2):

- il valore aggiunto delle imprese ad alta e media tecnologia e knowledge intensive segna +7%, mentre nello stesso periodo il Pil dell'economia italiana segna una variazione reale negativa del -4,1%;
- +51,3% è l'incremento delle esportazioni di prodotti *hi-tech* (per un valore complessivo nel 2018 pari a 35,9 miliardi di euro, 10,3% del totale), mentre +16,6% è il valore delle esportazioni relativo al totale economia;
- +5,8% la crescita degli occupati in settori a medio-alta tecnologia e knowledge intensive (+110.000 in termini assoluti), mentre nello stesso periodo il totale economia segna +0,5%.

Dalla crescita del fatturato, fino a quello dell'export e dell'occupazione, il racconto degli indicatori economici mostra una dinamica che marca un delta positivo rispetto ad una economia che a 10 anni dalla crisi fatica a tornare ai livelli di un tempo.

Resta tuttavia uno *stock* di imprese che è esiguo sia in termini assoluti sia in termini relativi come incidenza sul totale delle imprese italiane: sono, infatti, il 4,2% del totale delle imprese italiane, cresciute nel decennio del +1,7% (-2,5% è il dato relativo al totale imprese).

Un dato che se da un lato rivela capacità di resilienza e di adattamento ad un contesto economico negativo dall'altro è una misura indiretta di una transizione tecnologica e digitale delle imprese complessa.

■ 4.4.2. Più tecnologiche, più produttive

Il tema della produttività ricorre ciclicamente nel dibattito pubblico, specialmente in riferimento all'impatto che tecnologia, digitale e intelligenza artificiale sta avendo nei processi di ridefinizione dei modelli di business e sulla loro capacità di determinare maggiore efficienza e ottimizzazione nella produzione di beni e servizi.

In tal senso, i dati relativi al valore aggiunto per occupato delle imprese medio-alta tecnologia e knowledge intensive mostra che:

- nel 2017, fatto 100 il valore aggiunto per occupato delle imprese a medio-alta tecnologia e knowledge intensive quello delle altre imprese è il 51,4%;
- nel 2008-2017 +12,7% reale è la variazione del valore aggiunto per occupato delle imprese a medio-alta tecnologia e knowledge intensive, +7,2% quello delle altre imprese.

Più tecnologiche, più produttive: è, in estrema sintesi, l'indicazione che emerge dai dati e che rivela una produttività delle imprese a medio-alta tecnologia e knowledge intensive doppia di quella registrata dal resto delle imprese e una dinamica di crescita migliore.

Numeri che da un lato riflettono una più alta efficienza nel generare beni e servizi per effetto di una più ampia disponibilità di tecnologia e digitale, dall'altro richiama l'attenzione sui rischi legati ad una più alta intensificazione del lavoro.

■ 4.5. LA TECNOPOLARIZZAZIONE DEI SALARI

Il tema della disuguaglianza retributiva è stato già affrontato nei precedenti Rapporti Censis-Eudaimon che avevano mostrato la presenza di disparità nei salari dal punto di vista delle articolazioni dei ruoli in azienda, con una penalizzazione che colpisce chi si colloca più in basso.

È interessante osservare la dinamica dei salari della popolazione occupata guardando al grado di intensità tecnologica e di conoscenza dei settori di occupazione.

Così, emerge che nel 2017, fatto 100 il salario medio di un lavoratore occupato nel comparto industria e servizi, quello di un lavoratore occupato in settori medio alto tecnologia e knowledge intensive è pari a 184,1, mentre quello di un lavoratore occupato nel resto delle imprese è 93,5. Una differenza di 90,6 punti percentuali (tab. 7).

Sono i numeri che plasticamente rappresentano una polarizzazione dei salari, che presumibilmente è destinata ad allargarsi ulteriormente, per effetto di una transizione tecnologica e digitale che nel tempo propagherà i propri effetti nel tessuto produttivo, con rischio di esclusione e scivolamento in basso di chi invece ne rimarrà fuori.

■ 4.6. CHI CERCA, POI NON TROVA

La trasformazione tecnologica e digitale impone anche una adeguata struttura professionale del mercato del lavoro, per soddisfare i fabbisogni delle imprese allineandosi alla evoluzione di competenze e *skills* della domanda.

Dalle competenze informatiche e digitali, alla capacità di utilizzare le tecnologie 4.0, tanti e complessi sono i *know-how* di cui le imprese oggi necessitano. Allora la domanda è: il mercato del lavoro italiano sarà in grado di rispondere con efficacia ai fabbisogni evoluti delle imprese?

È questo un aspetto decisivo perché la sfida del cambiamento tecnologico e digitale molto si gioca proprio sull'allineamento tra domanda di fabbisogni delle imprese e l'offerta di forza lavoro, decisivo per un tessuto produttivo che vuole restare competitivo.

A tal proposito, indicazioni utili emergono dai dati Excelsior-Unioncamere sui fabbisogni occupazionali e professionali delle imprese, intesi come il numero di occupati che saranno richiesti nei vari settori in conseguenza di una variazione della produzione e della sostituzione dei lavoratori in uscita.

I dati al 2018 rivelano che, a fronte di 3,5 milioni di entrate previste e di una difficoltà di reperimento pari al 25,2%:

- 163.940 entrate riguardano professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, pari al 4,7% del totale, con una percentuale di posti vacanti del 38,8%;
- 364.250 sono professioni tecniche (10,4% del totale), con il 35,2% dei posti scoperti;
- 581.640 sono operai specializzati (16,6% del totale) e il 36,5% di posti che rimangono vuoti;
- 510.100 entrate riguardano le professioni non qualificate, di cui 11,6% è la percentuale di posti che rimangono vacanti.

Numeri che evidenziano come per profili ad elevata competenza tecnica e specializzazione, ossia quelli che richiedono il possesso di competenze in ambito scientifico, tecnologico, ingegneristico, matematico vi sia una alta percentuale di posti che rimangono vacanti.

Ed è presumibile che tale difficoltà di reperimento continui a restare elevata anche nei prossimi anni, di pari passo con la più alta domanda di tali professionalità: infatti, le previsioni di fabbisogno delle imprese nel periodo 2019-2023 mostrano che, su un fabbisogno occupazionale complessivo di 2,9 milioni di lavoratori, il 47,7% (pari a 1,4 milioni di unità) riguarderà le professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, professioni tecniche, operai specializzati: nel 2018, l'insieme dei tre gruppi professionali rappresentava il 31,8% delle entrate previste.

Sono i numeri di una evoluzione della domanda del mercato del lavoro verso profili tecnici e specialistici che corre ad un ritmo elevato. E in tale quadro, spicca il boom del fabbisogno relativo a professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione. Infatti, nel 2019-2023 (fig. 3):

- è di 511.700 unità il fabbisogno di professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, pari al 17,5% del fabbisogno totale (era il 4,7% delle entrate previste nel 2018);
- 341.700 unità è il fabbisogno per professioni non qualificate, pari all'11,7% (era il 16,5% nel 2018).

Dati che plasticamente rappresentano il mutamento in atto nella domanda di lavoro: alla crescita di una domanda di profili professionali qualificati e ad elevata specializzazione si contrappone un minore fabbisogno di professioni non qualificate.

Chi cerca, poi non trova: così, si potrebbe sintetizzare il quadro che emerge dai dati e che richiama al rischio elevato di un mancato incrocio tra domanda e offerta. Ed è un fenomeno che rinvia alla difficoltà del sistema formativo di formare profili con competenze in linea con l'evoluzione della domanda del nostro tessuto produttivo.

