



4° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale

Imprese, lavoratori e welfare aziendale nella grande trasformazione post Covid-19

Sintesi dei principali risultati

Con il contributo di:



Roma, 24 marzo 2021

Indice

1. Fa bene ai lavoratori, fa bene alle aziende	3
2. La trama del racconto	4
2.1. L'anno trascorso e le nuove sfide	4
2.2. Aziende e lavoratori, oltre l'emergenza	5
3. I numeri in pillole	7
3.1. Avanza comunque il welfare aziendale	7
3.2. Scenari del dopo	9



1. FA BENE AI LAVORATORI, FA BENE ALLE AZIENDE

Rapido, intenso e permanente: così può essere definito il cambiamento per lavoratori e aziende, iniziato più di un anno fa con l'esplosione dell'emergenza sanitaria ancora in corso, investendo assetti aziendali, modalità di erogazione del lavoro, bisogni e aspettative.

Oggi, che alla risposta all'emergenza sanitaria ancora in corso si aggiunge l'esigenza di programmare la ripartenza, occorre compiere un ulteriore passo in avanti nella riflessione.

Da qui il senso e la *mission* del *IV Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*: incastonare il ruolo del welfare aziendale nel più ampio racconto di *quel che dovranno affrontare aziende e lavoratori nel post Covid-19*.

Così, ancora una volta, il welfare aziendale è spinto fuori da un dibattito di qualità ma settoriale, e dentro la sfida della ripartenza che:

- per le aziende, è legata in primo luogo al rinnovato presidio dei mercati di riferimento: infatti, esse dovranno misurarsi con i cambiamenti che l'emergenza ha innescato negli assetti, nelle relazioni, nei processi di lavoro;
- per i lavoratori, preoccupati di quel che potrà accadere, c'è l'esigenza di essere accompagnati nella transizione verso il *post Covid-19* tenuto conto della nuova matrice di bisogni e competenze.

In tale quadro il welfare aziendale si annuncia come una risorsa per almeno tre ambiti:

- i conti aziendali, in molti casi in rosso (a volte profondo), per i quali potrà generare benefici tangibili tra risparmio fiscale certo e presumibile aumento della produttività;
- la coesione delle comunità aziendali, minacciata da nuove modalità lavorative e ulteriori disparità, con il rischio di una fragilità in una fase di alta competizione nei mercati. Evidente è il bisogno di nuovo *engagement*, di motivazione e di senso di appartenenza;
- la *social reputation* aziendale, rilanciata dall'attenzione collettiva per quel che le aziende fanno o non fanno per il benessere delle comunità di riferimento. Interventi socialmente rilevanti per tramite iniziative di welfare aziendale, che generano buoni risultati sulla percezione interna ed esterna dell'azienda.



Sono aspetti decisivi, che mettono a fuoco come nelle sfide complesse che il post Covid-19 prepara per aziende e lavoratori, il welfare aziendale può giocare un ruolo significativo.

2. LA TRAMA DEL RACCONTO

2.1. L'anno trascorso e le nuove sfide

L'anno eccezionale del Covid-19, dal punto di vista del welfare aziendale si riassume in alcuni punti precisi che raccontano il suo percorso di crescita:

- sul piano istituzionale, c'è stato il raddoppio del limite per l'esenzione fiscale su beni e servizi di welfare aziendale;
- nel rapporto con i lavoratori è migliorata la conoscenza, in particolare tra operai ed esecutivi, ed è migliorata la sua buona reputazione, visto che quasi 8 lavoratori su 10 vorrebbero conservare e/o potenziare e/o introdurre nella propria azienda servizi e prestazioni di welfare aziendale.

Un bilancio complessivamente positivo, pur nell'eccezionalità inedita dell'anno trascorso, che lo candida per un ruolo importante nelle sfide del post Covid-19. Infatti, il welfare aziendale potrà potenzialmente dare un contributo importante in diversi ambiti:

