



**VI Rapporto  
Censis-Eudaimon  
sul welfare aziendale**

**IL VALORE DELLE NUOVE  
FORME DEL LAVORO  
NELLE AZIENDE**

*Sintesi dei principali risultati*

**Roma, 1 marzo 2023**

## Indice

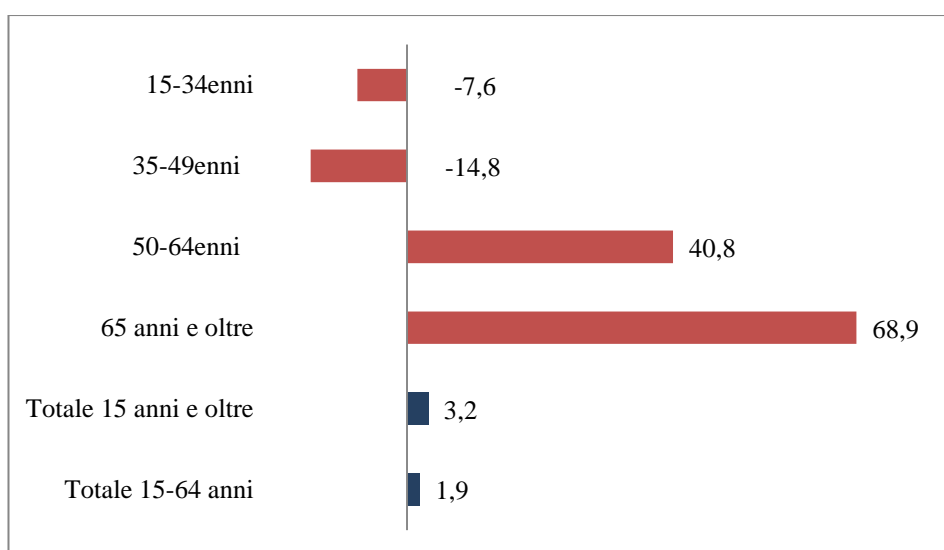
1. Lavoratori sempre più rari	3
2. Un mercato del lavoro <i>mobilissimo</i>	4
3. La piramide della precarietà	5
4. Il rapporto soggettivo con il lavoro	7
5. La strumentalità del lavoro	10
6. Andare oltre le disparità demotivanti nelle aziende	11
7. Lavorare da casa sì, ma solo se alternato con il lavoro nelle sedi deputate	12
8. Il valore del welfare aziendale	13
9. Ri-motivare e/o attrarre lavoratori	15



## 1. LAVORATORI SEMPRE PIÙ RARI

La rarefazione dei lavoratori più giovani è destinata ad accentuarsi. Nel periodo 2012-2022 tra gli occupati i 15-34enni sono diminuiti del -7,6% e quelli di età 35-49 del -14,8%, mentre i 50-64enni sono aumentati del 40,8% e gli over 65enni del 68,9%.

**Fig. 1 – Andamento degli occupati in Italia 2012-2022, per classe d'età (var.%)**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Nel 2022 tra gli occupati i 50-64enni sono 8,3 milioni, oltre 3 milioni in più dei 15-34enni. Nel 2040 si stima che il totale delle forze di lavoro caleranno dell'1,6%. Ecco gli impressionanti effetti della regressiva demografia italiana sul mondo del lavoro. Basti pensare che nel 1951 gli anziani erano l'8,2% del totale della popolazione ed i 0-14enni il 26,1%, nel 2022 gli anziani il 23,8% e i giovani il 12,7%. Nel 2032 gli anziani saranno il 28,5% e i giovani l'11%. Una dinamica accelerata dal crollo del numero di nuovi nati in un anno: nel periodo 2002-2021 si registra -25,6%, poiché erano 538.198 e sono diventati 400.249. È il capovolgimento della struttura per età della popolazione, con la crescita progressiva del numero degli anziani e la parallela contrazione di quello dei più giovani, fenomeno decisivo che condiziona anche il mondo del lavoro.

## 2. UN MERCATO DEL LAVORO MOBILISSIMO

Nei primi nove mesi del 2022 le dimissioni dal lavoro sono state quasi 1,7 milioni, con un balzo del 21,9% rispetto allo stesso periodo del 2021. Non solo: il dato è ormai superiore del 30,1% a quello dello stesso periodo del 2019, cioè l'ultimo anno pre Covid.