Allora, formazione e aggiornamento professionale diventano ambiti decisivi dentro le aziende per produrre il necessario adeguamento di competenze: sia quello di lavoratori più anziani che non sono a loro agio con le nuove tecnologie sia quello di lavoratori giovani che, di fatto, sono costretti a vivere nel cambiamento con una obsolescenza ravvicinata di ogni competenza pratica e che si affacciano al lavoro privi di quelle *skill* e competenze di base che il mercato richiede.

Un disallineamento da colmare anche per evitare effetti paradossali come quello che i lavoratori che servirebbero non ci sono o, specialmente i lavoratori più giovani, si ritrovano ad essere impiegati in mansioni inferiori al proprio titolo di studio: in tal senso, attualmente ci sono 260.000 15-34enni diplomati e laureati che svolgono professioni non qualificate (6,5% dei giovani occupati in Italia). Sono aspetti che oltre a generare disaffezione e frustrazione nei confronti del proprio lavoro producono anche più basse prospettive di reddito.

■ 5. *Il tecnoentusiasmo delle aziende*

■ 5.1 AZIENDE, TECNOLOGIE E WELFARE AZIENDALE

Come vedono il proprio futuro le aziende? Come stanno affrontando il cambiamento tecnologico e quali aspettative hanno a riguardo? E quale ruolo può giocare il welfare aziendale?

Sono interrogativi la cui risposta consente immediatamente di comprendere il senso della presente analisi: enucleare ruolo, valore e potenzialità del welfare aziendale nel più ampio processo di trasformazione dei contesti aziendali innescato dall'affacciarsi delle nuove tecnologie, del digitale e dell'intelligenza artificiale.

Per farlo, Censis e Eudaimon hanno condotto una indagine a cui hanno aderito 165 aziende nazionali e multinazionali, per un bacino di dipendenti pari a circa 250.000 unità complessive.

È un punto di vista utile e interessante che intercetta il *sentiment* prevalente nelle aziende di fronte ai mutamenti in atto e sulle strategie e soluzioni per affrontarli, per una visione del cambiamento atteso all'interno della quale è possibile anche svelare chiaramente ruolo e contributo del welfare aziendale.

■ 5.2 ASPETTATIVE E OPINIONI SU COSA STA PER ARRIVARE

■ 5.2.1 Come sarà il futuro?

Delineare il pensiero delle aziende sull'impatto di nuove tecnologie, digitale, intelligenza artificiale, impone come punto di partenza di ogni ragionamento e riflessione la visione che le aziende hanno di se stesse.

D'altronde, la percezione di se stesse proiettate in avanti, molto dice sulla direzione presa dalle aziende per affrontare ciò che sta per arrivare, lasciando anche prefigurare gli aspetti su cui pongono più attenzione.

Così, alla richiesta di indicare quali siano gli aspetti che più descrivono come sarà l'azienda tra 3-5 anni, il 66,1% delle aziende si vede più tecnologica, digitale (tab. 8).

Un dato netto, che immediatamente porta l'attenzione su quanto il tema della trasformazione tecnologica e digitale sia avvertito.

Ed è anche un dato che lascia intendere come il tema sia entrato concretamente nella vita quotidiana dell'azienda e dei suoi lavoratori: dalle mansioni, alle modalità di lavoro, alla comunicazione dentro e fuori l'azienda, fino alle relazioni, tanti sono gli ambiti su cui nuove tecnologie e digitalizzazione fanno sentire i propri effetti. Non a caso, quello della tecnologia e del digitale può essere considerato un tema trasversale, perché abbraccia molteplici ambiti della vita di una azienda, come anche emerge se si guarda agli ulteriori aspetti indicati.

Infatti, il 39,4% delle aziende si vede più attenta all'ambiente e alla sostenibilità: un numero significativo, che richiama la più generale attenzione che al momento viene posta sul tema e che dentro i contesti aziendali si traduce nello sviluppo di modelli di produzione meno inquinanti e dannosi per l'ambiente circostante.

È un aspetto di grande contemporaneità e che si ricollega ad una visione nuova di azienda, dove alla ragione del profitto sempre e comunque si sostituisce un approccio per cui gli obiettivi di produzione sono declinati in armonia con il contesto a cui si appartiene. Ed è evidente che molto può fare il cambiamento tecnologico, con l'introduzione di tecnologie che meglio consentono di stare nei confini della **green economy**, prevedendo e valutando gli impatti ambientali dei processi produttivi e benefici in termini di riduzione dell'inquinamento ambientale, degli sprechi e risparmio energetico.

Il 21,8% delle aziende si vede più produttiva, efficiente: ed è un aspetto che richiama ad una migliore organizzazione e ottimizzazione dei processi di produzione di beni e servizi e per cui tanto le nuove tecnologie possono fare, migliorando le performance dei lavoratori.

Il 21,2% delle aziende ritiene che sarà più flessibile, con meno vincoli di orario per i lavoratori. Un dato che richiama ad un futuro dove si allenteranno i rigidi vincoli di orario a favore di una maggiore flessibilità, in un passaggio che guarda meno al rispetto fiscale degli orari o alla presenza sempre e comunque in azienda e più alla attenzione al risultato: in tal senso, si pensi allo **smart-working** che, specialmente per determinate professioni, svincola il lavoratore, almeno in certi momenti dalla presenza fisica sul luogo di lavoro, senza ricadute negative in termini di produttività.

E poi, il 21,2% delle aziende indica che avrà al proprio interno più competenza e talento. Una visione che richiama alla necessità di sempre più competenze e qualifiche per riuscire a stare al passo coi tempi e anche con le innovazioni che corrono veloci.

Tecnologiche, sostenibili, produttive, ma anche più flessibili e con più competenze all'interno: è un pacchetto eloquente di definizioni che ben descrive la visione che le aziende hanno di se stesse nel futuro che nel suo insieme, rimanda ad una innovazione per effetto di tecnologia e digitale trasversale alle imprese.

■ 5.2.2 Nessuno escluso, tutti coinvolti

La grande attenzione verso il cambiamento tecnologico trova conferma anche nel fatto che tecnologie, digitale, intelligenza artificiale sono temi che oggi entrano prepotentemente dentro le strategie e le decisioni aziendali, rappresentando un argomento prioritario o comunque oggetto di discussione.

Infatti, alla domanda se il cambiamento tecnologico all'interno del contesto aziendale sia un qualcosa che in questo momento è affrontato e di cui si discute, dalle risposte emerge che per il 76,4% delle aziende intervistate tecnologie, digitale, intelligenza artificiale sono una priorità concreta in atto e sarà sempre di più così nel futuro (tab. 9).

Nessuno è escluso dalla svolta tecnologica e digitale: ecco una prima verità che emerge dai dati, con 3 aziende su 4 che stanno concretamente elaborando strategie con cui prenderne le misure, prevedendone gli impatti.

■ 5.2.3. High impact, high value

Quale sarà l'impatto di tecnologie, digitale e intelligenza artificiale nel futuro delle aziende? E quale giudizio ne è dato?

Sono aspetti importanti perché consentono anche di avere un quadro d'insieme sul giudizio che proviene dal mondo delle aziende riguardo il cambiamento tecnologico.

