



VIII Rapporto Censis-Eudaimon

Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova

Sintesi dei principali risultati

Roma, 21 febbraio 2025

Con il contributo di:



Indice

1. RAPPORTO CON IL LAVORO ED ESIGENZE DEI LAVORATORI: IL PERIMETRO DELLA SFIDA.....	3
2. PERSEGUIRE IL PROPRIO BENESSERE ANCHE IN AZIENDA.....	5
3. I NUMERI IN PILLOLE	8
3.1. <i>Il benessere olistico per chi lavora.....</i>	8
3.2. <i>Priorità benessere per tutti.....</i>	8
3.3. <i>L'azienda può fare molto.....</i>	8
3.4. <i>Le fatiche del lavoro.....</i>	9
3.5. <i>La sindrome da corridoio: osmosi negativa tra vita privata e lavoro.....</i>	9
3.6. <i>Un buon lavoro fa stare meglio.....</i>	10
3.7. <i>Datemi tanto welfare aziendale.....</i>	10
3.8. <i>Supporti per sentirsi meglio</i>	10
3.9. <i>Effetti sulla vita della crisi del welfare.....</i>	11
3.10. <i>Non sapere a chi rivolgersi</i>	11
3.11. <i>La sempre più diffusa conoscenza del welfare aziendale</i>	12
TABELLE E FIGURE	13



1. RAPPORTO CON IL LAVORO ED ESIGENZE DEI LAVORATORI: IL PERIMETRO DELLA SFIDA

Cosa accade nelle aziende italiane con lavoratori difficili da reclutare o trattenere ormai molto attenti al proprio benessere soggettivo?

Cosa possono e devono fare le aziende alle prese con lavoratori che, trasversalmente a classi di età, titolo di studio, genere o area geografica scrutano con rigore i tanti e diversi aspetti del lavoro in relazione al contributo che danno o non danno al proprio benessere psicologico e fisico?

Ecco solo due dei quesiti molto operativi a cui il presente Rapporto risponde, in linea con le risultanze delle ultime edizioni che, in anticipo sul mainstream, hanno individuato la ridefinizione in atto del rapporto soggettivo con il lavoro e le relative conseguenze nelle aziende.

Poiché la conquista e tutela del benessere soggettivo è per le persone al centro delle proprie vite, anche i tanti e diversi aspetti del lavoro per poter coinvolgere e motivare devono contribuire all'equilibrio psico-fisico individuale.

Questo vale per tutti i lavoratori, non solo per quelli alle prese con disagi conclamati specifici più o meno gravi: anche il lavoro, dal contesto fisico e relazionale in cui si svolge ai suoi fondamentali di retribuzione, orario e carriera alle sue risposte alle aspettative di autonomia, eticità e realizzazione personale, deve contribuire a dare risposte all'anelito al benessere soggettivo di chi lavora.

Operazione ulteriore consiste poi nel comprendere, più nello specifico, cosa destabilizza le persone, cioè quel che eventualmente genera malessere soggettivo o limita la capacità di costruire il proprio spicchio di benessere.

Ecco dove il welfare diventa vitale, perché la crisi del sistema di tutele tradizionali, dalla sanità alla previdenza all'assistenza sociale sino alla scuola, scarica anche su chi lavora una molteplicità di disagi ad alto tasso di stress e preoccupazione, facendo volgere al negativo la bilancia del benessere soggettivo.

In un contesto ad alta incertezza, il venir meno delle coperture dai grandi rischi sociali, come la malattia o la non autosufficienza, amplifica gli stati di insoddisfazione delle persone e ne abbatte la qualità della vita.



E le persone non possono che portarsi in azienda il carico di sofferenze, difficoltà, pressioni e stress della vita ordinaria, così come del resto si portano a casa le difficoltà ed eventuali frustrazioni lavorative.

Nelle aziende, quindi, entrano ogni giorno persone che si concepiscono sempre e ovunque nella loro totalità e che rifuggono dalle retoriche dell'*Uomo di Marmo* che semplicemente non convincono più. E allora cosa può fare o, meglio, cosa ci si attende che faccia il welfare aziendale tenuto conto del decollo della sua *social reputation* nei trascorsi nove anni?

Ecco l'altro fondamentale quesito a cui il presente Rapporto offre risposte precise perché, dopo aver integrato redditi, supportato consumi, contribuito a promuovere *engagement* e iniziato a operare come una delle leve migliori per attrarre o trattenere lavoratori, il welfare aziendale può essere l'origine di una più generale evoluzione dell'azienda in un *Hub* del benessere che prende in carico il lavoratore non solo nei momenti di massima vulnerabilità ma lo supporta nella sua personale ricerca del benessere psicofisico, emotivo e sociale in tutte le sue sfaccettature.

Ecco una nuova, più avanzata frontiera per la cultura del welfare aziendale, e più in generale per le aziende, che l'VIII Rapporto Censis-Eudaimon lancia nel dibattito pubblico a partire da una ulteriore originale chiave di lettura dei percorsi di rimotivazione al lavoro e possibile *engagement* in azienda.



2. PERSEGUIRE IL PROPRIO BENESSERE ANCHE IN AZIENDA

Salute, tranquillità, equilibrio: ecco la triade di termini che il benessere evoca per primi alla mente dei lavoratori dipendenti italiani. Termini che esplicitano impressivamente che al centro delle loro vite, come del resto di quelle degli altri italiani, in questa fase storica c'è la ricerca di un benessere olistico, psico-fisico, con un equilibrio in cui salute fisica e mentale devono coesistere.