In parallelo sono aumentate le attivazioni salite a oltre 9,6 milioni, con +14,6% rispetto allo stesso periodo 2021 e +6,2% rispetto a 2019.

**Tab. 1 – Andamento del mercato del lavoro in Italia: rapporti di lavoro cessati e attivati, 2019-2022** (v.a. in migliaia, diff. ass. e var. %)

	Cessazioni totali	<i>di cui:</i> <i>dimissioni</i>	Attivazioni totali	<i>di cui: tempo</i> <i>indeterminato</i> (*)
<i>v.a. in migliaia</i>				
I-III trimestre 2019	7.885	<b>1.281</b>	9.083	1.401
I-III trimestre 2020	6.405	<b>1.051</b>	7.283	1.222
I-III trimestre 2021	7.126	<b>1.367</b>	8.418	1.230
I-III trimestre 2022	8.541	<b>1.666</b>	9.643	1.457
<i>var. %</i>				
I-III trimestre 2019-2022	8,3	<b>30,1</b>	6,2	4,0
I-III trimestre 2021-2022	19,9	<b>21,9</b>	14,6	18,5

(\*) Al netto delle trasformazioni

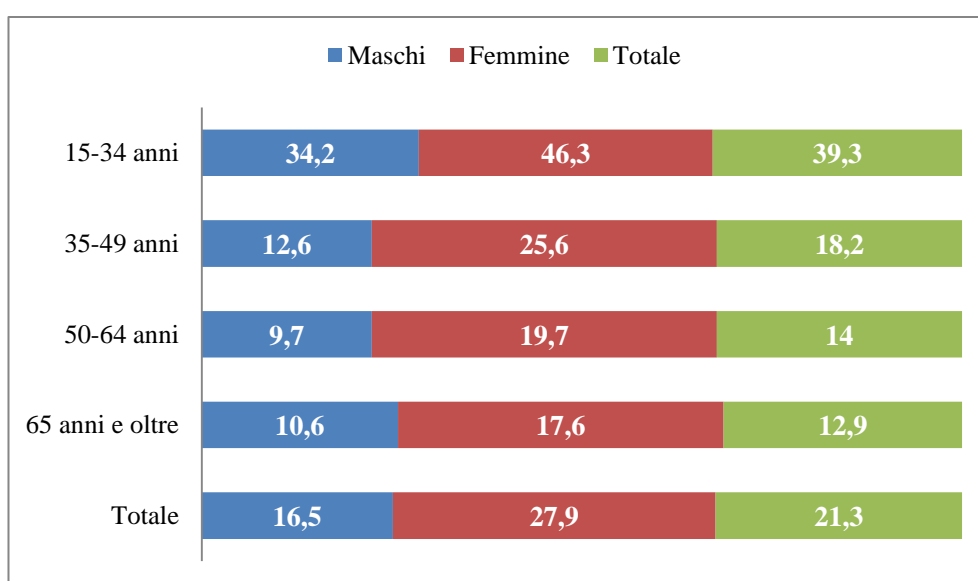
Fonte: elaborazione Censis su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

I dati segnalano indirettamente che le dimissioni dal lavoro sono molto spesso motivate più che dalla voglia di dedicarsi a se stessi, dalla caccia a un lavoro migliore, più stabile e con maggiori tutele.

### 3. LA PIRAMIDE DELLA PRECARIETÀ

Le forme contrattuali *non standard* come tempo determinato, collaborazioni, part-time coinvolgono circa il 20% del totale dei lavoratori, ma il 39,3% dei 15-34enni ed addirittura il 46,3% delle donne giovani.