Pertanto, richiedi di indicare quale sarà l'impatto di tecnologie, digitale e intelligenza artificiale nel prossimo futuro (tab. 10):

- per l'86,1% delle aziende nel prossimo futuro sarà molto o abbastanza elevato;
- per il 13,9% sarà marginale o nullo.

E dall'indagine emerge che l'88,5% delle aziende valuta l'impatto di tecnologie, digitale e intelligenza artificiale come molto o abbastanza positivo.

Ecco il riconoscimento plastico, certificato dai numeri, del **tecnoentusiasmo** delle imprese nei confronti dell'onda tecnologica e digitale: una visione positiva che sgombera il campo da qualunque ipotesi pessimista per cui l'innovazione è generatrice di preoccupazione e di un peggioramento del lavoro e della vita dei lavoratori all'interno delle aziende: al contrario, il mutamento è percepito in un'ottica di opportunità concreta di valorizzazione del proprio contesto lavorativo e professionale, massimizzandone gli esiti.

Ecco perché l'impatto atteso nelle aziende dell'onda tecnologica e digitale può essere definito **high impact, high value**.

■ 5.2.4. Le varie dimensioni

Il **tecnoentusiasmo** delle aziende, reso evidente dai numeri, non è un qualcosa di generico o mero esito di una visione ideale dell'ondata tecnologica e digitale ma, al contrario, è una idea molto precisa fondata sulla consapevolezza di un positivo contributo su aspetti peculiari e decisivi per la vita di un'azienda.

È utile a partire dai dati enucleare le macro-aree in cui si esplica l'impatto di nuove tecnologie, digitale e intelligenza artificiale nei contesti aziendali (tab. 11):

- **produttività, efficienza, competitività**: è un aspetto richiamato dal 97,6% delle aziende per cui ci sarà un **plus** di produttività, efficienza e competitività grazie all'arrivo delle nuove tecnologie. Un salto in avanti che è legato anche al miglioramento delle **performance**, con tempi di lavoro che non si dilateranno oltre l'orario normale;
- **qualità del lavoro e della vita in azienda**: per il 97% delle aziende ci sarà un miglioramento dei contesti aziendali e del lavoro propriamente detto: è un aspetto che chiama in causa la qualità del lavoro e della vita in azienda, ma anche la sfera della salute e della sicurezza per effetto di una riduzione dei rischi di infortuni per i lavoratori. Infine, riguarda anche la sfera della relazionalità, perché dalle aziende emerge come il cambiamento tecnologico non influenzerà negativamente le relazioni in aziende per effetto di maggiore individualismo e distanza tra colleghi;
- **smart-working**: per l'85,5% delle aziende si lavorerà di più in modalità **remote**, a distanza: è questo uno dei cambiamenti più tangibili che si avrà per effetto delle nuove tecnologie e che richiama una più flessibile modalità di esecuzione dei rapporti di lavoro, consentendo ai dipendenti maggiore conciliazione di tempi di vita e di lavoro, svincolandoli dalla presenza fisica in azienda sempre e comunque;

- **welfare aziendale:** per l'88,5% delle aziende migliorerà nei prossimi la fruizione dei servizi che sono offerti ai propri dipendenti. Un dato netto e che si ricollega anche agli impatti della digitalizzazione nel favorire lo sviluppo di una comunicazione personalizzata, non invasiva e rispettosa della privacy dei lavoratori, come quello di piattaforme a cui i lavoratori possono autonomamente accedere e utili per favorire l'incontro tra domanda e offerta;
- **comunicazione:** l'83% delle aziende migliorerà la comunicazione, ci sarà più scambio di informazioni all'interno dell'azienda. E' questo un aspetto decisivo e che si ricollega ad un ampliamento e miglioramento della comunicazione tra i livelli in azienda, con benefici anche in termini di miglioramento di clima aziendale ed engagement.

Ecco le componenti su cui si annida il **tecnoentusiasmo** delle imprese: un pacchetto ampio e variegato di dimensioni e che, nella visione delle aziende intervistate, saranno positivamente mutate grazie all'avvento delle nuove tecnologie e del digitale.

In tale quadro, emerge anche il contributo positivo che l'onda tecnologica e digitale può determinare sul fronte del welfare aziendale, migliorando l'accesso dei lavoratori a servizi e prestazioni.

È questo un nesso certificato dall'indagine che è premessa di un circuito virtuoso ad alta funzionalità perché se grazie alla tecnologia il welfare aziendale consente di avvicinare l'offerta ai bisogni specifici dei lavoratori, dall'altro una offerta personalizzata di welfare aziendale può generare effetti positivi in termini benessere, clima aziendale e produttività.

Ed è un aspetto importante, anche perché nella visione delle aziende i lavoratori non smetteranno di essere protagonisti: infatti, riceve una secca smentita la retorica della fine del lavoro per effetto dei processi di automazione, con il 77,6% delle aziende che ritiene che nei prossimi anni non ci sarà una sostituzione di lavoratori in molte mansioni, né una perdita di posti di lavoro.

Una visione per cui **il lavoro cambierà, ma non si distruggerà**, con i lavoratori che restano protagonisti primari di contesti aziendali in mutamento.

■ 5.3. RUOLO E CONTRIBUTO DEL WELFARE AZIENDALE

■ 5.3.1. Cose da supportare di più

Per enucleare ruolo e contributo del welfare aziendale nel più generale quadro del cambiamento indotto dall'arrivo di nuove tecnologie, intelligenza artificiale e digitale, punto di partenza di ogni ragionamento sono gli ambiti per cui nel prossimo futuro i lavoratori avranno più bisogno di supporto.

Dalle opinioni emerse, al primo posto sono indicate le opportunità di formazione e aggiornamento per stare al passo con i tempi e con i cambiamenti (83%), con un necessario adeguamento delle competenze di fronte all'avvento della digitalizzazione e delle nuove tecnologie.

Secondo il 42,4% delle aziende intervistate vi sarà bisogno di un maggiore bilanciamento tra vita privata e lavorativa, il 40,6% di flessibilità (con meno vincoli di orari, di mansioni, di ruolo), il 29,7% ritiene necessaria maggiore collaborazione e interazione tra colleghi, il 20% motivazioni, stimoli, gratificazioni immateriali. Su percentuali inferiori sono indicati aspetti come la gratificazione economica (15,2%) e il supporto e/o assistenza per risolvere le proprie problematiche lavorative e personali (12,7%) (tab. 12).

Sono aspetti che molto concretamente rimandano ad una articolazione di bisogni su cui i lavoratori avranno maggiore supporto e sostegno e che toccano sia la sfera lavorativa quanto quella privata. Ed è altrettanto

evidente che, nella visione **tecnoentusiasta** del cambiamento atteso da parte delle aziende:

- emerge consapevolezza sulla necessità di dare supporto e presa in carico a lavoratori alle prese con sollecitazioni che vengono dall'innovazione tecnologica e digitale che possono suscitare disorientamento, rompendo i tradizionali equilibri;
- esiste un ampio spazio per il welfare aziendale di intervenire sull' articolazione dei bisogni dei lavoratori in una complessa fase di trasformazione dei contesti aziendali;
- emergono indicazioni per una articolazione di una offerta di welfare aziendale che intercetti la complessa e personalizzata domanda di supporto dei lavoratori, consentendo di rendere gestibile e governabile il cambiamento.

■ 5.3.2. Accompagnare al cambiamento

Il 94,9% delle aziende aderenti all'indagine ritiene molto o abbastanza importante potenziare e/o sviluppare i servizi di welfare aziendale per il futuro (tab. 13).