E ciascun individuo valuta i tanti e diversi aspetti del lavoro in relazione al contributo che dà o non dà a tale benessere psico-fisico, con reazioni diverse a seconda dell'esito.

Se il contributo è positivo, allora è probabile che scatteranno meccanismi di motivazione e coinvolgimento ma se, come troppo spesso capita, è negativo allora diventano operative nel quotidiano dei lavoratori micro-strategie per minimizzare impegno e performance nel lavoro.

La novità consiste nel fatto che le persone, anche nel lavoro, si pensano e vivono come totalità psico-fisica e hanno come priorità il miglioramento del proprio benessere. La bussola di scelte e comportamenti di tutti i lavoratori, non solo di quelli che vivono un disagio o problematiche specifiche di qualche tipo, è la propria singolare e originalissima idea di benessere materiale e psicologico con cui ormai anche le aziende, e in generale il mondo del lavoro, devono fare i conti.

Da qui discendono una molteplicità di conseguenze operative essenziali a cominciare dal fatto che le aziende non possono più limitarsi a prendere in conto i soli lavoratori con esigenze e criticità precise, conclamate, perché il diritto e la voglia di benessere prescindono dallo stato di disagio e si materializza in richieste diversificate di opportunità e supporti che consentano a ciascuno di perseguire la propria specifica idea di benessere.

Altra conseguenza nelle aziende di una concezione del benessere legata al riconoscimento della persona come totalità, è la crescita della richiesta di attenzione agli esiti psicologici dei tanti e diversi malesseri legati al lavoro e/o alla vita privata, con anche la disponibilità di servizi a supporto dell'equilibrio psicologico e dello sviluppo personale.

Del resto, l'osmosi tra dentro e fuori il luogo di lavoro è totale, con i lavoratori che in casa si portano gli strascichi delle sofferenze sul lavoro e in azienda patiscono il condizionamento delle difficoltà emerse nel privato.



Ecco perché oltre alla salute fisica c'è una domanda crescente di attenzione e supporto per la salute mentale, il cui equilibrio è ineludibile per il benessere soggettivo.

Una delle fonti più importanti di sofferenza e stress nella vita dei lavoratori rinvia alla crisi del welfare, che non riesce più a dare risposte tempestive e appropriate a bisogni sociali e di tutela come la salute, la vecchiaia, la non autosufficienza, l'istruzione e la promozione sanitaria e sociale di figli e nipoti. Ed è alta la quota di lavoratori che sperimenta difficoltà di accesso al welfare o anche uno smarrimento per l'incapacità di capire a chi rivolgersi, in caso di non autosufficienza o di un problema sanitario.

L'alto apprezzamento per il welfare aziendale, la sua capacità riconosciuta di garantire benefit, integrazioni di reddito, opportunità utili ai lavoratori, non gli può consentire però di risolvere l'interesse delle problematiche che condizionano molto negativamente vite e *performance* dei lavoratori.

E la moltiplicazione di benefit e servizi disponibili nelle piattaforme aziendali non riuscirà a dare risposte a quel *fine tuning* di esigenze di welfare, che sono esito sia dell'individualizzazione dei percorsi di vita che della voglia legittima e ormai radicata di scegliere e personalizzare anche i servizi di welfare.

Ecco il carattere strategico di soluzioni di presa in carico, ascolto, affiancamento e supporto minuto, nel quotidiano dei lavoratori rispetto a casi molto concreti di fabbisogni sociali a cui trovare soluzione all'interno dell'intera rete di servizi e prestazioni del welfare.

Il welfare aziendale, quindi, diventa l'incubatore di una più ampia capacità delle aziende di affiancare i lavoratori sia nei momenti più difficili e per le cose più importanti, dalla salute al futuro dei figli, sia per far fronte a piccole difficoltà nel quotidiano, innescando così il più potente dei percorsi di engagement e rimotivazione al lavoro.

La ricerca rivela che sono ancora troppo poco conosciuti per essere adeguatamente apprezzati i servizi di coaching, ascolto, orientamento sullo specifico dei bisogni sociali, inclusi quelli per la salute mentale.

E tuttavia quei servizi improntati a una relazionalità personalizzata in modo estremo e orientata alla ricerca di soluzioni disegnano una fase nuova del welfare aziendale e dell'azienda come *Hub del benessere*, potenzialmente apprezzatissimo dai lavoratori.

Un *Hub del benessere* che va inteso in senso lato, ovvero come un contenitore ampio, in cui l'azienda non solo offre servizi di welfare per rispondere ai



bisogni sociali e sanitari dei lavoratori, ma che promuove e offre anche soluzioni per il benessere complessivo e individuale, a cui tutti aspirano.

Il nuovo rapporto soggettivo con il lavoro, le aspettative su lavoro e azienda, l'intensificazione dell'attenzione al benessere soggettivo sono processi sociali e culturali che coinvolgono la grande maggioranza dei lavoratori trasversalmente alle caratteristiche aziendali, come dimensione, settore, andamento di bilancio ecc. e a quelle dei lavoratori stessi in termini di età, titolo di studio, area di residenza, genere.

Diventa vitale, quindi, per uomini e donne delle risorse umane, capi azienda e stakeholder comunque coinvolti nelle problematiche del lavoro e aziendali, cogliere il senso profondo di quanto emerso dalla presente ricerca: non ci sarà ri-motivazione al lavoro e nuovo *engagement* senza risposte appropriate ed efficaci a quell'anelito olistico puntuale, minuto, micro-costruito, di benessere.

È irreversibilmente finito il tempo del primato del lavoro e dell'azienda come spazio neutrale in cui si lavora e tutto il resto non conta. Attivare e trattenere lavoratori impone alle aziende di elaborare soluzioni che associano alla scelta dei lavoratori di farne parte opportunità per perseguire il proprio benessere.



