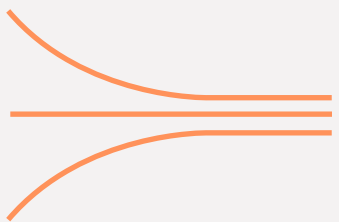
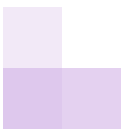




OSSERVATORIO **WELFARE** 2025



INDICE



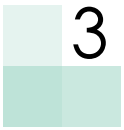
EDITORIALE

La crescita del welfare in Italia:
un nuovo patto lavoro-benessere
A cura di **Giulio Siniscalco**,
Commercial Director Edenred Italia



2 INTRODUZIONE

La nuova fase del welfare aziendale in Italia
A cura di **Filippo Di Nardo**,
*giornalista, saggista, esperto
di welfare aziendale*



3 EXECUTIVE SUMMARY

L'**Osservatorio Welfare 2025** in 2 minuti:
i dati chiave



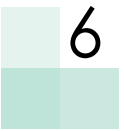
4 IDENTIKIT DEL CAMPIONE 2025

Analisi Edenred: il campione 2025 di aziende
e beneficiari
Indagine BVA Doxa: il campione di chi lavora
Indagine BVA Doxa: l'identikit degli HR Manager



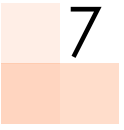
5 OSSERVATORIO WELFARE 2025

Trend di spesa e abitudini di consumo

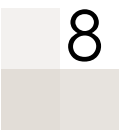


6 INDAGINE BVA DOXA

Il sentiment di chi lavora tra carovita, priorità
e benessere



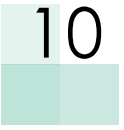
7 GENERAZIONI A CONFRONTO



8 IL RUOLO DEI BENEFIT, L'INCENTIVAZIONE E IL CORPORATE WELLBEING



9 IL FUTURO DEL WELFARE: TRA NORMATIVA E INNOVAZIONE



10 ESPERIENZE DI WELFARE

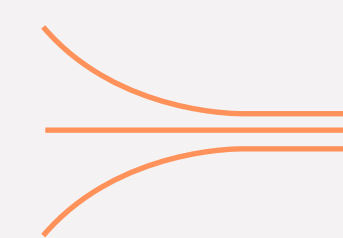
Le voci di chi fa il welfare: aziende e partner

-  **Bluwelfare**
I viaggi nell'offerta welfare
-  **FiberCop**
Inclusività, dialogo intergenerazionale
e supporto alla genitorialità
-  **Clappit**
L'intrattenimento nell'offerta welfare



1

EDITORIALE



LA CRESCITA DEL WELFARE IN ITALIA: UN NUOVO PATTO LAVORO- BENESSERE

A CURA DI **GIULIO SINISCALCO**,
COMMERCIAL DIRECTOR EDENRED ITALIA

L'Osservatorio Welfare, promosso da Edenred Italia, si conferma, anche per il 2025, come uno degli appuntamenti annuali più autorevoli per analizzare lo stato delle politiche di welfare aziendale e benefit nel nostro Paese. Grazie a un campione ampio e qualificato – il più grande in Italia – composto da oltre **5.000 aziende clienti** e più di **770.000 beneficiari** dei servizi Edenred, e arricchito dall'indagine BVA Doxa condotta su **2.000 lavoratori** e **400 HR manager**, il nostro Osservatorio restituisce un quadro estremamente rappresentativo e plurale delle dinamiche in atto.

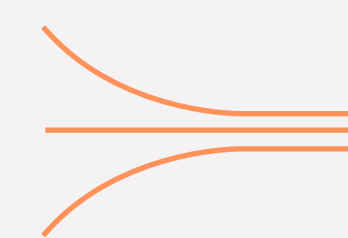
Ciò che emerge è un'immagine di **progressivo consolidamento del welfare aziendale** nel tessuto produttivo italiano. Le aziende lo utilizzano sempre più come leva strutturale di valorizzazione delle persone, integrandolo stabilmente nelle politiche di gestione delle Risorse Umane.

Anche i lavoratori dimostrano una crescente familiarità con lo strumento: le percentuali

di utilizzo del credito welfare sono in costante crescita e sempre più vicine alla piena valorizzazione dei budget disponibili.

Un dato emblematico del cambiamento in atto proviene dal Ministero del Lavoro: nel 2024, la presenza del welfare nei **contratti aziendali e territoriali** ha raggiunto il **62%**, in un contesto in cui cresce anche il numero dei contratti depositati. Si tratta di una svolta storica, che testimonia la penetrazione capillare del welfare nelle prassi contrattuali, anche grazie alla stabilità normativa che ha dato continuità e fiducia agli attori coinvolti.

A questo proposito, il recente intervento legislativo che ha fissato soglie più ampie di esenzione fiscale per i fringe benefit ha segnato un passaggio decisivo. È il segnale di un approccio lungimirante, capace di coniugare stabilità e incentivo, che ha reso il sistema più efficiente e prevedibile. Non a caso, i fringe benefit hanno registrato nel



2025 il loro massimo storico di utilizzo: il **52%** del credito welfare è stato speso in questa categoria, superando tutte le altre voci del paniere.

“Il **welfare aziendale** si configura sempre più come una leva chiave per l'**engagement** dei dipendenti. Le aziende che investono nel benessere delle persone registrano anche maggiori performance in termini di **produttività e successo nel tempo**.”

- **Giulio Siniscalco**, Commercial Director Edenred Italia

Tale successo risponde in primis a un'esigenza concreta: il **carovita** rimane la **priorità numero uno per molti lavoratori**, in un contesto di stagnazione salariale e pressione inflattiva. I fringe benefit si affermano anche per la loro semplicità d'uso, che rappresenta una leva di inclusione e accessibilità, soprattutto per i lavoratori meno abituati all'utilizzo di piattaforme digitali.

Tuttavia, ridurre il welfare aziendale al solo supporto al reddito sarebbe fuorviante. L'Osservatorio Welfare 2025 conferma che questo strumento produce benefici “cumulativi”, che spaziano dal benessere psicofisico al miglior equilibrio vita-lavoro, passando per un rafforzato senso di appartenenza. I lavoratori che accedono a un piano welfare sono quelli che esprimono i più alti livelli di benessere percepito. È il segno evidente di un nuovo paradigma: dal vecchio patto lavoro-salario si è passati a un **patto lavoro-benessere**.

In questo scenario, il welfare aziendale si configura sempre più come una leva chiave per l'**engagement dei dipendenti**. Non si tratta solo di trattenere talenti o migliorare il clima interno: le aziende che investono nel benessere delle persone registrano anche **maggiori performance** in termini di **produttività e successo** nel tempo.

Il welfare diventa così un fattore competitivo, un elemento strategico che incide sull'attrattività e sui risultati dell'impresa. Rimane centrale, in questo percorso, il tema

dell'**accessibilità per le PMI**, che ancora faticano ad adottare piani welfare in modo strutturato. È su questo punto che si gioca una delle prossime sfide: **rendere il welfare uno strumento universale**, capace di superare le soglie dimensionali e settoriali, anche grazie a ulteriori interventi di semplificazione normativa.

Il processo è ormai avviato e irreversibile. Il welfare aziendale è entrato stabilmente nell'ecosistema economico e sociale italiano, con benefici che vanno oltre la singola impresa e che toccano la macro-dimensione del sistema Paese. È un **percorso di apprendimento collettivo**, condiviso da imprese e lavoratori, che chiama tutti – aziende, istituzioni, player del settore – a un'assunzione di responsabilità per accompagnare e accelerare questo cambiamento.

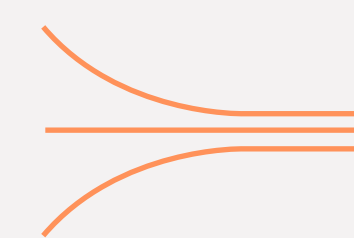
Edenred, da sempre al fianco di imprese e lavoratori, continuerà a mettere a disposizione la propria esperienza, i propri studi e le proprie soluzioni per rendere il welfare aziendale sempre più efficace, inclusivo e sostenibile.





2

INTRODUZIONE



LA NUOVA FASE DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

A CURA DI **FILIPPO DI NARDO**,
GIORNALISTA, SAGGISTA, ESPERTO DI WELFARE
AZIENDALE

Facciamo il punto sullo **stato del welfare aziendale in Italia**, considerando le diverse fasi che ha attraversato negli ultimi anni e il nuovo scenario che stiamo vivendo.

Il welfare aziendale ha conosciuto momenti molto diversi tra loro, ciascuno influenzato da specifiche condizioni. Un passaggio fondamentale è avvenuto con le **prime normative del 2015 e 2016**, che hanno segnato un prima e un dopo. Queste leggi avevano l'obiettivo di promuovere su larga scala uno strumento che molte aziende stavano iniziando a scoprire e a riconsiderare.

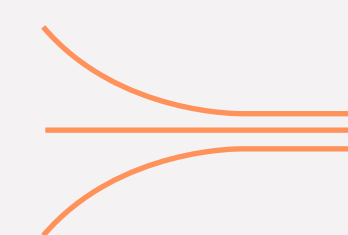
A favorire questa evoluzione ha contribuito anche la **debolezza strutturale dei salari in Italia**, aggravata da una profonda crisi economica. In questo contesto, il welfare aziendale è emerso come un'opportunità concreta. Il governo dell'epoca ha introdotto misure per rilanciare il welfare, puntando però a integrarlo nella contrattazione collettiva e nelle relazioni industriali.

Tuttavia, molte aziende hanno preferito (e continuano a preferire) il cosiddetto welfare unilaterale, introdotto cioè senza accordi sindacali, come confermato dai dati del no-

stro Osservatorio. Questo primo impulso ha contribuito a diffondere l'idea di un welfare aziendale ampiamente accessibile, capace di generare benefici trasversali: per le imprese, per i lavoratori e per l'intero sistema Paese.

Successivamente, il welfare aziendale ha vissuto una fase in cui è emerso con forza il suo ruolo sociale e integrativo, in particolare come complemento ad alcuni pilastri del welfare pubblico, come previdenza, sanità e formazione. In questo contesto, i piani di benefit aziendali si sono intrecciati sempre più con le trasformazioni dei modelli di welfare statale.

Questi elementi – il **legame con la contrattazione e la funzione integrativa** – fanno ancora oggi parte dell'identità del welfare aziendale in Italia, anche se in alcuni momenti storici hanno rappresentato aspetti distintivi. A queste caratteristiche si aggiunge un'altra funzione costante: il welfare come strumento per valorizzare e coinvolgere i dipendenti, con un'attenzione particolare alla dimensione intergenerazionale.



Oggi ci troviamo in una nuova fase, spinta da fattori esterni, in particolare dall'aumento del costo della vita. Negli ultimi tre anni, il welfare aziendale si è orientato sempre più verso **benefit** legati direttamente al **carovita** e alle **difficoltà economiche dei lavoratori**. Questo cambiamento è stato rafforzato da un intervento legislativo deciso da parte dell'attuale Governo, che ha introdotto nel 2025 un **nuovo sistema di agevolazioni per i fringe benefit**. La normativa ha innalzato significativamente la soglia di **esenzione fiscale**: da 258,23 euro si è passati a due nuove soglie, fino a 1.000 euro per tutti i lavoratori e le lavoratrici e fino a 2.000 euro per lavoratori e lavoratrici con figli a carico.

“Il **welfare aziendale** conferma la sua **flessibilità**, adattandosi alle diverse **fasi economiche e sociali**.”
- **Filippo Di Nardo**, giornalista, saggista, esperto di welfare aziendale

I dati dell'Osservatorio Welfare 2025 mostrano una tendenza crescente verso l'utilizzo dei fringe benefit, che si confermano tra le

modalità più diffuse di spesa welfare. Questo successo è dovuto anche alla loro **semplificata d'uso**, un aspetto molto apprezzato dai lavoratori, che in passato avevano spesso segnalato la complessità delle procedure di accesso ai benefit. In questo senso, la diffusione dei fringe benefit sta contribuendo a semplificare l'intero sistema di welfare aziendale, rendendolo più accessibile e fruibile, soprattutto per i dipendenti delle piccole e medie imprese. Si sta delineando così un percorso graduale verso un **welfare più inclusivo e sostenibile**.

Il welfare aziendale conferma quindi la sua storica flessibilità, la capacità di adattarsi alle diverse fasi economiche e sociali, valorizzando di volta in volta gli aspetti più coerenti con il contesto del momento.

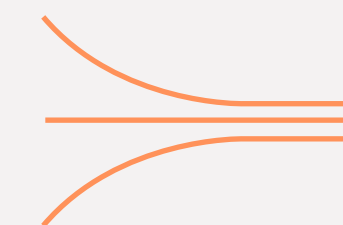
Come direbbe Humphrey Bogart nel film *Deadline – U.S.A.*: “È la stampa, bellezza. E tu non puoi farci niente.”
Parafrasando: “È il welfare aziendale, bellezza”. E ormai non si può più fermare, grazie ai suoi evidenti vantaggi e alla sua straordinaria capacità di adattamento.





3

EXECUTIVE
SUMMARY



L'OSSERVATORIO WELFARE 2025 IN 2 MINUTI: I DATI CHIAVE

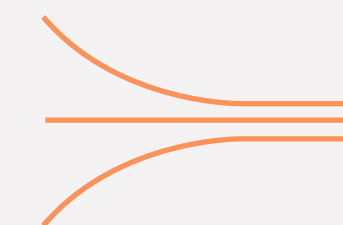
1 SPESA WELFARE IN CRESCITA, TRAINATA DAI FRINGE BENEFIT

Il primo dato che emerge dall'analisi è particolarmente significativo: il **credito welfare** aumenta rispetto al passato e raggiunge i **1000 euro pro capite**, contro i 910 dell'anno precedente. Ancora più significativo è il tasso di utilizzo che tocca **l'83%**, confermando un trend positivo iniziato nel 2021

e in costante ascesa.

A cambiare è anche la qualità della spesa con i **fringe benefit** che rappresentano oltre la metà del totale (**52%**), superando così altre aree come la ricreativa (23%), l'istruzione (13,5%), la previdenza integrativa (5,6%) e l'assistenza sanitaria (3,2%). Una redistribuzione che evidenzia un aspetto importante, oltre a essere un effetto della recente normativa: viene meno il cosiddetto welfare sociale e i beneficiari sono sempre più orientati verso benefit dalla fruibilità più immediata.





2 ETÀ, GENERE E DISPONIBILITÀ: COME CAMBIANO LE SCELTE

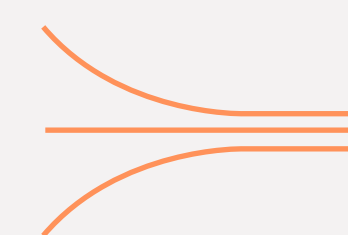
Come potremo notare nel corso dell'Osservatorio, la disponibilità di credito welfare è influenzata dall'età e dal genere dei beneficiari. Alle fasce più mature vengono riconosciute somme più elevate, mentre gli under 30 restano in coda. In media, le donne continuano a disporre di un credito leggermente superiore (1.030 euro contro 980 euro degli uomini).

Quanto alle singole voci di spesa, le aree meno utilizzate (come l'assistenza familiare) assorbono le somme più alte, segno che chi ha maggiori disponibilità tende a diversificare e investire in benefit più strutturati. Al contrario, chi dispone di budget più contenuti concentra la spesa sui fringe benefit.

3 IL WELFARE COME SOSTEGNO AL POTERE D'ACQUISTO E SUPPORTO AL BENESSERE

L'indagine BVA Doxa sui dipendenti conferma la crescente diffusione dei piani welfare: il **49%** dei lavoratori ne attesta la presenza all'interno della propria azienda, in aumento rispetto al 2023. Percentuale che sale al 62% nelle grandi aziende e al 71% nelle multinazionali. In questo scenario, il buono pasto si consolida come il benefit più diffuso e apprezzato.

Il welfare aziendale, inoltre, è sempre più percepito come uno **strumento efficace per sostenere il potere d'acquisto**, fondamentale, quindi, in un momento in cui gli stipendi sono fermi e il caro-vita è, secondo il 60% degli intervistati, la preoccupazione più ricorrente.



Inoltre, com'è emerso anche nell'editoriale a cura di Guido Siniscalco, essendo parte integrante del nuovo patto lavoro-benessere, il welfare aziendale **incide positivamente sulla soddisfazione lavorativa**: il 60% dei dipendenti si dichiara soddisfatto, con punte del 68% tra chi usufruisce di un piano welfare.

Nonostante ciò, dai dati raccolti dall'Osservatorio emergono segnali di fragilità: il 71% dei dipendenti dichiara di aver sperimentato almeno una volta il burnout e il fenomeno del “quiet quitting” è ancora presente. Il lavoro stesso, poi, perde centralità nella vita delle persone: lo considera tale solo il 53% degli intervistati.

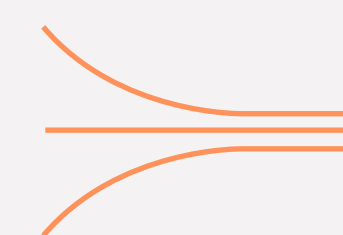
Le preoccupazioni maggiori riguardano, oltre al già citato carovita, la sfera personale (59%), la salute (49%) e la famiglia (42%). Priorità che si riflettono anche nelle aspettative verso le aziende: il 76% dei dipendenti asserisce che la scelta del luogo in cui lavorare si basa anche sulla presenza di piani welfare strutturati.

4 IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE: TRA CONSAPEVOLEZZA E DISALLINEAMENTO

Allo stesso tempo, l'indagine BVA Doxa rileva una crescente consapevolezza del valore strategico del welfare da parte degli HR Manager. Per il 67% di loro, l'impegno della propria azienda in tal senso è positivo, con punte fino all'80% tra chi ha un piano welfare attivo. L'88% ritiene che investire nel benessere favorisca la crescita aziendale, l'87% che aiuti a trattenere i talenti.

Tuttavia, emerge un disallineamento tra la percezione delle priorità: per il 70% degli HR l'ambito personale è la principale preoccupazione dei dipendenti, mentre il carovita è sottovalutato. Anche sulla soddisfazione lavorativa le percezioni degli HR sono più ottimistiche rispetto a quelle espresse dai dipendenti.





5 GENERAZIONI E AI: NUOVE SFIDE PER L'HR

La coesistenza di quattro generazioni in azienda (presenti nel 50% delle imprese prese in esame) comporta una riflessione profonda sulle diverse esigenze. Se flessibilità e retribuzione sono fondamentali per chi appartiene alla Generazione Z - presente nell'85% delle aziende - per i Baby Boomers conta la stabilità mentre i Millennials mostrano una leggera flessione nella soddisfazione lavorativa.

Un'altra sfida importante per chi lavora nelle Risorse Umane è rappresentata dall'utilizzo

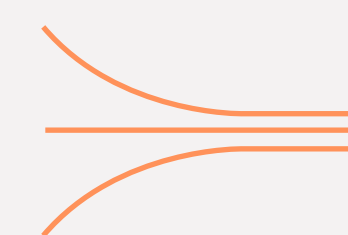
dell'Intelligenza Artificiale che il 68% ritiene valida per migliorare i piani welfare e con un impatto positivo su motivazione e coinvolgimento (53%). C'è da segnalare che, in mezzo a un atteggiamento prevalentemente costruttivo, il 16% degli intervistati paventa effetti negativi.

Questi i punti chiave emersi dall'analisi Edenred che andremo ad approfondire lungo il corso dei prossimi capitoli osservando come il welfare aziendale non sia più solo una risposta alla crisi come potevamo notare nel 2024, ma sia oggi più maturo e allo stesso tempo più complesso: aumentano le risorse e si polarizzano le scelte; cresce la soddisfazione ed emergono nuove sfide.



4

IDENTIKIT DEL
CAMPIONE
2025



IDENTIKIT DEL CAMPIONE 2025

L'edizione 2025 dell'Osservatorio Welfare di Edenred restituisce una fotografia aggiornata e articolata del welfare aziendale in Italia, grazie all'integrazione di **tre fonti complementari**:

- **oltre 5.000 aziende e 770.000 beneficiari** (analisi del campione Edenred);
- **1.500 lavoratori dipendenti** (analisi del campione BVA Doxa);
- **400 HR Manager** (analisi del campione BVA Doxa).

Un approccio che consente di cogliere non solo i dati quantitativi (come vedremo nel capitolo 4) ma anche le percezioni, le aspettative e le dinamiche evolutive che attraversano il mondo del lavoro oggi (come vedremo nel capitolo 5 e in quelli a seguire), grazie a un campione che è, di fatto, **il più grande in Italia**.

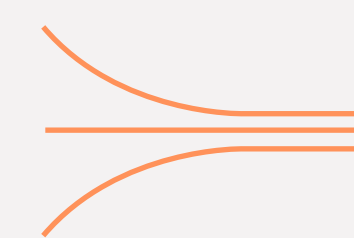
L'edizione 2025, così come nelle scorse pubblicazioni, si fonda, infatti, su due macro-indagini distinte e allo stesso tempo convergenti: la consueta analisi sul bacino di Edenred Italia, con aziende e beneficiari, e l'indagine a cura di BVA Doxa che indaga il sentiment dei lavoratori sul territorio nazionale. A queste, si aggiunge una **terza importante**

macro-indagine che coinvolge gli e le HR manager e segna, di fatto, una **svolta metodologica**: per la prima volta, l'analisi dei dati quantitativi e del sentiment dei lavoratori viene integrata con lo sguardo di chi gestisce le Risorse Umane, permettendo di mappare i punti di contatto e, soprattutto, gli eventuali disallineamenti tra chi progetta il welfare e chi ne beneficia, oltre ad avere un punto di vista più trasversale.

Le tre fonti ci offrono, quindi, una panoramica generale, completa ed esaustiva, sulle diverse angolature del welfare aziendale.

Vediamo tutto in dettaglio partendo dall'analisi Edenred.





ANALISI EDENRED: IL CAMPIONE 2025 DI AZIENDE E BENEFICIARI

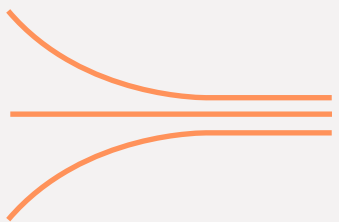
L'indagine promossa da Edenred Italia prende in considerazione un campione composto da oltre 5000 aziende e 770.000 beneficiari.

Per quanto concerne le aziende, l'identikit del campione 2025 evidenzia una specificità marcata rispetto al tessuto produttivo italiano fotografato dall'Istat. Se da un lato

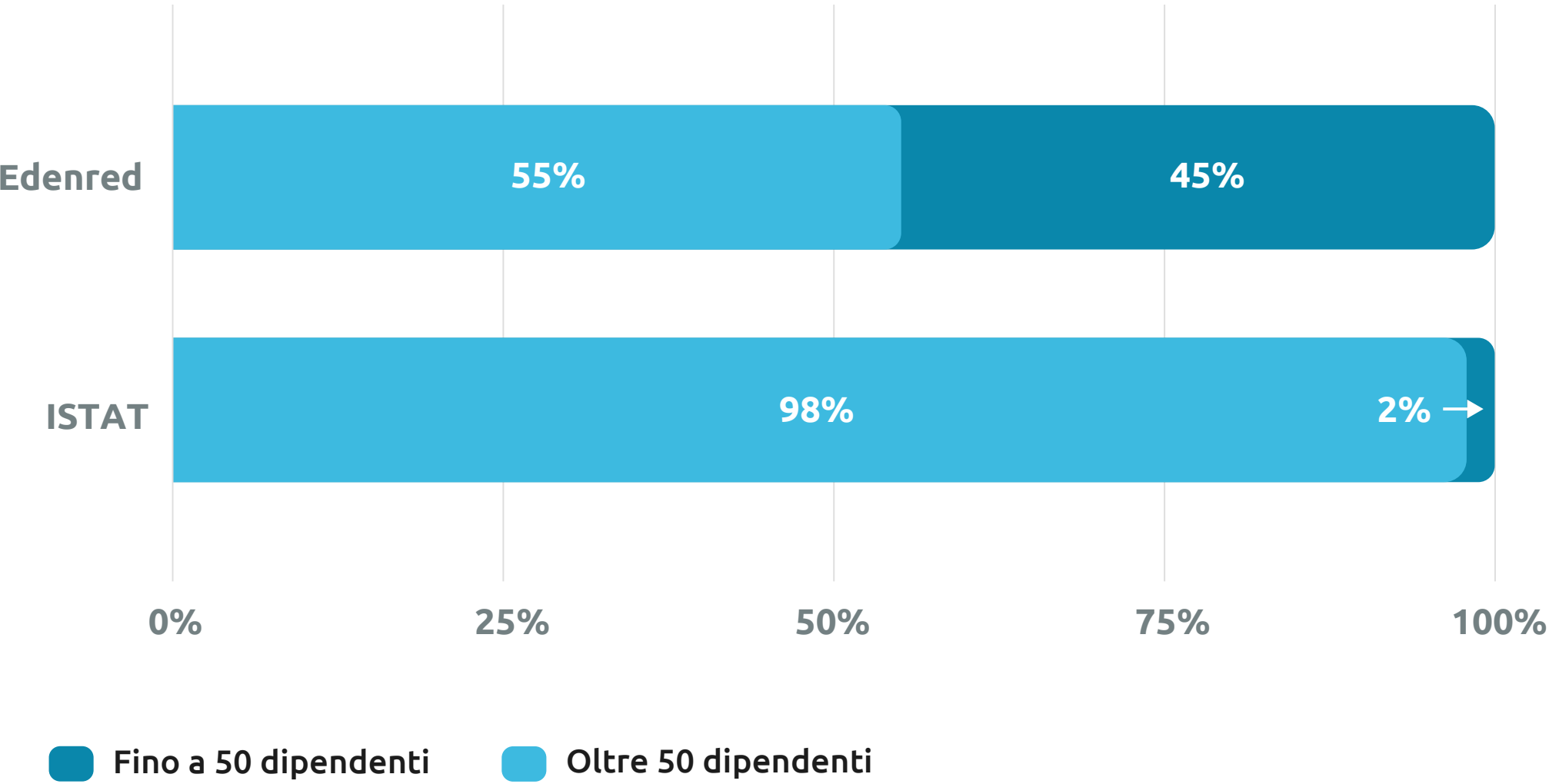
il sistema Paese è composto per il 98% da **piccole imprese** con meno di 50 dipendenti, all'interno dell'Osservatorio queste rappresentano il **55%**.

L'Osservatorio, pertanto, si focalizza su una **realtà più strutturata** in cui le aziende con oltre 50 dipendenti rappresentano il **45%** del totale (a fronte del 2% nazionale).





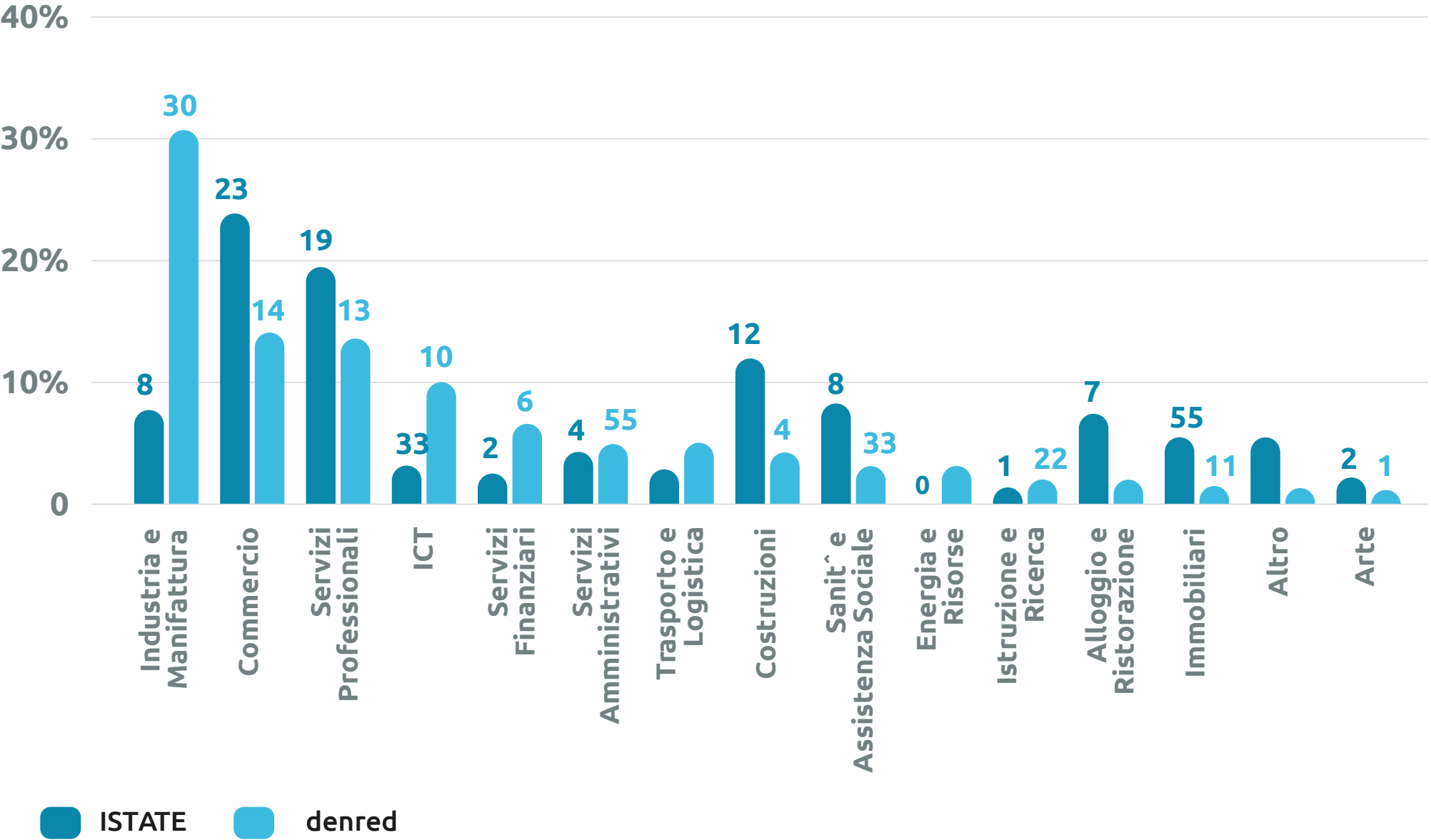
IMPRESE PER DIMENSIONE AZIENDALE: EDENRED VS ISTAT



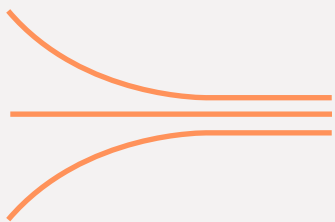
Tale sbilanciamento dimensionale si riflette, com'è evidente, nella composizione per macrosettore, con una forte prevalenza dell'**Industria e Manifattura** che, nel campione, raggiunge il **30%** a fronte dell'8% della media Istat. Al contrario, comparti come il Commercio (14% del campione Edenred

vs 23% Istat), i Servizi (13% vs 19% Istat) e ICT (10% vs 25% Istat) registrano percentuali meno elevate, il che indica come il welfare sia attualmente una leva strategica più radicata all'interno dei settori produttivi pesanti.