**Fig. 2 – Occupati con lavori non standard, per genere e classi di età, 2022\***  
(val. %)



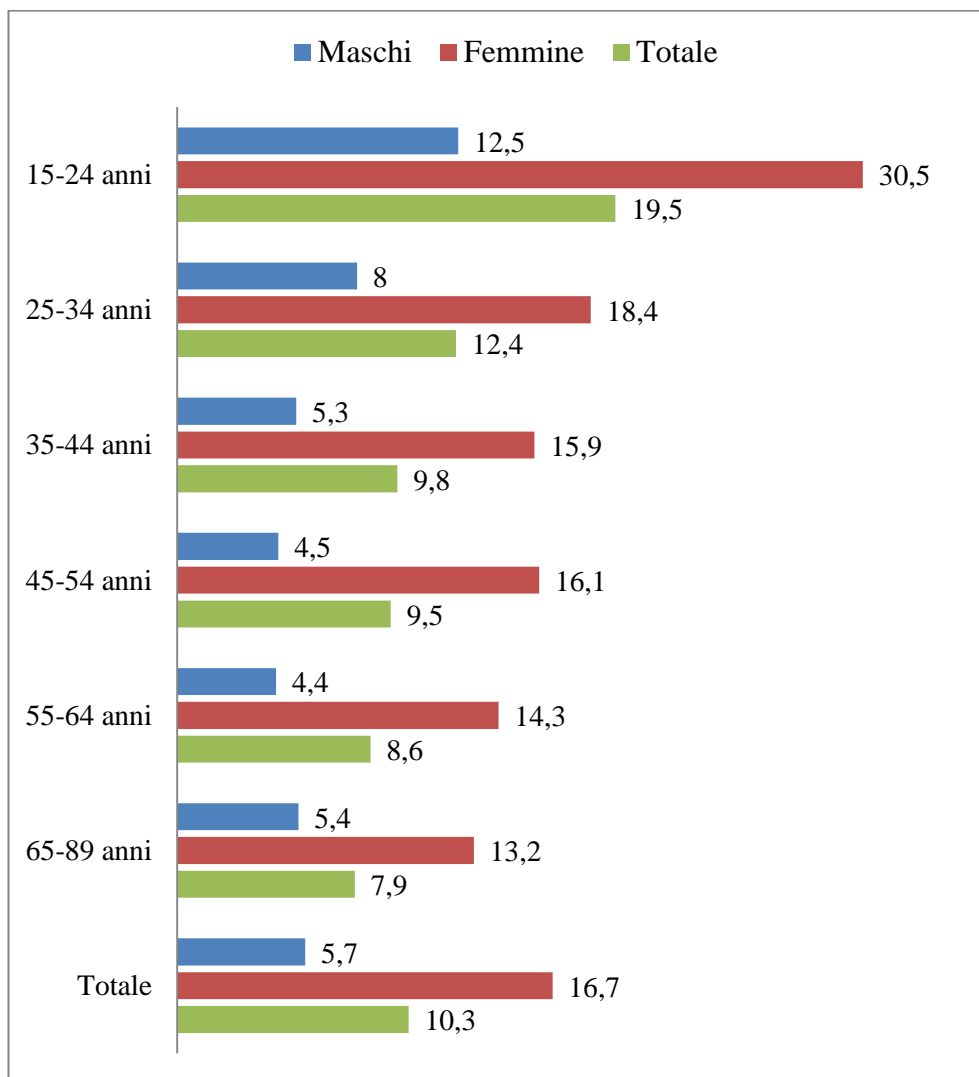
\* I dati sono la media del I°-III° trimestre 2022

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

La base ampia della piramide della precarietà nel lavoro è composta fondamentalmente da giovani, molto più coinvolti dalla precarietà di adulti e anziani, e da donne, più coinvolte degli uomini per ogni classe di età. Ulteriore conferma della composizione della base della piramide del lavoro precario proviene dal part-time involontario che coinvolge:

- tra i 15-24enni il 30,5% delle donne ed il 12,5% dei maschi;
- tra i 25-34enni l'8% dei maschi ed il 18,4% delle femmine;
- tra i 35-44enni il 5,3% dei maschi ed il 15,9% delle femmine;
- i 45-54enni il 4,5% dei maschi ed il 16,1% delle femmine;
- i 55-64enni il 4,4% dei maschi ed il 14,3% delle femmine.