3. I NUMERI IN PILLOLE

3.1. Il benessere olistico per chi lavora

Richiesti di indicare i termini che la parola benessere evoca alla loro mente il 63,2% dei lavoratori dipendenti ha indicato la salute, il 42,4% la tranquillità e il 34,4% l'equilibrio, il 29,9% tempo per prendersi cura di sé e il 26,5% la famiglia. Al fondamentale star bene seguono due dimensioni psicologiche, mentali, quali tranquillità ed equilibrio. Inoltre, l'11,3% ha indicato la *consapevolezza di sé*, richiamando pratiche come la meditazione e la *mindfulness*. Ridotti i richiami ai componenti più materiali del benessere, quali ricchezza (8,6%) e agiatezza economica (7,5%) (**fig. 1**).

3.2. Priorità benessere per tutti

L'83,4% dei dipendenti ritiene una priorità che il suo lavoro contribuisca al proprio benessere olistico, complessivo da quello fisico a quello mentale, psicologico (**fig. 2**). È una convinzione prevalente, in modo trasversale a chi lavora in azienda, poiché coinvolge il 76,8% dei dirigenti, l'86,1% degli impiegati e il 79,5% degli operai e dei lavoratori con mansioni esecutive. Il 75% dei dipendenti tra i 18 e i 34 anni, l'85,7% dai 35 ai 54 anni, l'88,4% dei dai 55 anni in su.

3.3. L'azienda può fare molto

Il 63,5% dei lavoratori dipendenti è convinto che l'azienda in cui lavora potrebbe fare molto per migliorare il suo benessere. Ne sono convinti il 77,2% dei dirigenti, il 62,3% degli impiegati e il 62,3% degli operai (**fig. 3**). Sebbene il lavoro non sia più epicentro dell'identità individuale, resta un'attività fondamentale anche per il benessere di chi lavora e l'azienda può dare un importante contributo. Per il benessere poi contano anche le scelte individuali, è infatti il 66,7% dei lavoratori dipendenti ad essere convinto che la conquista del benessere dipende anche da quel che sceglie e decide di fare, dalla sua responsabilità individuale. Condivide questa idea il 61,5% dei dirigenti, il 64,6% degli impiegati e il 72,5% degli operai. Ma la responsabilità individuale non significa che i dipendenti siano convinti che possano fare



tutto da soli: oltre l'80% ritiene che Stato e istituzioni possano fare molto per migliorare le condizioni per il benessere psico-fisico individuale.

3.4. Le fatiche del lavoro

Molte le condizioni di malessere sperimentate dai dipendenti nell'ultimo mese precedente l'intervista poiché il 25% dei lavoratori dipendenti ha vissuto spesso situazioni di stress o ansia legate al lavoro, al 48% è capitato di tanto in tanto (**fig. 4**); il 24,3% non è riuscito spesso a bilanciare come avrebbe voluto vita lavorativa e vita privata, il 52,5% ogni tanto; il 22,3% dichiara che spesso la propria vita privata ha risentito di problematiche legate al lavoro, il 48% di tanto in tanto; il 24% sente spesso troppa pressione addosso quando lavora e il 49,9% di tanto in tanto. Inoltre, il 31,8% dei lavoratori dipendenti ha dichiarato di aver provato sensazioni di esaurimento, estraneità o comunque sentimenti negativi nei confronti del proprio lavoro, quasi una forma di burnout (**fig. 5**). Poi, il 21,3% spesso ha provato frustrazione per via del mancato supporto da parte del datore di lavoro, il 46% qualche volta; il 20,5% spesso sente che il proprio ambiente di lavoro non favorisce la coesione sociale tra colleghi, il 48,1% ogni tanto; il 21,5% si sente spesso sopraffatto dalle responsabilità quotidiane in generale, il 54,4% di tanto in tanto; il 17,8% ha spesso difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa dello stress o di preoccupazioni personali, il 47,2% ogni tanto; l'8,4% spesso ha fatto ricorso ai servizi di supporto psicologico e al counseling, il 28,3% qualche volta.

3.5. La sindrome da corridoio: osmosi negativa tra vita privata e lavoro

Il 25,7% dei lavoratori dipendenti si porta al lavoro i problemi di casa, privati, con effetti negativi sulla *performance*, il 36,1% si porta i problemi lavorativi a casa con effetti negativi sulle relazioni familiari, amicali ecc. (**fig. 6**). A casa si portano i problemi lavorativi con relativi effetti negativi, il 41% dei lavoratori più giovani, il 34,9% dei giovani adulti e il 33,7% dei più anziani con almeno 55 anni. Si portano a lavoro i problemi di casa restandone condizionati, il 22,7% degli occupati giovani, il 29,2% dei giovani adulti e il 20,6% dei più anziani. La sindrome del corridoio, cioè l'osmosi di ansie e

disagi tra lavoro e vita privata abbatte benessere soggettivo, la qualità della vita e la salute mentale.

3.6. Un buon lavoro fa stare meglio

Le dimensioni del lavoro che contano positivamente per il benessere soggettivo sono per il 94,6% dei lavoratori dipendenti un buon rapporto con superiori e colleghi (per il 57,8% molto importante, per il 36,8% abbastanza), per il 93,1% la possibilità di operare con un certo grado di autonomia (per il 43,4% molto importante, per il 49,7% abbastanza) (**fig. 7**). Per il 92,2% è importante un riuscito bilanciamento tra vita privata e lavoro (per il 54,4% molto, per il 37,8% abbastanza). La flessibilità negli orari di lavoro è importante per il 91,6% dei lavoratori (per il 51,5% molto per il 40,1% abbastanza), per il 64,1% la possibilità di lavorare anche in smart working (per il 30,7% molto per il 33,4% abbastanza). Per l'87,6% dei lavoratori dipendenti sentirsi valorizzati nel lavoro è importante per il proprio benessere mentale. Inoltre, per l'88,8% dei lavoratori il vero leader in azienda è colui che valorizza le persone.