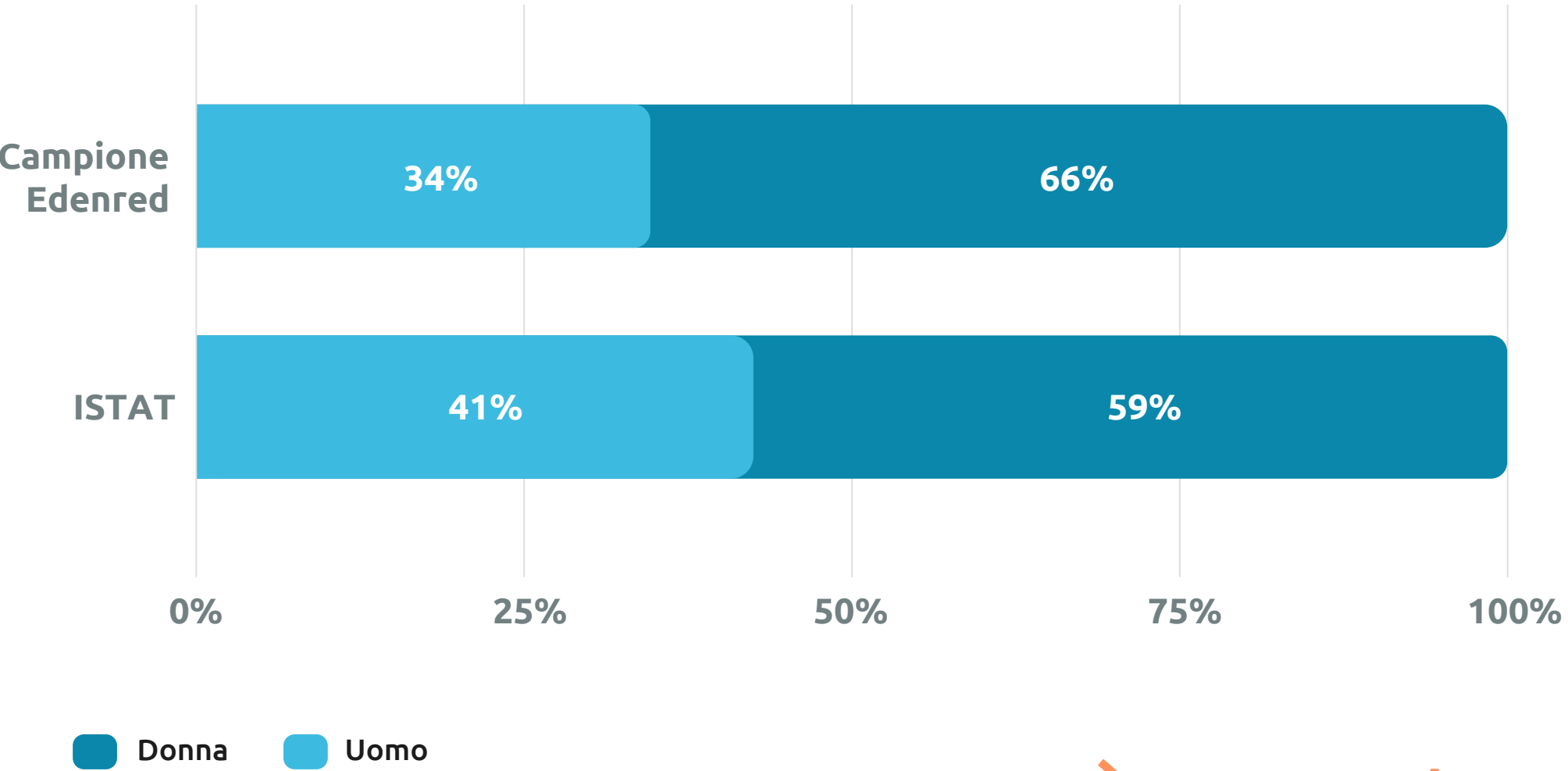
IMPRESE PER MACROSETTORE DI ATTIVITÀ: EDENRED VS ISTAT



Tale struttura influenza profondamente anche la distribuzione demografica dei beneficiari, determinando una presenza maschile del 66%, superiore al 59% del dato Istat, diretta conseguenza del peso dei settori industriali e manifatturieri in cui la presenza femminile è meno marcata.

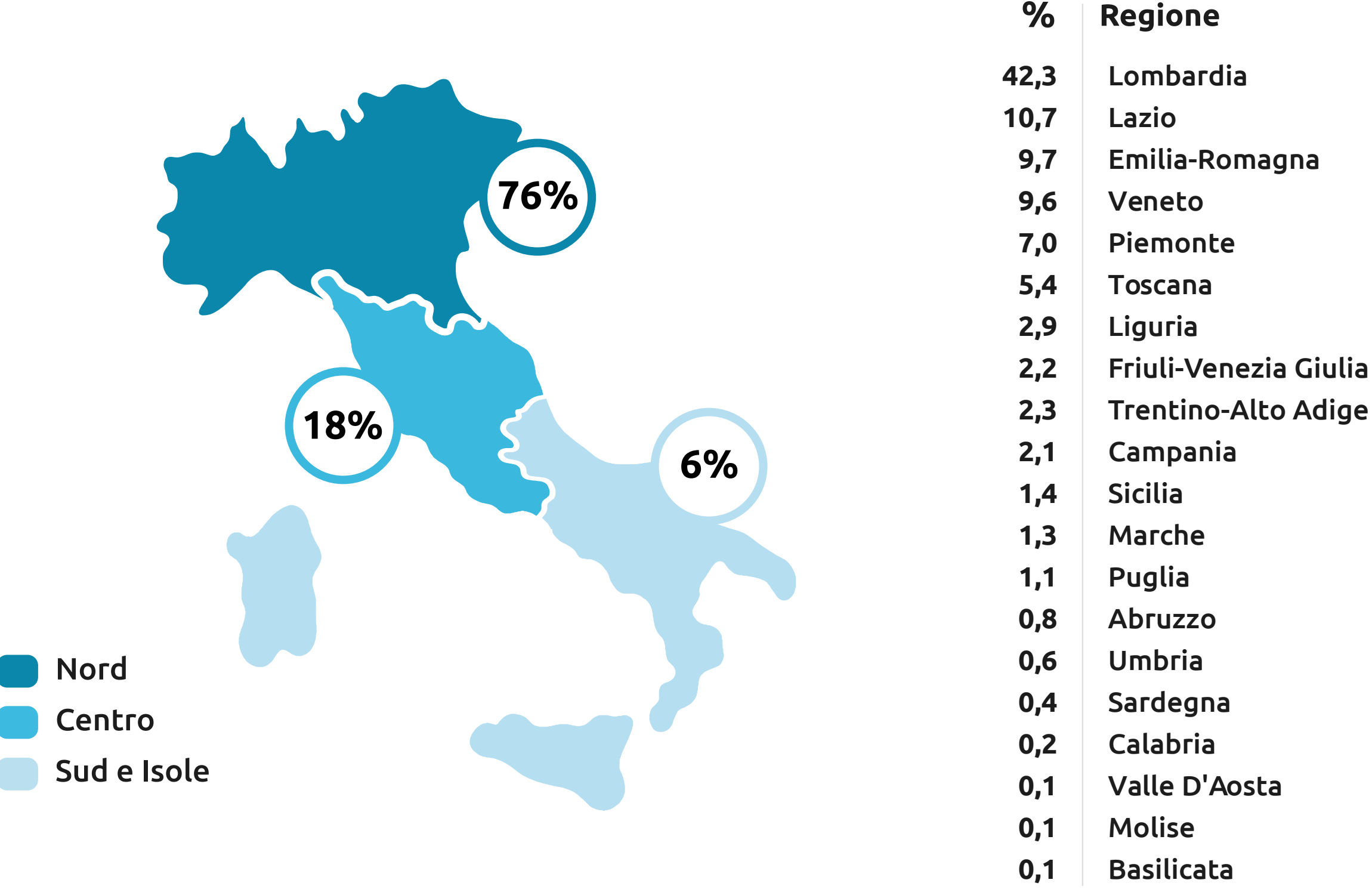


BENEFICIARI PER GENERE: EDENRED VS ISTAT

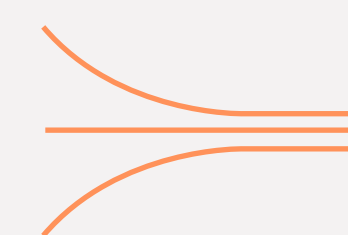


Anche la distribuzione geografica segue logiche di consolidamento storico delle politiche di benessere, con il **76%** del campione concentrato nelle regioni del **Nord Italia** - con prevalenza assoluta della Lombardia, che da sola rappresenta il 42,3% -, il **18%** nel **Centro Italia** e il restante **6%** nel **Sud** e nelle **isole**.

IMPRESE PER AREA GEOGRAFICA



Dal punto di vista generazionale, il campione appare maturo e riflette l'anzianità lavorativa del Paese (in cui il 41% degli occupati ha più di 50 anni); il 28% dei lavoratori presi in analisi da Edenred appartiene alla fascia 50-59 anni, il 27% a quella 40-49, il 25% alla fascia 30-39 anni, mentre gli under 30 sono il 14% del totale (in linea, in questo caso, con i dati Istat del 13%).

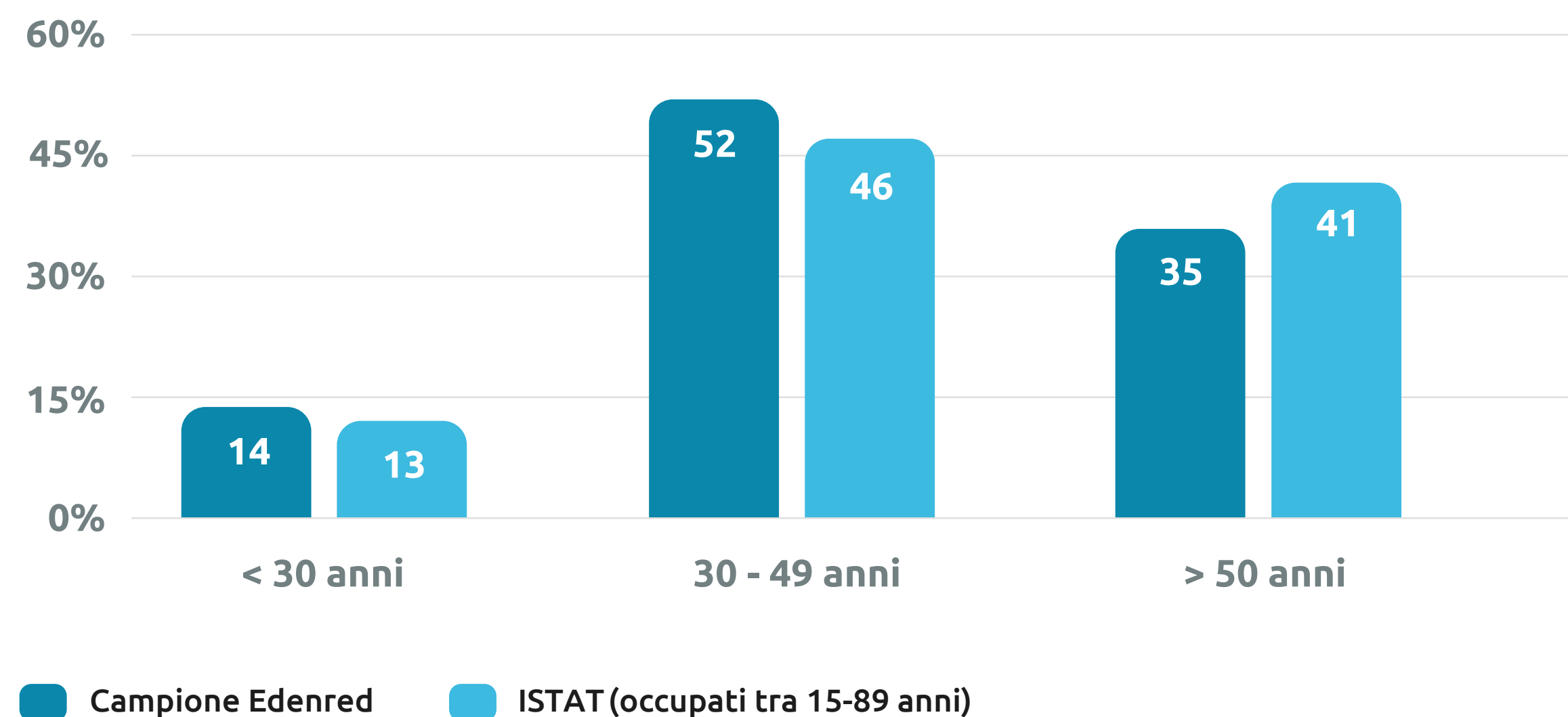


Per quanto riguarda la dotazione economica, il **credito welfare medio pro capite** a disposizione di chi lavora ha raggiunto nel 2024 la soglia dei 1.000 euro, registrando una **crescita del 10%** rispetto ai 910 euro dell'anno precedente.

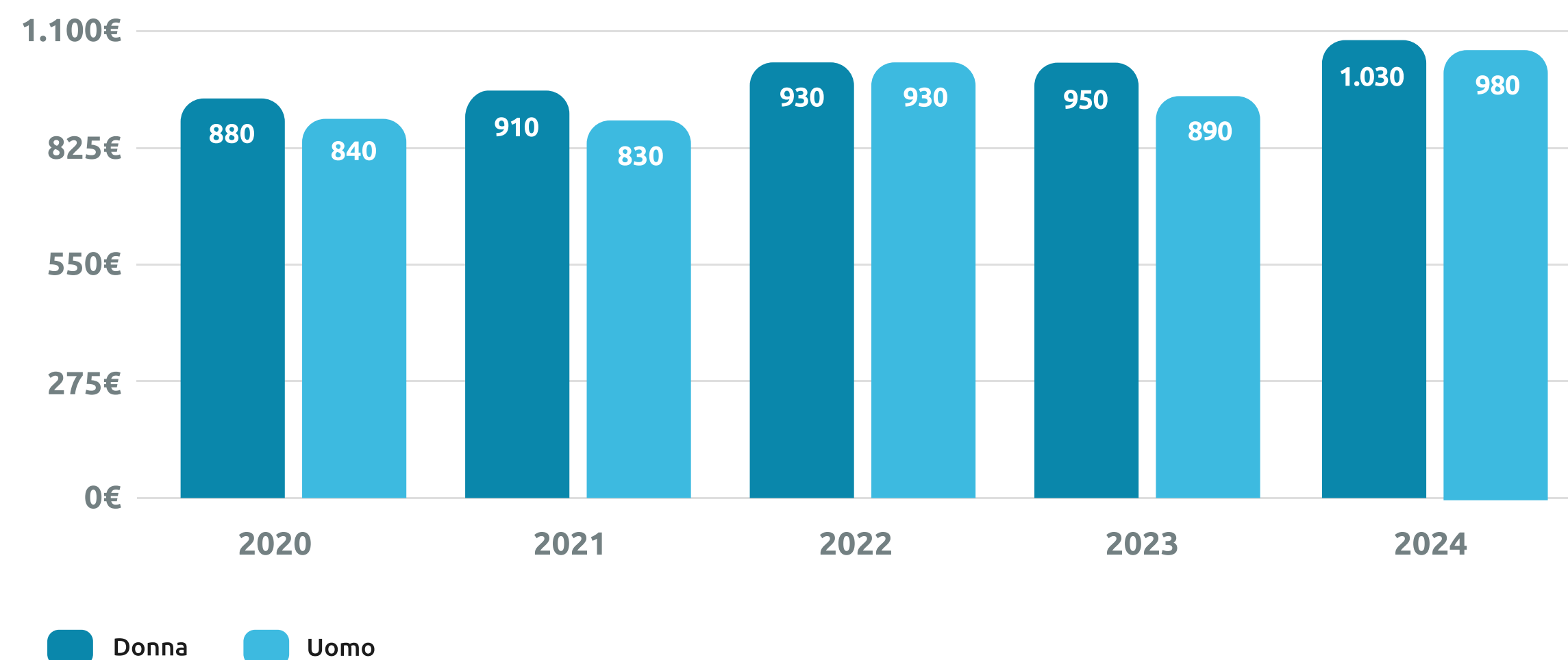
In questo contesto, c'è da notare come l'analisi dettagliata condotta su oltre 770.000 dipendenti confermi un differenziale di ge-

nere costante dal 2020: le **donne** dispongono mediamente di un **credito superiore del 5%**, attestandosi a 1.030 euro contro i 980 euro degli uomini. Nella lettura di questo dato è importante non dimenticare quanto abbiamo detto in precedenza: il campione Edenred prevede una componente prettamente maschile, influenzata dai settori produttivi.

BENEFICIARI PER FASCIA DI ETÀ: EDENRED VS ISTAT



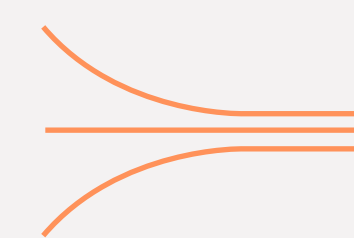
A QUANTO AMMONTA LA QUOTA WELFARE MEDIA IN BASE AL GENERE NEGLI ANNI?



L'ammontare del credito appare inoltre strettamente correlato all'**età dei beneficiari**: si rileva mediamente un **aumento della quota pro capite all'aumentare dell'età**, fattore verosimilmente legato all'anzianità lavorativa e ai conseguenti livelli salariali maggiori. Allo stesso tempo bisogna rilevare che l'andamento della disponibilità di credito nella coorte femminile presenta tre

fenomeni distinti:

- **fasce giovani (under 39)**: la quota media per le donne è marcatamente più alta rispetto alla controparte maschile, con uno scarto superiore all'11%, dovuto probabilmente alle erogazioni welfare aggiuntive a favore delle madri introdotte da molte aziende;
- **fascia 40-59 anni**: le erogazioni risultano

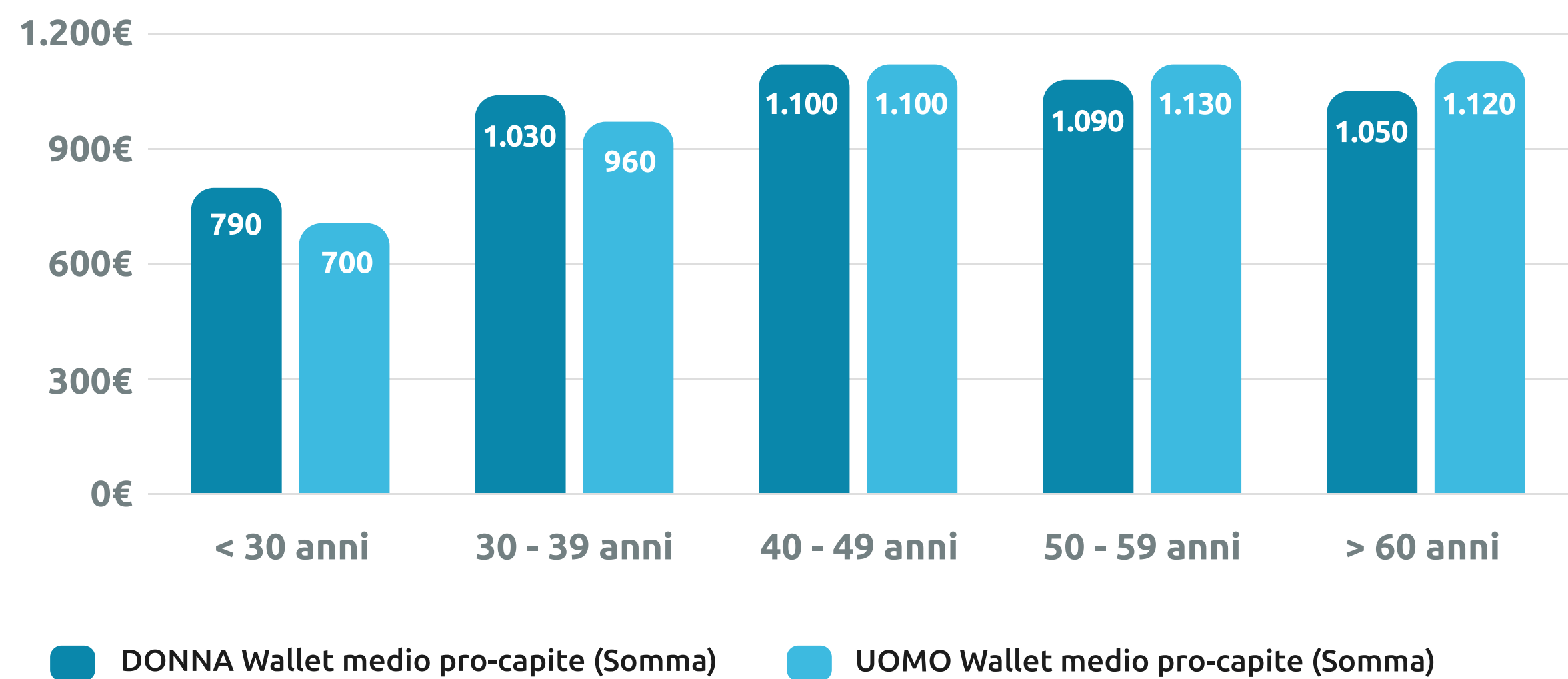


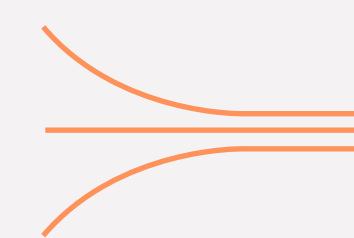
in media sostanzialmente allineate tra i due generi;

- **fascia senior (over 60):** persiste un ritardo nell'erogazione media per il genere femminile, quantificabile attorno al 6% (con 1.050 euro per le donne contro i 1.120 euro degli uomini).

Nonostante tali differenze, il confronto tra le ultime edizioni dell'Osservatorio segnala un **lento e progressivo allineamento** delle erogazioni medie welfare tra i generi.

A QUANTO AMMONTA LA QUOTA WELFARE MEDIA IN BASE AL GENERE E ALLA FASCIA DI ETÀ?





INDAGINE BVA DOXA: IL CAMPIONE

Per quel che riguarda il **sentiment dei lavoratori**, l'indagine di BVA DOXA per Edenred è stata condotta su un campione di **1.500** persone, distribuito sull'intero territorio nazionale, più un boost di **100 casi** per ognuna delle seguenti regioni: Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Lazio, tra il 28 gennaio e il 24 febbraio 2025.

Vediamo di seguito le caratteristiche socio-demografiche e firmografiche.

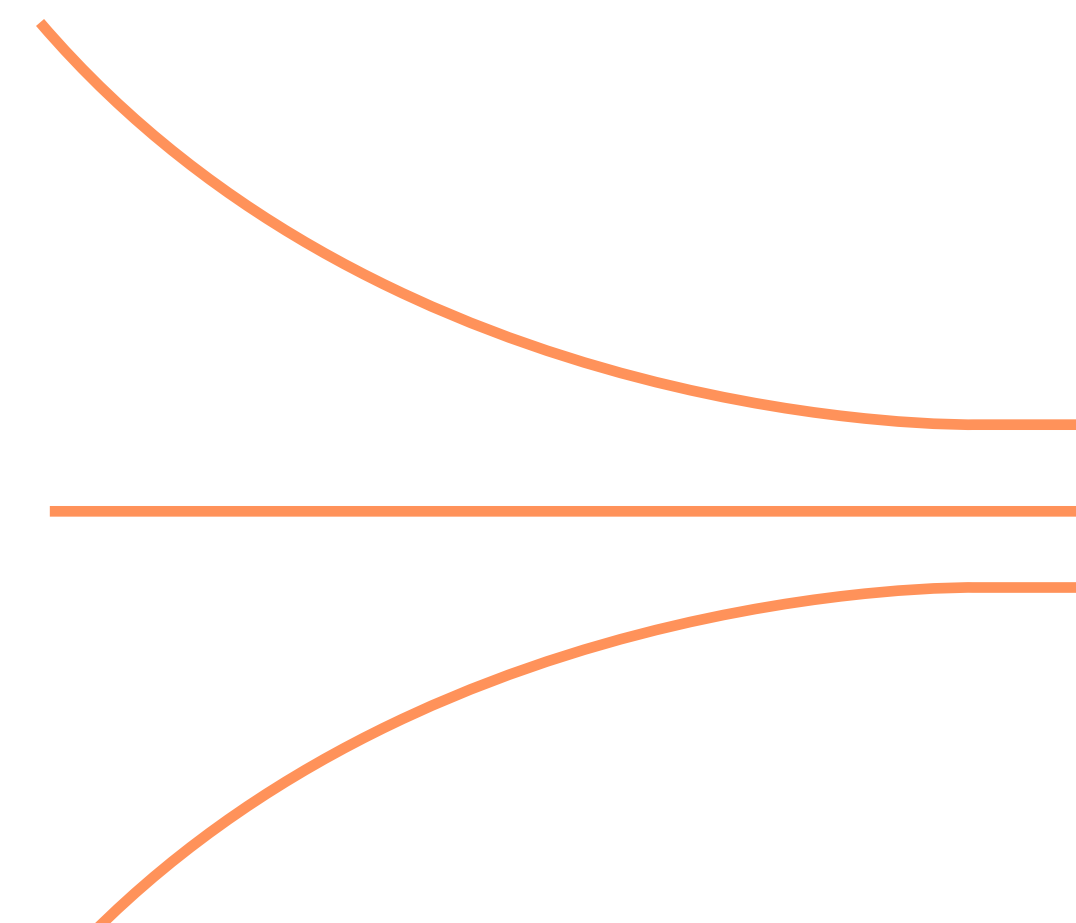
Caratteristiche socio-demografiche

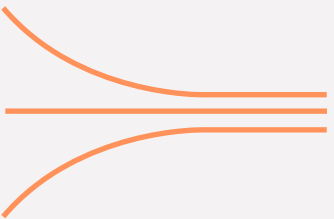
Dal punto di vista della suddivisione di genere, il campione è composto per il **60% da uomini** e per il **40% da donne**, di cui la fascia di età compresa tra i **45 e i 54 anni** rappresenta la percentuale più ampia con il **35%**.

La struttura sociale del campione riflette, inoltre, la **complessità delle famiglie italiane**: prevalgono i lavoratori con partner e

figli che sono il 53%, mentre il 19% vive con il partner ma senza figli. Il 14% delle persone intervistate vive da solo, il 7% con i genitori, il 6% con i figli ma senza partner, mentre l'1% condivide il tetto con altre persone.

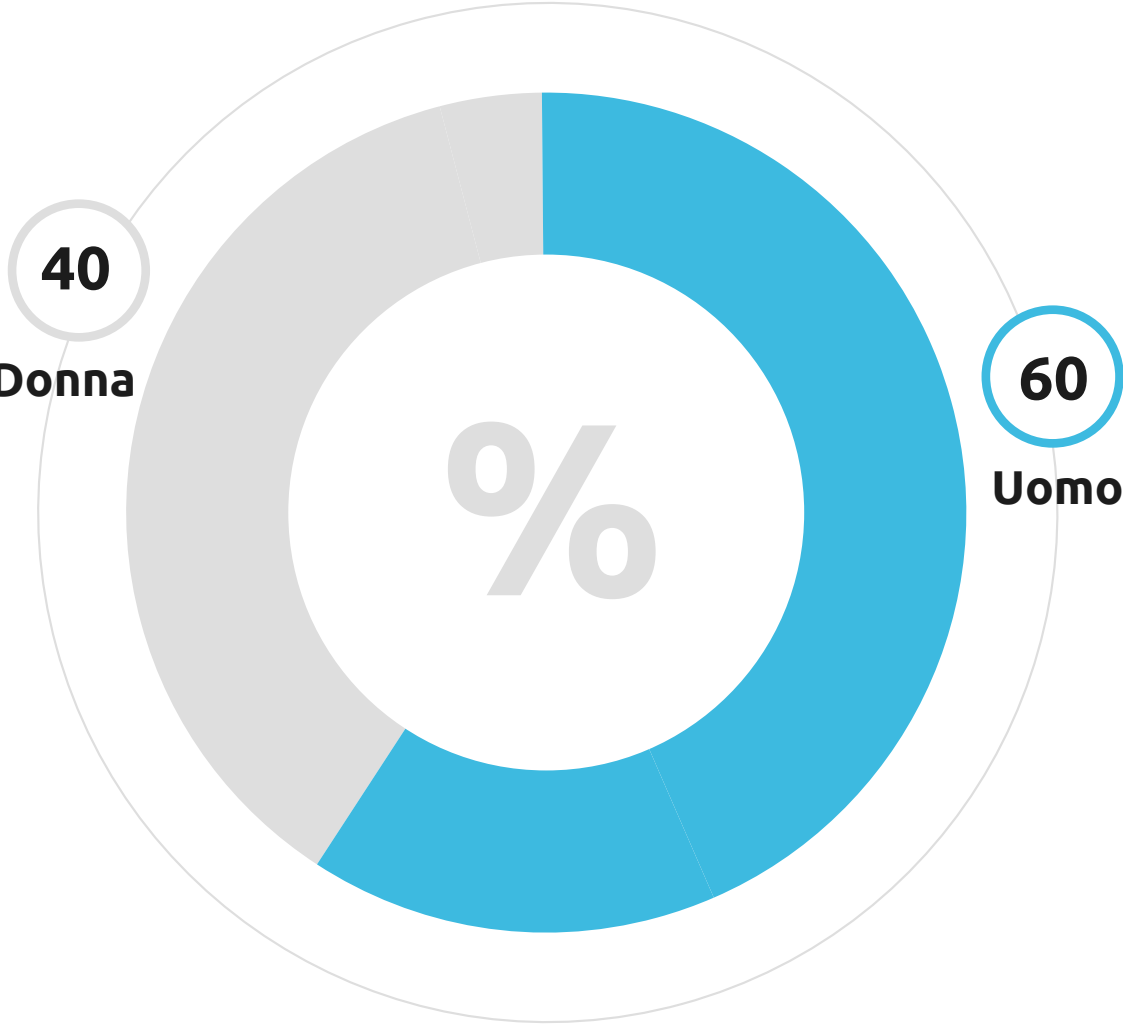
C'è da rilevare che il 21% si trova in una condizione familiare con anziani/disabili quindi vive quotidianamente la realtà da caregiver, con tutto ciò che naturalmente ne deriva.