Un numero che plasticamente mostra la consapevolezza nelle aziende sull'ineludibile e necessario ruolo del welfare aziendale dentro contesti aziendali alle prese con una trasformazione tecnica, organizzativa, culturale.

Ed è anche un dato che certifica che, nel percorso che porterà le aziende a tradurre il **tecnoentusiasmo** in pratica concreta dentro i contesti aziendali, il welfare aziendale sia destinato ad essere una pedina strategica ad alta valenza funzionale, per questo motivo da preservare e potenziare.

Un riconoscimento di ruolo che offre in questa fase uno spazio d'azione importante al welfare aziendale, consentendogli anche di allargare il suo perimetro: infatti, il suo contributo non sarà solo misurabile a partire dalla capacità decisiva di dare protezione e tutela ai bisogni **basic** dei lavoratori, dalla salute, alla previdenza o ad aspetti più minuti e quotidiani, ma nel rendere disponibile dentro le aziende un ineludibile e fondamentale **coaching per il cambiamento** per fronteggiare al meglio il disorientamento provocato dall'onda tecnologica e digitale.

Coaching inteso come un processo di vero e proprio accompagnamento e presa in carico dei lavoratori, finalizzato:

- alla copertura dei bisogni reali e di sicurezza dei lavoratori legati al disorientamento causato dal cambiamento tecnologico e digitale;
- al trasferimento di quelle **hard** e **soft skills** che, grazie anche allo sforzo personale in termini di impegno e capacità dei lavoratori, dà loro il necessario **know-how** tecnico, culturale, psicologico che li rende più forti, consentendogli di non subire passivamente il cambiamento e di non rimanere disorientati.

Sono funzioni decisive per il futuro delle aziende e tramite le quali il welfare aziendale diventa un facilitatore del cambiamento tecnologico e digitale perché mette a disposizione punti di riferimento solidi con cui affrontare una delicata fase di transizione: un investimento in termini di persone, risorse e strumenti con cui le aziende si prendono carico del disorientamento da cambiamento vissuto dai lavoratori.

■ 5.3.3. Gli ambiti su cui interviene

Enucleare ruolo e funzione del welfare aziendale come facilitatore del cambiamento, significa anche enucleare quali sono i bisogni e gli ambiti che richiedono maggiore supporto.

Ne emerge un pacchetto ampio e variegato di bisogni che pone in evidenza la capacità del welfare aziendale di essere una leva importante con cui drenare risorse, strumenti, servizi a supporto di lavoratori inseriti nel vortice del cambiamento, per prepararli adeguatamente a quello che sarà.

Pertanto, alla richiesta di indicare quale sia il contributo del welfare aziendale di fronte all'avvento di tecnologie, digitale e intelligenza artificiale, dalle risposte è possibile delineare tre macro-aree di riferimento.

La prima si riferisce alla dimensione della qualità della vita dei lavoratori in azienda, con indicazioni decisive in termini di un miglioramento del clima aziendale e dell'engagement, inteso come l'identificazione, il coinvolgimento, la positiva visione e valutazione dei lavoratori con la propria azienda. Infatti (tab. 14):

- per il 67,5% il welfare aziendale farà sì che qualità della vita e benessere dei lavoratori in azienda non subiscano contraccolpi;
- per il 33,1% contribuirà a rafforzare senso di comunità solidarietà e aggregazione in azienda: un dato che richiama la positiva elazione tra welfare aziendale, miglioramento del benessere e della qualità della vita, e più forte impegno e coinvolgimento negli obiettivi aziendali;
- per il 27,4% renderà i dipendenti più partecipi alla vita aziendale;
- per il 12,1% migliorerà le relazioni tra i vertici e i dipendenti;

Una seconda macro-area attiene alla sfera dei bisogni dei lavoratori in termini di tutela e copertura dai rischi sociali. Infatti:

- per il 43,3% il welfare aziendale contribuirà ad una migliore **conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**. E' una delle aree di maggiore criticità per i lavoratori, che riguarda tanto i più giovani desiderosi di tempo libero per coltivare le proprie aspirazioni e interessi tanto di quelli più adulti, dove le pressanti urgenze familiari creano spesso un cortocircuito che è poi generatore di stress e conflittualità in famiglia;
- per il 26,8% renderà i dipendenti meno soli di fronte ai loro problemi: un aspetto che richiama esplicitamente la capacità del welfare aziendale di prestare supporto e attenzione alle esigenze dei lavoratori da parte delle aziende, come alle loro problematiche siano essi personali o lavorativi.

La terza macro-area richiama l'ambito più strettamente legato alla professione. Infatti:

- per il 19,7% il welfare aziendale aumenterà la produttività sul lavoro: nella concezione delle aziende, il welfare aziendale è uno strumento capace di rendere i processi produttivi e organizzativi più snelli, flessibili, aumentando al contempo l'efficienza e la massimizzazione dei processi di produzione di beni e servizi;
- per il 13,4% il welfare aziendale migliorerà le competenze dei lavoratori, dando loro opportunità di formazione e/o aggiornamento: un altro aspetto decisivo, specialmente considerati i deficit formativi dei lavoratori rispetto ai fabbisogni occupazionali delle aziende.

Qualità della vita in azienda ed engagement, supporto nella copertura dei propri bisogni, miglioramento di competenze e produttività: sono le dimensioni che esplicitamente enucleano il contributo del welfare aziendale nel rendere disponibile ai lavoratori una matrice di servizi e prestazioni che renda disponibile un percorso di accompagnamento e supporto concreto nella delicata fase di trasformazione tecnologica e innovazione digitale.

Ne emerge un quadro d'insieme che molto concretamente rende il welfare aziendale un protagonista di primo piano nella sfida tecnologica e digitale a cui le aziende sono chiamate a rispondere.

Ed è una funzione decisiva perché innesta nei circuiti aziendali meccanismi e strumenti che possono agire da fluidificante dei cambiamenti, rendendo tali sfide meno dure e proibitive per chi dovrà viverle direttamente.

■ 6. La tecnorassegnazione dei lavoratori

■ 6.1 LE ANSIE SULLE AZIENDE DEL DOMANI

E' utile integrare il punto di vista delle aziende con quello dell'altro grande protagonista del tessuto produttivo nel nostro Paese: i lavoratori, ossia coloro chiamati a vivere in prima persona la trasformazione dei contesti aziendali per effetto dell'onda tecnologica e digitale.

Pertanto, nei paragrafi successivi saranno prese in esame le opinioni dei lavoratori italiani, guardando alla loro articolazione in base all'età e al ruolo professionale.

E i numeri consentono di enucleare il punto di vista dei lavoratori sul cambiamento atteso nelle aziende in cui lavorano, enucleando aspettative e timori sull'impatto delle nuove tecnologie e dei processi di automazione, sulla loro situazione personale dal punto di vista reddituale e delle protezioni e sull'evoluzione delle relazioni dentro l'azienda.

■ 6.2 LE PAURE PER IL LAVORO

■ 6.2.1. Spaventati i lavoratori in generale...

Quale impatto avranno le nuove tecnologie e l'automazione dei processi di lavoro dentro i contesti aziendali secondo i lavoratori? E in particolare su aspetti più propriamente legati allo svolgimento della professione e alla vita in azienda?

Dai dati emergono indicazioni interessanti perché, nei prossimi anni per effetto delle nuove tecnologie e dell'automazione dei processi nelle aziende in cui lavorano:

- 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.