3.7. Datemi tanto welfare aziendale

Come propellente di benessere soggettivo l'85,8% dei lavoratori dipendenti richiama esplicitamente l'introduzione o l'aumento dei benefit del welfare aziendale; l'80,3% iniziative per la salute fisica, dalla palestra a corsi fitness di vario tipo; il 74,8% servizi per l'accesso alla cultura, che sia cinema, teatro, musei, acquisto libri; il 68,5% servizi per il supporto per la salute mentale (**fig. 8**).

3.8. Supporti per sentirsi meglio

Il 63,5% dei lavoratori dipendenti vorrebbe supporto nell'investire nel proprio benessere mentale con la possibilità di ricorrere ad uno psicologo o, anche, di svolgere attività di meditazione o yoga. Il 38,2% è profondamente convinto che fare meditazione lo aiuterebbe a gestire meglio situazioni di stress e quindi a essere più produttivo. Poi, l'89,4% ritiene che per gestire gli effetti



di difficoltà e sofferenze si deve poter dedicare più tempo a sé stessi e alle cose che piacciono, coinvolgono, interessano. In particolare, per l'86,2% trascorrere più tempo con amici e parenti, per il 78,9% svolgere attività fisica, per il 73,9% coinvolgersi in attività culturali varie e per il 79% semplicemente potersi riposare (**fig. 9**).

3.9. Effetti sulla vita della crisi del welfare

Altamente impressivi sono i dati che raccontano lo stato del rapporto dei lavoratori dipendenti con il welfare italiano. Rispetto a quattro anni fa per il 32,9% dei lavoratori dipendenti la rete di protezione dai rischi sociali, cioè il sanitario, sociosanitario, assistenziale, è peggiorata, per il 52,5% è rimasta uguale e per il 14,6% è migliorata (**fig. 10**). Per il futuro, solo il 4,3% dei lavoratori dipendenti ritiene che il sistema di welfare garantirà la copertura dei bisogni essenziali, il 55,5% che si limiterà a garantire un pacchetto ristretto di bisogni e il resto sarà in capo all'impegno economico del singolo e il 40,2% che non garantirà nemmeno l'essenziale, di fatto tutto sarà in capo ai cittadini (**fig. 11**).

3.10. Non sapere a chi rivolgersi

Al 41,8% dei dipendenti è capitato, in presenza di un problema di salute o di un disagio di altro tipo, di non sapere bene a chi rivolgersi nel welfare o nel socioassistenziale (**fig. 12**). *Si al consulente di welfare.* Il 41,8% dei lavoratori dipendenti vorrebbe poter contare su un consulente esperto in cui avere fiducia per suggerimenti, indicazioni su sanità, assistenza a non autosufficienti, previdenza (**fig. 13**). Il 28% lo reputa inutile, il 30,2% è indeciso, non sa bene che cosa un simile servizio gli potrebbe garantire. Il 27,3% apprezzerrebbe un consulente online che gli chiarisca di quale supporto può beneficiare dalla propria azienda. È il 30,6% tra i giovani, il 29,4% tra gli adulti, e il 18,7% dei dipendenti più anziani. Non sa bene cosa il servizio rappresenti il 31,7% dei giovani e il 23,1% degli adulti, il 2,7% dei dipendenti più anziani.

3.11. La sempre più diffusa conoscenza del welfare aziendale

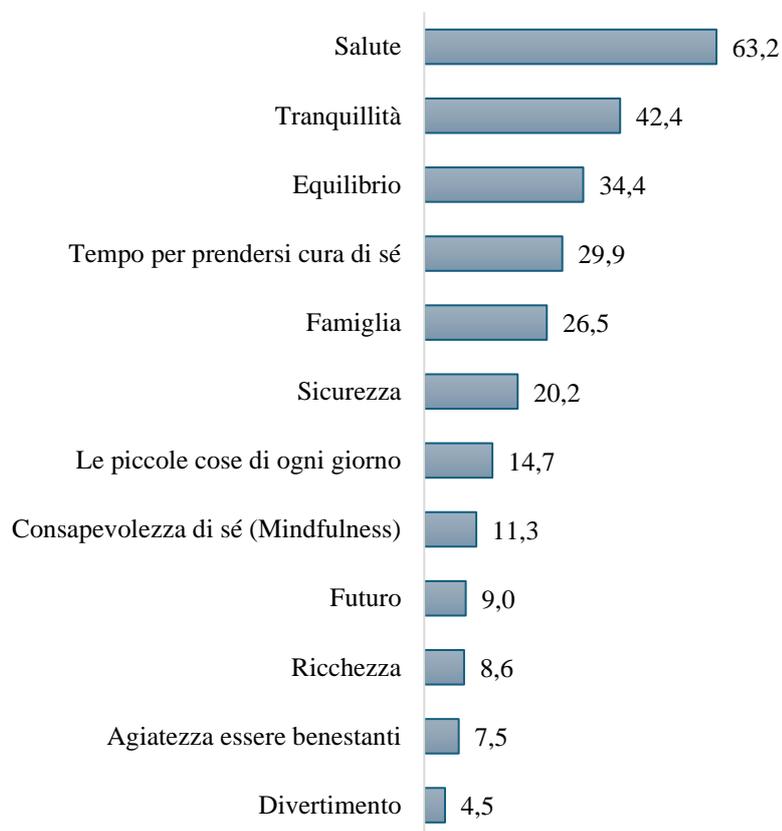
L'88,9% degli occupati dipendenti dichiara di sapere cosa sia il welfare aziendale e, in particolare il 30,8% in modo preciso e il 58,1% per grandi linee (**fig. 14**). Non sa cosa sia il welfare aziendale l'11,1% degli occupati. Dichiarano di averne conoscenza il 94,8% dei dirigenti, il 91,9% degli impiegati e il 75,9% degli operai.