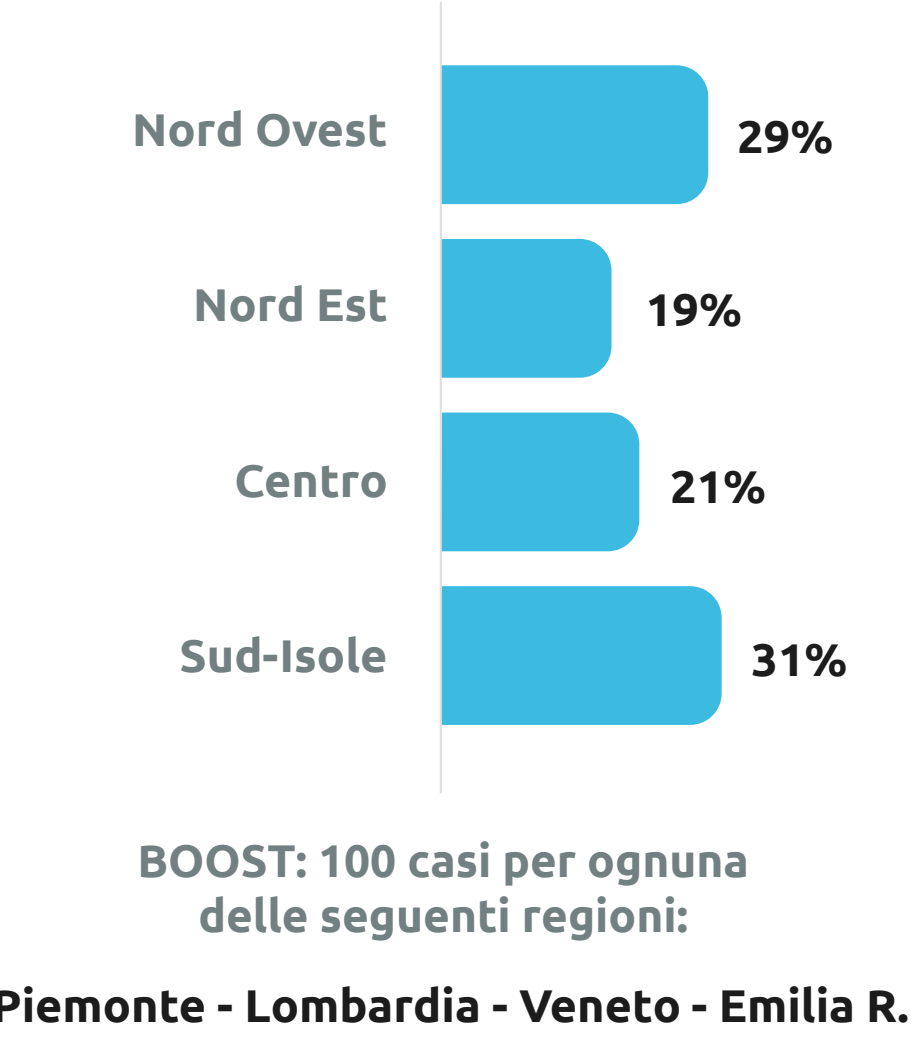


Caratteristiche socio-demografiche

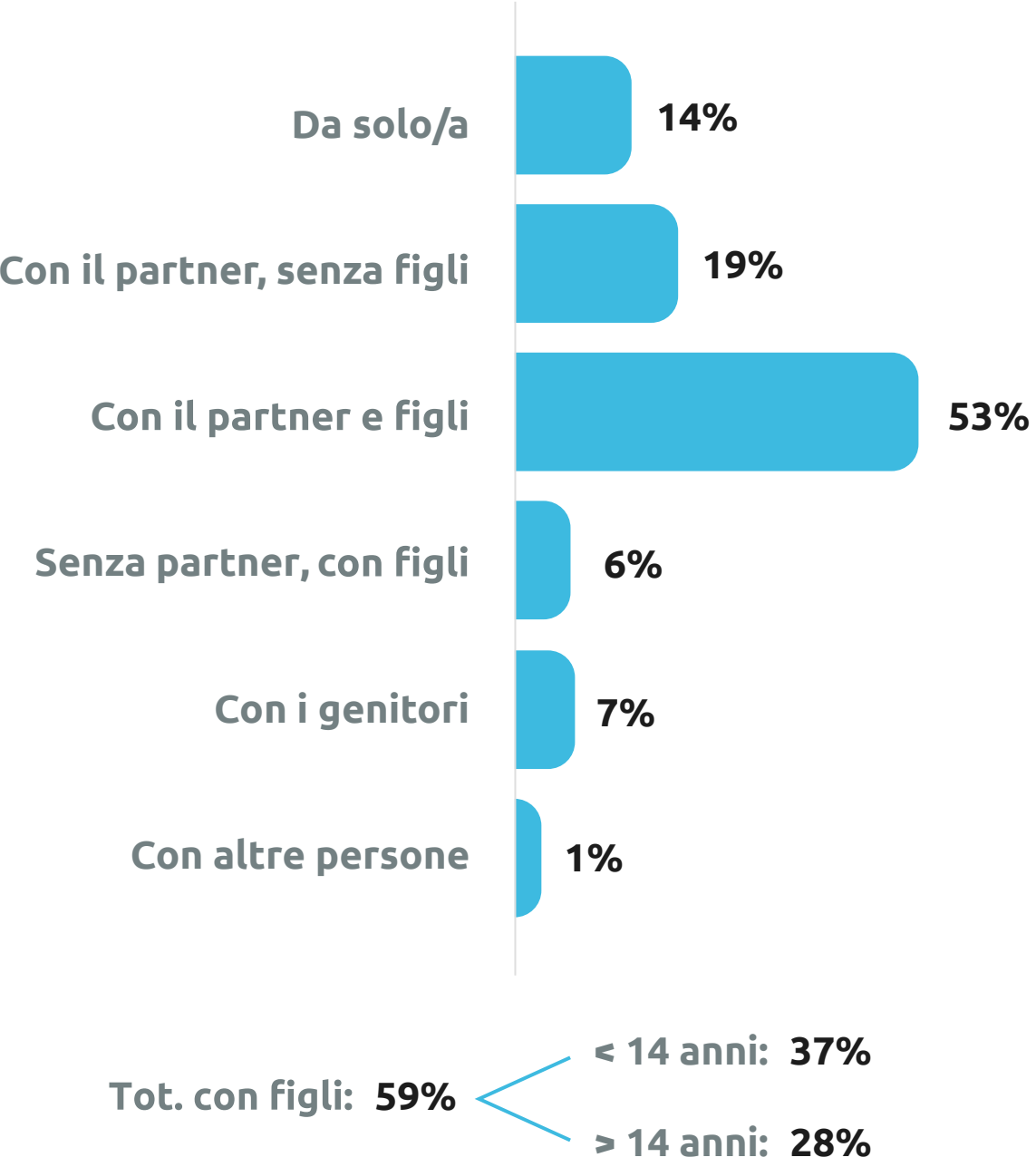
GENERE



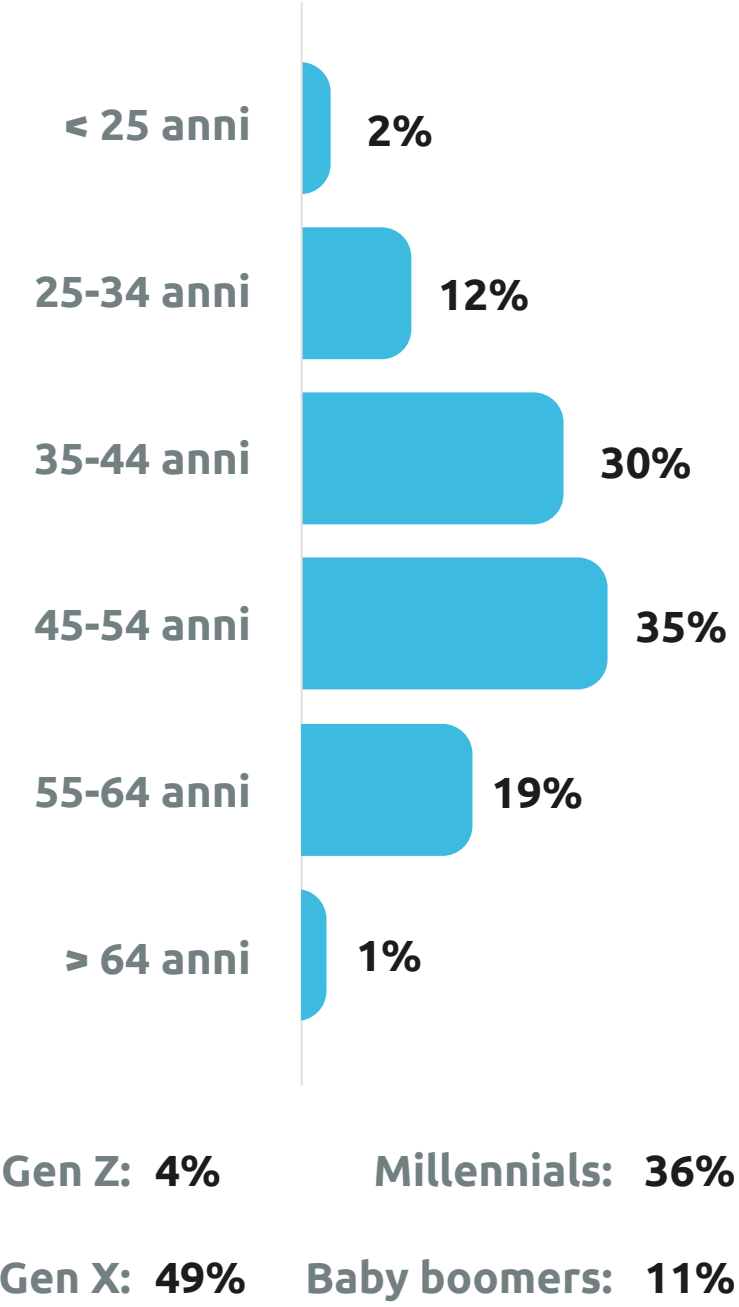
AREA GEOGRAFICA



CONDIZIONE FAMILIARE

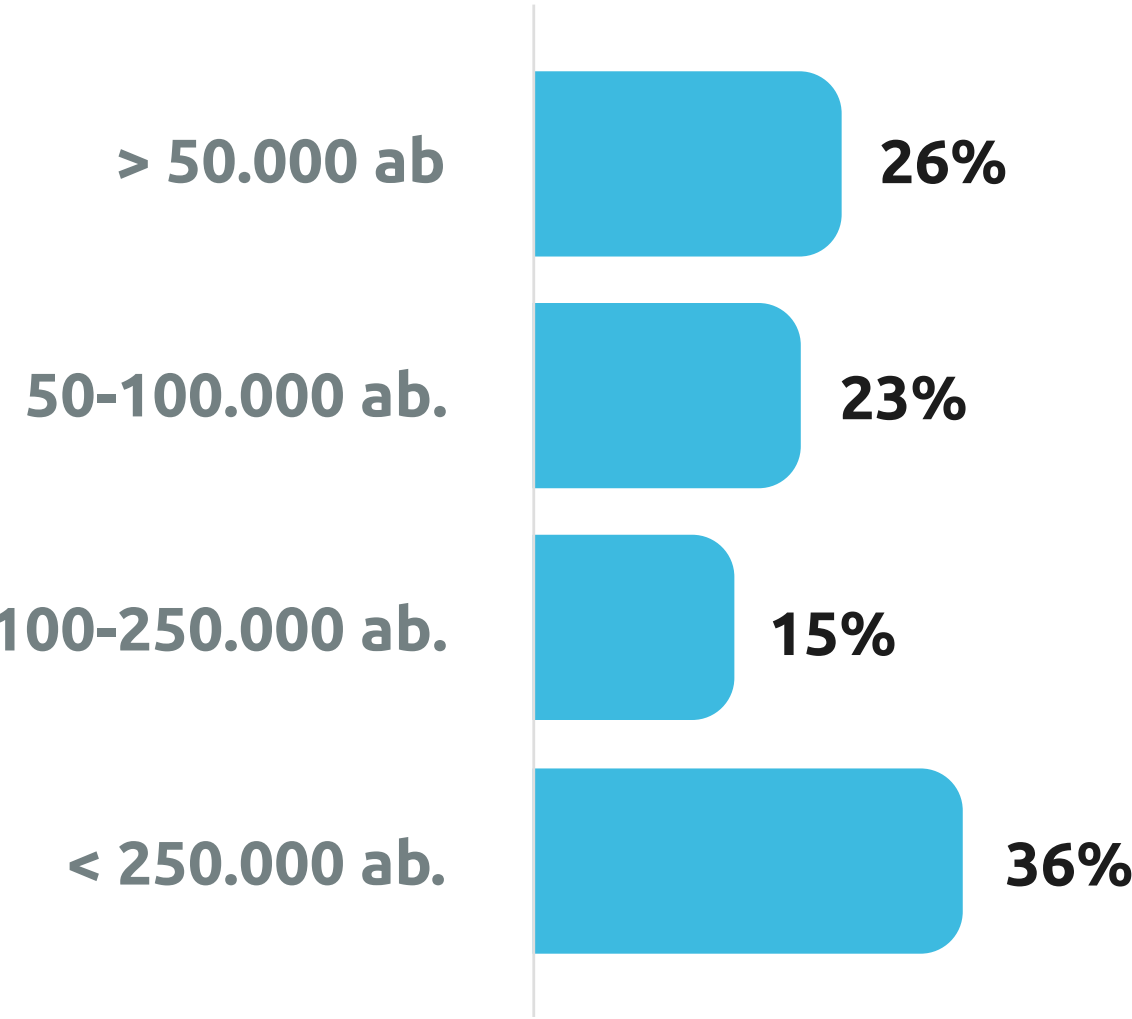


ETÀ

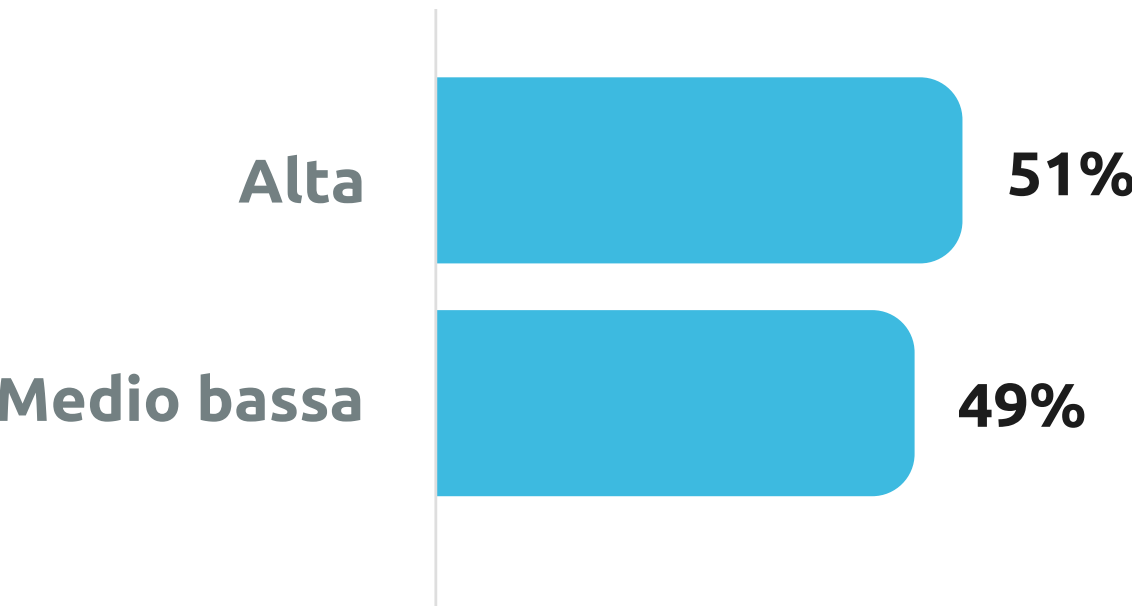


Caratteristiche socio-demografiche

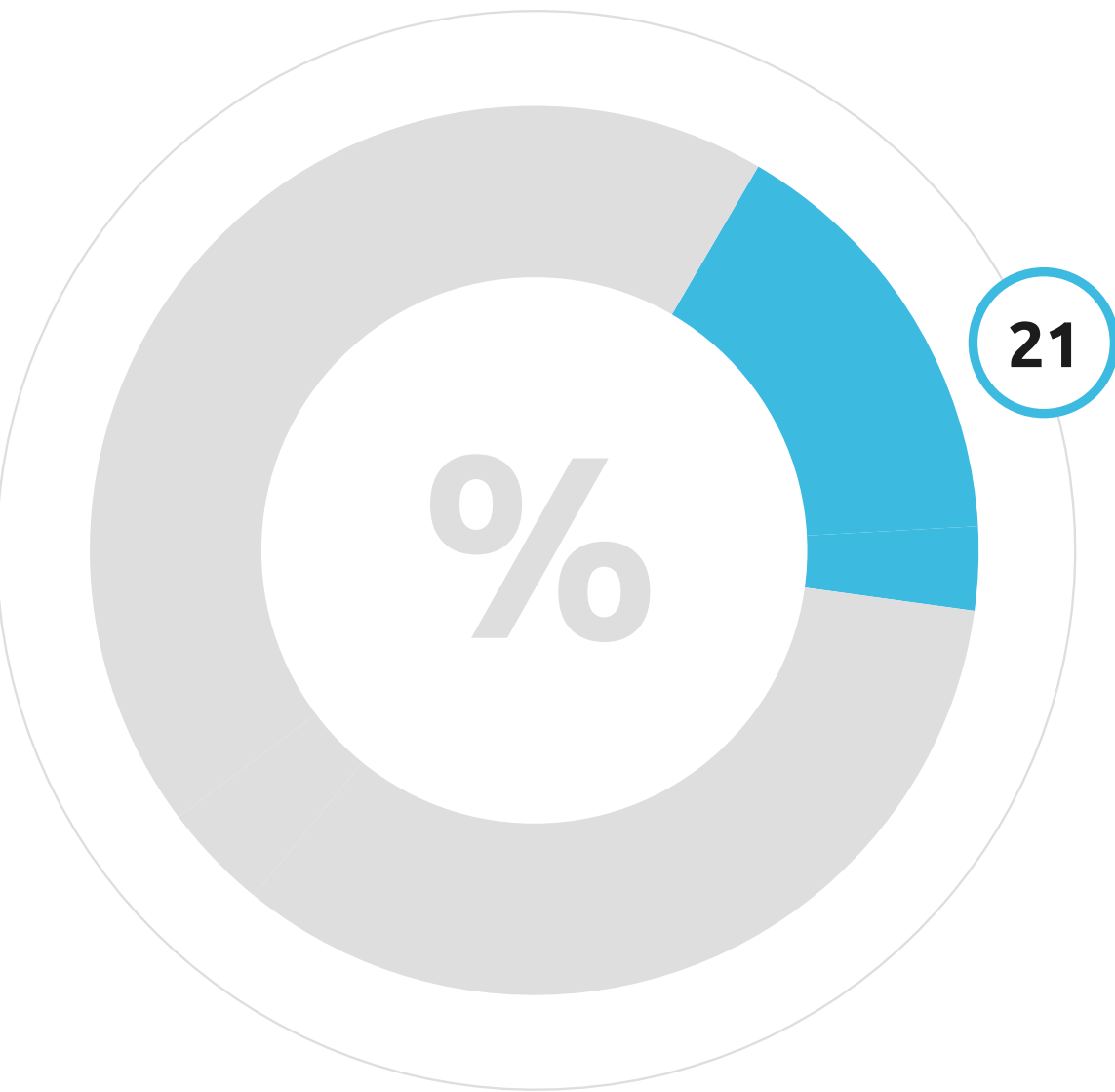
AMPIEZZA CENTRO



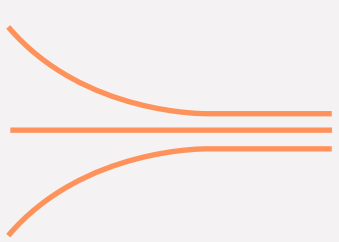
SCOLARITÀ



CAREGIVER ANZIANI/DISABILI



Il 100% del campione
composto da **lavoratori**
e **lavoratrici dipendenti**.



Caratteristiche firmografiche

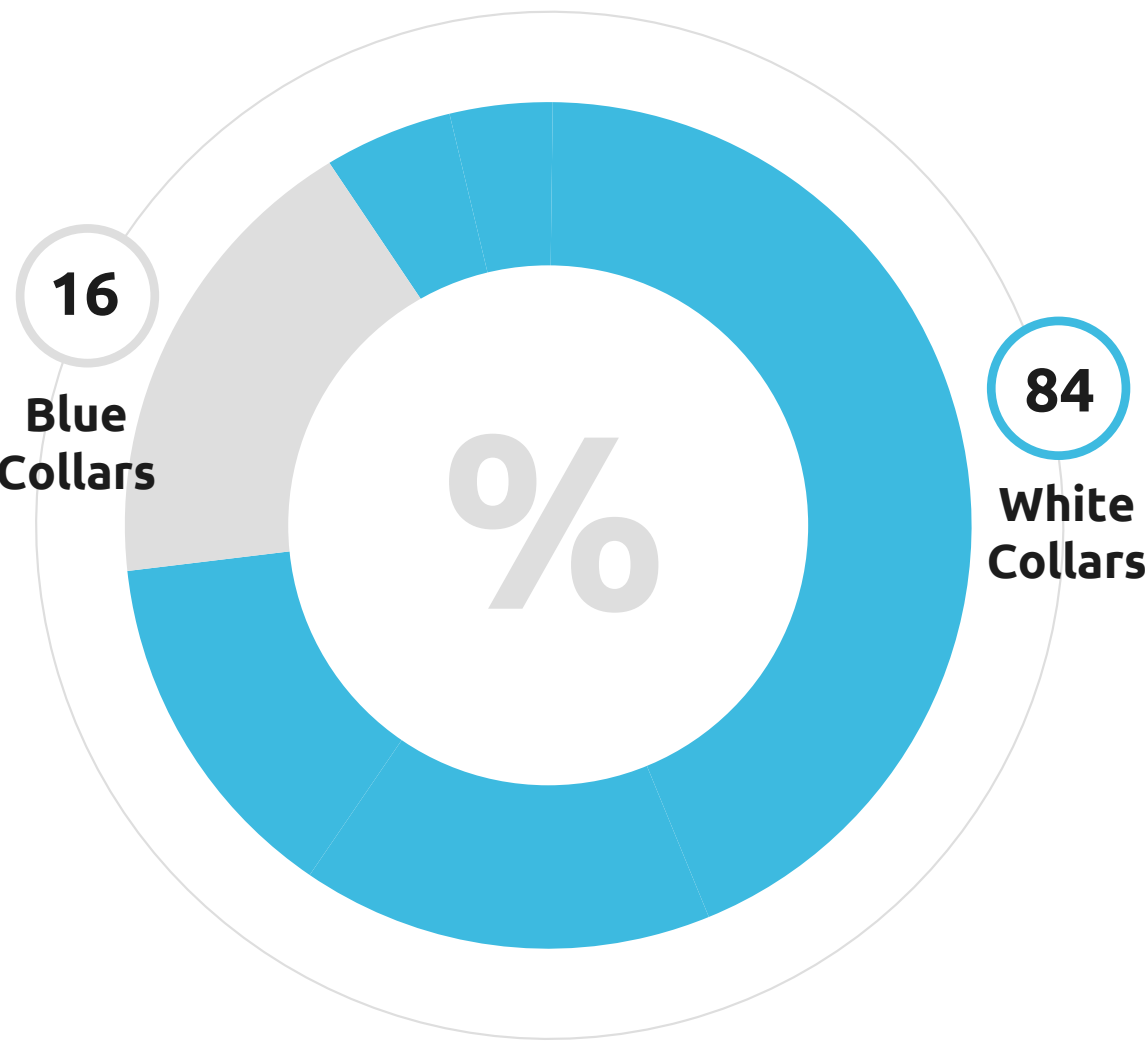
Altrettanto di interesse è analizzare dove lavora il campione preso in esame. La maggioranza relativa opera nelle aziende con oltre 1000 dipendenti con il 36%, il 21% in aziende tra i 100 e i 249 dipendenti, il 20% tra i 50 e 99 dipendenti, il 13% tra i 250 e 499 dipendenti e il 10% tra i 500 e 1000 dipendenti.

Di queste aziende, il 63% appartiene al settore privato, il 33% al settore pubblico e il restante sono aziende miste.

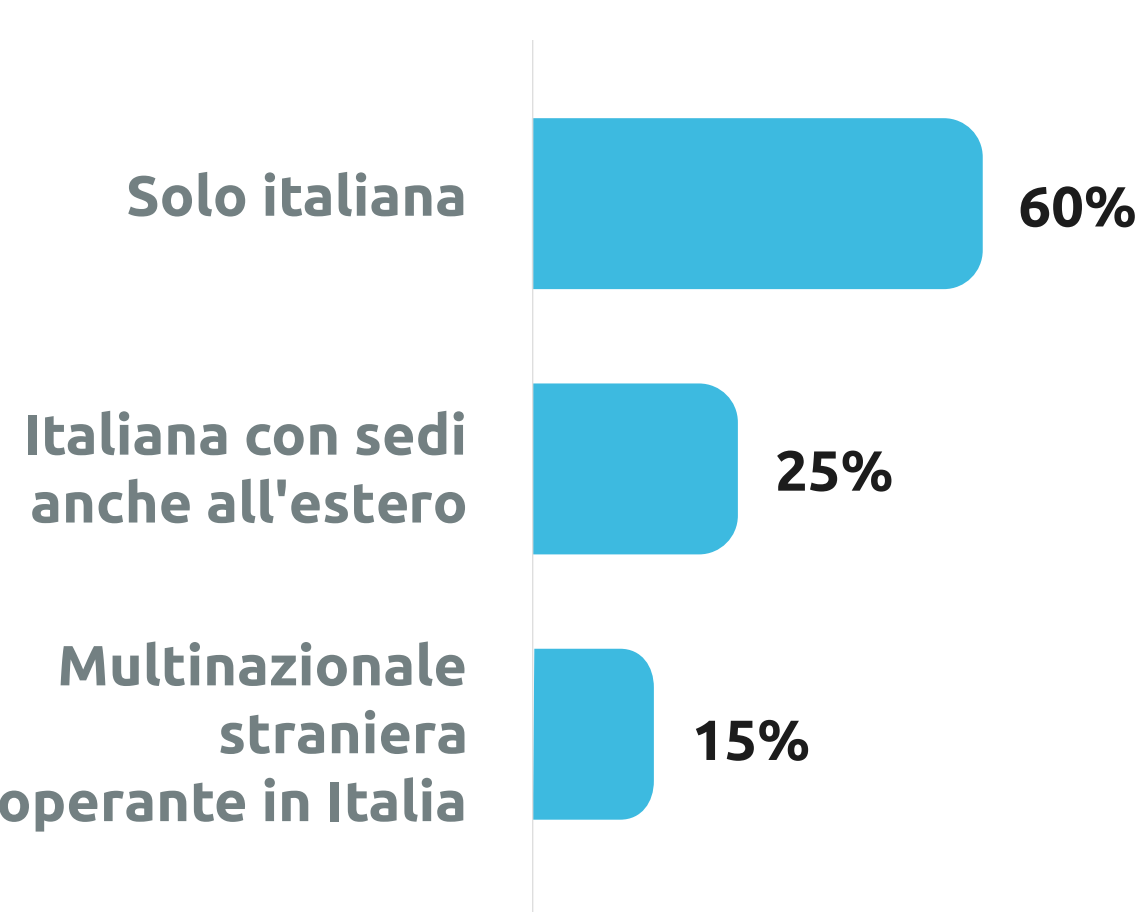
Dal punto di vista del settore economico-produttivo di appartenenza, il 27% è impiegato

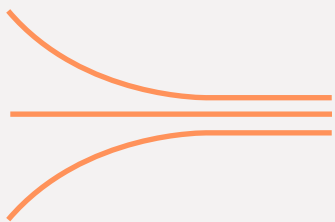
nel comparto della Produzione, il 24% nei Servizi, il 9% nella Distribuzione e il 41% in altri settori. Il 60% delle aziende è di provenienza italiana, il 25% è italiana ma con sedi anche all'estero e infine il 15% è composto da multinazionali straniere operanti in Italia. Rispetto al ruolo ricoperto in azienda, a prevalere sono i **White Collars: 84%** contro il **16%** dei **Blue Collars**. Si rileva, inoltre, che la maggioranza degli intervistati è composta da impiegati, 68%, il 14% da quadri, l'11% dagli operai, il 3% da tecnici, mentre una piccola parte, il 4%, lavora in ruoli operativi o di concetto.