**Fig. 3 – Occupati che dichiarano di svolgere un impiego part-time involontario, per genere e classi di età, 2022 (val. %) (\*)**



\* I dati sono la media del I°-III° trimestre 2022

Fonte: indagine Censis, 2022

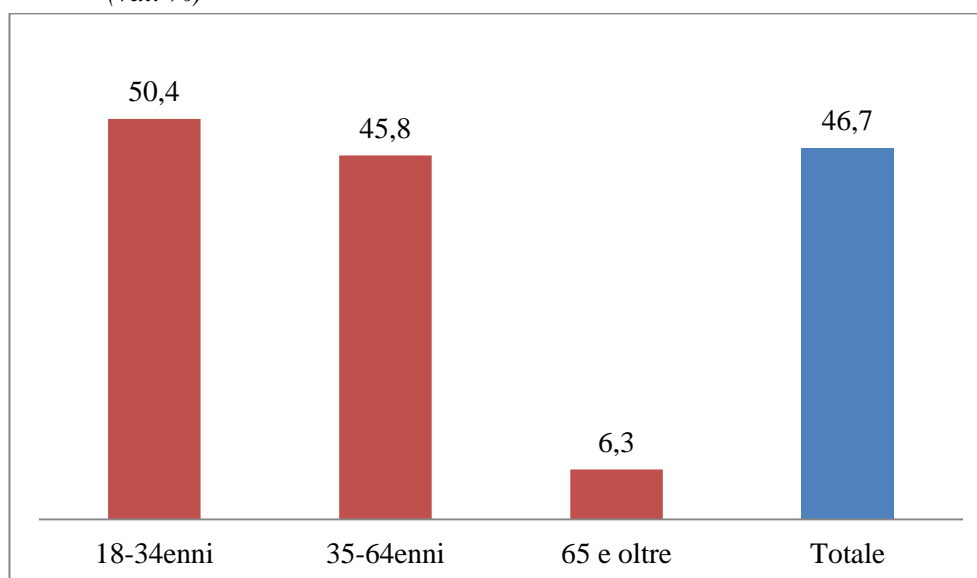
In definitiva, la precarietà è *giovane e ancor più donna*, e non è una forzatura rilevare che la fuga dalla precarietà alimenta una parte consistente della mobilità nel mercato del lavoro.

## 4. IL RAPPORTO SOGGETTIVO CON IL LAVORO

### 4.1. Andrei a lavorare altrove, se potessi

Il dinamismo del mercato del lavoro rispecchia il rapporto soggettivo prevalente con il lavoro degli italiani in questa fase poiché il 46,7% degli occupati se potesse lascerebbe l'attuale lavoro. Cambierebbero lavoro oltre il 50,4% dei giovani, il 45,8% degli adulti ed il 6,3% degli anziani.

**Fig. 4 – Occupati che, se potessero, lascerebbero il proprio lavoro, per età**  
(val. %)



Fonte: indagine Censis, 2022

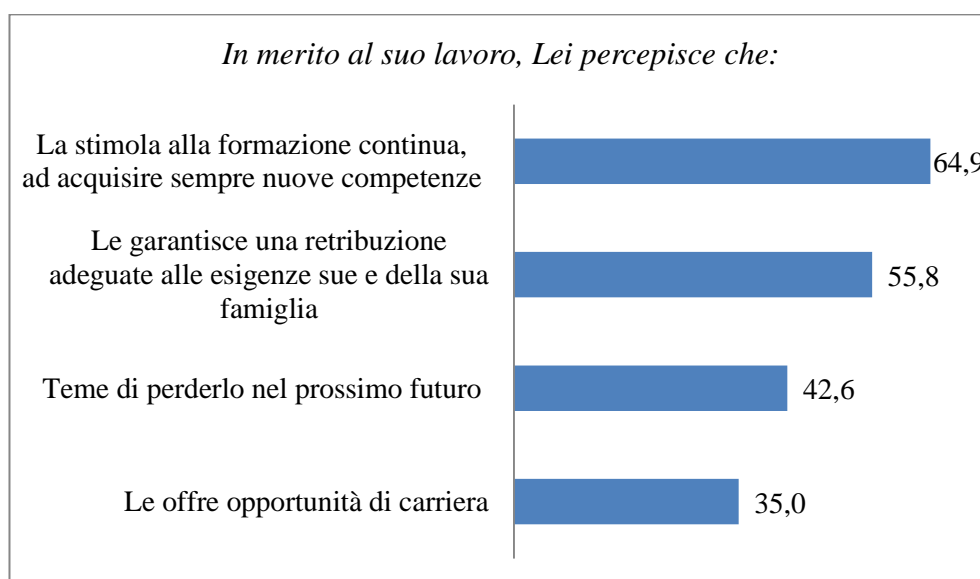
Cambierebbero lavoro, se potessero, anche il 26,9% dei dirigenti, il 41,6% degli impiegati, il 58,6% dei lavoratori con mansioni esecutive; poi il 62,2% al Nord-Ovest, il 34,9% al Nord-Est, il 41,7% al Centro ed il 44,3% al Sud-Isole. E, ancora, il 57,7% delle persone con al massimo licenza media, il 45,7% dei diplomati ed il 37,9% dei laureati. Un'irrequietezza e un'insofferenza diffusa verso il proprio lavoro che, con intensità diversa, coinvolge i tanti e diversi protagonisti del lavoro in Italia. Molteplici sono le