TABELLE E FIGURE



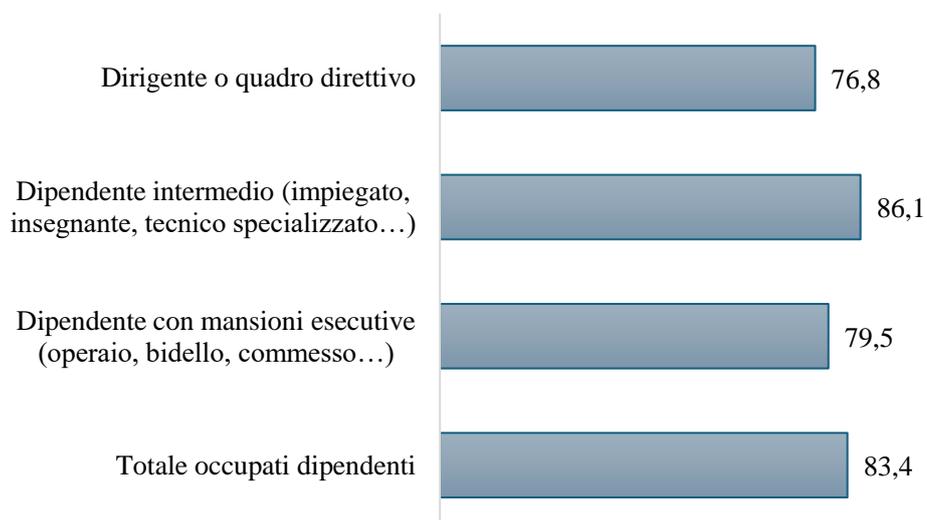
Fig. 1 – Quel che il termine benessere evoca alla mente dei lavoratori dipendenti (val.%)



Il totale è diverso da 100 perché erano possibili più risposte.

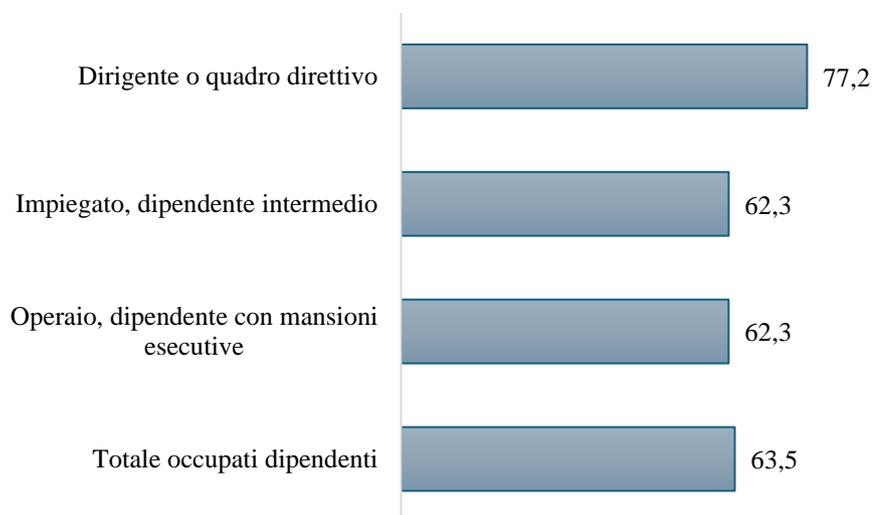
Fonte: indagine Censis

Fig. 2 – Lavoratori dipendenti che ritengono una priorità che il proprio lavoro contribuisca al proprio benessere olistico, per professione svolta (val. %)



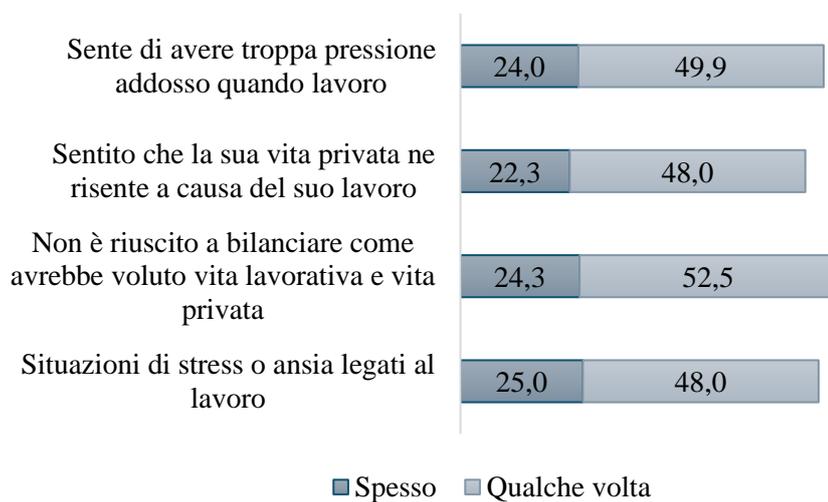
Fonte: indagine Censis

Fig. 3 – Lavoratori dipendenti convinti che l'azienda può fare molto per migliorare il suo benessere psico-fisico, per professione svolta (val. %)