CATEGORIA PROFESSIONALE



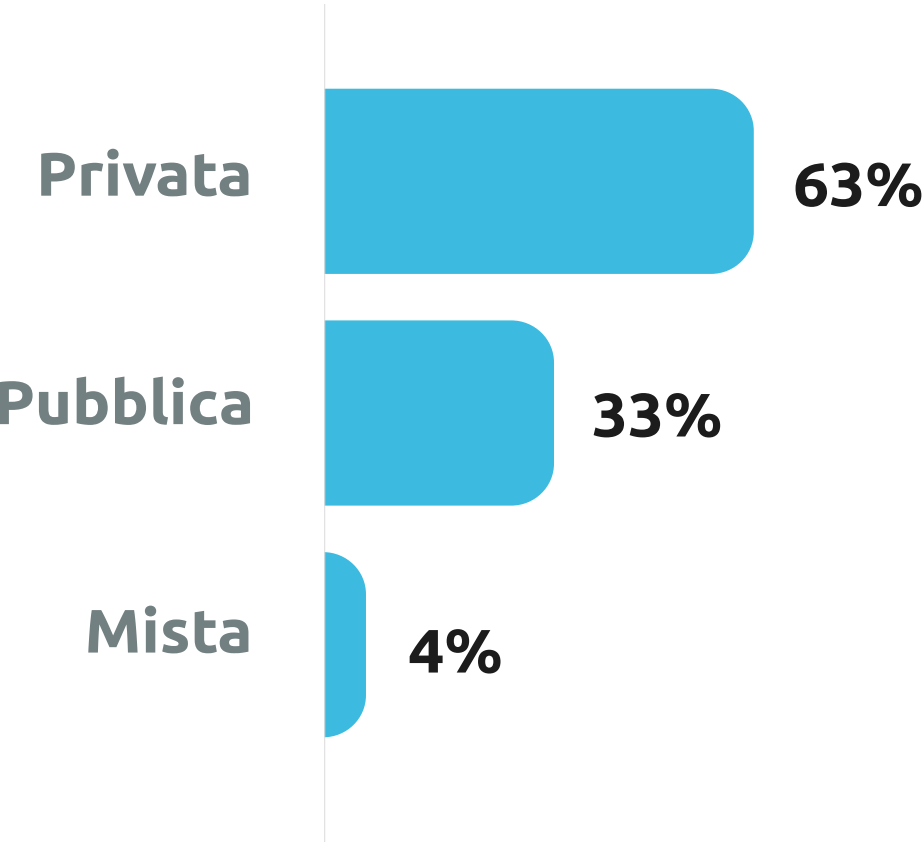
PROVENIENZA



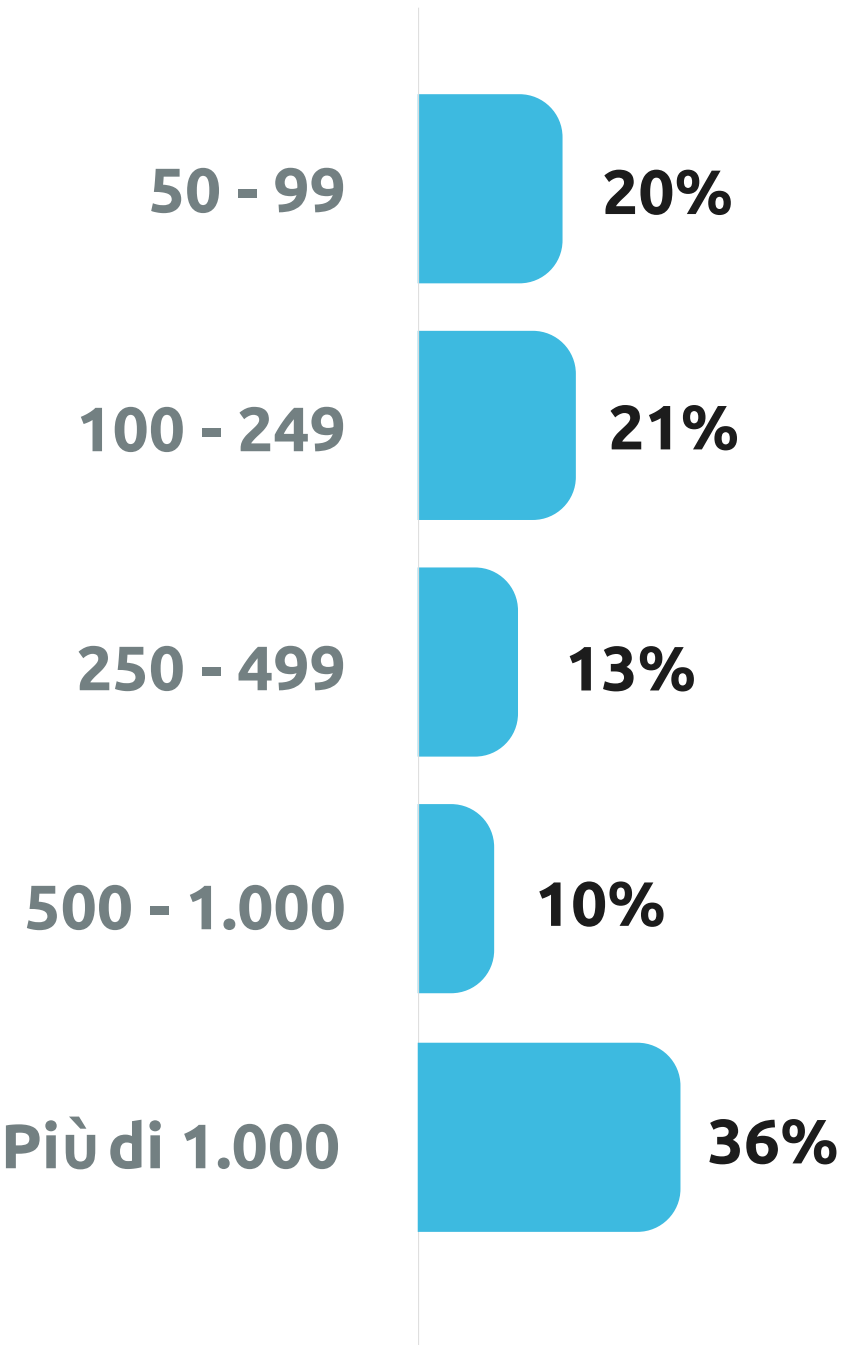


Caratteristiche firmografiche

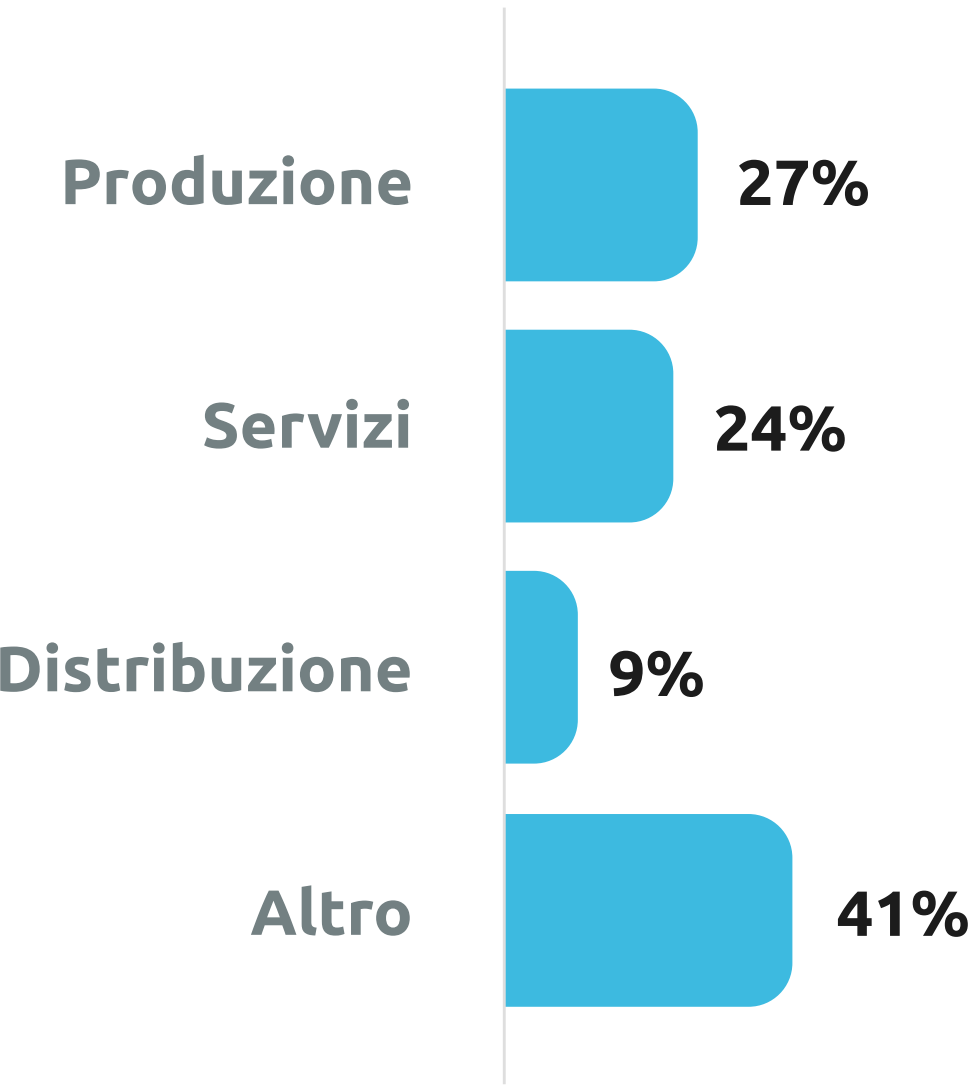
TIPOLOGIA AZIENDA



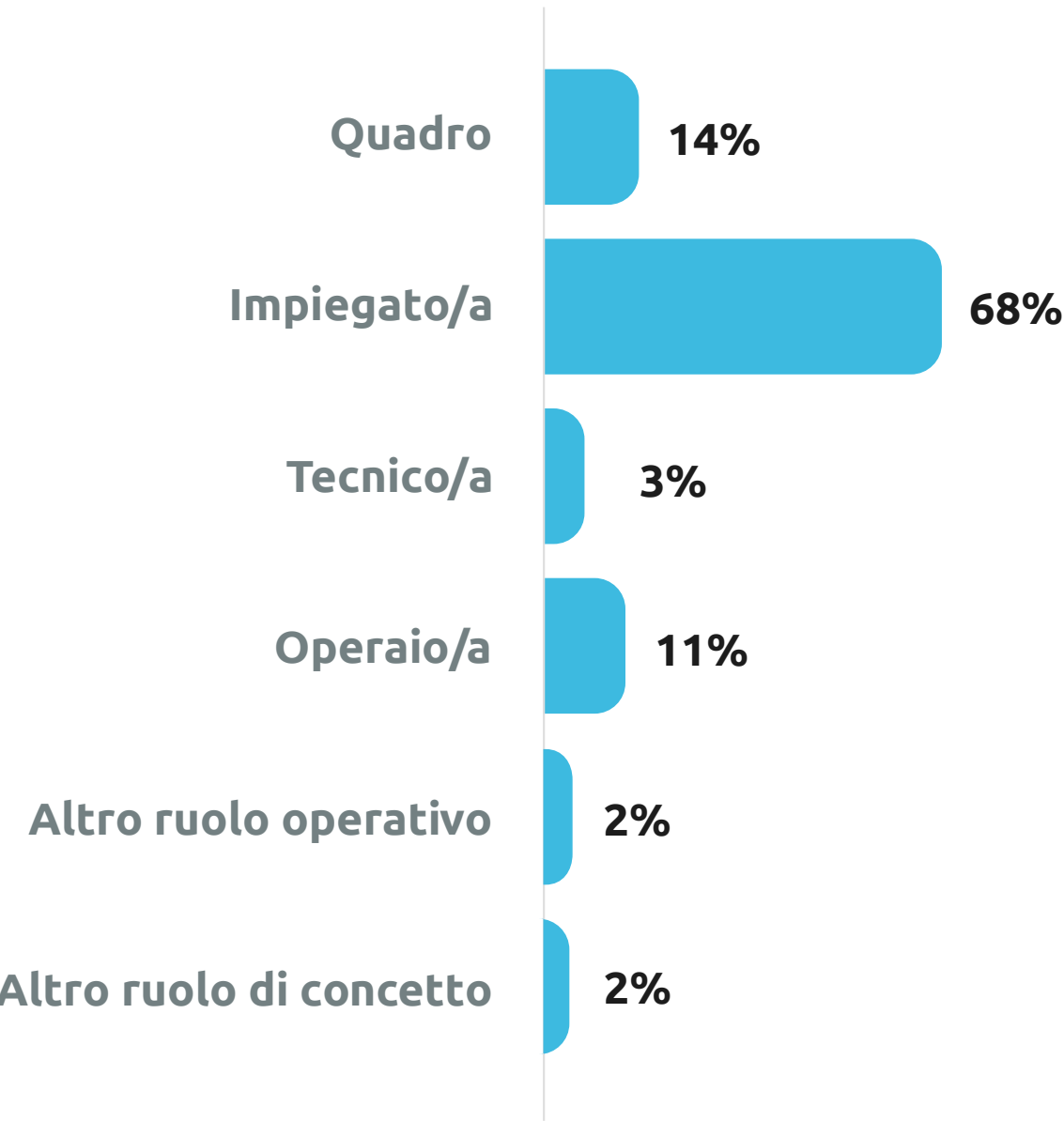
N. DIPENDENTI AZIENDA

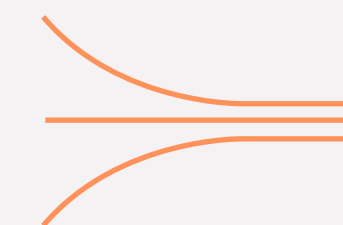


SETTORE



RUOLO RICOPERTO IN AZIENDA





INDAGINE BVA DOXA: L'IDENTIKIT DEGLI HR MANAGER

Tra le novità dell'Osservatorio Welfare Edenred 2025, c'è la svolta metodologica che include, come dicevamo, per la prima volta anche **HR Manager e responsabili della direzione del personale** appartenenti ad aziende di medio-grandi dimensioni. Un campione importante perché consente di confrontare le prospettive di chi prende le decisioni in merito al welfare con chi ne usufruisce ogni giorno.

L'indagine è stata realizzata da BVA Doxa intervistando **400 persone** che lavorano nel mondo delle Risorse Umane tra il 21 febbraio e 3 il marzo 2025.

Vediamo quali sono le caratteristiche firmografiche del campione.

Caratteristiche firmografiche

Iniziando la nostra analisi con la suddivisione per genere, il campione è perfettamente

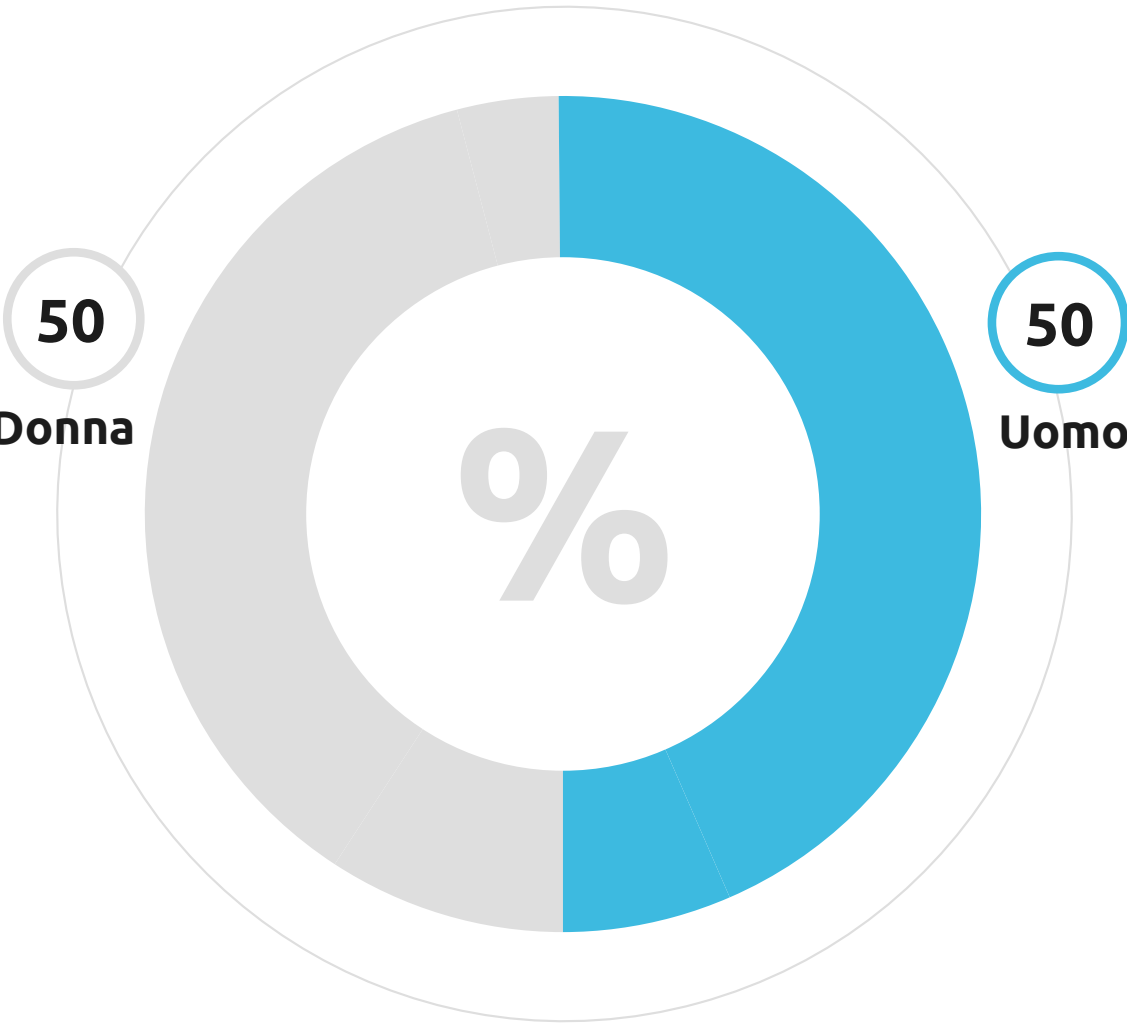
rappresentato: **è composto da HR donne e HR uomini pari merito**. Di questo campione, il 31% ha un'età compresa tra i 45 e i 54 anni - che è di fatto la fascia anagrafica più rappresentata -, il 28% tra i 35 e 44 anni, il 23% è under 34. Solo il 15% ha un'età tra i 55 e i 64 anni, percentuale che si riduce al 3% nel caso degli over 64.

Sempre restando in ambito lavorativo, la **maggioranza degli e delle HR** presi a campione è collocata all'interno di **medie imprese** tra i 100 e i 249 dipendenti, il 23% lavora in realtà più piccole, tra i 50 e i 99 dipendenti, mentre il 17% opera in grandi imprese dai 250 ai 499 dipendenti. I restanti 15% e 11% lavorano rispettivamente in grandi aziende con più di 1000 dipendenti e tra i 500 e i 1000. La media del **numero dei dipendenti** per azienda del campione di BVA Doxa è di **411**.

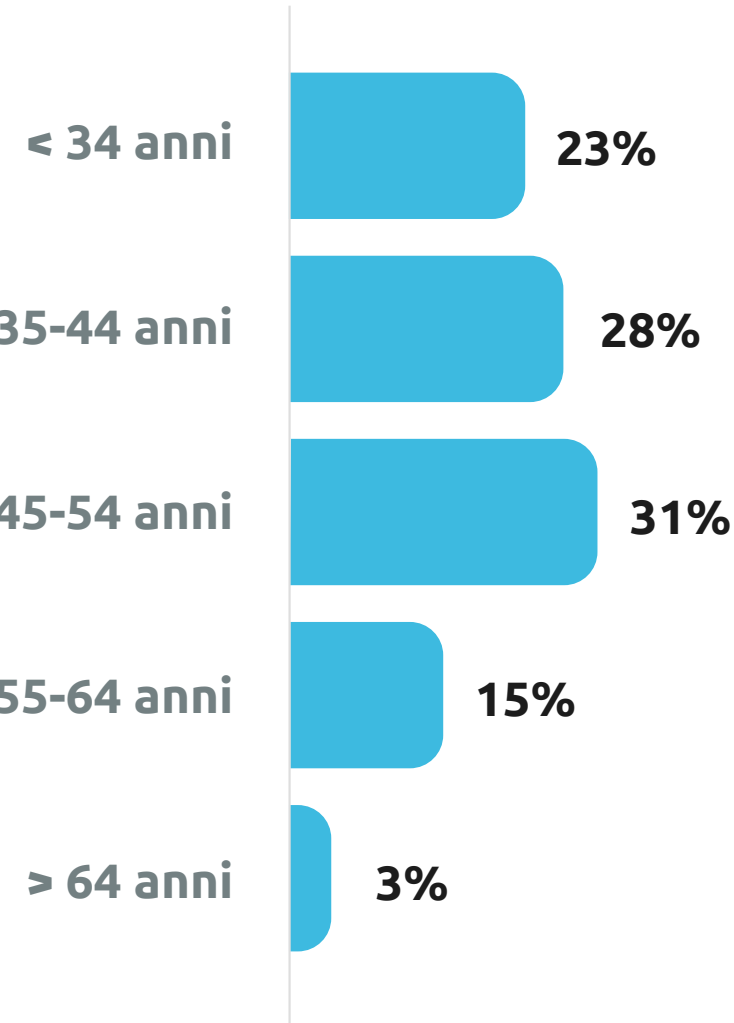


Caratteristiche firmografiche /1

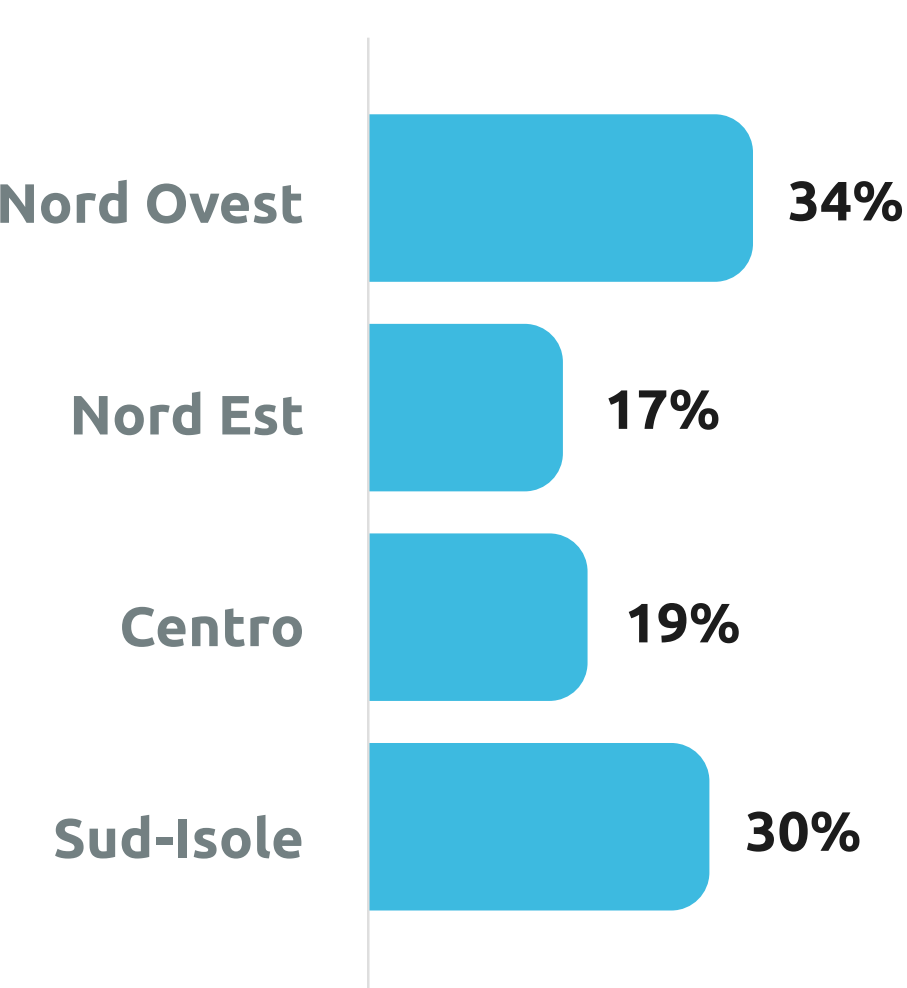
GENERE



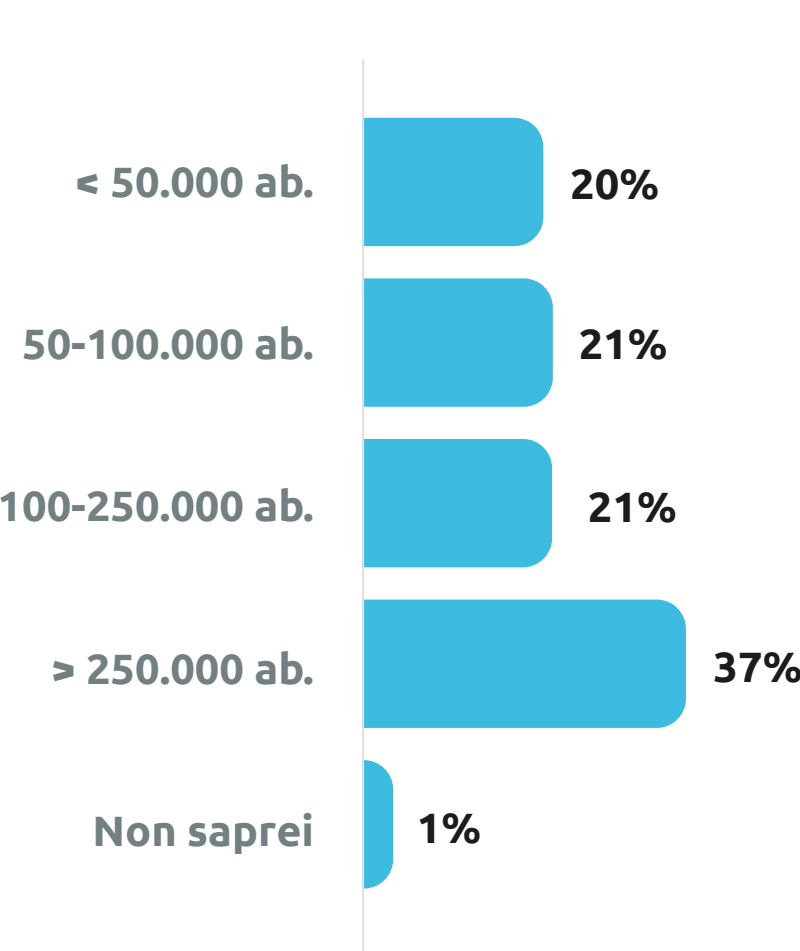
ETÀ

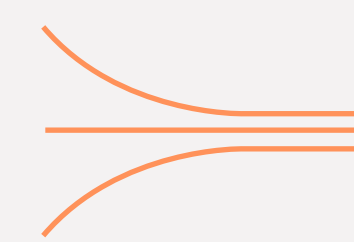


AREA GEOGRAFICA



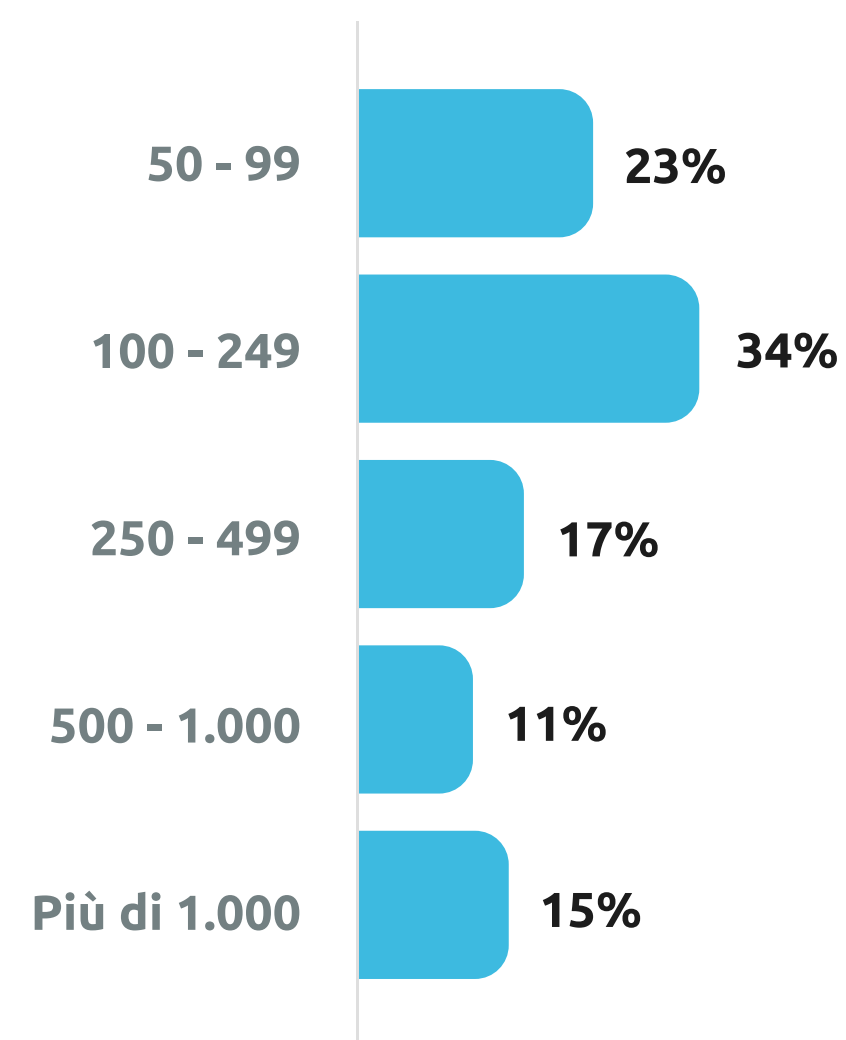
AMPIEZZA CENTRO





Caratteristiche firmografiche /1

N. DIPENDENTI AZIENDA



N. Medio
dipendenti:
411

Quanto alla tipologia di mercato cui appartengono le diverse aziende in cui lavorano gli e le HR intervistati, il 24% è nel mondo B2B, ossia Business to Business, il 34% nel mondo B2C, ossia Business to Consumer, mentre il 42% restante è in entrambi i mercati.

Dal punto di vista del fatturato, il 19% delle

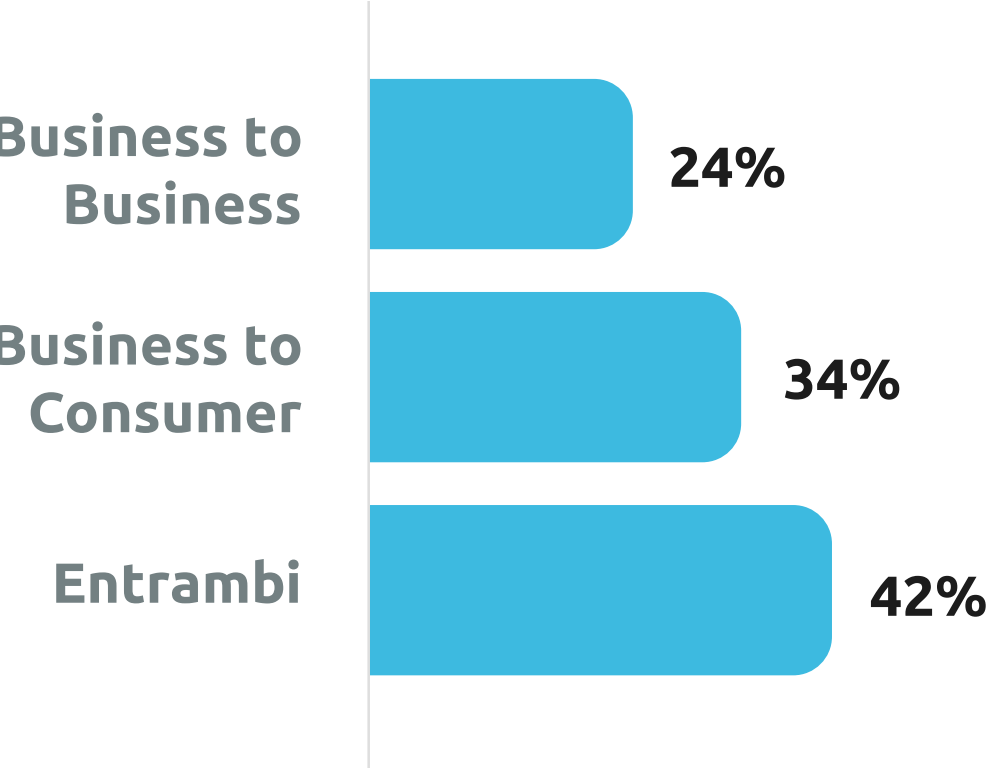
aziende è compreso tra i 5-25 milioni di euro, il 16% da 51-100 milioni di euro, un altro 16% da più di 250 milioni di euro, il 14% da 26-50 milioni di euro, il 12% fino a 5 milioni di euro, l'11% da 101-100 milioni di euro, infine il 12% non sa indicare. La **media del fatturato** per singola azienda è di **100 milioni di euro**.