- la generazione di valore economico per aziende e lavoratori. Si stima in 53 miliardi di euro il valore economico del welfare aziendale se fosse esteso a tutte le imprese del settore privato. Infatti, ipotizzando di estendere risparmi fiscali e incrementi di produttività attesi rilevati dalle aziende *best in class* a tutte le imprese private, il beneficio complessivo per le aziende sarebbe pari a 34 miliardi di euro. 19 miliardi di euro sarebbe invece il valore monetario dei servizi e delle prestazioni di welfare aziendale erogate ai lavoratori. Ossigeno prezioso per i bilanci aziendali (7 su 10 hanno avuto cali nel fatturato) e aumento retributivo indiretto importante per i lavoratori;
- nel contributo a tenere insieme comunità aziendali in cui è forte la paura di tagli ai posti di lavoro e/o alle retribuzioni e in cui coesisteranno diversificate modalità di organizzazione ed erogazione del lavoro. Mutamenti profondi tra spazi aziendali ripensati in almeno 1 azienda su 2 e ricorso allo *smartworking* per almeno 1



lavoratore su 3. Ecco perché si dovrà dare coesione a comunità sempre più eterogenee per condizioni di lavoro e che dovranno affrontare dure prove competitive;

- nel promuovere *upgrading* della *social reputation* aziendale tra i lavoratori e nelle comunità. Infatti, nei mesi della pandemia, il 62,4% dei lavoratori ha apprezzato le iniziative delle aziende italiane per promuovere il benessere delle comunità di riferimento. Nella competizione che si annuncia, la *social reputation* sarà uno degli asset più importanti.

Ecco delineati tre ambiti decisivi, in cui il welfare aziendale può essere utile, efficace, riconoscibile.

2.2. Aziende e lavoratori, oltre l'emergenza

Mentre ancora è forte la paura del contagio, diventa vitale chiedersi come sarà il futuro prossimo nelle aziende e per i lavoratori. Colpisce lo scarto tra il *sentiment* aziendale, espresso dai responsabili delle risorse umane (HR) di 200 imprese medio-grandi, e quello dei lavoratori. Infatti:

- gli HR indicano che in gran parte le aziende se la stanno cavando per cui, superata la fase acuta della pandemia con la vaccinazione, la risalita sarà meno complessa di quanto si prevede: vincerà la voglia di fare, la speranza e la voglia di sentirsi parte di una comunità. In sostanza, sul futuro dell'azienda nel post Covid-19 tra gli HR prevale uno stato d'animo nettamente positivo. Priorità del dopo sarà il rilancio del business, cioè la riconquista o l'ampliamento del proprio mercato, per rimettere in sesto o spingere più in alto i fatturati. In estrema sintesi, gli HR si aspettano una stagione di dura lotta nel mercato, con conseguente pressione sulle *performance* aziendali;
- tra i lavoratori, l'ottimismo aziendale e le future priorità competitive si tramutano in altrettante paure su redditi, posto di lavoro, intensità del lavoro da svolgere e anche su più ampie disparità retributive e nelle modalità di lavoro. Un orizzonte cupo, segnato nel privato dal rischio licenziamenti, amplificato dalla già avvenuta sforbiciata dei contratti a tempo determinato.



I *sentiment* divaricanti non sono certo funzionali allo sforzo corale necessario. Ci sono poi diversità di vedute rispetto a priorità che sono decisive nel nuovo contesto:

- la qualificazione delle competenze, a causa del digitale e non solo. Per gli HR è un bisogno prioritario, per i lavoratori molto meno. Gli impiegati intermedi sono più consapevoli della necessità di adeguare le proprie competenze, meno i dirigenti e ancor meno operai e esecutivi, convinti che nel prossimo futuro non cambierà gran che di ciò che devono sapere e saper fare per il proprio lavoro. Evidente allora è la necessità di radicare tra i lavoratori l'esigenza di stare dentro il digitale nelle sue varie forme, in quanto nuova grammatica del lavorare;
- se gli HR insistono sulla maggiore autonomia come chiave dei modelli ibridi di erogazione delle prestazioni lavorative, le paure tra i lavoratori spingono verso la ricerca di più tutele, più sicurezze, meno rischi. Del resto per il 44,2% dei lavoratori (ed è il 48,8% tra gli operai), il lavoro è fino a questo momento peggiorato;
- resta il mistero *smartworking*, destinato ad espandersi ibridandosi con la presenza fisica, secondo HR e lavoratori. Ad oggi più della metà di chi lavora in *smartworking* lo apprezza, mentre 6 lavoratori su 10 non in *smartworking* lo temono e vorrebbero continuare a lavorare in presenza fisica.