ragioni tra carriere difficili, retribuzioni lente, ridotta rilevanza della qualificazione e, anche, paure sulla nuova instabilità della propria occupazione.

## 4.2. Carriere difficili

Il 65% degli occupati dichiara che nel suo lavoro le opportunità di carriera, di progressione sono insufficienti: vive tale situazione il 52,6% dei giovani, il 70,3% degli adulti ed il 62,1% degli anziani. Ritengono di avere tetti praticamente insormontabili nella carriera il 52,5 % dei dirigenti, il 61,2% degli intermedi ed il 79% degli operai, lavoratori con mansioni esecutive. E poi il 51,6% dei laureati, il 63,5% con il diploma e l'81,5% con al massimo la licenza media. Senza grandi opportunità di carriera poi si sentono il 90,3% di chi lavora nelle imprese più piccole fino a 9 dipendenti e il 65,5% nelle più grandi.

**Fig. 5 – Percezione degli occupati sul proprio lavoro (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2022



### **4.3. Retribuzioni poco gratificanti**

Considera la retribuzione non adeguata alle proprie esigenze il 44,2% degli occupati. Insoddisfatti sono poi il 53% dei giovani, il 41,2% degli adulti e il 7% degli anziani; e ancora il 52% con al massimo la licenza elementare, il 44% la licenza media e il 36,9% tra i laureati. Il 60,2% nelle imprese minori, il 40,3% nelle più grandi.

### **4.4. Si a nuove competenze, anche se poco premiate**

Per il 64,9% degli occupati il proprio lavoro li stimola ad acquisire sempre nuove competenze. In particolare, ne sono stimolati il 59,7% dei dirigenti, il 68,4% delle professioni intermedie ed il 55,5% degli operai, esecutivi; poi il 52,9% degli occupati nelle imprese minori ed il 66,9% nelle più grandi; il 67% dei giovani, il 63,4% degli adulti ed il 93% dei lavoratori più anziani; il 55,7% dei bassi titoli di studio, il 63,9% di quelli con maturità ed il 75,8% dei laureati. Tuttavia, la voglia di acquisire nuove competenze è percepita come esito più del timore di restare tagliati fuori dall'evoluzione del lavoro, che dello stimolo generato da possibili riconoscimenti e gratificazioni aziendali.

### **4.5. L'incertezza permanente diffusa**

Teme di perdere il lavoro nel prossimo futuro il 42,6% degli attuali occupati e, in particolare, il 44,7% dei dirigenti, il 36,1% degli intermedi ed il 49,2% tra operai e ausiliari. E, ancora, il 45,7% dei giovani, il 41,5% degli adulti, il 29,7% degli anziani. Poi il 51,5% di chi ha al massimo la licenza media, il 42,2% dei diplomati ed il 34,5% dei laureati. Riguardo alla dimensione dell'azienda, sono inquieti sul futuro del lavoro il 51,6% nelle piccole imprese ed il 34,9% in quelle più grandi.

È una precarietà nuova e più sfuggente rispetto a quella contrattuale, legata all'incertezza complessiva del contesto ed ai timori legati alle attese rivoluzioni tecnologiche e organizzative. Gli annunci continui di tecnologie disruptive, di ritrovati scientifici e tecnologici in grado di svolgere funzioni complesse, evolute, addirittura in competizione con il brain umano innestano nella cultura sociale collettiva l'erosiva idea che quel che si fa oggi come lavoro rischia, tra qualche anno, di sparire, con conseguente perdita dell'attuale fonte di reddito.