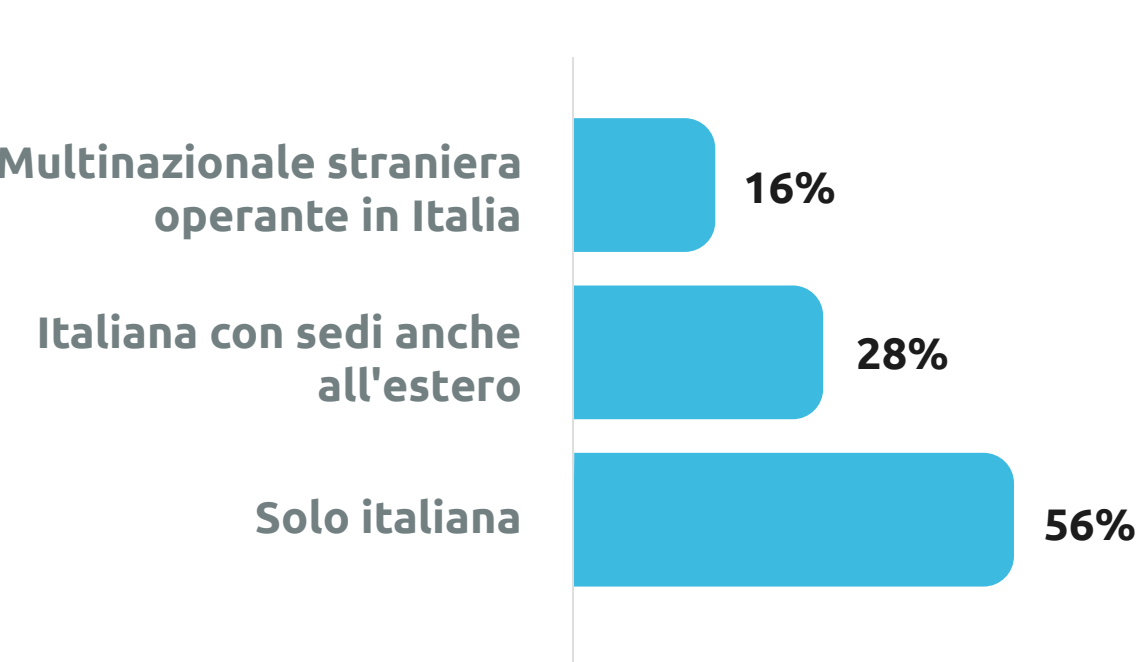


Caratteristiche firmografiche /2

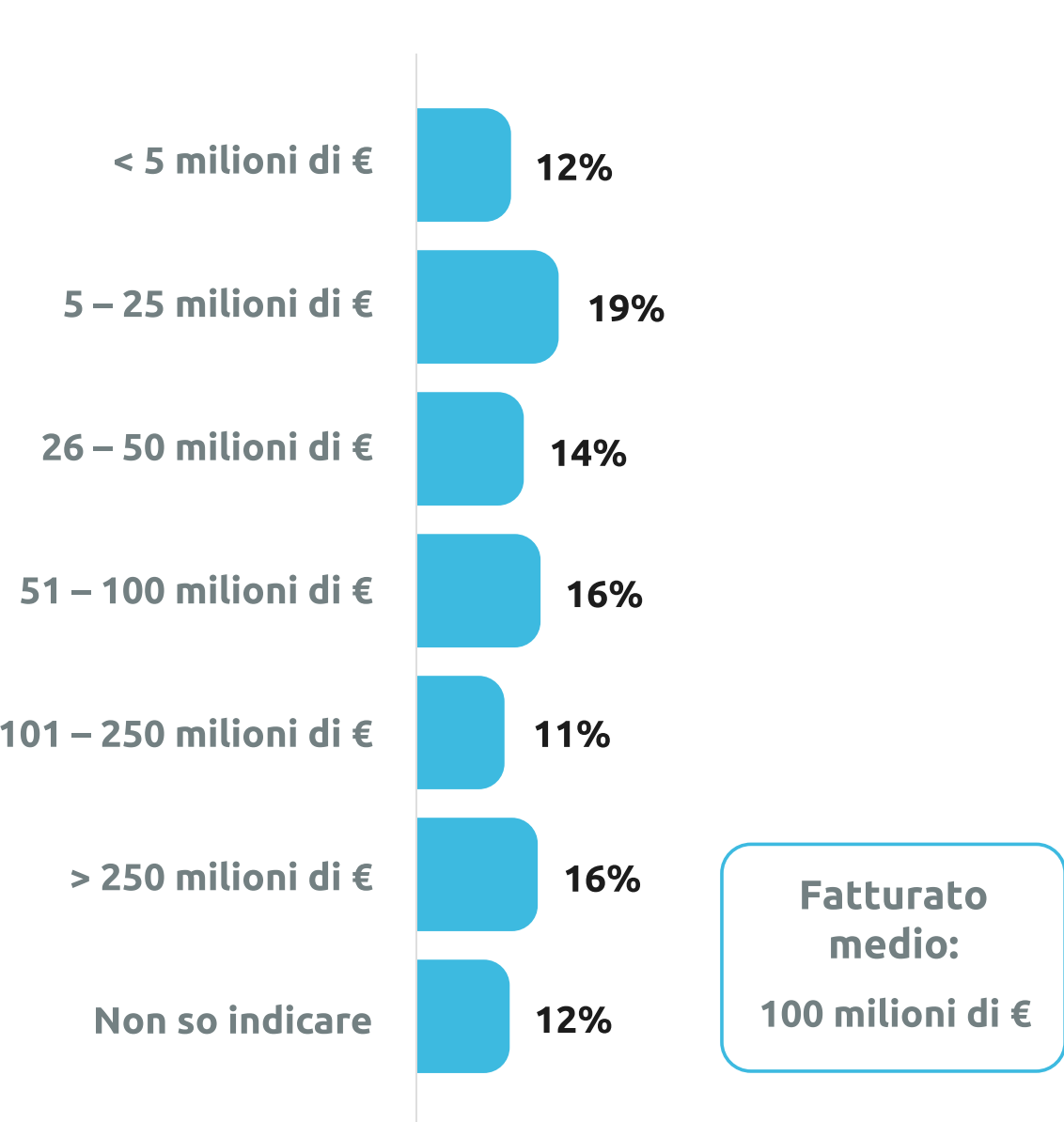
TIPOLOGIA DI MERCATO



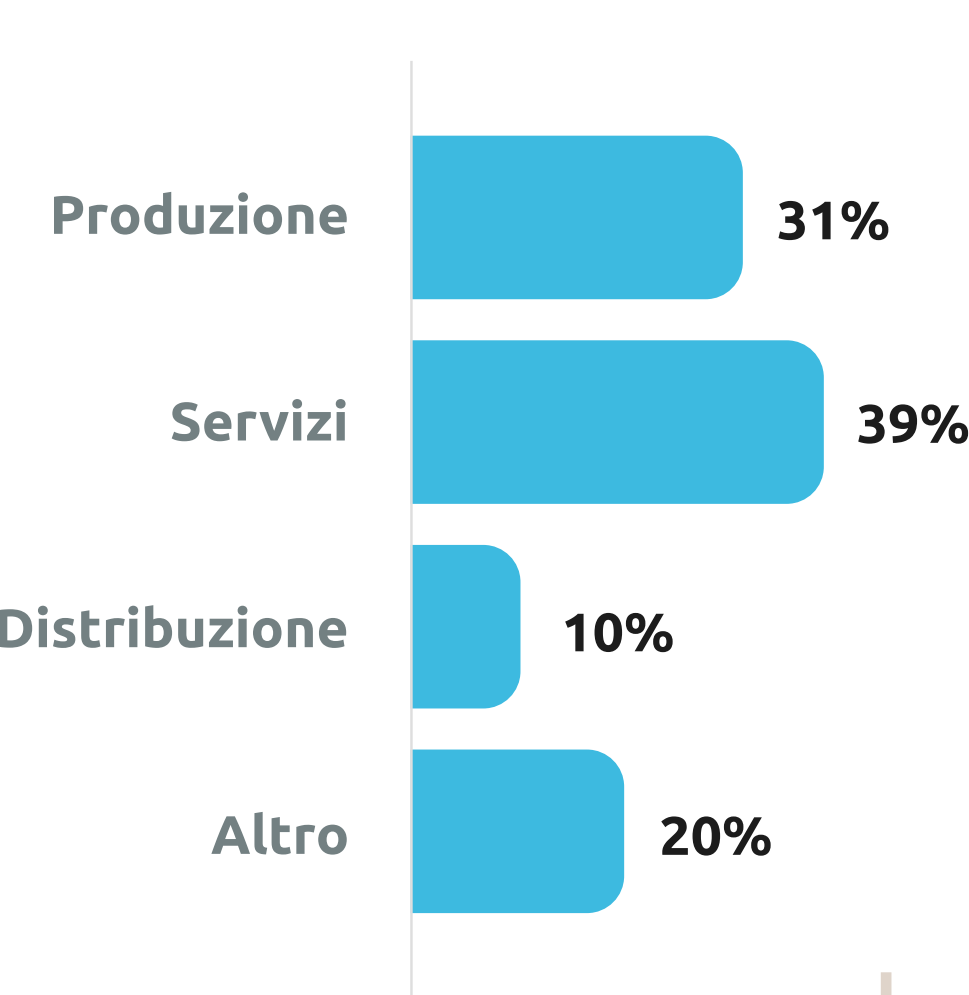
PROVENIENZA

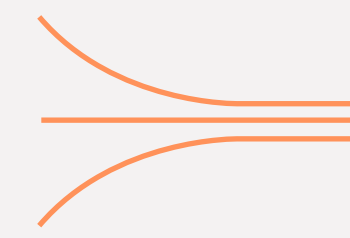


FATTURATO



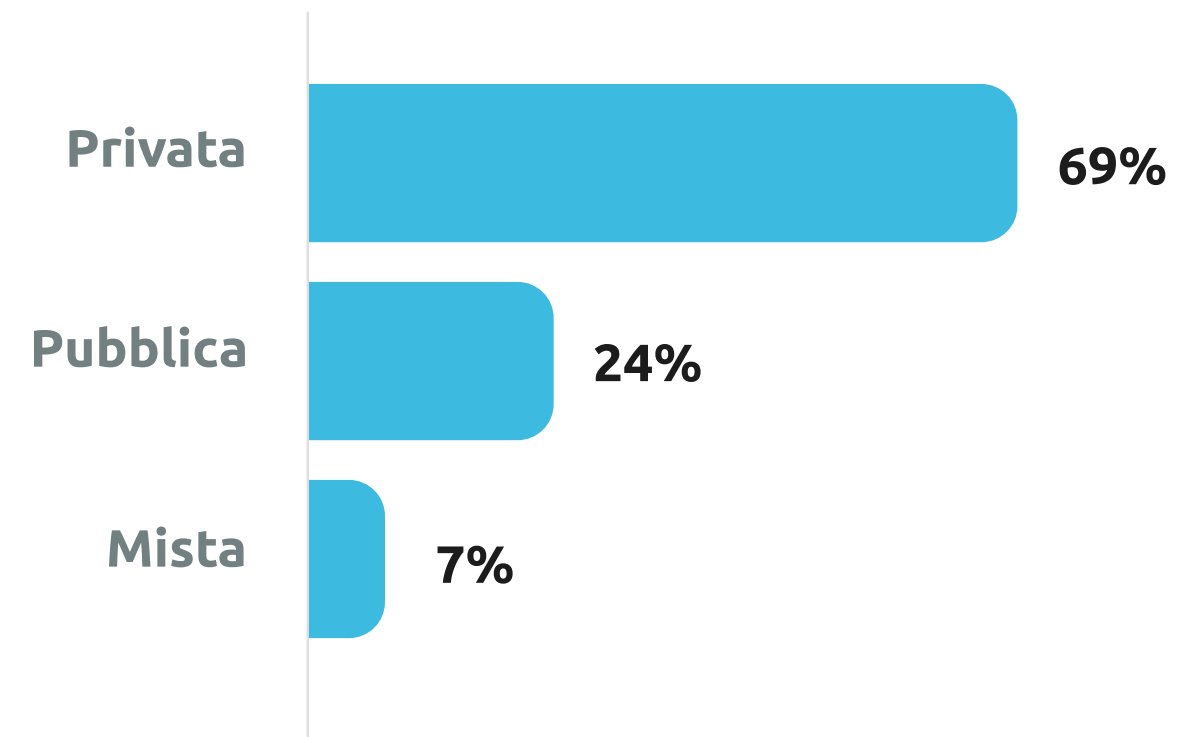
SETTORE DI ATTIVITÀ





Caratteristiche firmografiche /1

TIPOLOGIA AZIENDA

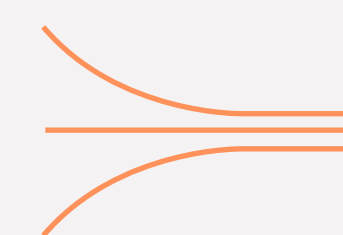




5

OSSERVATORIO WELFARE 2025:

TREND DI SPESA
E ABITUDINI DI CONSUMO



CRESCE IL CREDITO WELFARE RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE

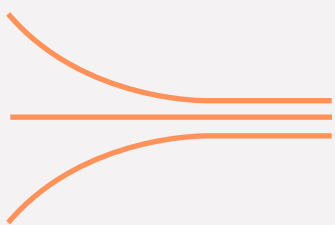
Dall'analisi quantitativa svolta da Edenred sul campione di oltre 5.000 aziende e 770.000 dipendenti emerge un primo dato significativo: il **credito welfare**, come abbiamo già accennato, raggiunge, nel 2024, una **media di 1000 euro pro capite** a disposizione dei lavoratori dipendenti, in aumento del 10% rispetto ai 910 euro registrati nel 2023.

Un valore che è il risultato della combinazione tra una quota di nuova erogazione caricata nell'anno solare, salita a **900 euro** (rispetto

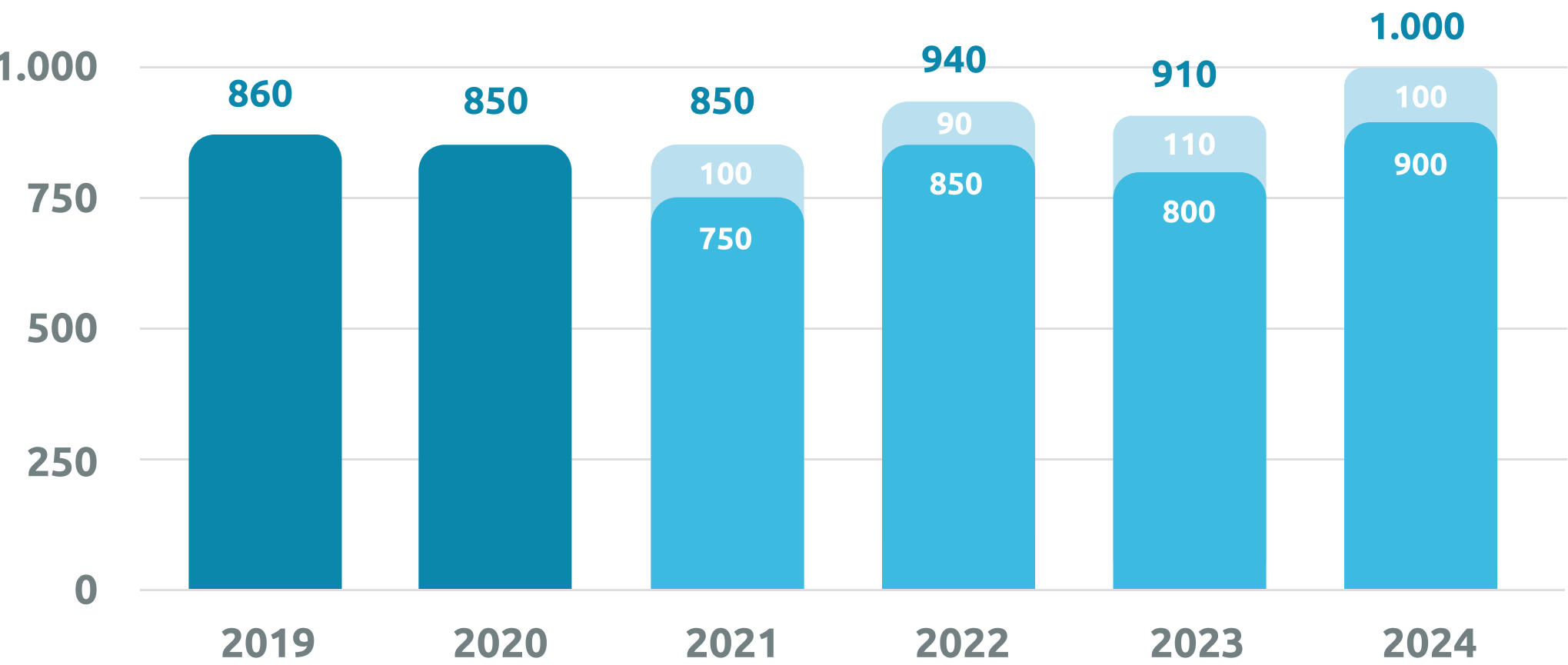
agli 800 euro del 2023), e un residuo di credito non utilizzato dell'anno precedente pari a **100 euro**.

Tale progressione consolida un trend di crescita costante che, a partire dagli 850 euro medi del triennio 2019-2021, dimostra come le aziende stiano investendo con maggiore convinzione sullo strumento welfare, complice anche l'innalzamento delle soglie di esenzione fiscale per i fringe benefit.





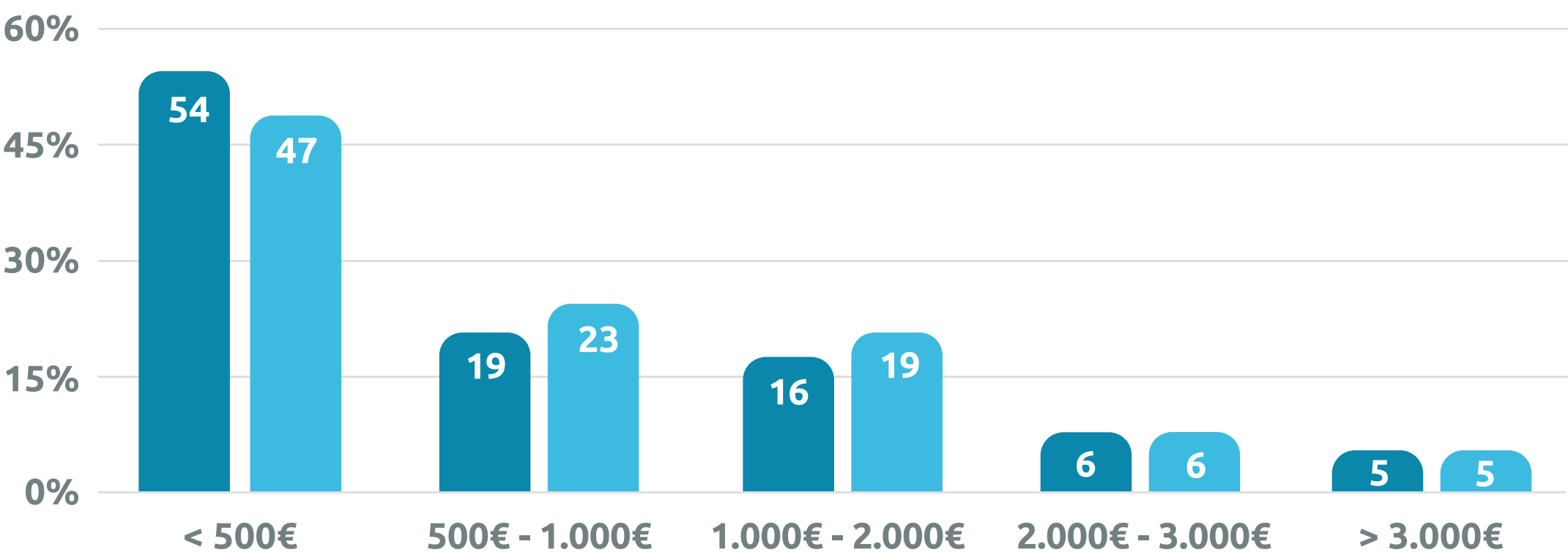
A QUANTO AMMONTA IL CREDITO WELFARE MEDIO PRO CAPITE PER ANNO?



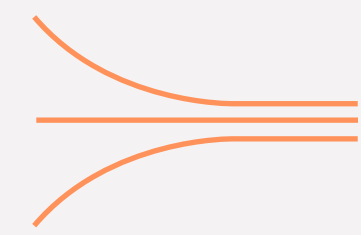
Credito totale Caricato nell'anno solare Residuo spendibile da anno precedente

La spinta agli investimenti ha infatti modificato la distribuzione dei beneficiari: la fascia di chi dispone di un credito tra 500 e 1.000 euro è salita dal 19% del 2023 al 23%, mentre quella tra 1.000 e 2.000 euro ha raggiunto il 19% (16% nel 2023), a fronte di una contrazione dei dipendenti con somme inferiori ai 500 euro, passati dal 54% al 47%. Le fasce oltre i 2000 euro rimangono stabili.

COME SI DISTRIBUISCONO I BENEFICIARI PER QUOTA WELFARE A DISPOSIZIONE?



Distribuzione % beneficiari 2023 Distribuzione % beneficiari 2024



TASSI DI UTILIZZO E OTTIMIZZAZIONE DEL CREDITO

L'analisi evidenzia un altro dato importante relativo all'**aumento del tasso di utilizzo delle quote welfare**, con i dipendenti che hanno sfruttato l'**83% dei crediti in scadenza nell'anno**, ben +3% rispetto al triennio precedente. Percentuale che sale all'**84%** se

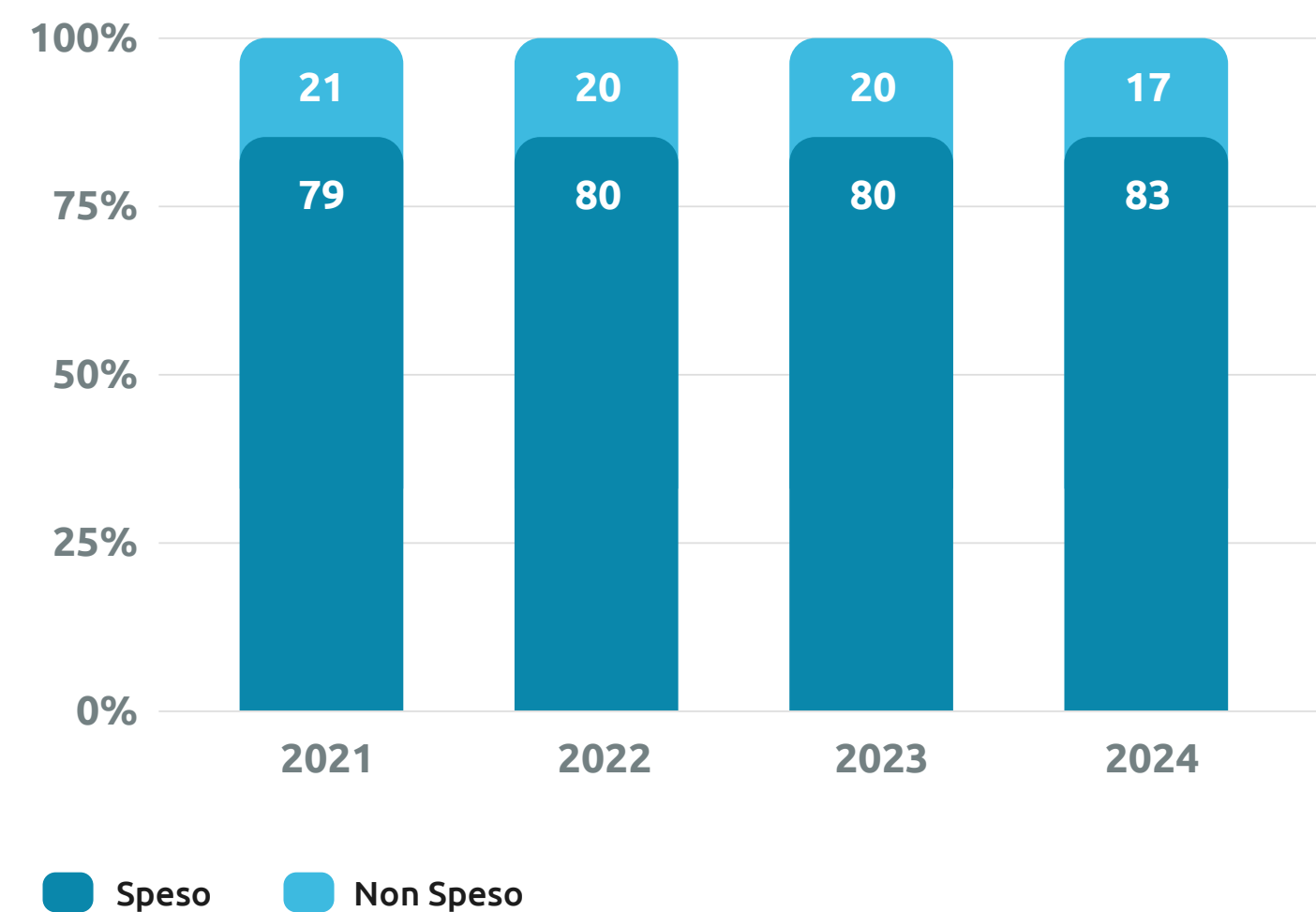
si considera solo il **bimestre conclusivo del 2024 (novembre-dicembre)**, un valore in netta crescita rispetto agli anni precedenti. Allo stesso tempo, si registra un altro aspetto molto importante: la **flessione del credito residuo non speso**, vale a dire relativo agli anni precedenti, **che scende al 10%**. Un effetto, indubbiamente, della maggiore efficienza nell'uso delle piattaforme e di una maggiore "confidenza" da parte dei beneficiari.

Un elemento di novità rispetto agli anni passati è l'**attenuazione della stagionalità dei consumi**. Nel triennio 2019-2021, in particolare, i mesi di maggiore concentrazione erano quelli estivi, ossia giugno-luglio, mentre nel 2022 si era assistito a un'esplosione della spesa nell'ultimo bimestre a causa di interventi normativi temporanei dell'ultimo minuto.

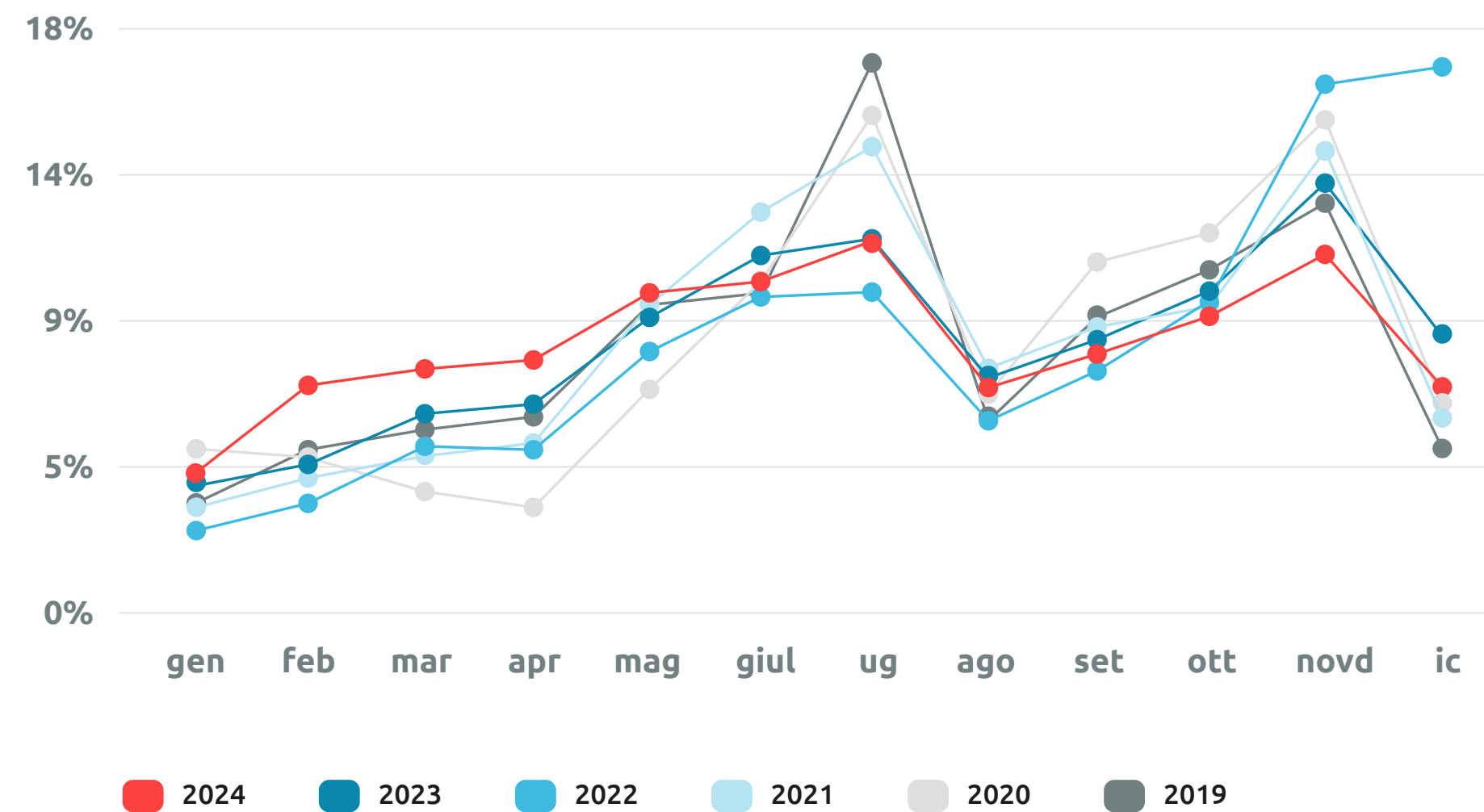
distribuzione molto più lineare e diffusa durante i mesi dell'anno, segno di un'abitudine di consumo ormai consolidata e meno influenzata da contingenze legislative immediate.

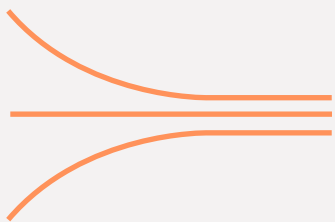
Da questo punto di vista, il 2024 mostra una

QUANTO È STATO UTILIZZATO RISPETTO AI CREDITI IN SCADENZA NEGLI ULTIMI ANNI?



COME È CAMBIATO IL PESO PERCENTUALE MENSILE DEI CONSUMI NEGLI ULTIMI ANNI?





L'EROGAZIONE DEL CREDITO WELFARE È IN "EQUILIBRIO"

Tale equilibrio non caratterizza solo i consumi, ma anche la stessa **erogazione del credito welfare**. Negli anni 2023 e 2024 non si registrano “picchi” nell’allocazione, dimostrazione che, quando non è influenzato da interventi legislativi significativi e continenti, il credito welfare segue una propria logica lineare di distribuzione durante i mesi dell’anno. A differenza di com’è avvenuto, per esempio, nel 2022, quando l’intervento legislativo di ampliamento della soglia dei fringe benefit fino a 3.000 euro - avvenuto in modo temporaneo e valido per gli ultimi mesi dell’anno - ha comportato una significativa allocazione del credito nell’ultimo bimestre. Questo attuale “assestamento” è la riprova che il welfare aziendale oggi è sempre più maturo e meno “emergenziale”.

EROGAZIONE QUOTE WELFARE NELL'ULTIMO BIMESTRE

ANNO	Gen - Ott	Gen - Dic	Delta
2022	726,00 €	850,00 €	124,00 €
2023	840,00 €	800,00 €€	-40,00 €
2024	890,00 €	900,00 €€	10,00 €



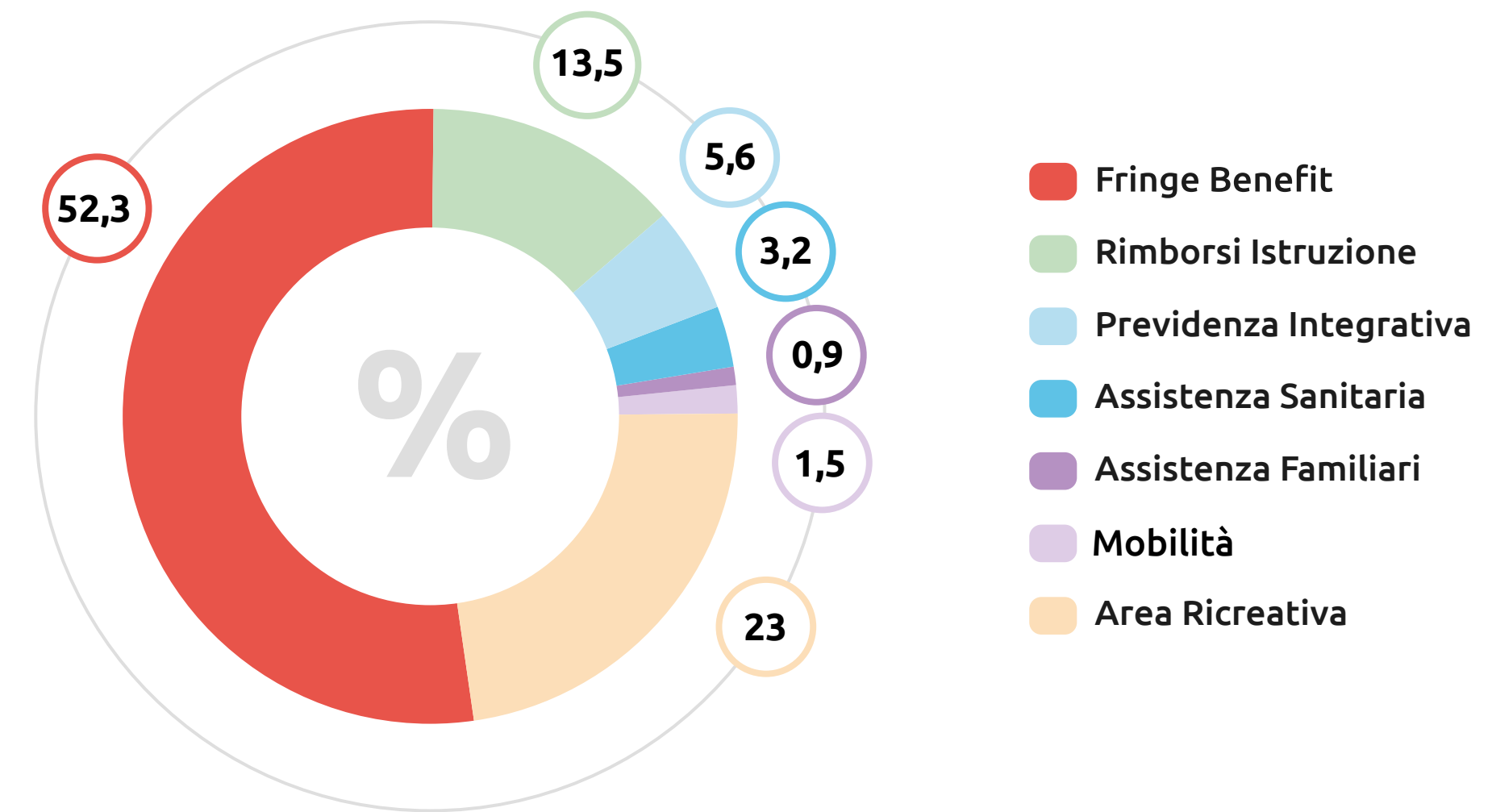


BOOM DEI FRINGE BENEFIT: ASSORBONO OLTRE LA METÀ DELLA SPESA WELFARE

Il dato più dirompente dell'analisi 2025 riguarda il cosiddetto “**boom dei fringe benefit**”, che per la prima volta nella storia dell'Osservatorio, arrivano ad assorbire oltre la metà dell'intera spesa in welfare aziendale, attestandosi al **52%**. Un sorpasso storico che evidenzia una **trasformazione profonda**: i servizi di welfare “tradizionale” o sociale (istruzione, previdenza e sanità), che nel 2016 rappresentavano il 70% della spesa, sono oggi scesi complessivamente al 22%.

Nel paniere dei consumi 2024, dopo i fringe benefit, seguono quindi l'area ricreativa (23%), i rimborsi per l'istruzione (13,5%), la previdenza integrativa (5,6%) e l'assistenza sanitaria (3,2%), mentre la mobilità e l'assistenza familiare chiudono la classifica con percentuali minime, rispettivamente l'1,5% e lo 0,9%. Le due categorie principali (fringe e area ricreativa) assorbono quindi il **75% della quota di spesa complessiva**.

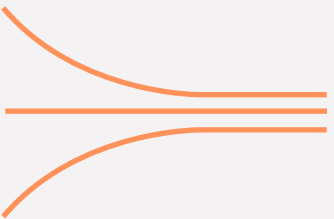
FLEXIBLE BENEFIT - COMPOSIZIONE DELLA SPESA 2024



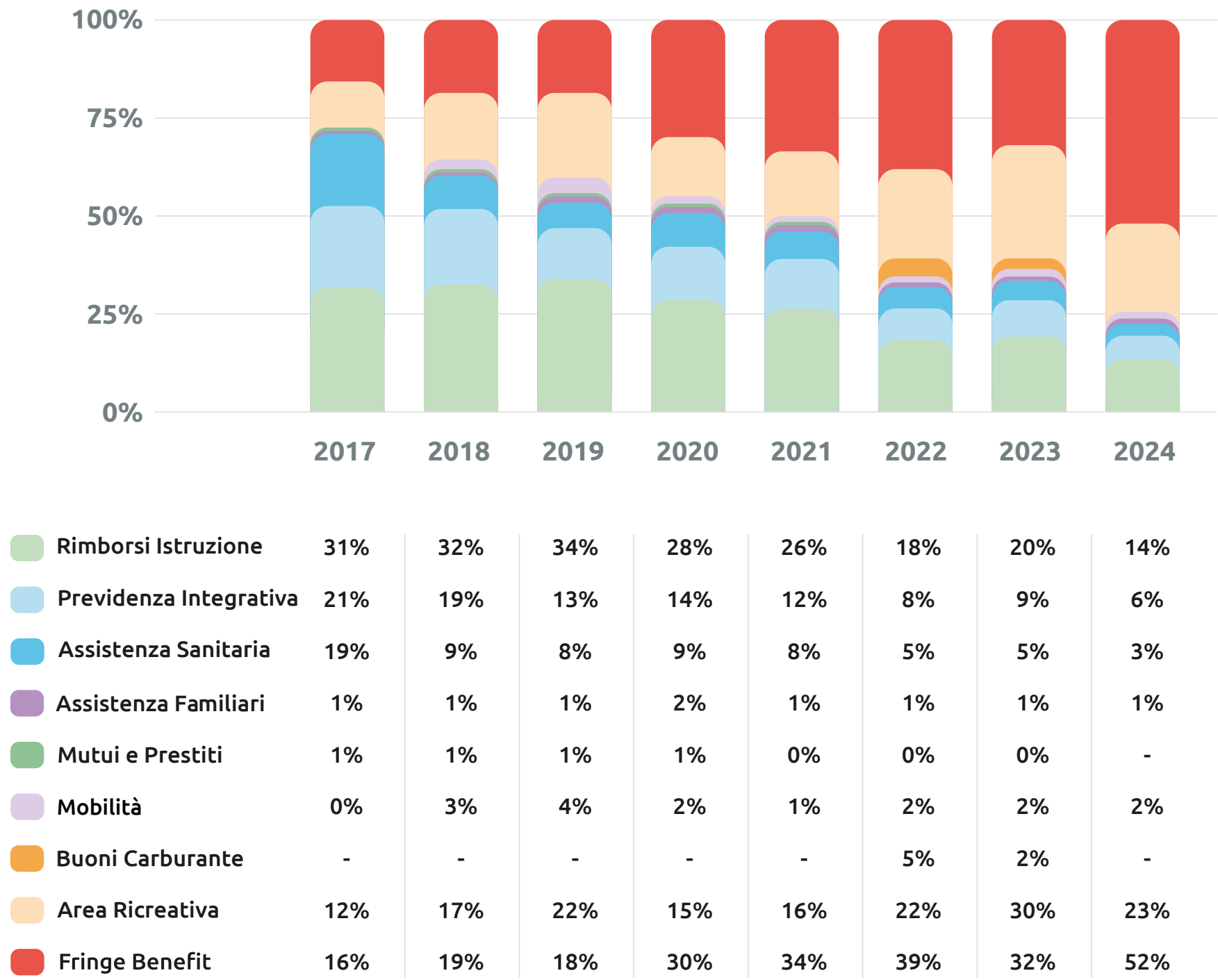
Il boom dei fringe benefit è indubbiamente la conseguenza della **stabilità normativa** che ha fissato le soglie esentasse fino a 1000 euro per tutti i dipendenti e fino a 2000 euro per i dipendenti con figli - soglie valide per tutto il triennio 2025-2027 - ma rappresenta, allo stesso tempo, la **risposta pratica** dei dipendenti alla pressione dell'**inflazione** e la naturale conse-

guenza del fatto che, come vedremo, tra le principali preoccupazioni primeggia il **carovita**.