Guardando alla articolazione delle opinioni dei lavoratori per età, i lavoratori 35-64enni rispetto ai millennial sono più convinti che le nuove tecnologie e processi di automazione distruggeranno il lavoro e faranno perdere posti di lavoro (43,7% contro il 36,6% dei lavoratori millennial) e che faranno lavorare peggio e non miglioreranno la qualità della vita in azienda (36,2% contro il 22,5%).

In generale, emerge un quadro puntuale che visto nel suo insieme, rivela i timori di ampie quote di lavoratori per cui il cambiamento tecnologico e digitale si lega ad un peggioramento di aspetti legati all'esercizio quotidiano della professione e della vita in azienda.

Una visione che si contrappone al punto di vista riscontrato nelle aziende, improntato al *tecnoentusiasmo*, che mette in guardia sui timori che serpeggiano nei contesti aziendali legati agli effetti della transizione tecnologica e digitale.

■ 6.2.2. ...Più ancora gli operai

Complesso è il quadro che emerge dalle articolazioni delle opinioni per ruolo svolto in azienda da cui emerge una diversità di vedute in base alla posizione ricoperta. Infatti (tab. 15):

- per il 53,6% di dirigenti e direttivi, il 51,3% degli impiegati, il 46,4% degli operai ed esecutivi imporranno ritmi di lavoro più alti e una maggiore intensità di lavoro;
- per il 39,3% di dirigenti e direttivi, il 43,4% degli impiegati, il 42,9% degli operai ed esecutivi dilateranno i tempi di lavoro, anche oltre l'orario normale;
- per il 35,7% di dirigenti e direttivi, il 40,8% degli impiegati, il 48,8% degli operai ed esecutivi distruggeranno il lavoro e faranno perdere posti di lavoro;
- per il 25% di dirigenti e direttivi, il 27% degli impiegati, il 33,3% degli operai ed esecutivi i lavori non saranno meno rischiosi e i lavoratori non meno esposti al rischio di subire infortuni o danni nell'esercizio della propria professione;
- per il 21,4% di dirigenti e direttivi, il 30,7% degli impiegati, il 42,9% degli operai ed esecutivi non faranno lavorare meglio, non miglioreranno la qualità della vita in azienda.

Più si scende nella piramide aziendale, più crescono i timori. Infatti, il confronto tra apicali, intermedi ed esecutivi rivela stati d'animo differenti: se apicali e intermedi si mostrano nei loro giudizi più fiduciosi, maggiore timore si rivela tra gli esecutivi, con ampi scostamenti nelle opinioni in particolare per quel che riguarda la sfera della qualità della vita in azienda, ma anche sul rischio di perdere il proprio posto di lavoro. D'altronde la *tecnopaura* più forte tra operai ed esecutivi è legata presumibilmente alla loro esposizione, più di dirigenti e intermedi, ai cambiamenti innescati dalla robotica e dell'automazione dei processi produttivi i cui potenziali impatti negativi sono generalmente più temuti rispetto a quelli legati alla introduzione nel lavoro di strumenti digitali.

Le articolazioni delle opinioni per ruolo in azienda lanciano un *alert* su chi in azienda si colloca più in basso nella scala aziendale: lavoratori più vulnerabili e più esposti ai cambiamenti, specialmente quelli tecnologici, e che necessitano anche di maggiore supporto e sostegno nell'affrontare il cambiamento in atto.

■ 6.3. RASSEGNA TI ALLO SCIVOLAMENTO IN BASSO

■ 6.3.1. Più poveri e meno protetti

Un'altra dimensione del cambiamento atteso dai lavoratori è quella che riguarda la sfera dei redditi e delle tutele e coperture che saranno rese disponibili ai lavoratori nel futuro.

Dai dati emerge che nei prossimi anni, nelle aziende in cui lavorano:

- per il 58,3% dei dipendenti si finirà per guadagnare meno di ora: e ne sono più convinti i 35-64enni (60,1%) rispetto ai *millennial* (49,3%);
- per il 50,1% si avranno meno tutele, garanzie e protezioni: e ne sono più convinti i lavoratori adulti (52,6%) rispetto ai *millennial* (39,4%).

Sono i numeri di una chiara ed evidente *tecnorassegnazione*: per un lavoro che sarà a più alta intensità tecnologica ma anche meno solido rispetto ad oggi, poiché significherà meno soldi in busta paga e minori tutele.

Ecco la principale sfida a cui i contesti aziendali sono chiamati a rispondere: trovare soluzioni concrete per

fronteggiare la generalizzata rassegnazione per uno scivolamento verso il basso considerato inevitabile. Altamente interessanti sono anche le indicazioni che emergono dal punto di vista delle articolazioni di ruolo in azienda. Infatti (tab. 16):

- 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.

Più poveri e meno protetti: così si vedono i lavoratori italiani. Ed è interessante osservare che se le paure legate alla professione riguardano una quota ampia di lavoratori, la rassegnazione per la caduta di buste paga e tutele attraversa trasversalmente anche i ruoli in azienda: prevale tra chi ricopre mansioni esecutive, ma fanno propria tale visione anche dirigenti e impiegati.

■ 6.4. RISCHIO CORTOCIRCUITO DELLE RELAZIONI

■ 6.4.1. Sì alla diversity, ma più conflitti tra i ruoli

Un'altra dimensione centrale per intercettare come cambieranno i contesti aziendali nella percezione dei lavoratori richiama l'evoluzione delle relazioni all'interno delle aziende: è questo un aspetto decisivo, perché la costruzione di una visione comunitaria in azienda in cui obiettivi e interessi dei lavoratori convergono e generatrice di un clima positivo antidoto alla conflittualità e portatore di più alto benessere con benefici diretti per lavoratori e aziende.

Quali le opinioni dei lavoratori sulle relazioni future nelle aziende in cui lavorano? I numeri mostrano che (tab. 17):

- il 53,6% dei lavoratori italiani ritiene che le tante diversità tra lavoratori per età, stili di vita, nazionalità, tipologie contrattuali non creeranno nuove divisioni, tensioni;
- il 52,5% dei lavoratori pensa che nel futuro sarà più difficile trovare obiettivi comuni tra imprenditori e manager da un lato e lavoratori dall'altro.

Sì alla **diversity** dunque, che non spaventa e che non è ritenuta possibile causa di future divisioni e distanze dentro i contesti aziendali, mentre prevale il timore verso una risalita dei conflitti verticali, che vedono imprenditori e manager da un lato e lavoratori dall'altro. Ed è interessante guardare alle articolazioni per ruolo, perché:

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

Se più gli apicali di intermedi ed esecutivi vedono la diversità crescente dentro i contesti aziendali alla lunga generatrice di conflittualità e barriere, livelli intermedi ed esecutivi sono più convinti che la causa dei conflitti nelle aziende del domani sarà legata alla difficoltà di trovare comunanza di interessi e obiettivi tra livelli apicali e lavoratori.

Ed è un dato interessante perché richiama i pericoli del cristallizzarsi di una dinamica che vede da un lato aziende entusiaste del cambiamento tecnologico perché certe di un impatto generatore di opportunità e miglioramenti e lavoratori rassegnati dall'altro, specialmente quelli collocati più in basso, del fatto che più tecnologia e digitale saranno portatrici di un peggioramento di redditi e coperture.

Un disallineamento di vedute che se non adeguatamente gestito è alla lunga generatore di conflitti e divisioni, con il ritorno di una inedita lotta di classe per effetto dell'onda tecnologica e digitale.