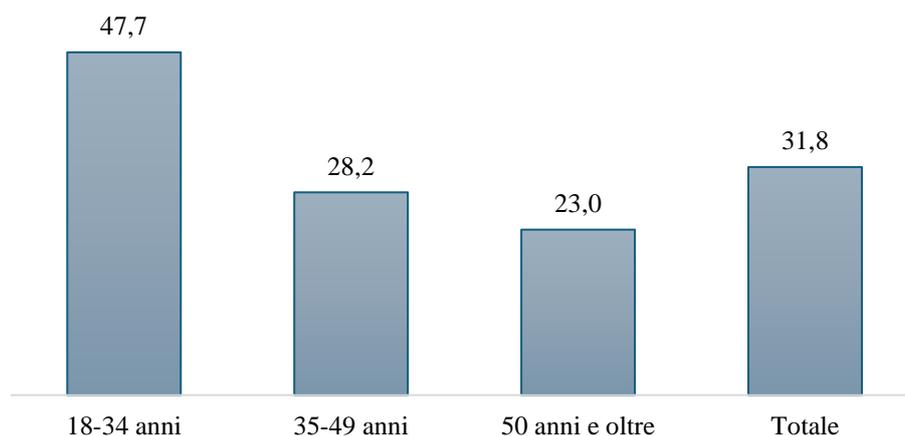
Fonte: indagine Censis

Fig. 4 – Condizioni di malessere vissute dai lavoratori dipendenti nel mese precedente l'intervista (val %)



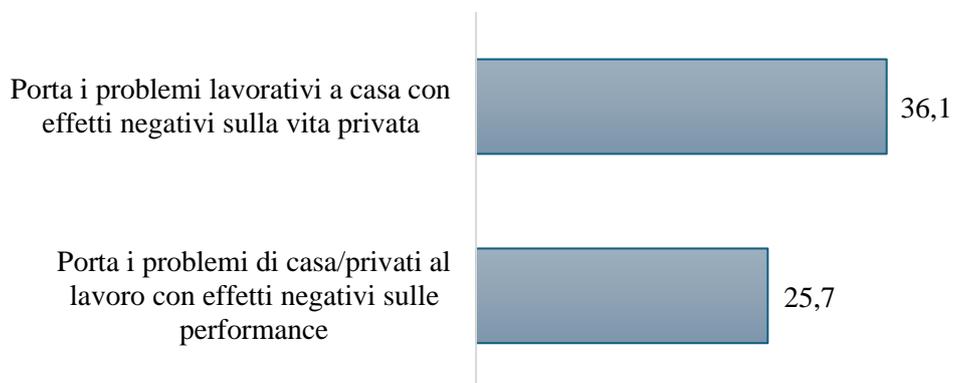
Fonte: indagine Censis

Fig. 5 – Lavoratori dipendenti che hanno dichiarato di aver provato una sensazione di esaurimento, estraneità o comunque sentimenti negativi nei confronti del proprio lavoro, per età (val %)



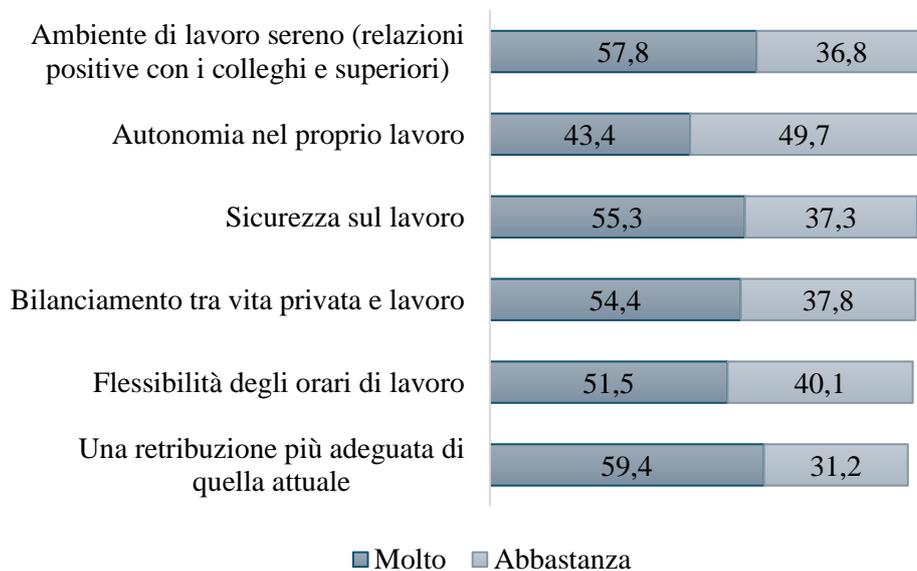
Fonte: indagine Censis

Fig. 6 – Osmosi tra vita privata e lavoro sperimentata dai lavoratori dipendenti (val. %)