Il percorso di crescita dei fringe benefit, come si può vedere, negli anni è stato costante: dal 16% del 2017 sono passati al 39% nel 2022, per poi assestarsi al 32% nel 2023 e balzare al 52% nel 2024.



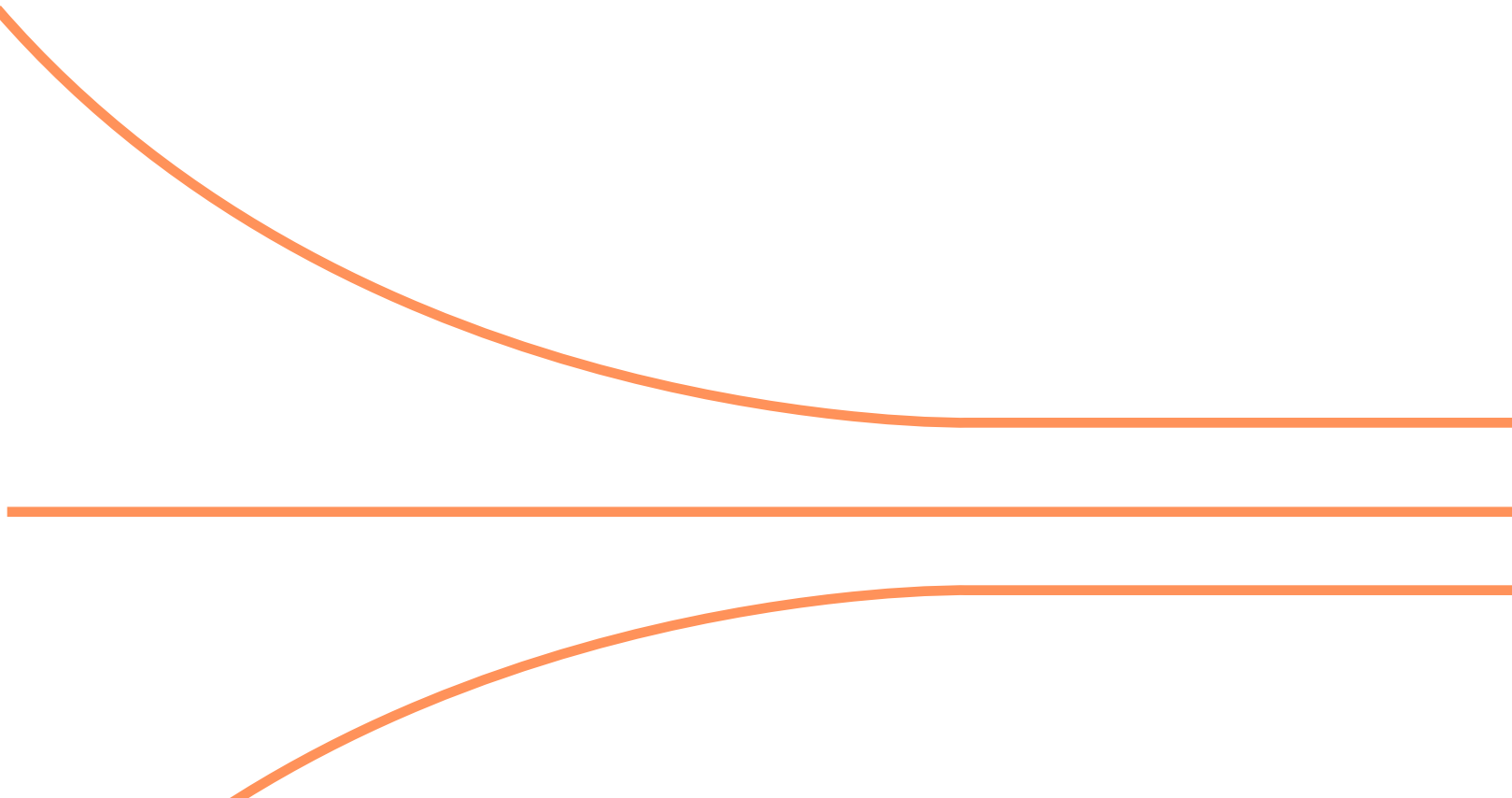
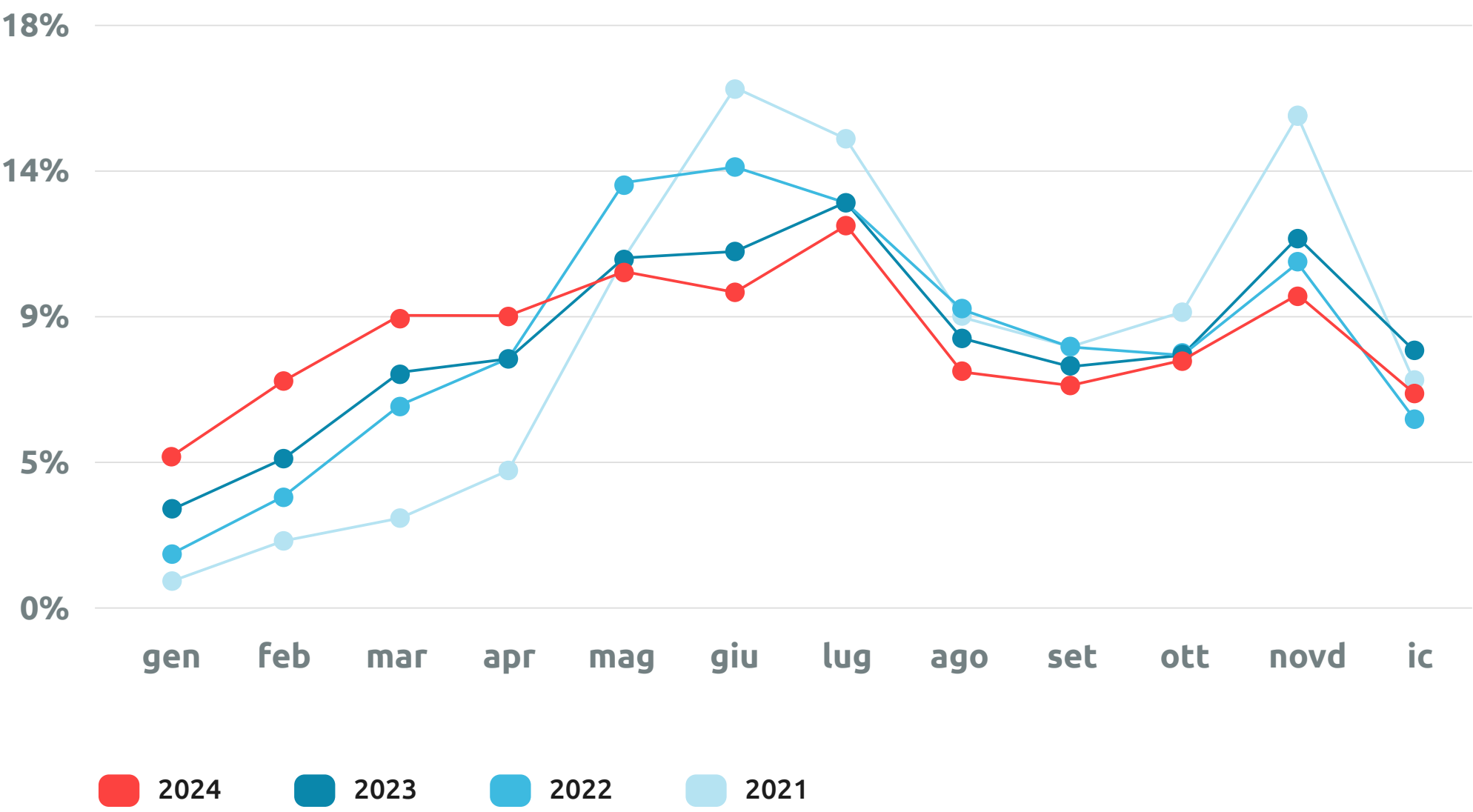
COME SONO CAMBIATI I CONSUMI DELLE QUOTE WELFARE FLEXIBLE BENEFIT NEGLI ANNI?

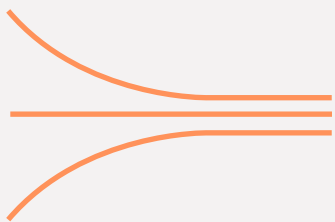


Anche l'**area ricreativa è cresciuta**, quasi raddoppiando dal 12% del 2017 al 23% attuale (ma -7% rispetto al 2023) e arrivando a un sostanziale equilibrio per quel che concerne l'utilizzo mensile, quando negli

anni 2021 e 2022, i valori di consumo si registravano principalmente in determinati mesi dell'anno (come si può notare più in dettaglio nel grafico).

COME È CAMBIATO IL PESO PERCENTUALE DEL RICORSO AI SERVIZI EX ART.100 TUIR NEGLI ANNI?



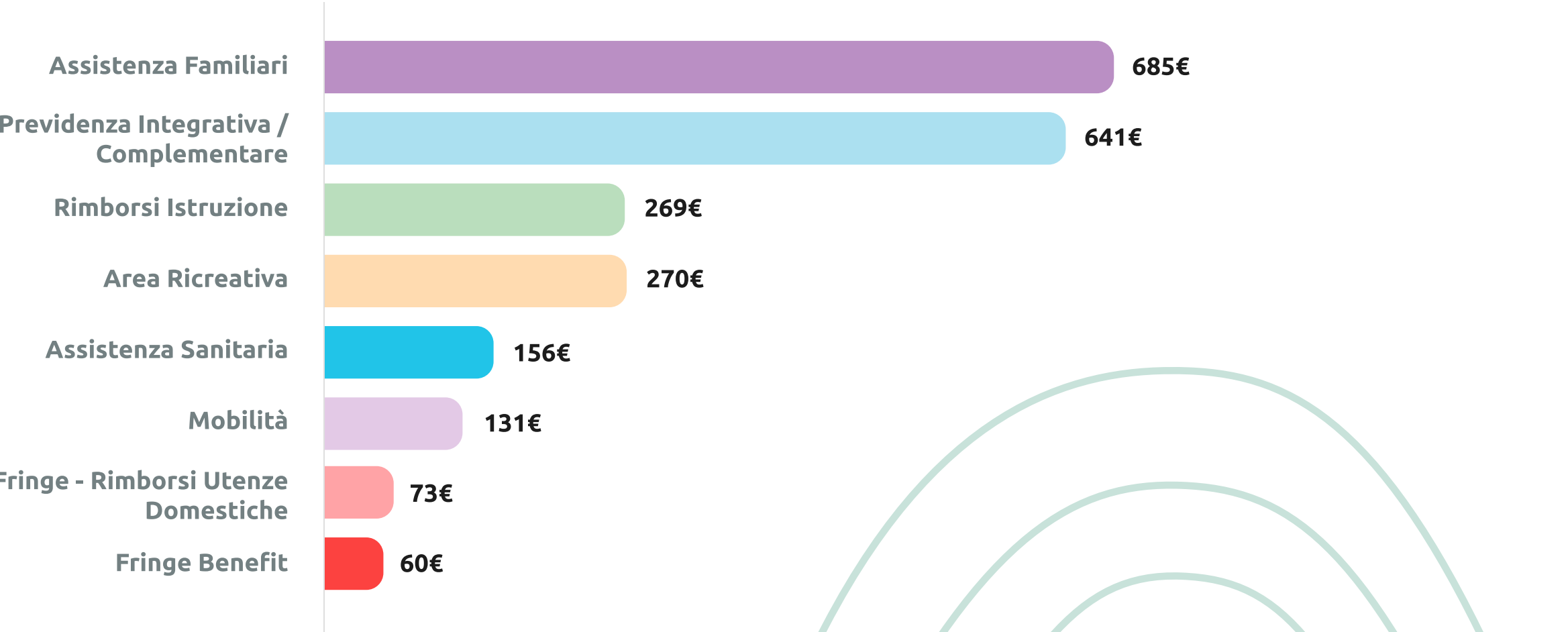


FREQUENZA DI RICORSO VS AMMONTARE MEDIO DELLA SPESA

Nell'analisi condotta da Edenred, bisogna allo stesso tempo rilevare un aspetto importante: la divergenza tra quanto spesso viene utilizzata una categoria e quanto si spende mediamente per ogni singola richiesta. L'**assistenza familiare** è la voce meno utilizzata, ma presenta di fatto l'ammontare medio più alto, pari a **685 euro per richiesta**, seguita dalla previdenza integrativa

con 641 euro. Valori sensibilmente inferiori si registrano per l'area ricreativa (270 euro), l'istruzione (269 euro), l'assistenza sanitaria (156 euro) e la mobilità (131 euro). In fondo troviamo i fringe per rimborsi utenze (73 euro) e i fringe benefit tradizionali, che con 60 euro confermano di essere micro-spese frequenti.

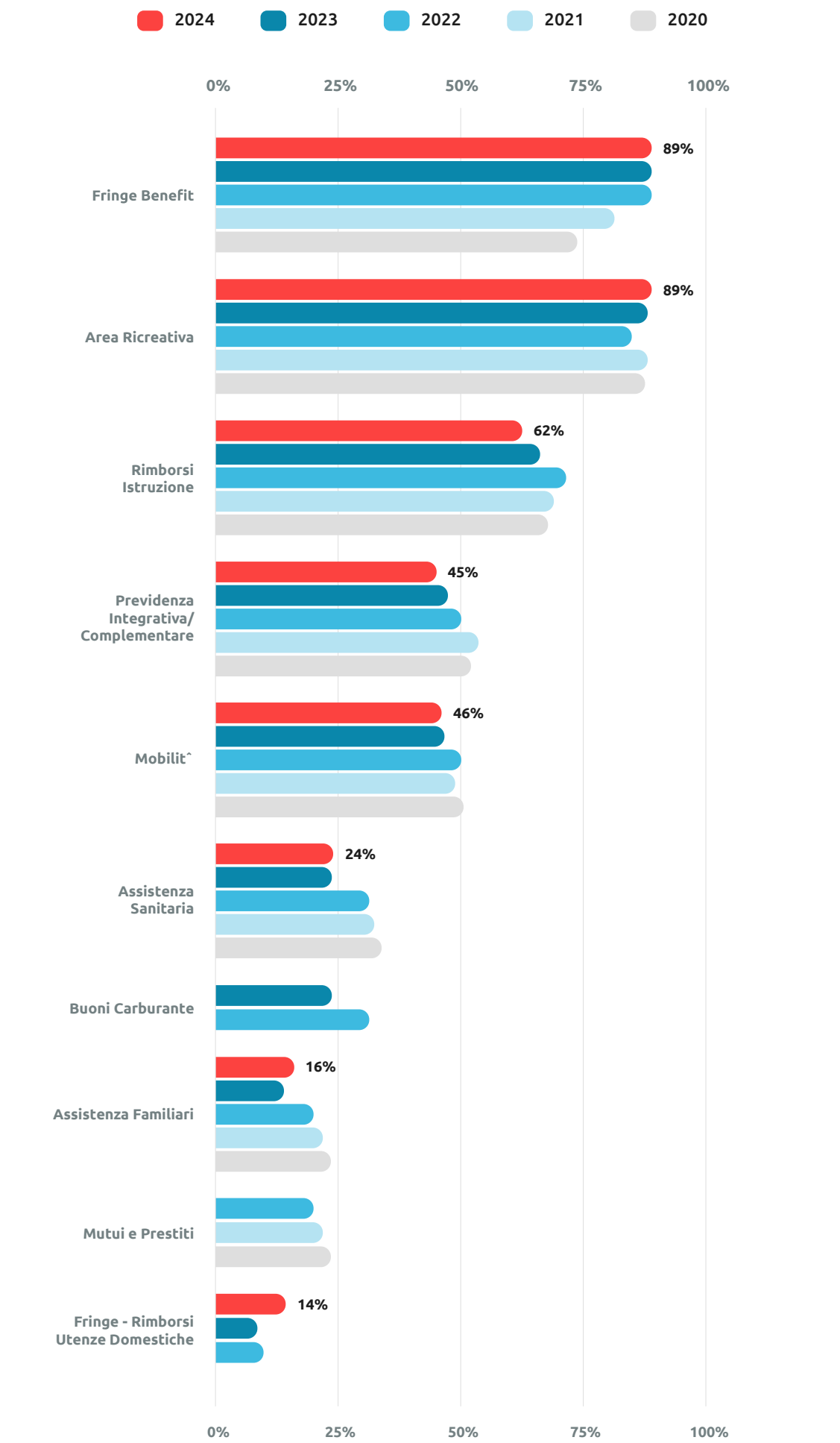
A QUANTO AMMONTA IN MEDIA UNA SINGOLA RICHIESTA PER CATEGORIA DI SPESA?



DIFFUSIONE DELLE DIVERSE CATEGORIE DI SPESA

Fringe benefit e area ricreativa sono le categorie più diffuse, scelte dai lavoratori nell'89% delle aziende esaminate. Al contrario, **molte voci storiche** mostrano un **trend negativo**: l'istruzione è presente nel 62% delle aziende, la mobilità nel 46%, la previdenza nel 45% e l'assistenza sanitaria nel 24%, tutte in calo rispetto agli anni precedenti. In controtendenza si muovono l'assistenza ai familiari, in leggero recupero rispetto al 2023 con il 16%, e i fringe per utenze domestiche, in costante crescita dal 2022 da quando la normativa ha introdotto la possibilità di annoverare anche le bollette nella categoria dei fringe che nel 2024 arrivano a raggiungere il 14%.

QUANTI CLIENTI RICORRONO A CIASCUNA CATEGORIA DI SPESA NEGLI ULTIMI ANNI?



COMPORTAMENTI DI UTILIZZO PER ETÀ, GENERE E CREDITO DISPONIBILE

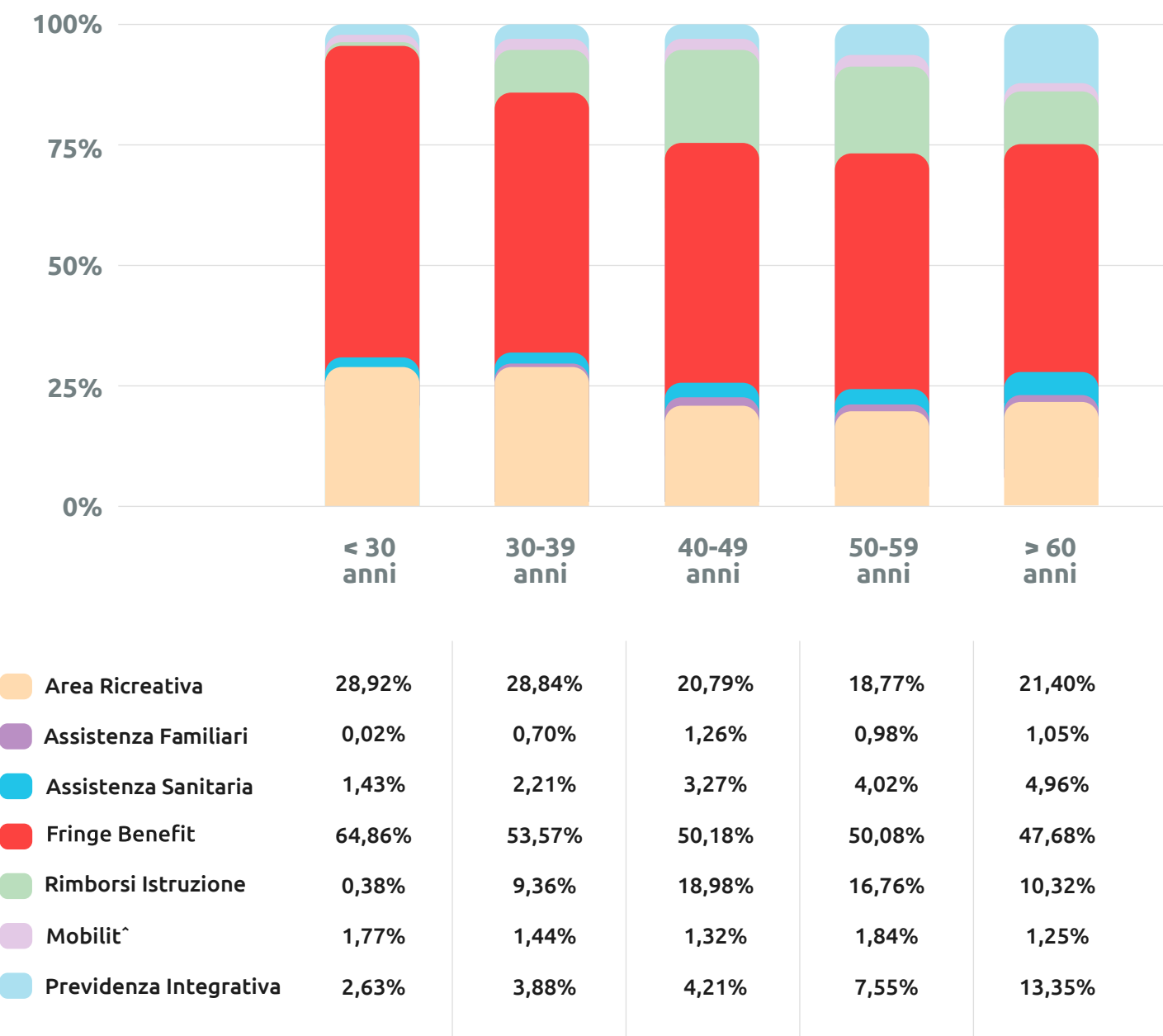
L'utilizzo del credito varia sensibilmente in base al profilo del beneficiario:

- fasce d'età:** i fringe benefit sono preferiti dagli under 30 (65%) rispetto agli over 60

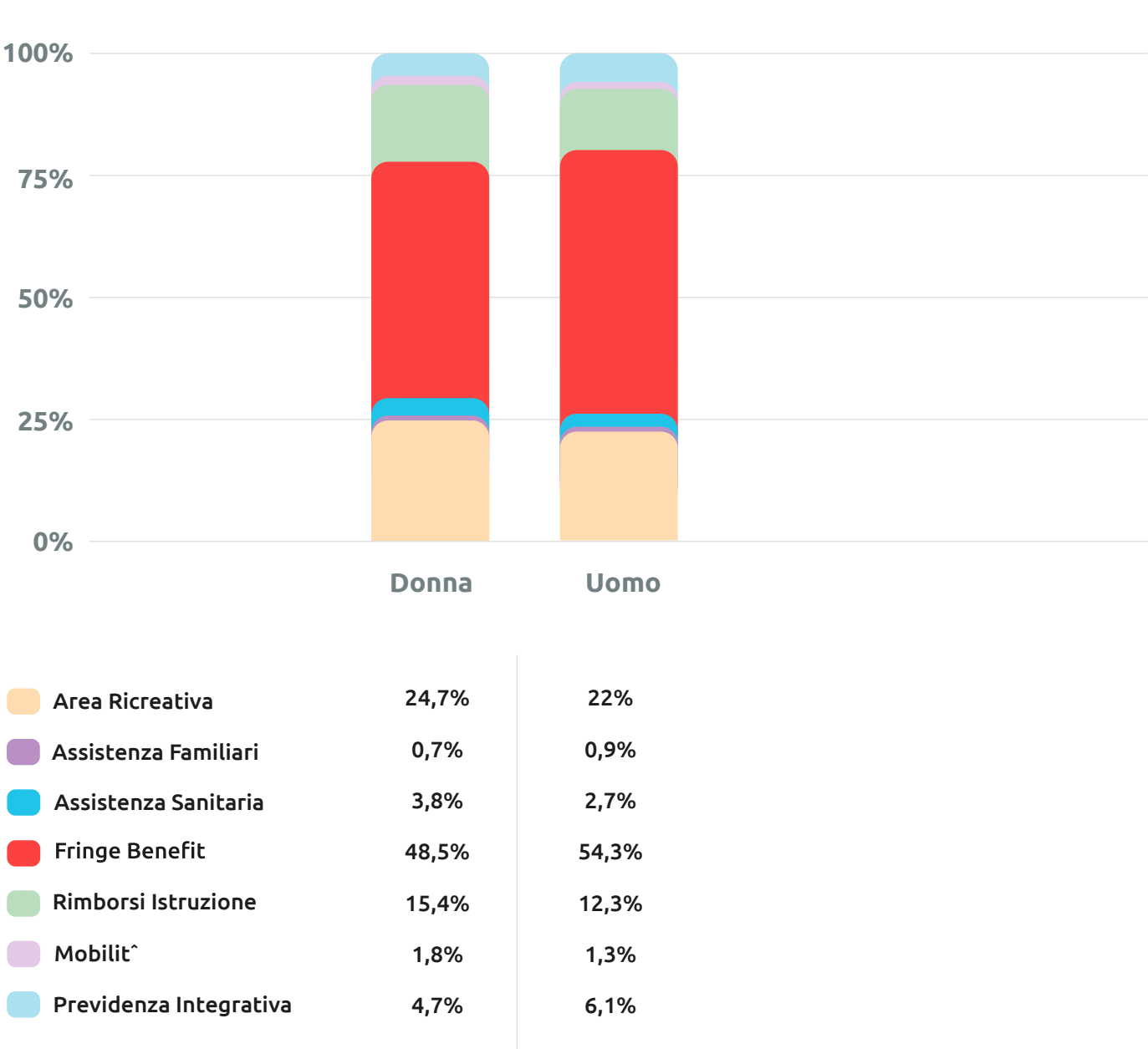
(48%). L'area ricreativa è forte tra i giovani (29%), mentre la previdenza integrativa cresce con l'età, passando dal 3% dei giovani al 13% degli over 60. L'istruzione è utilizzata soprattutto tra i 40 e i 59 anni (17-19%);

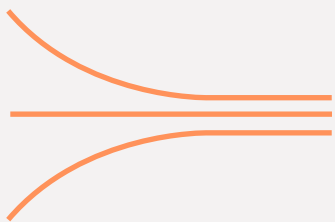
- genere:** entrambi i generi privilegiano i fringe benefit, ma con un peso maggiore per gli uomini (54% vs 49% delle donne). Le donne spendono di più in area ricreativa (25% vs 22%) e istruzione (15% vs 12%);

COME I BENIFICIARI UTILIZZANO IL CREDITO WELFARE IN BASE ALLA FASCIA DI ETÀ?



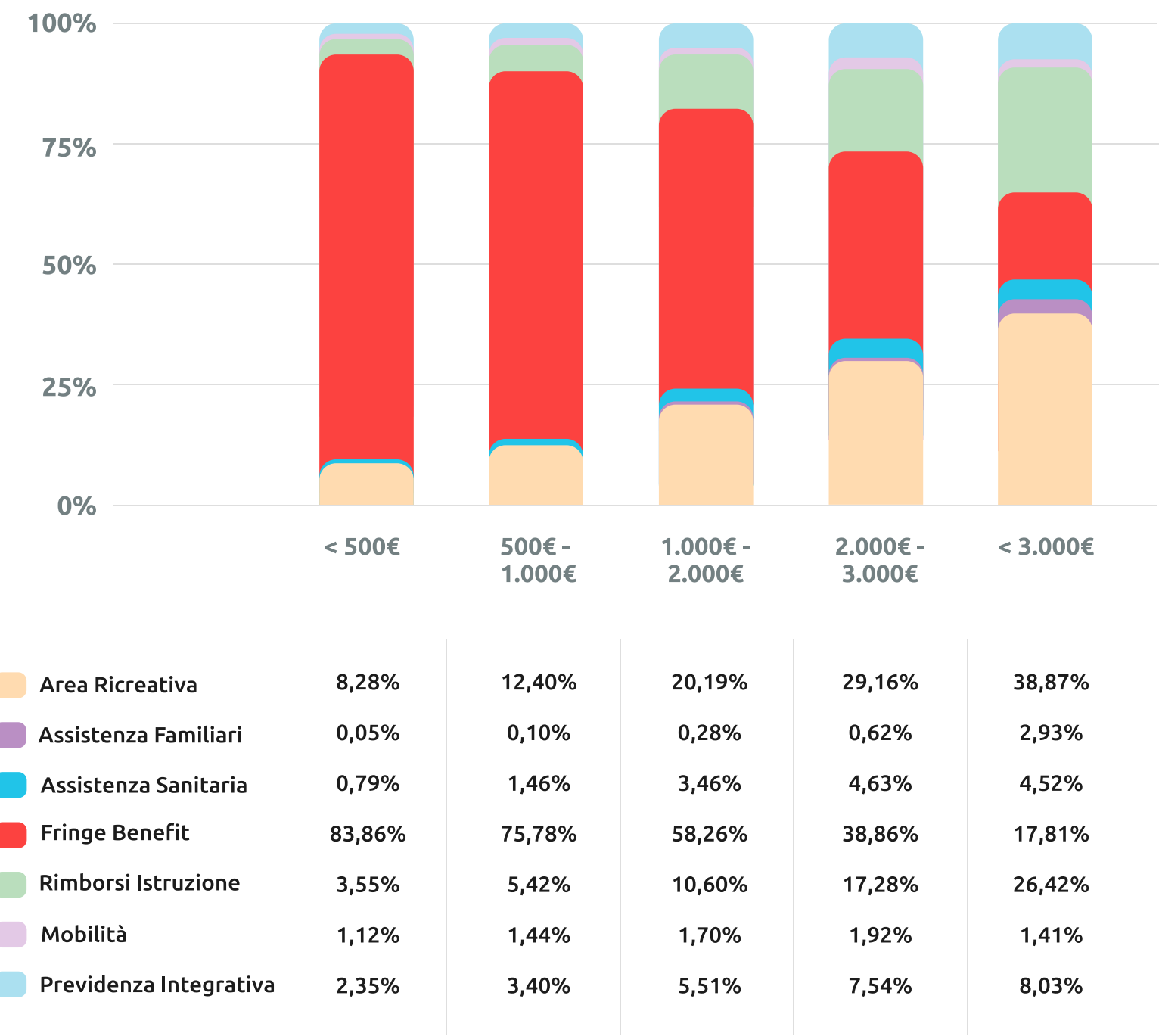
COME I BENIFICIARI UTILIZZANO IL CREDITO WELFARE IN BASE AL GENERE?

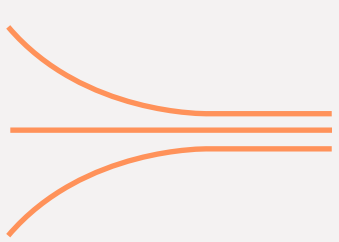




- **disponibilità economica:** per chi ha un credito entro i 1.000 euro, il ricorso ai fringe benefit è massiccio (tra il 76% e l'84% della spesa totale). Questa preferenza cala gradualmente al crescere della quota disponibile, scendendo al 58% nella fascia 1.000-2.000 euro e calando ulteriormente per quote superiori, a dimostrazione di come le soglie normative di detraibilità influenzino direttamente le scelte dei dipendenti.

COME I BENEFICIARI UTILIZZANO IL CREDITO WELFARE IN BASE ALLA QUOTA A DISPOSIZIONE?





