

# IL WELFARE CHE ABILITA UN NUOVO MODELLO DI LAVORO



SE CALANO LE ASPETTATIVE VERSO I BENEFICI ECONOMICI E SOCIALI DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA, AUMENTA LA RICERCA DELL'EQUILIBRIO NELLA VITA. SECONDO L'ULTIMO RAPPORTO CENSIS-EUDAIMON, TALE APPROCCIO RIGUARDA TUTTI I LAVORATORI MA È IMPRESCINDIBILE PER LE NUOVE GENERAZIONI, PIÙ SENSIBILI A RICERCARE LA QUALITÀ DEL QUOTIDIANO. L'OFFERTA DI STRUMENTI E SERVIZI PER LA PERSONA DIVENTA COSÌ UN PLUS PER LE IMPRESE NELLA RELAZIONE CON I COLLABORATORI

di Maria Moro

**C'** è una transizione silenziosa che caratterizza il mondo del lavoro, con lavoratori anziani ancora attivi e giovani che faticano a entrare ma che stanno determinando con le loro istanze un nuovo modello nel rapporto tra vita e lavoro. Un ruolo centrale è giocato dalla demografia, che rende gli under 35 una "risorsa scarsa", quindi ambita. Loro, però, hanno priorità diverse rispetto ai senior e mettono avanti a tutto il benessere e l'equilibrio con la vita privata. Si tratta di una sfida ai settori produttivi in cui gli strumenti di welfare possono giocare un ruolo fondamentale. Il tema è indagato nel 9° rapporto **Censis-Eudaimon** sul welfare aziendale, presentato a Roma lo scorso 24 febbraio, che confronta numeri e caratteristiche emergenti dei lavoratori con l'attuale offerta di welfare aziendale.

Il mercato del lavoro in Italia è caratterizzato ultimamente da una costante crescita dell'occupazione, ma con diversi aspetti che meritano una riflessione. Si è raggiunto il record del numero degli occupati, che ha superato i 24 milioni di persone in un contesto di buona qualità contrattuale, con una crescita dei lavoratori a tempo indeterminato e una riduzione della precarietà. Il saldo di +187mila nuovi occupati nel 2025 nasconde però delle discrepanze, con una crescita nelle classi di età più anziane e una riduzione in quelle più giovani.

## I NUMERI CHE CAMBIANO IL LAVORO

Se nella crescita complessiva degli over 50 incidono l'aumento dell'età pensionabile e la compensazione delle meno numerose fasce demografiche più giovani, dall'altra parte risultano in aumento tra i giovani gli "inattivi", cioè coloro che non studiano e non cercano lavoro. "Sono dinamiche – ha commentato **Massimiliano Valerii**, consigliere delegato del Censis – inedite per il nostro mercato del lavoro. La crescita dell'occupazione non vede protagoniste le giovani generazioni, anche se il loro potere contrattuale, in quanto *risorsa scarsa*, è aumentato".

I risultati della ricerca Censis-Eudaimon mostrano come i giovani attribuiscono meno valore al lavoro rispetto alle generazioni senior: non è più una leva identitaria, attraverso la quale ci si realizza, ed è percepito come poco influente per il miglioramento del proprio status economico e sociale. Su questo punto non è irrilevante la riduzione della retribuzione media lorda, che dal 2008 al 2024 è calata del 9,1% in termini reali. "Queste considerazioni sul rapporto dell'individuo, soprattutto dei giovani, con il lavoro sono importanti per capire perché oggi il welfare aziendale assume un ruolo più centrale", ha osservato Valerii, aggiungendo un ulteriore elemento: "alla piramide demo-



© Drazen Zigic - iStock

grafica che oggi si presenta rovesciata, si sovrappone l'imbuto dei patrimoni: i pochi figli generati dall'attuale classe media diventeranno eredi di patrimoni concentrati. Questo aspetto può avere un effetto sulla propensione al rischio imprenditoriale dei giovani e può indurre meno attaccamento a un lavoro non soddisfacente”.

## **AL PRIMO POSTO IL BENESSERE PERSONALE**

I risultati della ricerca Censis-Eudaimon registrano un cambiamento che avanza con le nuove generazioni ma non appartiene in via esclusiva a esse. L'evidenza centrale è che il lavoro non è più il principale riferimento identitario, prerogativa lasciata alla costruzione della propria sfera di benessere. Emerge una generale insoddisfazione verso una componente fondamentale della vita come è il lavoro: la maggioranza degli occupati non si sente riconosciuta e valorizzata nella propria attività (79%), capita di smarrire il senso del proprio lavoro (65%) tanto che la carriera non è considerata una priorità (55%). Le ragioni hanno a che fare (anche) con gli aspetti economici: per il 55% dei dipendenti la retribuzione non consente di risparmiare e il 52% è convinto che con il lavoro non si diventi benestanti. Diventa naturale ritenere che avere tempo per il proprio benessere debba essere un diritto riconosciuto (88%) e considerare che sia possibile ridurre il tempo del lavoro (71%).