Lo scenario del prossimo futuro nel mondo del lavoro sarà segnato da resistenze culturali e concrete alle nuove modalità imposte dal digitale e, poi, dalla dicotomia tra aziende proiettate allo spasimo verso obiettivi di mercato e lavoratori ripiegati su paure e richieste di nuove certezze.

L'intensità reale dei licenziamenti attesi deciderà la risultante collettiva dei *mood* antitetici individuati, tuttavia per chi resterà in azienda sarà molto importante verificare se e in che misura alcune aspettative saranno soddisfatte: una maggiore attenzione al benessere di chi lavora, favorendo la conciliazione tra lavoro, famiglia e vita privata, poi le risposte ai nuovi fabbisogni degli *smartworker* e quelli di chi lavora sempre e solo in compresenza fisica.

In questa prospettiva, il welfare aziendale avrà, per HR e lavoratori, un ruolo importante:

- in primo luogo, se saprà rassicurare i lavoratori dandogli un senso di appartenenza ad una comunità in cui si possano finalmente sentire riconosciuti e apprezzati;



- se saprà garantire una personalizzazione dell’offerta di servizi e prestazioni, ad integrazione reale di quel che i lavoratori trovano nel welfare sul territorio. Poter contare su un dispositivo che in azienda rileva i propri fabbisogni e poi mette a disposizione qualcosa in più o di diverso da quel che il lavoratore può trovare o acquistare da sè, è la chiave per una nuova stagione del welfare aziendale ad integrazione del welfare sui territori, che renderebbe trasparente al lavoratore il valore dell’appartenenza ad una comunità aziendale.

Al contempo le grandi aziende sono chiamate anche ad una sfida ulteriore: stimolare e potenziare l’offerta locale di servizi e prestazioni di welfare aziendale, che poi potrebbe andare a beneficio di inediti aggregati di piccole imprese locali e della più ampia comunità territoriale, migliorando il benessere locale e con un di più di valore reputazionale per l’azienda.

3. I NUMERI IN PILLOLE

3.1. Avanza comunque il welfare aziendale

Più conosciuto e più apprezzato. Nell’*annus horribilis* il welfare aziendale è andato piuttosto bene. In corso d’anno vi è stato il raddoppio del limite dell’esenzione fiscale per i servizi e prestazioni di welfare aziendale (da 258,23 euro a 516,46 euro) e, pur nell’eccezionalità del momento, è un po’ migliorata la conoscenza tra i lavoratori. Infatti, il 25,6% dichiara di conoscere bene il welfare aziendale (+2,7% rispetto al 2020) ed è un po’ cresciuta la conoscenza anche tra gli esecutivi, su cui più ricadono le asimmetrie informative: lo conoscono bene il 20% (era il 14,3% nel 2020), mentre è il 41,7% tra apicali (era il 39,3%) ed il 25,8% tra gli intermedi (era il 23,8%). Alto l’apprezzamento, con il 77,4% dei lavoratori dipendenti (83,1% dei dirigenti, 82,1% impiegati, 61% operai ed esecutivi) per cui è importante conservare e/o potenziare e/o introdurre il welfare aziendale nella propria azienda (tab. 1).



Tab. 1 – Apprezzamento dei lavoratori del welfare aziendale, per ruolo svolto in azienda (val. %)

Per Lei, è importante che la sua azienda decida di conservare/potenziare/introdurre i servizi, le tutele e le opportunità del welfare aziendale?	Dirigente e direttivi	Impiegati	Operai ed esecutivi	Totale
Sì	83,1	82,1	61,0	77,8
No	11,1	4,6	7,9	5,8
Non saprei	5,8	13,2	31,1	16,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagini Censis 2021

Un potenziale valore economico, benzina per la ripartenza. 53 miliardi di euro è la stima del valore economico potenziale del welfare aziendale se fosse esteso a tutte le imprese del settore privato. Si stima un beneficio potenziale per le aziende di 34 miliardi di euro tra vantaggi fiscali e possibili incrementi della produttività, mentre per il singolo lavoratore un beneficio economico che ammonta a quasi una mensilità in più all'anno per un totale di 19 miliardi di euro. Il welfare aziendale quindi può generare benefici economici importanti e per i bilanci aziendali (il 68,7% delle aziende ha avuto perdite di fatturato anche dopo il *lockdown*) e per le retribuzioni dei lavoratori.