In tale quadro, il welfare aziendale può rappresentare uno degli strumenti più efficaci per evitare che l'onda alla lunga provochi nuove fratture dentro e fuori i luoghi di lavoro.

■ 6.5. IL WELFARE AZIENDALE IN CONTESTI MUTEVOLI

■ 6.5.1. Migliora benessere e qualità della vita

Dall'impatto di tecnologia e processi di automazione su dimensioni centrali legate allo svolgimento della propria professione, fino ai timori per un peggioramento di redditi e protezioni e per la crescita di una conflittualità verticale dentro le aziende, ecco delineati altrettanti e significativi spazi per il welfare aziendale.

A tal proposito, nei prossimi anni quale può essere il contributo secondo i lavoratori nelle aziende in cui lavorano del welfare aziendale?

Dai dati traspare una valutazione positiva, perché (tab. 18):

- il 54,4% dei lavoratori ritiene che 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;
- l'articolazione delle opinioni per ruolo mostra un giudizio positivo che è più alto tra dirigenti e direttivi (64,3%) e impiegati (56,2%) mentre su valori inferiori si attesta la quota relativa ad operai ed esecutivi (45,2%).

Più della metà dei lavoratori italiani riconosce al welfare aziendale una funzione positiva dentro i contesti aziendali, migliorando il benessere e la qualità della vita dei lavoratori.

Un riconoscimento preciso su ruolo, contributo e valore e che richiama la funzione di mediatore di welfare aziendale resa evidente da duplice dinamica per cui:

- dal lato delle aziende, può contribuire a rendere gli ambienti di lavoro abilitanti alle novità che arriveranno. Può rappresentare uno strumento attraverso cui le aziende mostrano maggiore attenzione alle esigenze e ai bisogni dei lavoratori, generando al tempo stesso benefici in termini di produttività, senso di appartenenza e creazione di una comunità aziendale coesa, capace anche di spegnere i rischi di conflittualità crescenti tra i vari livelli della piramide;
- dal lato dei lavoratori, può rappresentare uno strumento attraverso cui investire sulle persone, affiancarle nel fronteggiare i cambiamenti, e al tempo stesso supportarle prendendo in carico i loro bisogni, ammortizzando le pressioni che la trasformazione aziendale determina a livello lavorativo e professionale.

Nel vortice del cambiamento e della trasformazione indotta dalla tecnologia e dal digitale, il welfare aziendale può assolvere a funzioni decisive per garantire la tenuta dei contesti aziendali, agendo da fluidificante del cambiamento, ammortizzandone gli impatti sulla vita di lavoratori e di aziende inevitabilmente chiamate a vivere una ristrutturazione profonda.

Ed è una ulteriore evidenza della funzione del welfare aziendale di rispondere all'evoluzione dei bisogni dei lavoratori alle prese con il cambiamento, ponendosi come strumento capace di tradurre in pratica quel necessario **coaching per il cambiamento** in persone, strumenti, risorse con cui fronteggiare gli esiti dell'onda di innovazione tecnologica che sta per arrivare.

Una azione decisiva, con cui il welfare aziendale può imprimere una svolta decisiva non solo per contesti aziendali in mutazione ma anche per allargare il proprio perimetro e confine con funzioni nuove, di alto significato e valore in questa delicata fase di transizione.

■ 7. 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 è possibile trarre per il welfare aziendale?

La prima indicazione è che, tra la visione **tecnoentusiasta** delle aziende e quella dei lavoratori improntata a timore per un cambiamento in peggio del proprio lavoro e rassegnazione per minori coperture e buste paga più leggere, il punto di vista di aziende e lavoratori converge sull'idea che il welfare aziendale sia ineludibile in questa fase.

Ineludibilità, ma anche esigenza di un welfare aziendale nuovo, che renda i contesti aziendali abilitanti al cambiamento. È una sfida importante, che richiede di intercettare una matrice di bisogni legati al cambiamento tecnologico e digitale dove si fondono esigenze organizzative e professionali con altre di carattere personale.

Come può il welfare aziendale porsi come concreta via d'uscita dal rischio di cortocircuito tra la rassegnazione dei lavoratori e l'entusiasmo delle aziende?

Per vincere la sfida, decisiva è la messa a disposizione nell'ambito degli strumenti di welfare aziendale del **coaching per il cambiamento** che, come più volte rilevato, dovrebbe consentire di prendere in carico e supportare lavoratori coinvolti dai processi trasformativi.

Ed è importante che il **coaching per il cambiamento** sia esito, dentro i contesti aziendali, di una concezione della trasformazione tecnologica e digitale matura rispetto alla direzione che assumerà e agli impatti che genererà: sono aspetti decisivi per modulare poi un welfare aziendale capace di rispondere con efficacia ai bisogni emergenti.

Il **coaching per il cambiamento** quindi tratteggia percorsi di accompagnamento dei lavoratori alla transizione tecnologica e digitale che prevedono figure e strumenti preposti sia all'ascolto attivo dei loro bisogni sia alla loro presa in carico, per una risposta al disorientamento vissuto che è modulata sulle esigenze specifiche di ogni singolo lavoratore.

Ecco il principale risultato che emerge dal terzo Rapporto Censis-Eudaimon, che delinea una estensione dei confini del welfare aziendale non verso i benefit che oggi proliferano, ma verso una funzione precisa, il **coaching per il cambiamento**, legata agli effetti della trasformazione tecnologica e digitale.

Ed in un quadro che apre spazi nuovi per il welfare aziendale, è utile poi fissare altri aspetti decisivi per il welfare aziendale:

- andare oltre l'incertezza annuale legata al rinnovo o meno di finanziamenti pubblici per il welfare

aziendale. È un passaggio fondamentale per renderlo una istituzione sociale a tutto tondo, superando le ambiguità di fondo che rischiano di depotenziarlo e allontanarlo 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;

- ripensare la matrice di offerta del welfare aziendale a vantaggio di quei servizi di welfare propriamente detti quali sanità e servizi per la salute, previdenza, **long term care** e servizi per la prima infanzia. Ecco le aree a più alta significatività e da cui è prioritario ripartire per oltrepassare una visione di welfare aziendale come sommatoria di **benefit** utili nell'immediato, ma inefficaci nel dare tutela nel lungo periodo;
- prestare attenzione ai lavoratori a redditi bassi e mansioni esecutive: infatti, essi non solo meno conoscono il welfare aziendale e sono più incerti sullo scambiare incrementi retributivi con servizi di welfare, ma sono anche quelli per cui paure e rassegnazione sono più marcati. Allora, il welfare aziendale non deve essere materia per pochi in azienda ma è necessaria che coinvolga tutti i lavoratori, soprattutto i più vulnerabili;
- contenere 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.

In definitiva, quel che accadrà nelle aziende a seguito della trasformazione tecnologica e digitale crea opportunità nuove per il welfare aziendale, a dispetto di ogni ipotesi di ridimensionamento o depotenziamento.

Con lo sviluppo di una più generale funzione di **coaching**, il welfare aziendale può affiancare i lavoratori nell'individuare le soluzioni appropriate ai loro problemi, inclusi quelli indotti dalla trasformazione tecnologica e digitale.