## 5. LA STRUMENTALITÀ DEL LAVORO

*Il lavoro mi serve solo per avere soldi di cui ho bisogno: ecco la sostanza del rapporto soggettivo degli italiani con il lavoro in questa fase. Lo pensa il 64,4% degli occupati e, in particolare, il 69,7% dei giovani, il 62,3% degli adulti ed il 59,4% degli anziani; poi, il 76,6% nelle persone con al massimo licenza media, il 66,1% tra i diplomati ed il 49,3% dei laureati. Il 56,2% dei dirigenti, il 60,7% degli intermedi, impiegati ed il 75,6% delle mansioni esecutive.*

**Tab. 2 – Occupati che considerano il lavoro solo uno strumento per ottenere una retribuzione, per titolo di studio (val. %)**

<i>Il suo lavoro Le serve solo per avere uno stipendio/salario</i>	Licenza media	Diploma/qualifica	Laurea	<b>Totale</b>
Sì	76,6	66,1	49,3	<b>64,4</b>
No	23,4	33,9	50,7	<b>35,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2022

La strumentalità del lavoro, di certo generata dalla segnalata insoddisfazione per i tanti e diversi aspetti in precedenza indicati, consiste nel pensarlo come una modalità per recuperare i soldi necessari per vivere e potersi dedicare ad attività più gratificanti: ecco un'indicazione essenziale per capire lo stato reale attuale del rapporto con il lavoro. Solo una potente ri-motivazione al lavoro, da ricostruire con opportune scelte nelle aziende, potrà fronteggiare la perdita di priorità del lavoro nelle gerarchie soggettive delle persone.

## 6. ANDARE OLTRE LE DISPARITÀ DEMOTIVANTI NELLE AZIENDE

Dalle opportunità di carriera alla retribuzione alla formazione all'instabilità percepita del proprio lavoro, nelle aziende l'insoddisfazione cresce passando dagli apicali agli intermedi agli operai ed esecutivi.

Così ritengono di avere opportunità di carriera nel proprio lavoro il 47,5% dei dirigenti, il 38,8% degli intermedi, impiegati e solo il 21% degli operai. Valutano come adeguata la propria retribuzione il 66,9% dei dirigenti, il 59,7% degli intermedi e il 44% tra operai ed esecutivi.

Temono di perdere il lavoro nel prossimo futuro il 44,7% dei dirigenti, il 36,1% degli intermedi ed il 48,6% degli operai e ausiliari. Non sorprende quindi che hanno un rapporto strumentale con il lavoro (*lavoro solo per avere i soldi di cui ho bisogno*) il 56,2% dei dirigenti, il 60,7% degli intermedi e impiegati e ben il 75,6% di operai ed esecutivi. Dati che mostrano plasticamente una nuova priorità costituita dalla necessità di rispondere a bisogni, esigenze e aspettative dei *blue collar*.