Antidoto all'erosione delle comunità aziendali. Profonda è la trasformazione dei contesti aziendali, indotta da più driver. Il primo è il lavoro in remote, praticato oggi dal 31,6% dei lavoratori con ampie quote di dirigenti (51,5%) e impiegati (34,3%), rispetto ad operai ed esecutivi (12,3%). 7 milioni di dipendenti temono un ampliarsi delle disparità in azienda, in primis tra chi è in *smartworking* e chi no. Poi, finito il blocco dei licenziamenti, ci si attende un cambio della composizione degli organici aziendali: già nel 2020, malgrado il blocco dei licenziamenti, si sono avuti -393 mila contratti a termine, solo parzialmente compensati da +158.000 contratti indeterminati. Facile ipotizzare che lo sblocco dei licenziamenti inciderà in profondità sugli organici aziendali. Poi tutela della salute e nuove modalità di erogazione del lavoro cambieranno per sempre gli spazi aziendali e la loro fruizione: il 58,7% delle aziende (ed è l'85,9% per le aziende con oltre 250 dipendenti) sta adattando o ha già adattato i propri



spazi di lavoro. Ibride dal digitale, modificate negli organici e diluite in tanti spazi: evidente che nelle aziende post Covid-19 ci sarà un problema di coesione delle nuove comunità aziendali. Qui può pesare il contributo del welfare aziendale, poiché per il 52% degli HR sarà importante nella ripartenza proprio perché può promuovere maggiore coesione interna all'azienda.

Un di più di social reputation aziendale. Il 62,4% dei lavoratori dà un giudizio positivo sulle iniziative che le aziende italiane hanno promosso nei mesi della pandemia a tutela del benessere dei loro lavoratori o a favore della collettività. Ecco uno dei lasciti permanenti del Covid-19 con cui le aziende dovranno confrontarsi: l'ingresso in pianta stabile dell'attenzione al benessere delle comunità di riferimento tra i criteri con cui viene valutata l'azione aziendale. Un passaggio decisivo e che allarga anche i confini del welfare aziendale, in quanto leva per promuovere benessere dentro e fuori le mura aziendali e al contempo innalzare la *social reputation*.

3.2. Scenari del dopo

L'ottimismo sul futuro prossimo delle aziende. L'87,2% dei responsabili HR dice che la propria azienda è positiva pensando al futuro. La ripartenza beneficerà di un clima aziendale marcato da voglia di fare (62,2%), speranza (33,7%) e coesione, percezione di essere parte di una comunità (30,1%) (tab. 2-3). Le priorità saranno per il 76% il rilancio del business, la riconquista del proprio mercato, puntando su nuove opportunità poi, a distanza, lo sviluppo di una cultura digitale (36,2%), il prestare attenzione ai bisogni di lavoratori e delle loro famiglie, anche con più welfare aziendale (27,6%). I bisogni dei lavoratori a cui le aziende daranno maggior attenzione sono la riqualificazione delle competenze relazionali, culturali e digitali (53,1%), la domanda di benessere e serenità psicologica (42,3%), il migliore bilanciamento tra vita privata e lavorativa (40,3%), promozione di scambio e condivisione interna (37,2%).



Tab. 2 – Il sentiment delle aziende sul futuro (val. %)

<i>Pensando al futuro della sua azienda nel post Covid-19 e alla sua capacità di ripartire quando l'emergenza sanitaria sarà definitivamente superata, qual è il suo stato d'animo?</i>	%
Positivo	87,2
Né positivo né negativo	11,7
Negativo	1,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2021

Tab. 3 – Il punto di vista delle aziende sui principali stati d'animo nelle aziende nel post Covid-19 (val. %)

<i>Immagini la sua azienda nel post Covid-19, quando l'emergenza sarà definitivamente superata. Secondo lei, quali tra seguenti termini descrivono meglio il clima che ci sarà?</i>	%
Voglia di fare	62,2
Speranza	33,7
Coesione, sentirsi parte di una comunità	30,1
Incertezza	25,0
Senso di sfida	22,4
Fiducia	21,4
Voglia di migliorarsi	21,4
Preoccupazione	17,3
Ottimismo	15,3

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

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2021



La grande paura dei lavoratori del privato. All'ottimismo delle aziende si contrappongono i timori dei lavoratori del settore privato: 3 su 4 ha una qualche paura pensando al futuro. In particolare, 4,6 milioni temono di dover accettare tagli alle retribuzioni, 4,4 milioni di perdere il lavoro, restare disoccupato, 3,6 milioni di dover cambiare lavoro, 4,5 milioni di dover lavorare di più.