TABELLE e FIGURE

Tab. 1 – Contratti aziendali e territoriali attivi che prevedono misure di welfare aziendale, 2018-2019
(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. 2 – Opinione dei lavoratori sulla possibilità di optare tra aumenti retributivi o prestazioni di welfare, per ruolo svolto in azienda (val. %, diff. %)

Se avesse diritto ad un aumento retributivo e/o a un premio per la produttività e Le venisse offerto sotto forma di una o più prestazioni di welfare Lei sarebbe?	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale	Diff. % totale 2019-2020
Favorevole	57,1	57,8	42,9	54,5	-14,2
Contrario	28,6	22,0	25,0	23,2	+1,9
Non saprei	14,3	20,1	32,1	22,4	+12,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Fonte: indagini Censis 2019-2020

Tab. 3 – Il grado di conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori, 2019-2020 (val. %, diff. %)

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

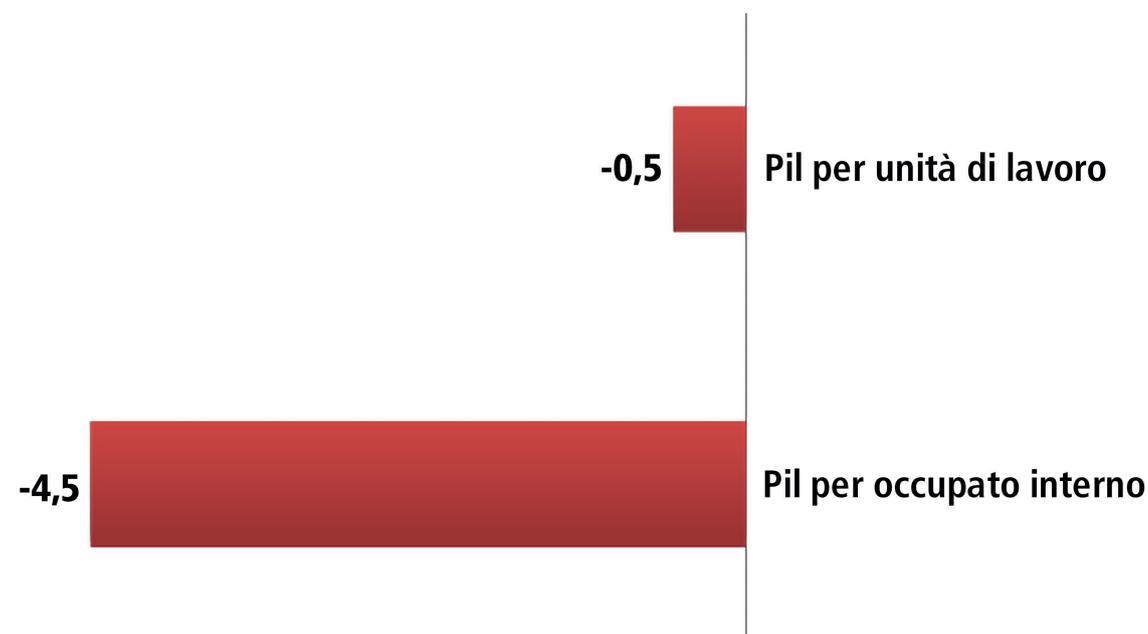
Fonte: indagini Censis 2019-2020

Tab. 4 – Opinioni dei lavoratori che beneficiano di welfare aziendale sul suo contributo per la qualità della vita, per ruolo svolto in azienda (val. %)

Il welfare aziendale sta contribuendo a migliorare la sua qualità della vita?	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

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



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Tab. 5 - Imprese che hanno investito in fattori tecnologici e di trasformazione digitale, 2014-2018, per area geografica (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	Italia
Sicurezza informatica	59,0	57,2	52,9	51,9	55,2
Internet alta velocità, <i>cloud</i> , <i>mobile</i> , <i>big data analytics</i>	56,1	54,2	51,8	52,2	53,6
Software per l'acquisizione e la gestione di dati	43,6	41,9	39,6	40,9	41,6
IoT (Internet delle cose), tecnologie di comunicazione <i>machine-to machine</i>	28,7	27,3	26,0	30,2	28,3
Realtà aumentata e virtuale a supporto dei processi produttivi	23,4	22,5	21,2	25,6	23,4
Robotica avanzata (stampa 3D, robot interconnessi e programmabili)	15,9	14,7	14,0	18,0	15,8

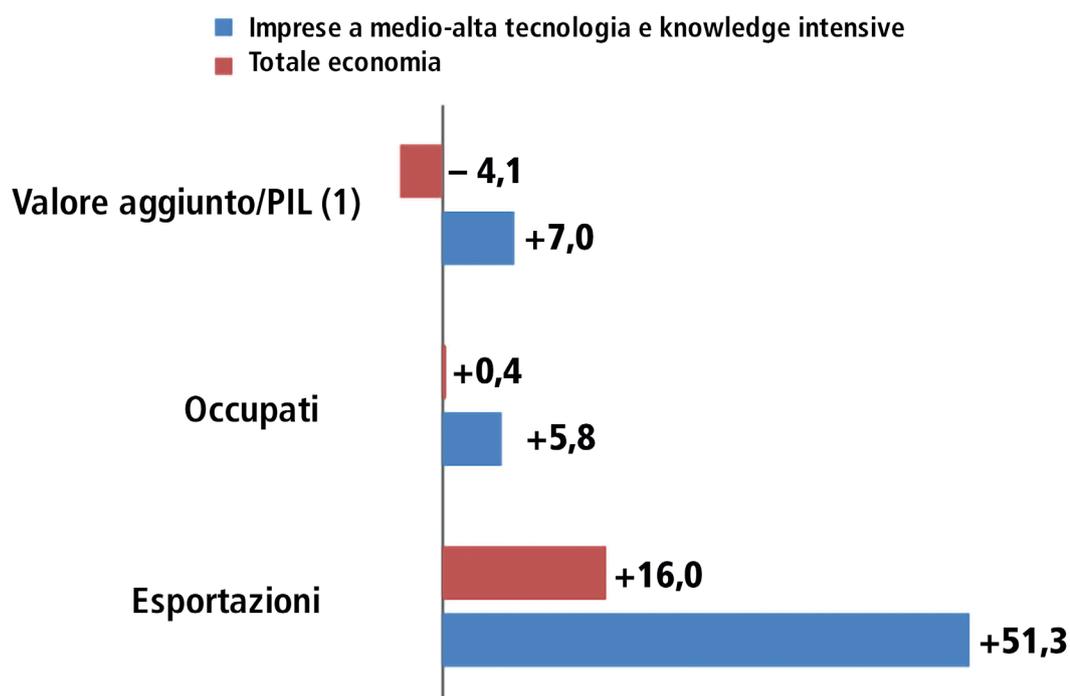
Fonte: elaborazione Censis su dati Unioncamere-Anpal

Tab. 6 – Primi 15 Paesi per nuovi robot industriali installati, 2017-2018 (v.a. mgl., var. %)

Ranking	Paesi	Unità v.a. mgl 2018	var.% 2017-2018
1	Cina	154,0	-1,4
2	Giappone	55,2	21,2
3	USA	40,4	21,6
4	Corea del Sud	37,8	-4,8
5	Germania	26,7	25,0
6	Taiwan	12,1	11,0
7	Italia	9,8	27,1
8	Francia	5,8	18,4
9	Messico	5,7	-10,3
10	Spagna	5,3	26,8
11	India	4,8	39,8
12	Singapore	4,3	-4,4
13	Canada	3,6	-11,3
14	Thailandia	3,3	-2,5
15	Rep. Ceca	2,7	-
	Mondo	422,3	5,6