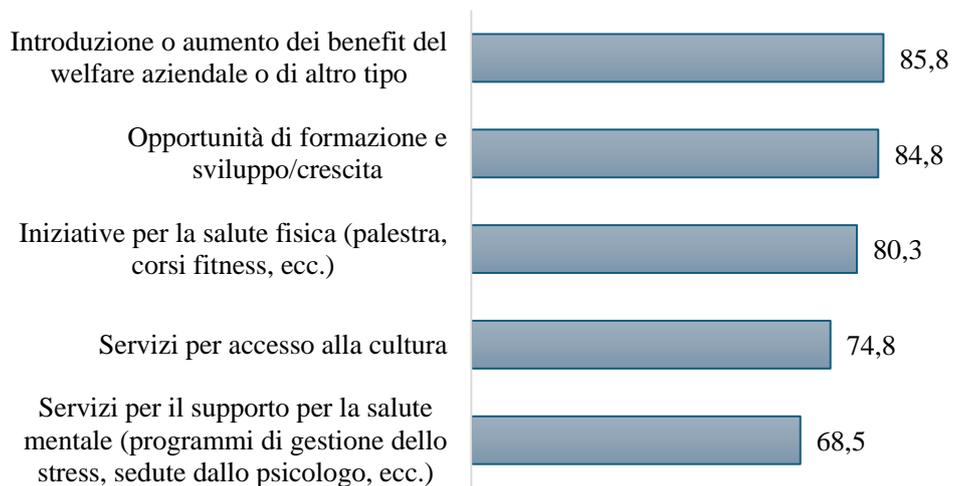
Fonte: indagine Censis

Fig. 7 – Le cose del lavoro che contano positivamente per il benessere soggettivo dei lavoratori dipendenti italiani (val. %)



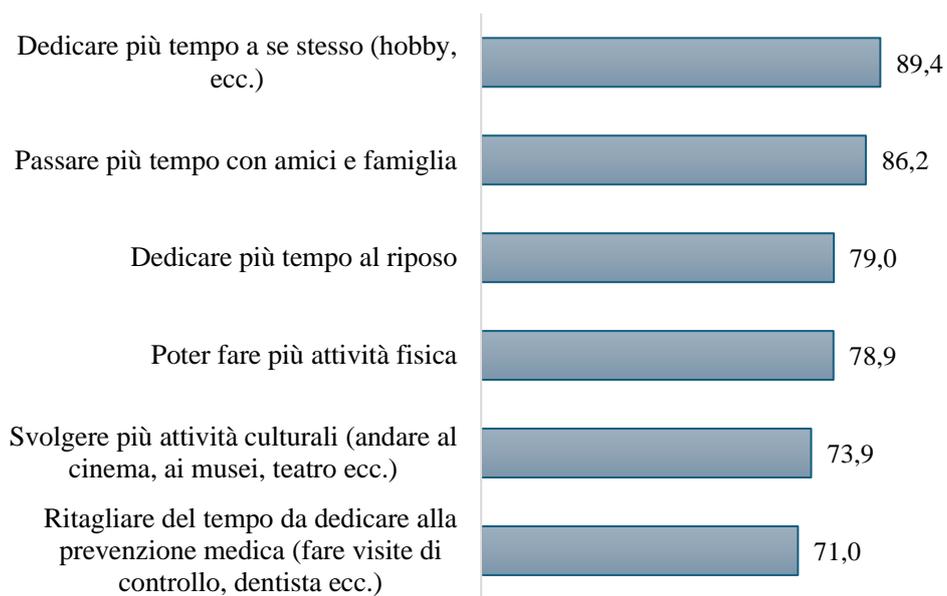
Fonte: indagine Censis

Fig. 8 – Servizi e attività resi disponibili in azienda che potrebbero incidere positivamente sul benessere olistico e soggettivo dei lavoratori dipendenti (val. %)



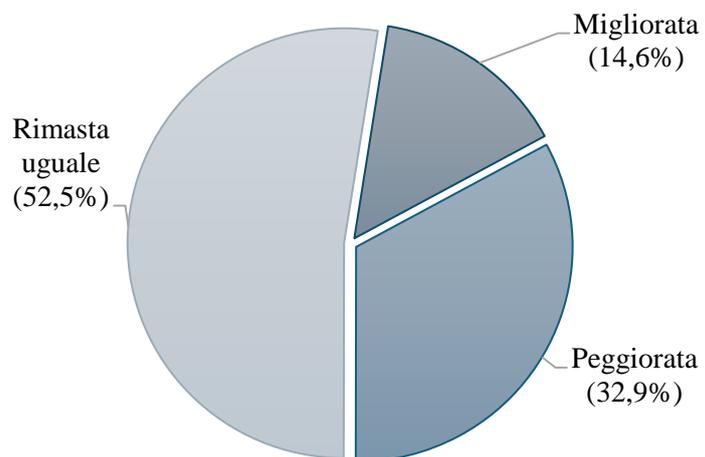
Fonte: indagine Censis

Fig. 9 – Attività indicate dai lavoratori dipendenti a cui dedicare più tempo per migliorare il proprio benessere psico-fisico (val. %)