IL PESO DEL WELFARE NEI CONTRATTI DI LAVORO

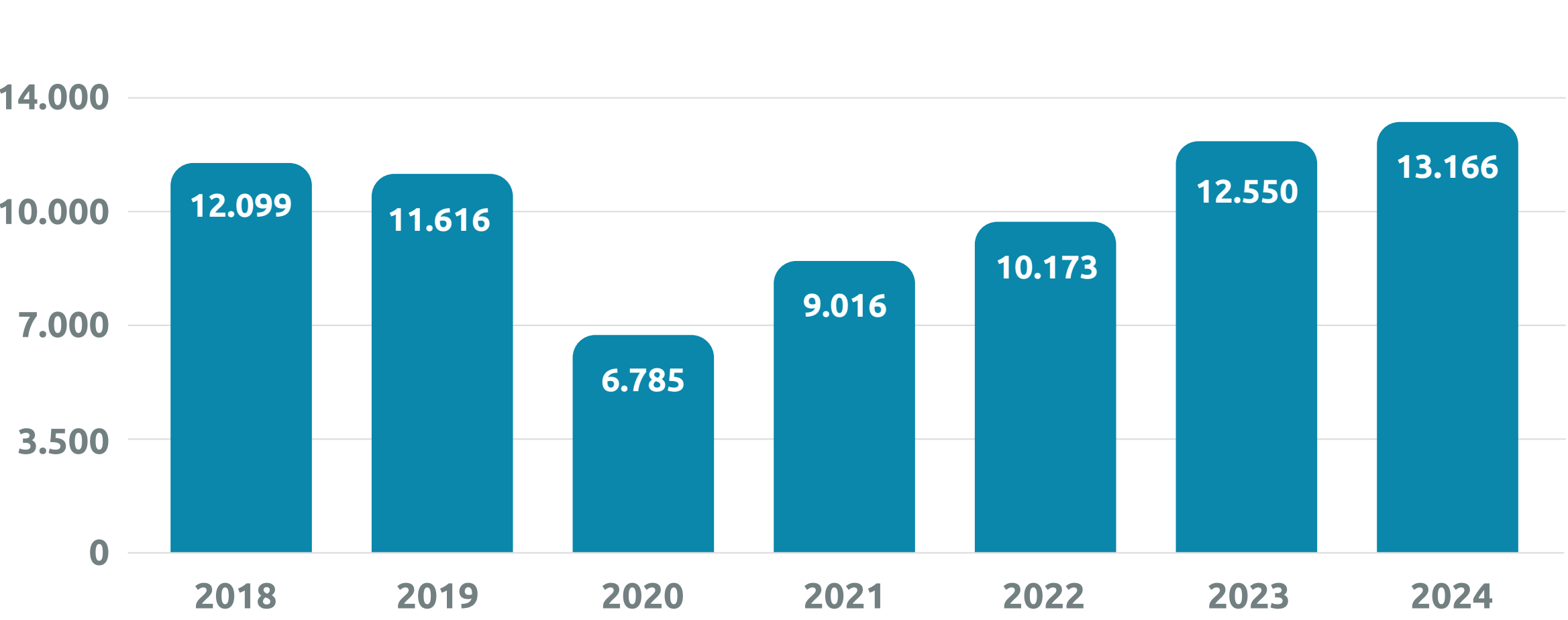
I dati del Ministero del Lavoro, pubblicati nel consueto “Report di monitoraggio deposito contratti” e ripresi all’interno del nostro Osservatorio, ci supportano nel constatare un altro trend emergente del 2024: **la crescita strutturale della convertibilità dei premi di risultato in welfare**. Per dirla in numeri, sono in totale **13.166 i contratti aziendali e territoriali con premi di produttività** depositati nel corso dell’anno in

esame, in aumento del 5% rispetto al 2023. Se è vero che l’aumento percentuale dell’anno precedente, ossia del 2023 sul 2022, è stato del 23% - incremento particolarmente influenzato dalla ripresa post-pandemica - è tuttavia utile notare che il numero dei contratti depositati nel 2024 è in assoluto il **più alto dal 2018 ad oggi**.

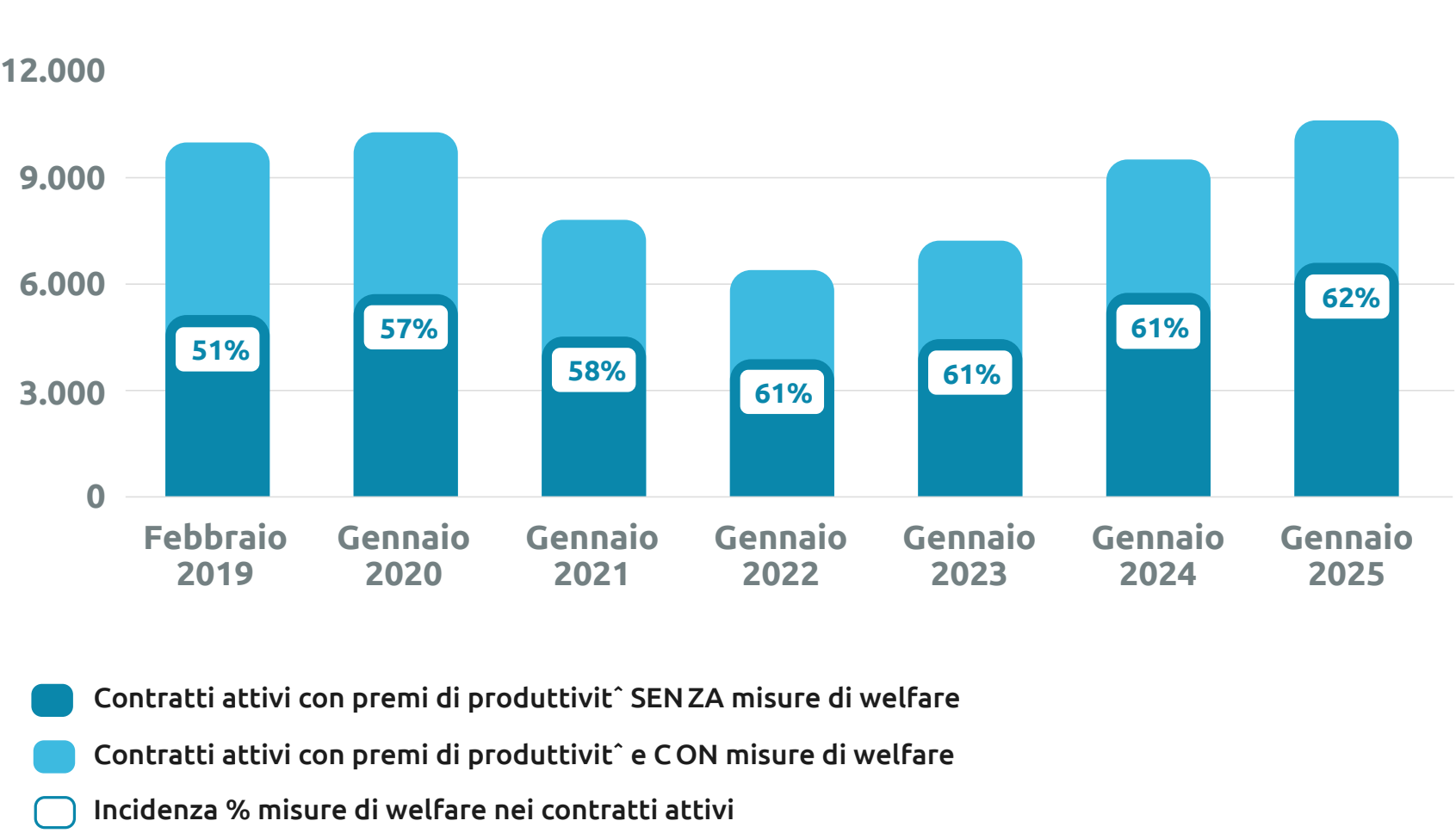
Nel gennaio 2025 i contratti attivi sono 10.617 e, tra questi, 6.542 prevedono premi di produttività affiancati da misure di welfare. In questo quadro, l’incidenza del welfare arriva al 62%, il valore più alto mai registrato: un dato in lieve crescita rispetto all’anno precedente, che conferma un trend ormai consolidato, in salita dal 51% del 2019 e aumentato progressivamente negli anni successivi.

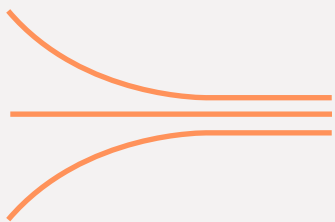
I numeri, infatti, raccontano come la **convertibilità del premio di risultato in welfare** sia diventata una **componente strutturale della contrattazione**. Componente che non è stata messa in discussione nemmeno nelle diverse congiunture economiche e sociali degli ultimi anni, pandemia compresa, a conferma di un’abitudine sempre più stabile: per molti lavoratori dipendenti le misure di welfare rappresentano una forma ordinaria - e preziosa - di integrazione al reddito.

DISTRIBUZIONE ANNUA MODULI DEPOSITATI-CONTRATTI AZIENDALI E TERRITORIALI CON PREMI DI PRODUTTIVITÀ



CONTRATTI ATTIVI (AZIENDALI E TERRITORIALI) E PRESENZA MISURE DI WELFARE



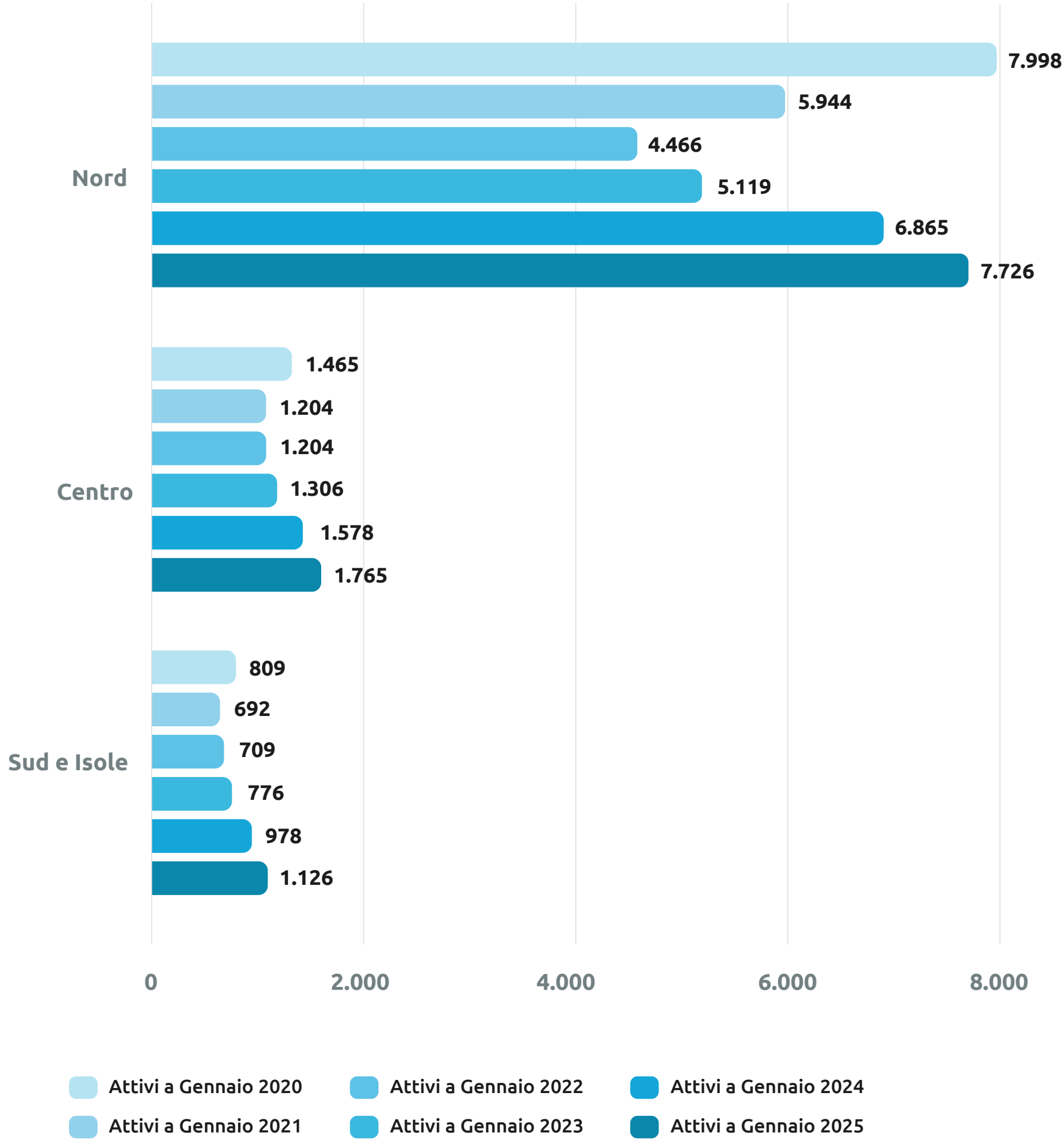


La crescita dei contratti attivi si osserva in tutte le aree del Paese. Nel Nord Italia, nel gennaio 2025, si passa da 6.865 a 7.726 contratti rispetto allo stesso periodo del 2024 (+13%). Nel Centro si sale da 1.578 a 1.765 (+12%). Nel Sud e nelle Isole si arriva a 1.126, rispetto ai 978 di gennaio 2024

(+15%). L'aumento percentuale è quindi omogeneo, compreso tra il 12% e il 15%, anche se la distribuzione quantitativa rimane sbilanciata: il Nord continua a concentrare la quota più alta di contratti integrativi depositati.

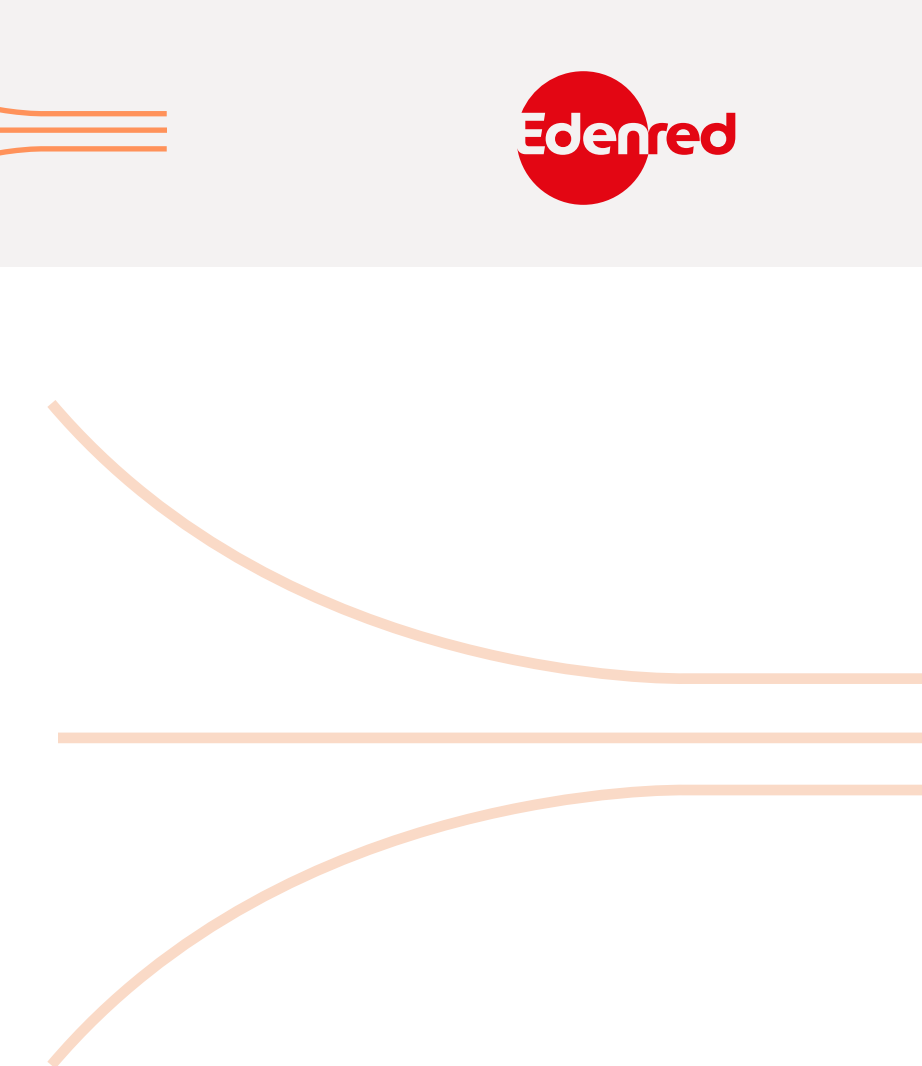


CONFRONTO CONTRATTI ATTIVI
SITUAZIONE A GENNAIO PER MACRO-REGIONE

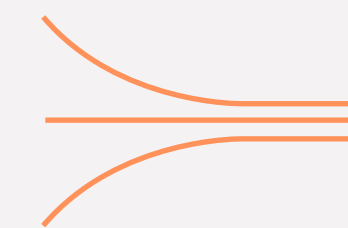


Three wavy, light green lines on the left side of the page, flowing from the top left towards the bottom left.A small cluster of three light green squares arranged in a 2x2 grid pattern, with the bottom-right square missing.

6

Three wavy, light orange lines on the right side of the page, flowing from the top right towards the bottom right.Two overlapping, light purple circles on the bottom right side of the page.

INDAGINE
BVA DOXA



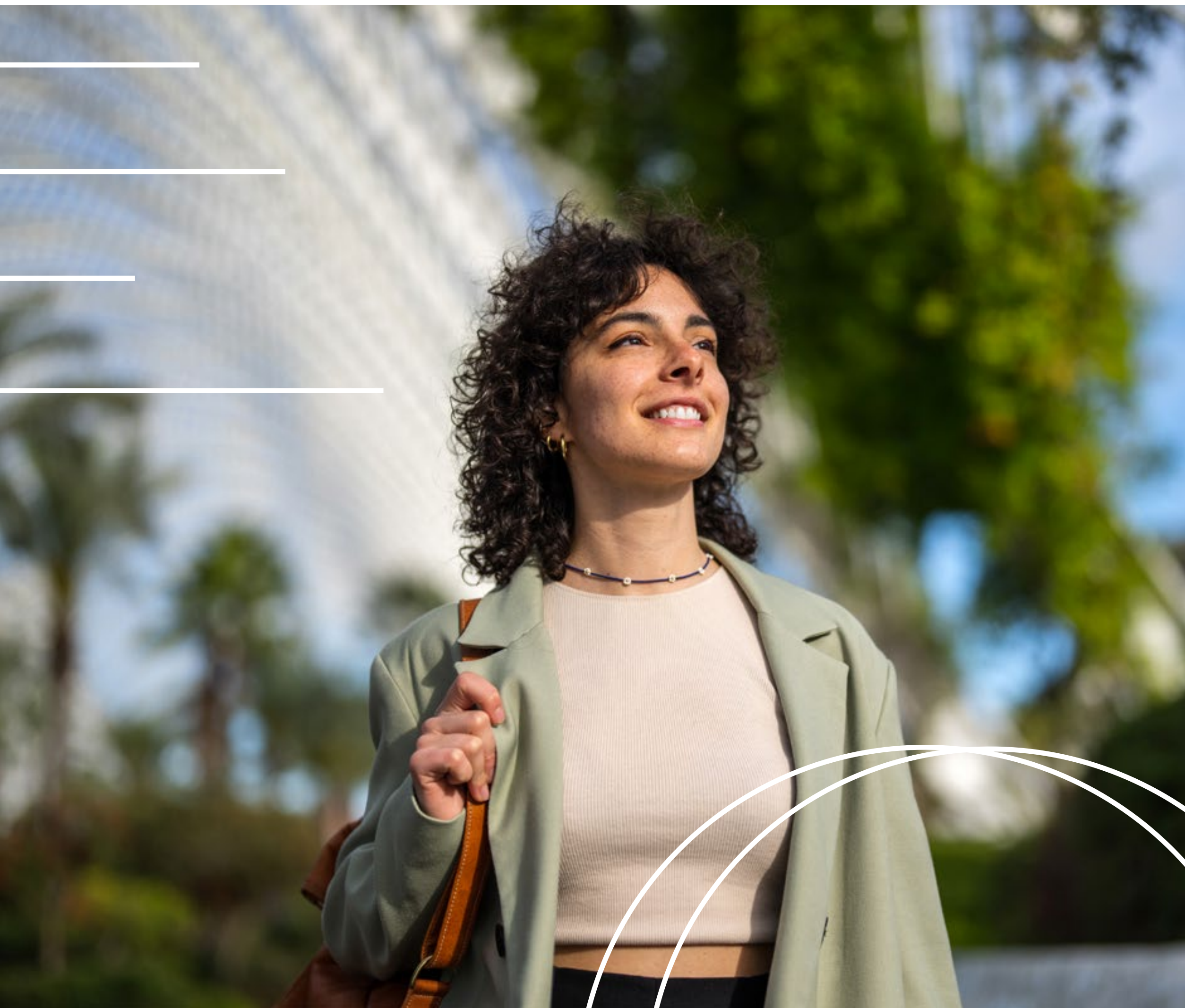
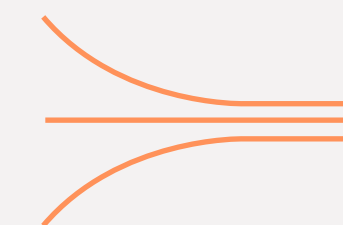
IL SENTIMENT DEI LAVORATORI TRA CAROVITA, PRIORITÀ E BENESSERE

L'indagine a cura di BVA Doxa per l'Osservatorio Welfare 2025 ha lo scopo di fotografare il **sentiment dei lavoratori dipendenti** e leggere come cambiano percezioni, bisogni e aspettative in una fase in cui il carovita, come abbiamo visto, è un tema dominante. In continuità con l'impostazione di ricerca, i risultati vengono letti lungo alcuni assi principali: diffusione degli strumenti di welfare e dei buoni pasto; preoccupazioni e priorità personali; impatto emotivo del carovita; soddisfazione ed engagement; benessere e segnali di malessere. Su alcuni temi torneremo anche nel corso degli altri capitoli per analizzarli da punti di vista differenti.

L'analisi, lo ricordiamo, è stata condotta su un campione di 1.500 persone, distribuito sull'intero territorio nazionale, più un boost di 100 casi per ognuna delle seguenti regioni: Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Lazio.

I dipendenti intervistati appartengono sia alla categoria dei White collars che dei Blue collars e lavorano in aziende con almeno 50 dipendenti. Dove possibile, la lettura viene integrata con il punto di vista degli HR Manager intervistati (campione di 400 persone).





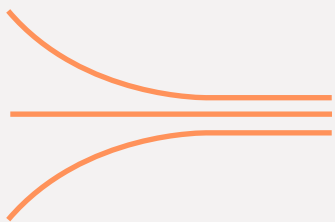
DIFFUSIONE DEI PIANI WELFARE E DEI BUONI PASTO

Nel 2025, **aumenta la diffusione dei piani welfare**: come emerge dalle interviste ai lavoratori condotte da BVA Doxa, quasi un'azienda su due, **49%**, ha adottato un piano, dato nettamente in rialzo rispetto al 41% del 2024, che conferma la crescente consapevolezza da parte degli imprenditori e delle Direzioni HR riguardo l'utilità strategica dello strumento.

I contesti in cui i piani welfare sono maggiormente diffusi riguardano le **grandi aziende con oltre 500 dipendenti** che registrano percentuali sopra la media (62%), collocate perlopiù nelle regioni del Nord Ovest (53%) e nelle città da 250 mila abitanti in su (56%). Inoltre, le aziende private (59%), dei settori della Produzione (57%) dei Servizi (66%) e le multinazionali (71%), si confermano ambiti con un'elevata cultura del welfare.

Sul fronte dei **buoni pasto**, a riceverli da parte della propria azienda sono **4 dipendenti su 10** e, laddove è previsto un piano welfare, l'incidenza sale a più di 5 dipendenti su 10. I numeri evidenziano un aspetto che nel welfare di oggi è fondamentale, vale a dire la **stretta correlazione** che c'è tra i **due strumenti** nell'aumentare il benessere delle persone.

Altri dati importanti sono quelli che riguardano la **diffusione dei buoni pasto**: si registrano valori sopra la media, **49%**, nelle aziende con più di **1000 dipendenti** e con sede in città con oltre 250 mila abitanti (54%), oltre che appartenenti al settore economico-produttivo dei servizi (57%) La percentuale di diffusione dei buoni pasto erogati dalla propria azienda, in sostanza, rimane invariata tra il 2023 (42%) e il 2024 (41%).



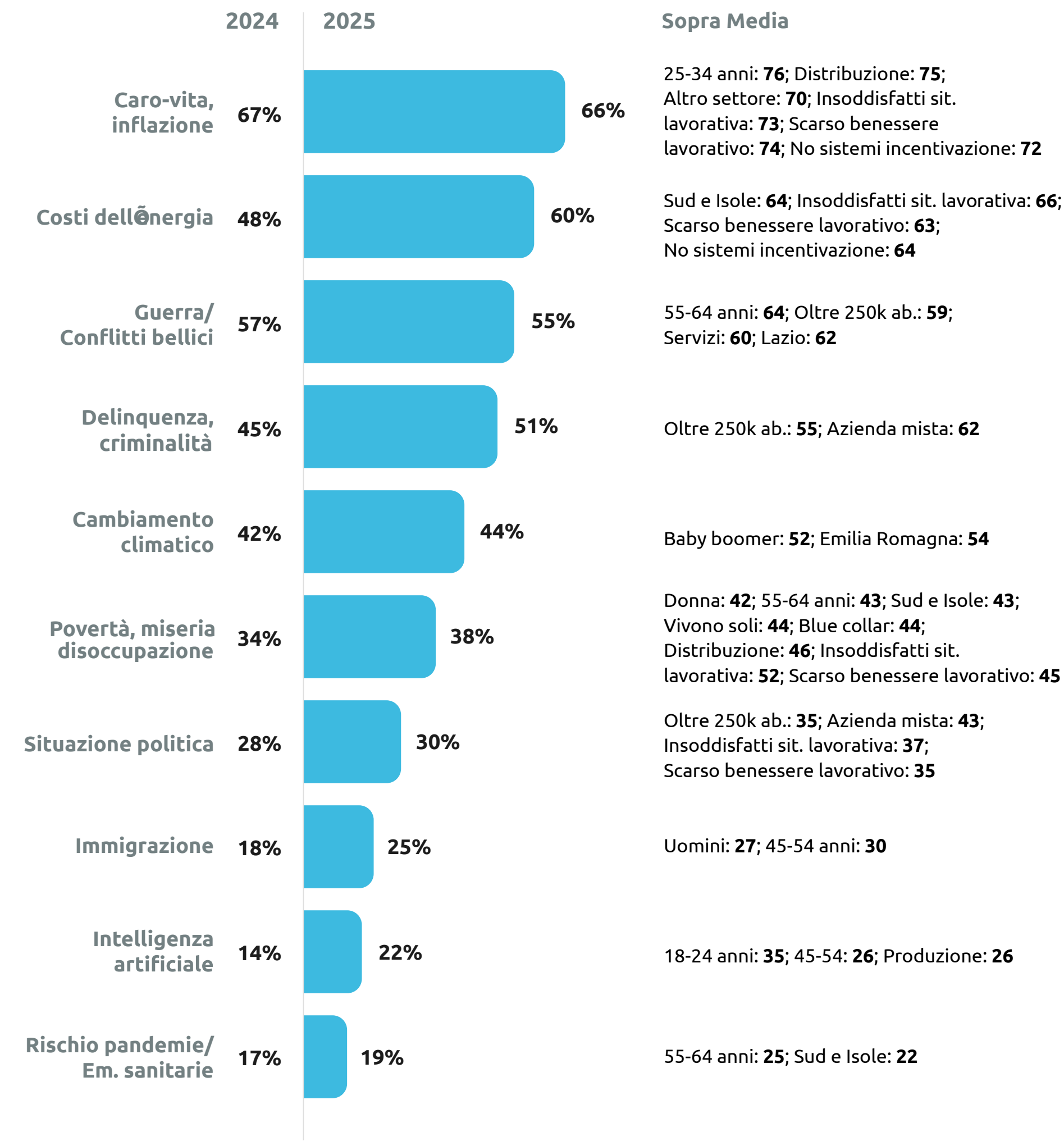
CAROVITA E INFLAZIONE: LE PREOCCUPAZIONI PIÙ FORTI

Tra le preoccupazioni dei lavoratori in cima c'è il costo della vita per la maggioranza delle persone.
Traducendo le emozioni in numeri, dall'indagine emerge che molto più della metà dei lavoratori, **66%, è preoccupato dal carovita e dall'inflazione**, mentre il 60% annovera tra i principali motivi di apprensione i costi dell'energia (con focus sulle bollette).
A seguire, guerra e conflitti (55%) e, a distanza ravvicinata, delinquenza e criminalità (51%) con cambiamento climatico subito dopo (44%). Povertà e disoccupazione vengono indicate dal 38%.

Due segnali meritano attenzione anche per la loro “novità” nel dibattito pubblico: l'immigrazione (25%) e l'**Intelligenza Artificiale** (22%); su quest'ultima ci soffermeremo nell'ultimo capitolo dedicato al futuro del welfare per vedere gli effetti che ha sia sui dipendenti che sugli HR. L'impatto dell'AI è

particolarmente sentito come **preoccupazione** tra i più giovani: la fascia 18-24 anni la indica come tale nel **35%** dei casi.
Chi è tra i 25 e i 34, si sente, invece, preoccupato per il carovita ed è di fatto la fascia che vive questo sentimento in modo più intenso, come rivela il 76% delle indicazioni. I dipendenti più inquieti a causa del costo dell'energia, invece, risiedono nelle regioni del Sud e nelle Isole (64%).
A essere, invece, angosciati dai conflitti bellici sono i dipendenti compresi tra la fascia d'età 55-64 anni (64%) mentre quelli più preoccupati dalla delinquenza sono coloro che vivono nelle grandi città con oltre 250 mila abitanti (55%).

ASPETTI CHE PREOCCUPANO MAGGIORMENTE



L'IMPATTO DEL CAROVITA SULLO STATO EMOTIVO

Il 74% dei dipendenti dichiara che **carovita e inflazione incidono negativamente sul proprio stato d'animo**, con un 22% che percepisce l'impatto in modo molto significativo. Il dato, in generale, cresce rispetto al 2024 (71%).

Le percentuali dell'impatto negativo aumentano in alcuni segmenti: Sud e Isole (78%) - e una punta dell'89% nel Lazio -, dipendenti

con figli (78%), aziende medio-piccole (80% tra 50 e 99 dipendenti) e, soprattutto, tra chi si dichiara insoddisfatto della propria condizione lavorativa (84%).

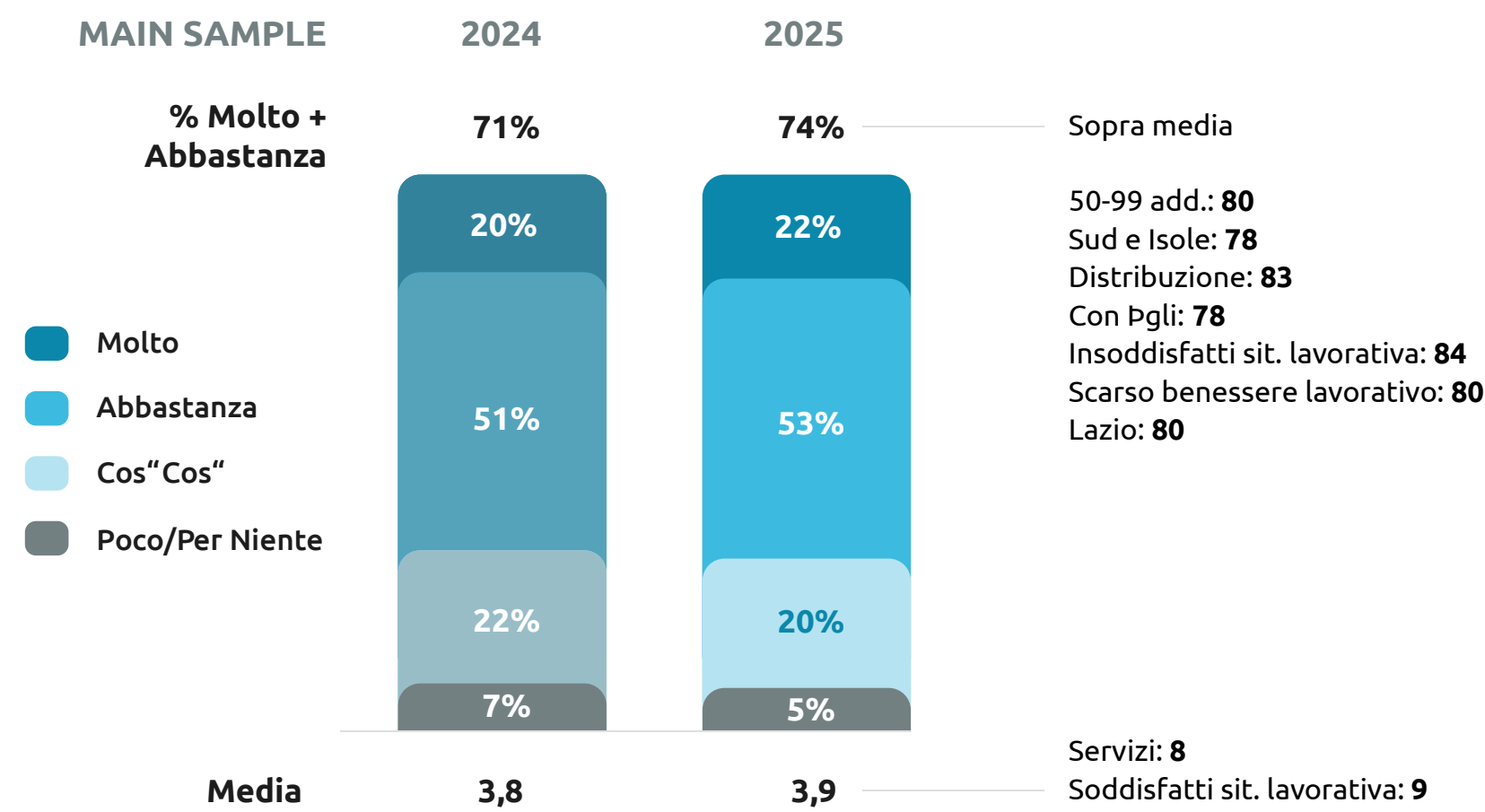
Anche la percezione del fenomeno in generale si è inasprita: per il 70% dei dipendenti l'aumento del carovita dovuto all'inflazione è peggiorato rispetto agli anni passati; per il 27% lo è "di molto". A pensarla così è la generazione dei Baby Boomer (80%) e le donne (77%).