Fonte: elaborazione Censis su dati International Federation of Robotics

Fig. 2 – Andamento delle imprese a medio-alta tecnologia e knowledge intensive e del totale economia, 2008-2018 (var. %)



(1) L'andamento si riferisce al periodo 2008-2017

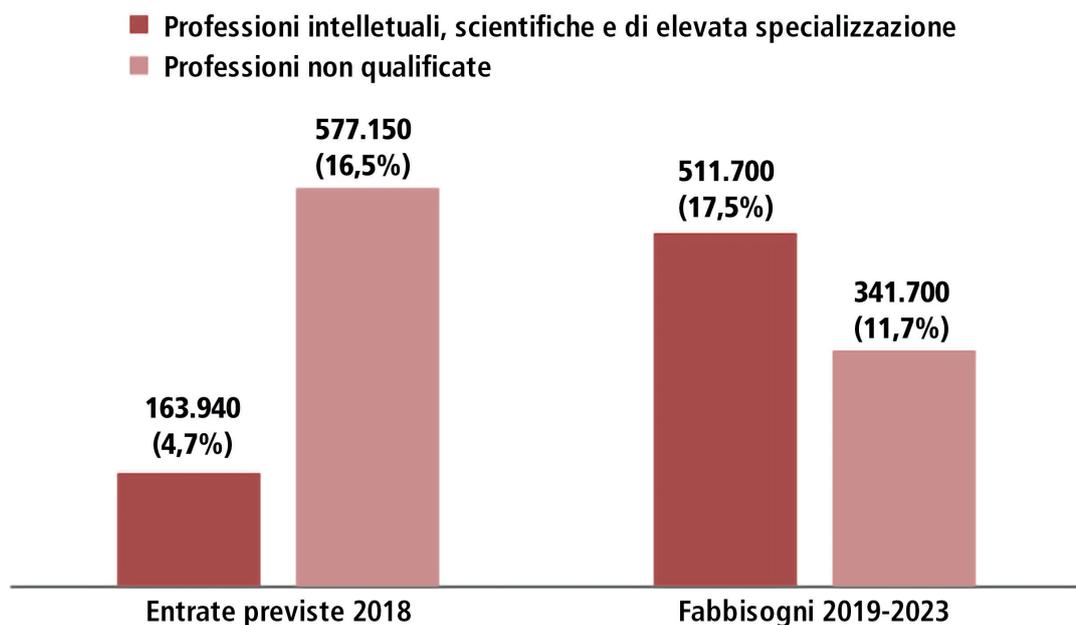
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, Infocamere

Tab. 7 – Confronto tra i salari dei lavoratori in settori a medio-alta tecnologia e knowledge intensive e quelli di lavoratori 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

Fig. 3 – Entrate previste e fabbisogni occupazionali per *professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione* e *professioni non qualificate*, 2018-2023 (v.a., val. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Excelsior-Unioncamere

Tab. 8 – Il punto di vista delle aziende sui principali aspetti che le caratterizzano nel futuro (val. %)

<i>Pensando alla sua azienda nel futuro (tra 3-5 anni) quali tra i seguenti aspetti descrivono meglio come sarà?</i>	%
Più tecnologica, digitale	66,1
Più sostenibile, più attenta all'ambiente	39,4
Più produttiva, efficiente	21,8
Più flessibile, con meno vincoli di orario per i lavoratori	21,2
Con più competenze e talenti	21,2
Con più spazi decisionali, di autonomia e di apertura ai vari livelli	18,8
Più innovativa, originale	18,8
Con più collaborazione, spirito di squadra	17,0
Più globalizzata, internazionale	14,5
Con minore presenza fisica in un luogo preciso	11,5

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

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2020

Tab. 9 – Il punto di vista delle aziende su come stanno affrontando il cambiamento tecnologico (val. %)

<i>Negli ultimi tempi si sente tanto parlare di nuove tecnologie, digitale, intelligenza artificiale e dei cambiamenti che ci saranno nelle aziende. Al momento, il cambiamento tecnologico nella sua azienda è un aspetto che viene affrontato?</i>	%
Sì, è una priorità concreta in atto e sarà sempre di più così nel futuro	76,4
Al momento ci sono aspetti più importanti, altre priorità	21,8
No, è una dimensione che non riguarda la mia azienda	1,8
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2020

Tab. 10 – Il punto di vista delle aziende sull’impatto nel prossimo futuro di tecnologie, digitale, intelligenza artificiale (val. %)

Secondo Lei nel prossimo futuro l’impatto delle tecnologie, del digitale, dell’intelligenza artificiale quanto sarà elevato?	%
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. 11 – Il punto di vista delle aziende sulle conseguenze delle nuove tecnologie, del digitale e dell’intelligenza artificiale* (val. %)

Quali tra i seguenti aspetti si verificheranno con l’arrivo delle nuove tecnologie, del digitale e dell’intelligenza artificiale in azienda nei prossimi anni?	%
Più produttività, efficienza competitività (non si dilateranno i tempi di lavoro e/o l’azienda sarà più produttiva, più efficiente e più competitiva)	97,6
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)	97,0
Maggiore utilizzo welfare aziendale (migliore fruizione dei servizi che l’azienda offre ai propri dipendenti, ad esempio di welfare aziendale)	88,5
Più smart working (si lavorerà di più in modalità remote, a distanza)	85,5
Maggiore comunicazione (più scambio di informazioni all’interno dell’azienda)	83,0

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

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2020

Tab. 12 – Il punto di vista delle aziende sugli ambiti in cui i lavoratori avranno più bisogno di supporto con l'arrivo di tecnologie, digitale e intelligenza artificiale* (val. %)

Con l'arrivo delle tecnologie, del digitale e dell'intelligenza artificiale, di quali tra i seguenti aspetti potrebbero avere più bisogno i lavoratori della sua azienda nel futuro (3-5anni):	%
Formazione e aggiornamento, per stare al passo con i tempi e con i cambiamenti	83,0
Bilanciamento tra vita privata e quella lavorativa	42,4
Flessibilità (meno vincoli di orari, di mansioni, di ruolo)	40,6
Collaborazione e interazione tra colleghi	29,7
Motivazioni, stimoli, gratificazioni immateriali	20,0
Gratificazione economica	15,2
Supporto e/o assistenza per risolvere le proprie problematiche lavorative e personali	12,7
Autonomia decisionale	10,3
Tutele, protezioni (contrattuali, servizi, ecc.)	4,8

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

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2020

Tab. 13 – Il punto di vista delle aziende sull'importanza di conservare e/o potenziare il welfare aziendale nel futuro (val. %)

Quanto è importante per Lei conservare e/o potenziare i servizi, le tutele e le opportunità del welfare aziendale nel futuro della sua azienda?	%
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. 14 – 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

Tab. 15 – 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

Tab. 16 – Opinione dei lavoratori su come cambieranno nel futuro reddito e protezioni, per ruolo svolto in azienda (val. %)

Secondo Lei, nei prossimi anni nell'azienda in cui lavora:	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

Tab. 17 – Opinione dei lavoratori su come cambieranno le relazioni in azienda nel futuro, per ruolo svolto in azienda (val. %)

Secondo Lei, nei prossimi anni nell'azienda in cui lavora:	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

Tab. 18 – Opinione dei lavoratori sul ruolo del welfare aziendale nel futuro delle aziende in cui lavorano, per ruolo svolto in azienda (val. %)

Secondo Lei, nei prossimi anni nell'azienda in cui lavora:	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





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.