Poche buone aspettative per chi resterà in azienda. Per ora il 44,2% dei lavoratori dice che lavora peggio di prima, in particolare gli operai (48,8%, mentre è il 37,9% tra i dirigenti e il 43,2% tra gli intermedi). Nel prossimo futuro si attendono più *smartworking* (52,6%) e più flessibilità (26,2%). Poco sentita è la necessità di investire soggettivamente nella riqualificazione delle competenze: lo pensa meno del 40% dei lavoratori, e il dato arriva al 45,2% tra gli impiegati, mentre è il 35,5% tra gli apicali e il 27,3%, tra gli esecutivi (tab. 4-5).

Tab. 4 - Opinione dei lavoratori sull'impatto dell'emergenza sanitaria Covid-19 sul proprio lavoro, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Se pensa al suo lavoro oggi, a seguito dell'emergenza Covid-19 Lei lavora:</i>	Dirigente e direttivi	Impiegati	Operai ed esecutivi	Totale
Meglio di prima	19,2	16,9	6,6	14,5
Peggio di prima	37,9	43,2	48,8	44,2
Come prima	42,9	39,9	44,6	41,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis 2021



Tab. 5 - Opinioni dei lavoratori sulla necessità di potenziare le proprie competenze, per ruolo svolto in azienda (val. %)

<i>Le attuali competenze che utilizza nel lavoro secondo Lei nel prossimo futuro saranno valide e sufficienti?</i>	Dirigente e direttivi	Impiegati	Operai ed esecutivi	Totale
Sì	60,0	50,1	56,0	52,4
No, di cui	35,5	45,2	27,3	39,9
<i>Avrò bisogno di un aggiornamento formativo, integrare le competenze</i>	23,2	35,6	14,1	29,1
<i>Avrò bisogno di competenze nuove e diverse per cambiare funzioni e/o settore</i>	12,4	9,6	13,2	10,8
Non saprei	4,5	4,7	16,7	7,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2021

Mistero smartworking. Lo *smartworking* resta oggetto di valutazioni molto soggettive, come una sorta di mistero indefinito che ciascuno scopre e giudica a modo suo. Infatti, è apprezzato dal 52,4% di chi lo pratica oggi ed è temuto come una minaccia dal 64,4% di chi lavora in compresenza. Così anche i timori sul futuro prossimo sono diversificati: il 33,5% dei lavoratori teme di dover tornare a lavorare sempre e solo in compresenza, il 18,2% di dover lavorare troppe giornate in *smartworking*. Numeri che confermano un rapporto molto soggettivo con il lavoro a distanza, che impone il ricorso a modelli ibridi, bene calibrati tra le due modalità e soprattutto ritagliati sulle specifiche esigenze dei lavoratori.

Aziende e lavoratori d'accordo: il welfare aziendale è una buona risorsa
Per l'87,2% delle aziende il welfare aziendale sarà importante perché, può produrre nuova coesione (52%) e mettere a disposizione servizi utili e dispositivi formativi per trasferire competenze necessarie (il 35,2%) (tab. 6). Gli HR vorrebbero fosse esteso il welfare aziendale, anche tramite ulteriori



benefici fiscali (56,6%). Più welfare aziendale dicono le aziende, confortate dall'apprezzamento di 8 lavoratori su 10.

Tab. 6 – Il punto di vista delle aziende sul ruolo del welfare aziendale per la ripartenza post Covid-19 (val. %)

<i>Secondo lei, pensando anche alla ripartenza della sua azienda nel post Covid-19, il welfare aziendale sarà:</i>	<i>%</i>
Molto o abbastanza importante, di cui	87,2
<i>Molto, sarà una risorsa che consentirà all'azienda di investire in strumenti, competenze, servizi che aiutano i lavoratori ad affrontare il nuovo contesto</i>	35,2
<i>Abbastanza, perché aiuterà a trovare nuovi equilibri e mantenere la coesione interna ai contesti aziendali</i>	52,0
Poco o Per niente importante, di cui	12,8
<i>Poco perché non potrà dare il supporto di cui i lavoratori avrebbero bisogno</i>	11,2
<i>Per niente, finirà per essere una voce di spesa superflua</i>	1,6
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis-Eudaimon 2021