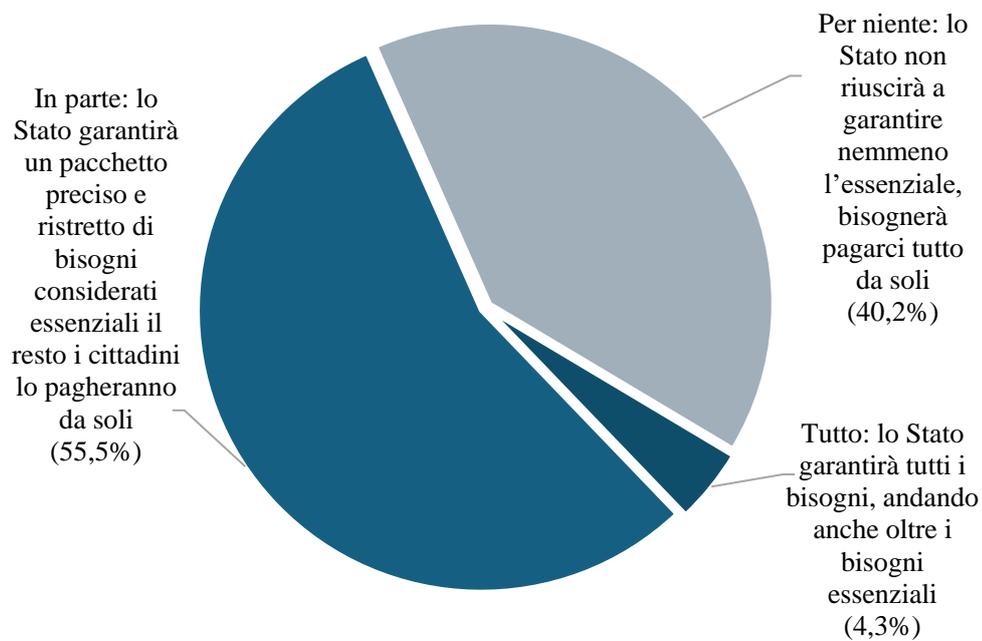
Fonte: indagine Censis

Fig. 10 – Lavoratori dipendenti e welfare: come è cambiato il senso di protezione negli ultimi quattro anni (val. %)



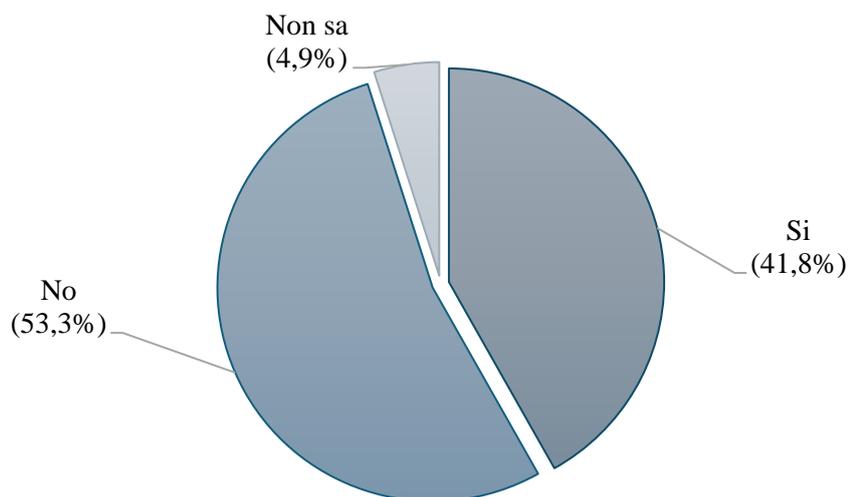
Fonte: indagine Censis

Fig. 11 – Opinioni dei lavoratori dipendenti italiani sul grado di copertura dei bisogni sociali da parte dello Stato nel futuro (val. %)



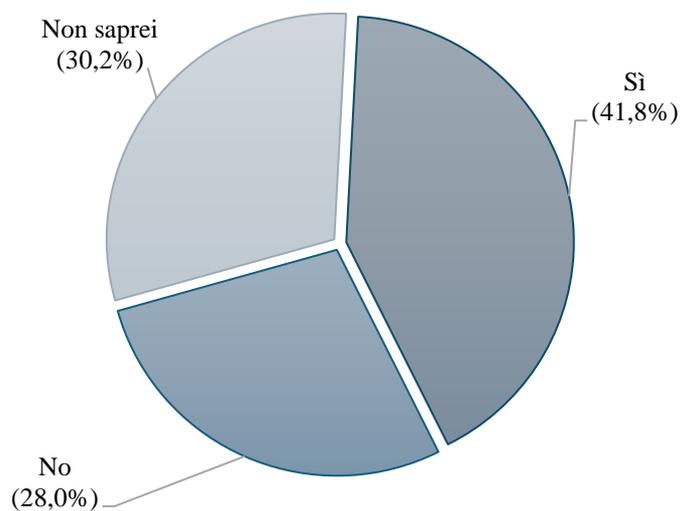
Fonte: indagine Censis

Fig. 12 – Lavoratori dipendenti a cui è capitato di avere difficoltà nel comprendere a chi rivolgersi nel sistema di welfare negli ultimi due anni (val. %)



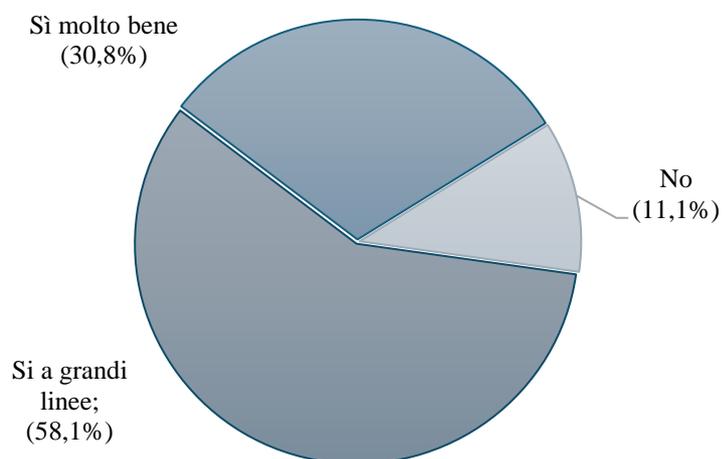
Fonte: indagine Censis

Fig. 13 – Lavoratori dipendenti che dichiarano che sarebbe per loro utile avere l'aiuto di un consulente di fiducia in materia di welfare (val. %)



Fonte: indagine Censis

Fig. 14 – Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori dipendenti (val. %)



Fonte: indagine Censis