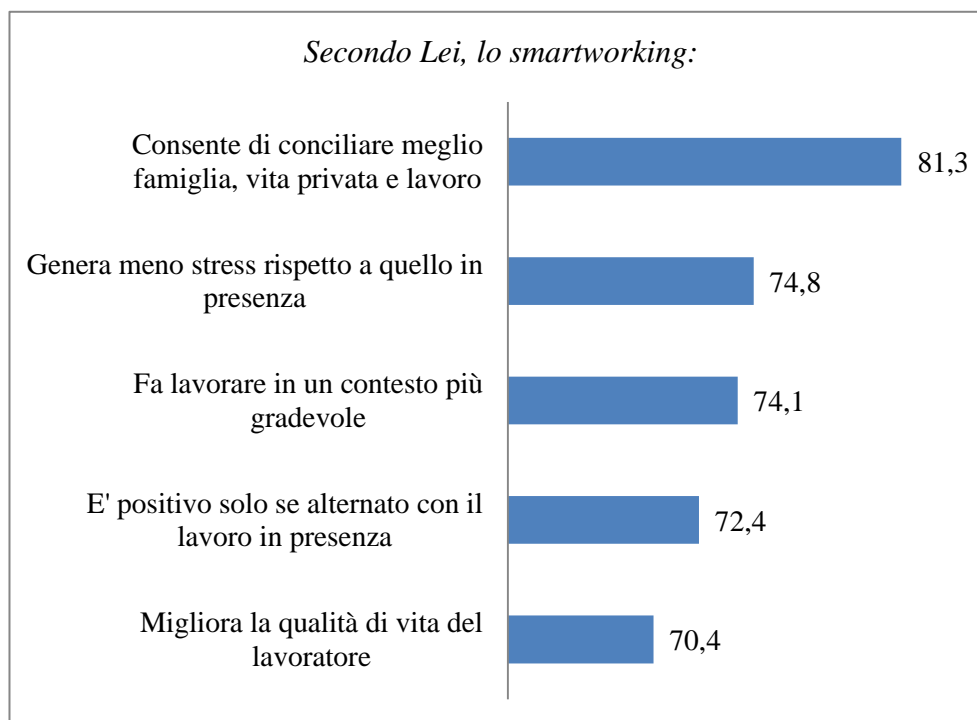
A questo punto, rendere per questi lavoratori apprezzabili i luoghi di lavoro e i rapporti con le rispettive aziende è una sfida primaria per il mondo HR, perché la disaffezione, l'estraneazione dal lavoro nel lavoro e, anche, la propensione ad andarsene verso altre aziende è molto forte tra essi, e la loro dipartita in massa o un loro allentamento diffuso del loro impegno potrebbero avere effetti tremendi sulle aziende coinvolte.

Rimettere con impegno testa sul lavoro più esecutivo, operaio, di servizi a minor valore aggiunto ma non per questo meno rilevante è per il mondo HR e anche per il welfare aziendale una priorità non più rinviabile.

## 7. LAVORARE DA CASA SÌ, MA SOLO SE ALTERNATO CON IL LAVORO NELLE SEDI DEPUTATE

Le persone che lavorano da casa erano il 4,9% nel 2019, il 15,8% nel 2020 ed il 12,2% nel 2022. Il lavoro da casa piace, poiché secondo l'81,3% degli occupati permette una migliore conciliazione tra famiglia, vita privata e lavoro, per il 74,8% riduce lo stress rispetto al lavoro in presenza, per il 74,1% fa lavorare in un contesto più gradevole e migliore del luogo di lavoro deputato e per il 70,4% migliora la qualità della vita.

**Fig. 6 – Opinioni degli occupati sullo *smartworking* (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2022

Inoltre, per il 71,8% degli occupati non fa lavorare meno e, anzi, genera benefici per le aziende poiché per il 52,8 % degli occupati (il 57,9% di quelli con esperienza attuale o passata di lavoro da casa) trasferisce costi sui lavoratori, da quelli per l'energia a quelli per adeguare gli spazi casalinghi,

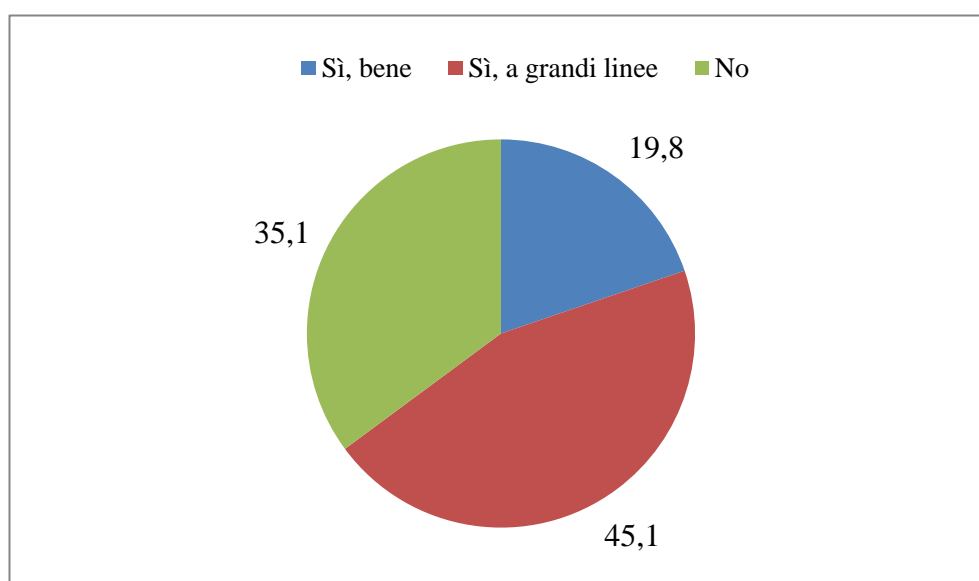
per il 75,9% degli occupati consente alle aziende di risparmiare e il 65,1% del totale occupati (il 70,% di chi fa o ha fatto lavoro a distanza) è convinto che lo *smartworking* migliori la produttività del lavoro.