Il primo effetto di una ridotta identificazione con il proprio lavoro è un cambiamento evidente rispetto alle generazioni senior nella relazione con l'impresa. Sono più i giovani a praticare il diritto alla disconnessione fuori dall'orario lavorativo (58%, dato medio 44%) e a



considerare il cambio di posto di lavoro come più utile per migliorare i propri guadagni rispetto alla fedeltà aziendale (40%, media 32%). Nella logica di una tensione a vivere meglio, diventa più importante condividere i valori dell'impresa (51%) e un buon clima con i colleghi (60%).

Se il lavoro e l'ambiente in cui si opera generano tensioni e insoddisfazione economica e psicologica, non stupisce che la reazione delle persone coinvolte nella ricerca vada verso una centralità del benessere fisico, mentale e relazionale sul posto di lavoro. L'esigenza mette d'accordo tutte le fasce d'età (l'89% di under 35 e 35-49 anni e l'84% degli over 50) e si trasforma in un'attesa riguardo all'impegno della propria azienda verso questo obiettivo (84%). Tale richiesta chiama in gioco il welfare aziendale, strumento che è noto ai lavoratori, an-

che se molti affermano di conoscerlo solo a grandi linee (60%). Il gradimento e l'impatto positivo sul proprio rapporto con il lavoro sono indubbi: i servizi di welfare migliorano la produttività e la motivazione personale (84%) e sono un discriminante nella ricerca di un nuovo posto di lavoro (72%). Chi li usa ha aspettative orientate soprattutto alla facilità di utilizzo e all'immediatezza: i servizi devono essere semplici da usare online (95%), accessibili da una sola piattaforma (90%) e si desidera ricevere informazioni chiare e sui canali digitali (89%).

## **IL CLIMA IN AZIENDA CONTA PIÙ DEGLI SGRAVI FISCALI**

Per la prima volta l'indagine Censis-Eudaimon ha indagato il punto di vista

delle imprese, coinvolgendo un campione di 150 realtà con più di 50 dipendenti. Il 92% ha affermato di avere attivato forme di welfare aziendale, sia per l'integrazione e il welfare (integrazioni di reddito 86%; servizi per la salute 77%), sia guardando al benessere e al risparmio di tempo (41% benessere psicologico, 38% cultura, 33% fitness). Guardando avanti, le intenzioni delle imprese vanno verso una maggiore capacità di offerta per incontrare le esigenze dei dipendenti. In particolare, si punta all'attivazione di asili nido (80%), assistenza per anziani e non autosufficienti (77%), istruzione e formazione (55%), servizi di consulenza finanziaria (68%), legale e fiscale (66%) per i dipendenti e servizi per l'infanzia (68%).

Le imprese interrogate sono soddisfatte dell'attivazione del welfare aziendale, in particolare apprezzano l'impatto positivo sui lavoratori in termini di tasso di utilizzo dei servizi (84%), di gradimento, di engagement e miglioramento del clima aziendale, mentre dall'elenco



© Ilija Erceg - iStock

fornito l'aspetto degli sgravi fiscali sui costi aziendali è considerato solo al sesto posto (71%). Nel complesso, è soprattutto il ruolo che il welfare esercita sull'attrazione dei talenti e il trattenimento dei lavoratori che determina il suo valore per le imprese.

## LA RIVOLUZIONE SILENZIOSA DEI GIOVANI

I giovani sono i portatori di una "rivoluzione silenziosa" nel mondo del lavoro che sta dando forma a nuovi modelli. A margine della presentazione del rapporto, **Irene Lovato Menin**, psicologa e ricercatrice **Community R&A**, ha fornito ulteriori elementi. Il fenomeno va compreso a partire dal contesto odierno e dalla relazione con il quotidiano. Nella realtà degli ultimi anni, in particolare a partire dalla pandemia, "per i giovani il cambiamento è diventato uno stato di normalità, le cui conseguenze sono una dimensione temporale schiacciata sul presente. In questo senso, non

è condivisibile da parte loro una visione di prospettiva che includa studio – lavoro – pensione; ciò che viene introiettato è la flessibilità come modello di vita".

L'esito è un cambio totale di prospettiva, che mette al centro le esigenze personali. "Il pensiero che il lavoro è importante ma meno di altri aspetti della vita è molto più comune tra i giovani di oggi rispetto a quanto accadeva per gli attuali senior", ha osservato Lovato Menin; le priorità per la propria qualità della vita sono altre, tanto che il lavoro si trova al quinto posto tra le cose "molto importanti" rispetto al secondo posto dei giovani degli anni '80. "La differenza tra giovani e senior è nella parola qualità, ancor più che quantità intesa come meno ore di lavoro": la retribuzione conta ma un po' meno che per i senior, rispetto a loro pesano di più i benefit, le prospettive chiare di carriera, la condivisione dei valori e il coinvolgimento nelle scelte aziendali, oltre all'imprescindibile smart working. ●



© boggy22 - iStock