Unico grande rischio, per il 54,4% degli occupati è che possa ridurre la compattezza delle aziende, il senso di appartenenza aziendale. Il giudizio positivo sul lavoro da casa è subordinato alla sua alternanza con il lavoro in presenza presso i luoghi deputati: lo pensa il 72,4% degli occupati.

## 8. IL VALORE DEL WELFARE AZIENDALE

I dispositivi e gli strumenti di welfare aziendale sono ben conosciuti dal 19,8% degli occupati, a grandi linee dal 45,1%, mentre non ne ha conoscenza il 35,1%.

**Fig. 7 – Conoscenza degli occupati degli strumenti e/o dispositivi di welfare aziendale (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2022

La conoscenza è un po' aumentata rispetto al passato, ma sono ampi gli spazi per potenziarla. In ogni caso è molto apprezzato da chi ne beneficia.

Riguardo alle tipologie di servizi e prestazioni, emerge che il 79,4% dei lavoratori vorrebbe supporto personalizzato, il 79,2% migliori e maggiori opportunità per conciliare vita familiare e lavoro, il 79,1% integrazioni di reddito per spese alimentari, il 78% supporto per risolvere problemi burocratici nel rapporto con la pubblica amministrazione, nelle dichiarazioni di reddito ecc., il 68,1% consulenza o supporto psicologico per affrontare le difficoltà quotidiane. Se le integrazioni di reddito sono oggi apprezzate dai lavoratori in difficoltà di fronte all'inflazione, è però forte la domanda di supporti utili per una più alta qualità della vita.

La capacità di mettere in campo i servizi indicati, da quelli personalizzati a quelli che fanno conciliare meglio lavoro e vita privata, tramite il welfare aziendale è una variabile strategica per le aziende nella nuova competizione per conquistare e/o trattenere lavoratori.



## 9. RI-MOTIVARE E/O ATTRARRE LAVORATORI

Il welfare aziendale come insieme composito di dispositivi di integrazione al reddito ed ai consumi e di soluzioni di welfare propriamente detto, nei prossimi anni sarà sempre più sfidato sul fronte della ri-motivazione al lavoro e della capacità di migliorare la qualità della vita di chi lavora.

Infatti, nell'attuale mercato del lavoro fatto di eccesso di domanda sull'offerta e di allentamento dell'investimento soggettivo nel lavoro, il welfare aziendale diventa strategico per le aziende per potenziare la propria capacità di trattenere e attirare lavoratori.

E' il nuovo terreno di sfida per i responsabili HR nelle aziende, chiamati a misurarsi sempre più con un mercato del lavoro segnato dalla rarefazione dei lavoratori e dalla connessa competizione tra aziende. Il welfare aziendale quindi è, e sarà sempre più, uno degli strumenti decisivi per i responsabili HR per rimotivare chi è in già in azienda e per attrarre nuovi lavoratori.

Però un welfare aziendale in linea con la soggettività delle persone richiede la transizione da un modello verticale in cui l'azienda rileva e interpreta i bisogni dei lavoratori decidendo di cosa si compone l'offerta di welfare aziendale, ad un modello più orizzontale fatto di ascolto dei bisogni come base per delineare una gamma sempre più ampia di opportunità per i lavoratori, che poi però dovranno sempre poter esercitare le proprie scelte in piena autonomia.

Sono poi ineludibili attività di affiancamento dei lavoratori con percorsi di *empowerment* funzionali all'esercizio consapevole della libera scelta tra le opportunità *del welfare aziendale*. Ecco perché è essenziale potenziare le attività di ascolto e affiancamento, e quelle di formazione e informazione: così il miglior welfare aziendale sarà quello che emergerà dalle scelte consapevoli dei lavoratori.