Dall'indagine BVA Doxa sul campione di HR emerge l'**influenza che il carovita** ha anche **sulle aziende**: 2 HR manager su 3, il **67%** quindi, rivelano un **impatto negativo sull'impresa** per cui lavorano.

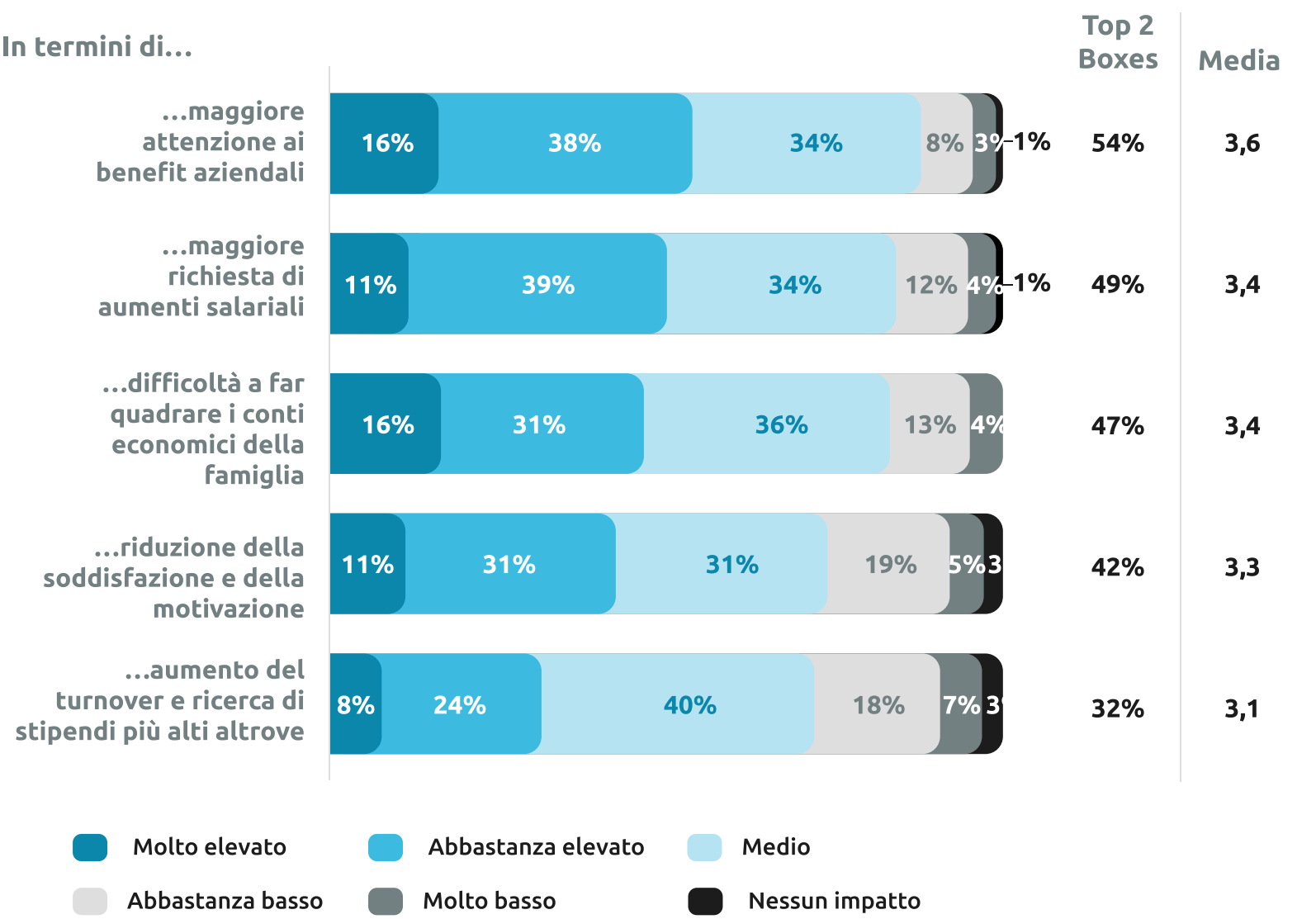
Secondo gli HR manager, inoltre, effetti più visibili dell'aumento del costo della vita sui dipendenti comportano da parte loro una maggiore attenzione ai benefit aziendali (54%), seguita da una maggiore richiesta di

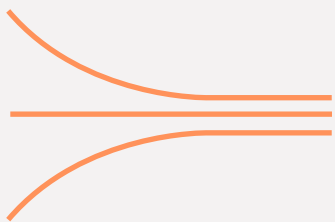
aumenti salariali (49%) e dalla difficoltà di far quadrare i conti familiari (47%). Distanziati, anche se non troppo, gli impatti su motivazione e soddisfazione lavorativa (42%). Meno rilevante risulta essere, per i professionisti delle Risorse Umane, nella loro valutazione su cosa preoccupa i dipendenti, l'aumento del turnover e la ricerca di stipendi più alti in altri contesti lavorativi (32%).

IMPATTO DEL CARO-VITA E DELL'INFLAZIONE SULLO STATO EMOTIVO



PERCEZIONE DELL'IMPATTO DEL CARO PREZZI SUI DIPENDENTI



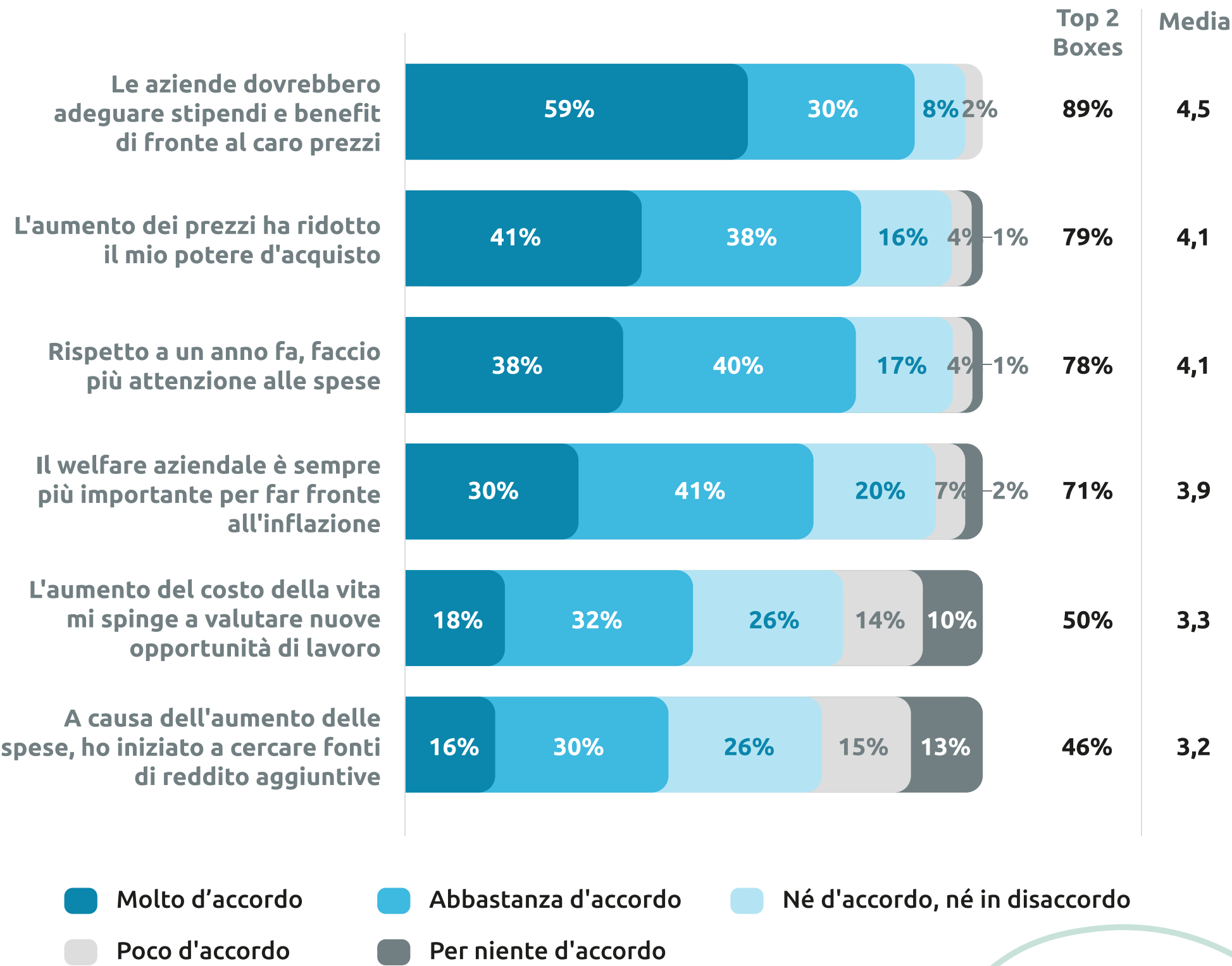


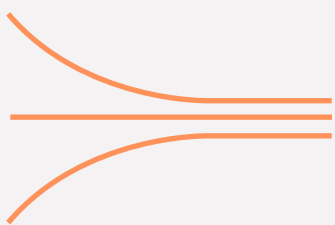
CRESCE LA FIDUCIA NEI CONFRONTI DEL WELFARE

D’altro canto, gli stessi dipendenti si aspettano un intervento diretto delle aziende sul potere d’acquisto: l’89% ritiene, infatti, che le imprese dovrebbero agire su stipendi e benefit per limitare gli effetti del caro vita. Sul piano dei comportamenti personali, il 78% dichiara di aver ridotto le spese rispetto all’anno precedente.

In questo contesto è da segnalare la **crescente fiducia attribuita al welfare**: il 71% lo considera sempre più importante e decisivo per far fronte all’inflazione. L’impatto della situazione generale sul rapporto con il lavoro è un altro segnale da monitorare: il 50% valuta nuove opportunità occupazionali e il 46% dichiara di cercare fonti di reddito aggiuntive.

ATTEGGIAMENTI E OPINIONI RISPETTO A CARO-VITA E INFLAZIONE





PRIORITÀ PERSONALI: CAROVITA, SFERA PERSONALE E SALUTE

Quasi come uno specchio, il **carovita** torna quando si analizzano le priorità delle persone intervistate: non è solo una preoccupazione, ma è al primo posto tra gli aspetti della propria esistenza che hanno maggiore importanza: la pensa così il **60%** dei lavoratori. Subito dopo, viene la sfera personale (59%), seguita dalla salute (49%) - con il 26% che asserisce di fare controlli periodici -, dalla famiglia (43%) e dal lavoro (22%), percentuali stabili rispetto agli ultimi due anni.

Entrando nel dettaglio del carovita, emerge, tra gli intervistati, un'attenzione crescente alla tutela dei risparmi (29%), al benessere generale e all'equilibrio psico-fisico (31%).

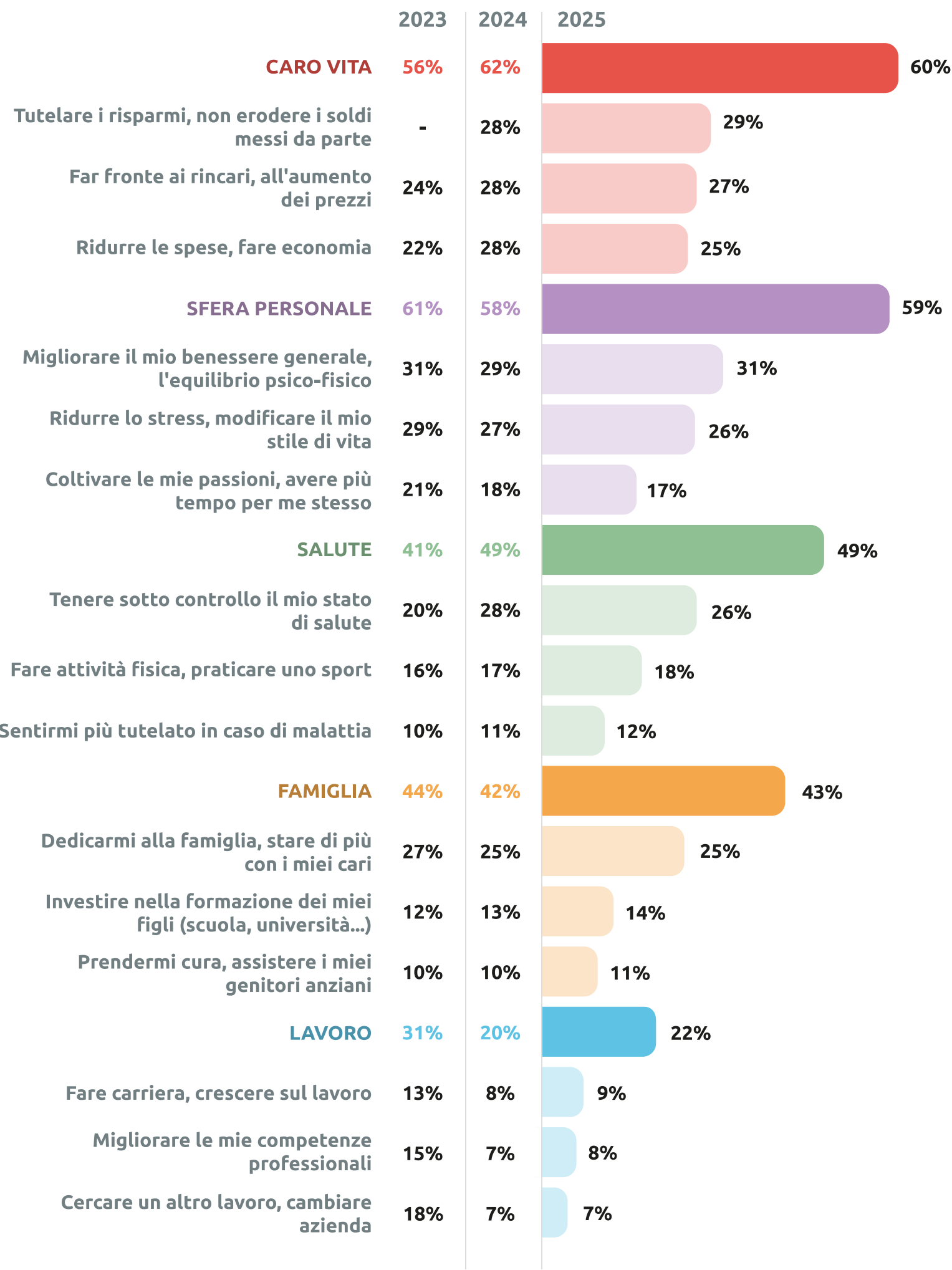
Nonostante il **lavoro** non spicchi tra le prime posizioni, le **fasce più giovani lo ritengono ancora importante**, tanto da essere quelle con la più alta percentuale di indicazione in tal senso: 38% per la Generazione Z e 29% per i Millennials. Da segnalare in questo pa-

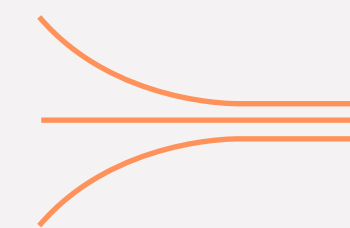
norama, anche un 33% di dipendenti che vive con i genitori.

E se per i Baby Boomer prevale come priorità il tema della salute, indicato dal 66%, tra coloro che segnalano la sfera personale come priorità si distinguono, con il 66% delle risposte, i dipendenti che vivono con il partner. La priorità famiglia, invece, riguarda maggiormente i lavoratori della fascia d'età compresa tra i 45 e i 54 anni (47%) e con figli, con il 53% delle indicazioni.

Se però ci spostiamo sul punto di vista delle risorse umane, la lettura si ribalta. I dati dell'indagine BVA Doxa sul sentiment degli HR Manager indicano che, per gli HR, i dipendenti mettono al primo posto la sfera degli interessi personali; poi arrivano lavoro e carovita. Salute e famiglia, invece, vengono percepite come meno decisive.

PRIORITÀ PERSONALI DEI LAVORATORI



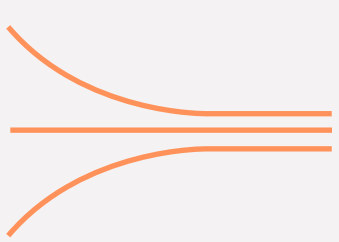


SODDISFAZIONE LAVORATIVA: RIPRESA NEL 2025, CON VARIE DIFFERENZE

Nonostante le preoccupazioni ricorrenti, dall'indagine BVA Doxa emergono segnali positivi anche sul piano della **soddisfazione lavorativa**. Nel 2025 il 60% dei dipendenti si dichiara soddisfatto della propria situazione lavorativa, in crescita di 8 punti rispetto al 2024 (52%). Il dato rappresenta una ripresa parziale, ma allo stesso tempo significativa rispetto al trend triennale che vedeva nel 68% la percentuale di dipendenti soddisfatti nel 2023.

Il dato complessivo si distribuisce in modo diverso tra le generazioni. I valori più alti si osservano tra i Baby Boomer (71%), seguiti dalla Generazione Z (61%), entrambi sopra la media. La Generazione X si attesta al 59%, mentre i Millennials sono al 58%, con differenze contenute ma che fanno intuire le diverse sensibilità generazionali.

La soddisfazione aumenta in modo netto in presenza di **condizioni organizzative favorevoli**. In particolare, raggiunge il 94% tra chi dichiara un elevato benessere lavorativo; sale inoltre tra chi lavora in aziende con sistemi di incentivazione (66%) e tra chi riceve i buoni pasto (63%), il che conferma il ruolo dei benefit come leva percepita di supporto e riconoscimento. Anche la presenza di un piano welfare fa la differenza: la quota di soddisfatti sale al 68% tra chi ne beneficia, contro il 53% tra chi lavora in aziende che non lo prevedono.



BENESSERE SUL LAVORO: L'EFFETTO WELFARE

Accanto alla soddisfazione, l'indagine permette di leggere anche il benessere percepito sul lavoro, che presenta un andamento coerente ma non sovrapponibile. In presenza di un **piano di welfare aziendale**, i dipendenti che dichiarano **benessere sul lavoro** arrivano al **72%** e rilevano un'associazione positiva tra il welfare e la percezione complessiva della qualità dell'esperienza lavorativa.

Tra le valutazioni dei dipendenti, si riscontra maggiore positività in tal senso da parte dei dipendenti tra i 18 e 24 anni e, tra chi esprime valutazioni molto positive, c'è la fascia 35-44 anni. Di contro, le valutazioni più critiche sul benessere si concentrano in alcuni segmenti ricorrenti: Blue collars, persone che vivono da sole, residenti nel Nord Ovest e dipendenti che non usufruiscono dei buoni pasto. Il quadro si irrigidisce quindi ulteriormente tra chi è insoddisfatto della propria

situazione lavorativa e tra chi non gode di sistemi di incentivazione, segnalando aree di fragilità su cui incidono sia condizioni personali sia leve organizzative.

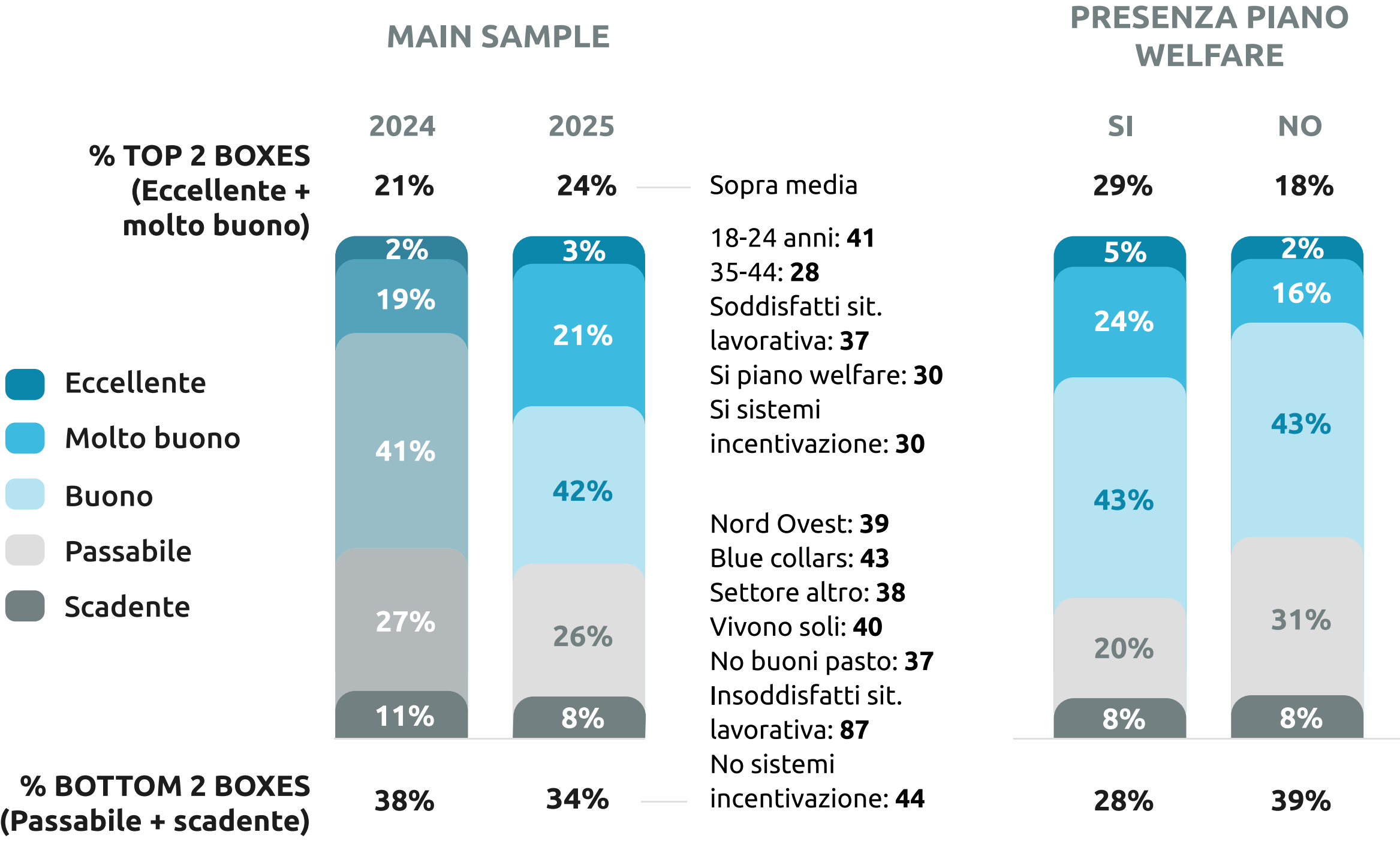
Aumenta, invece, la consapevolezza dei vantaggi che derivano dagli investimenti sul benessere da parte: 9 dipendenti su 10 ne riconoscono gli effetti sulla crescita

aziendale (88%), sulla retention dei talenti (87%), sull'impatto sociale (87%) e sulla valorizzazione dei team (85%).

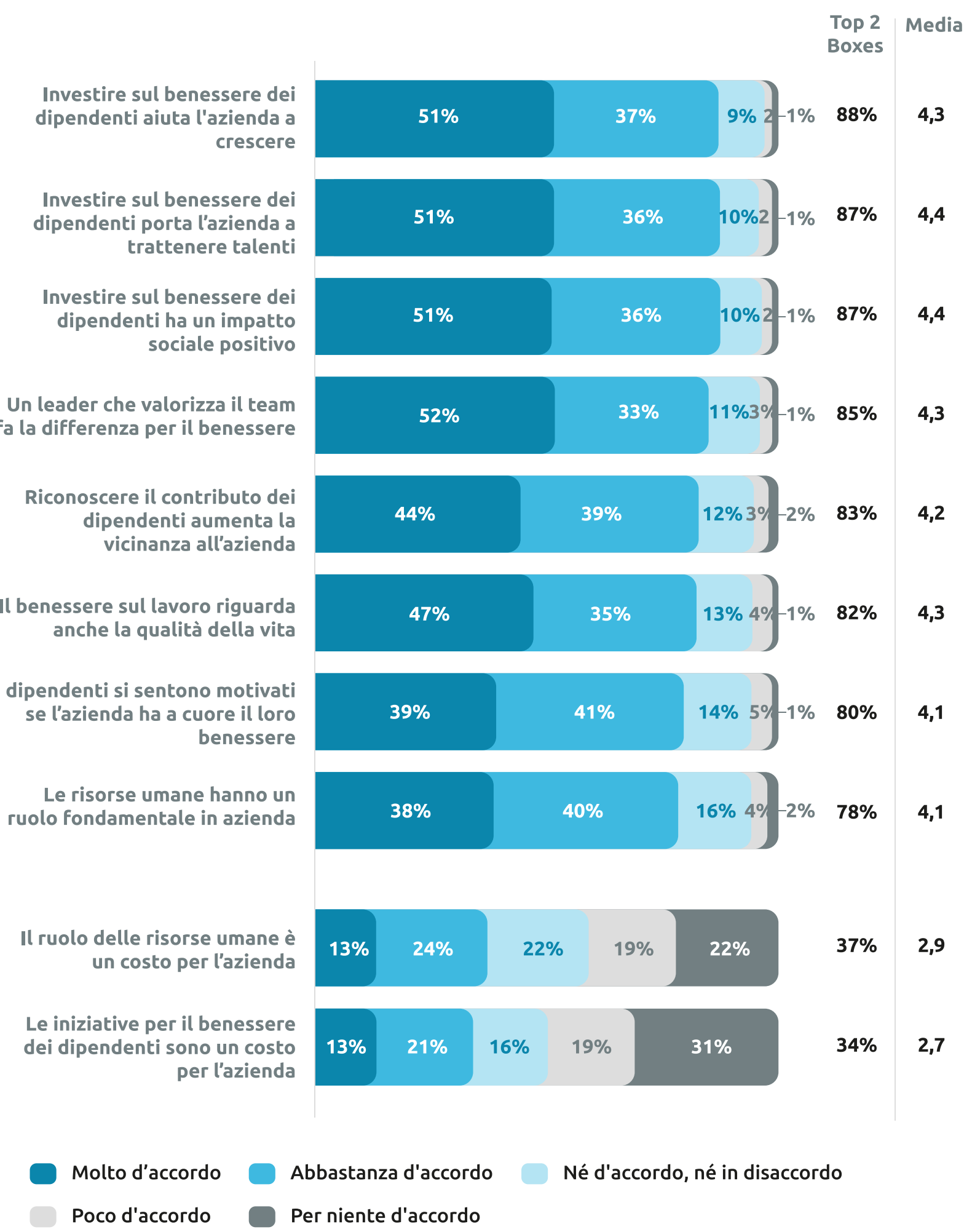
Secondo chi lavora, l'investimento sul benessere contribuisce ad aumentare il senso di vicinanza all'azienda (83%), a migliorare la qualità della vita (82%) e ad accrescere la motivazione (82%).

In tutto questo, c'è un aspetto da mettere in rilievo: la maggioranza degli intervistati asserisce che iniziative simili, insieme al ruolo delle Risorse Umane, non sono da considerare un costo per l'azienda.

VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI BENESSERE SUL LAVORO



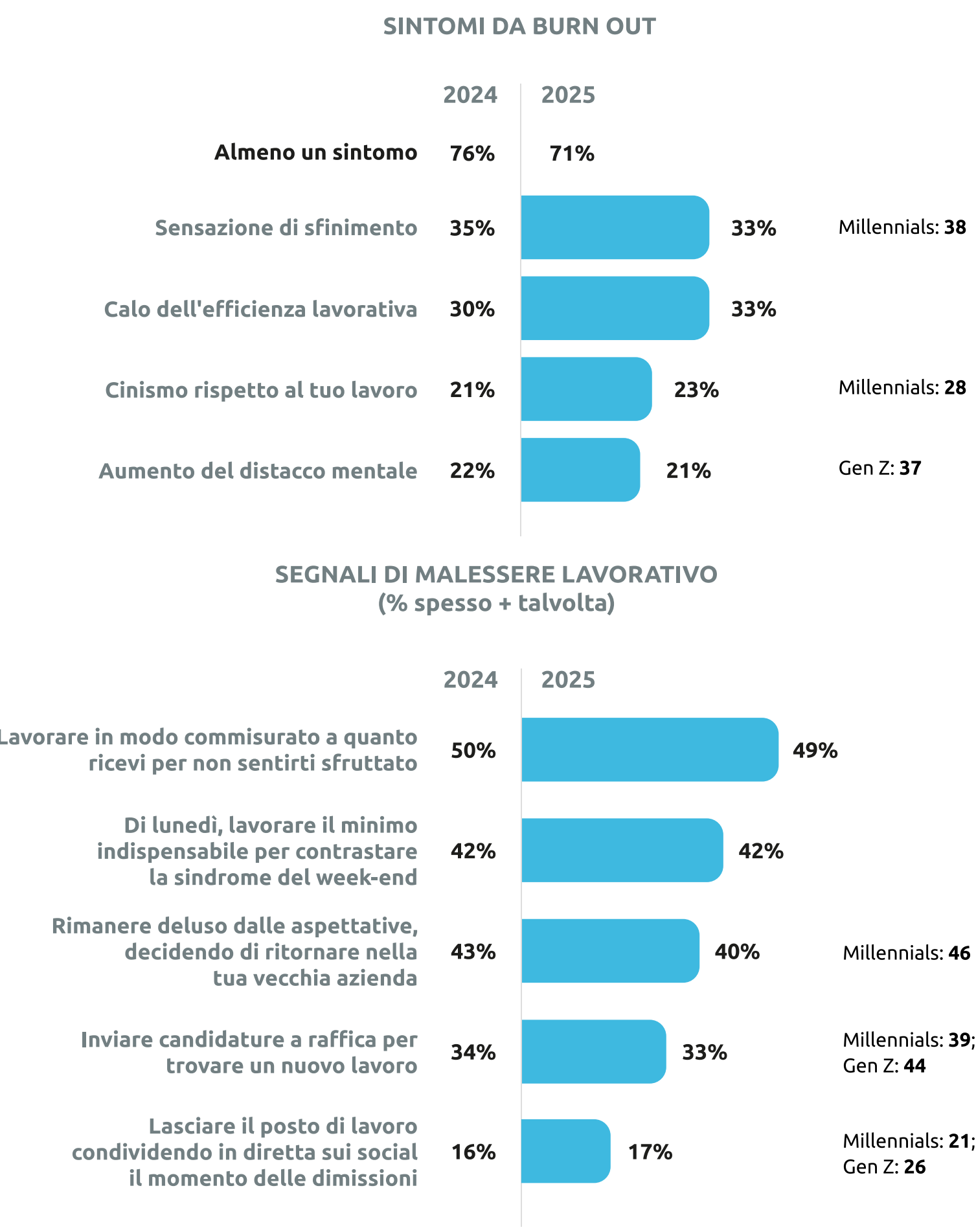
ATTEGGIAMENTI E OPINIONI RELATIVI AL BENESSERE SUL LAVORO



TRA BENESSERE E MALESSERE: BURNOUT, QUIET QUITTING E IL RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Accanto ai segnali di recupero su soddisfazione e benessere, nell'analisi del sentiment dei dipendenti restano forti gli indicatori di malessere: seppur in calo rispetto al passato (76%), il **71%** dei lavoratori dichiara di essere coinvolto in almeno uno dei sintomi riconducibili al **burnout**. Tra i più diffusi, la sensazione di sfinimento, con punte più alte tra i Millennials, e il calo dell'efficienza lavorativa.

SINTOMI DA BURN OUT E ALTRI SEGNALE DI MALESSERE LAVORATIVO

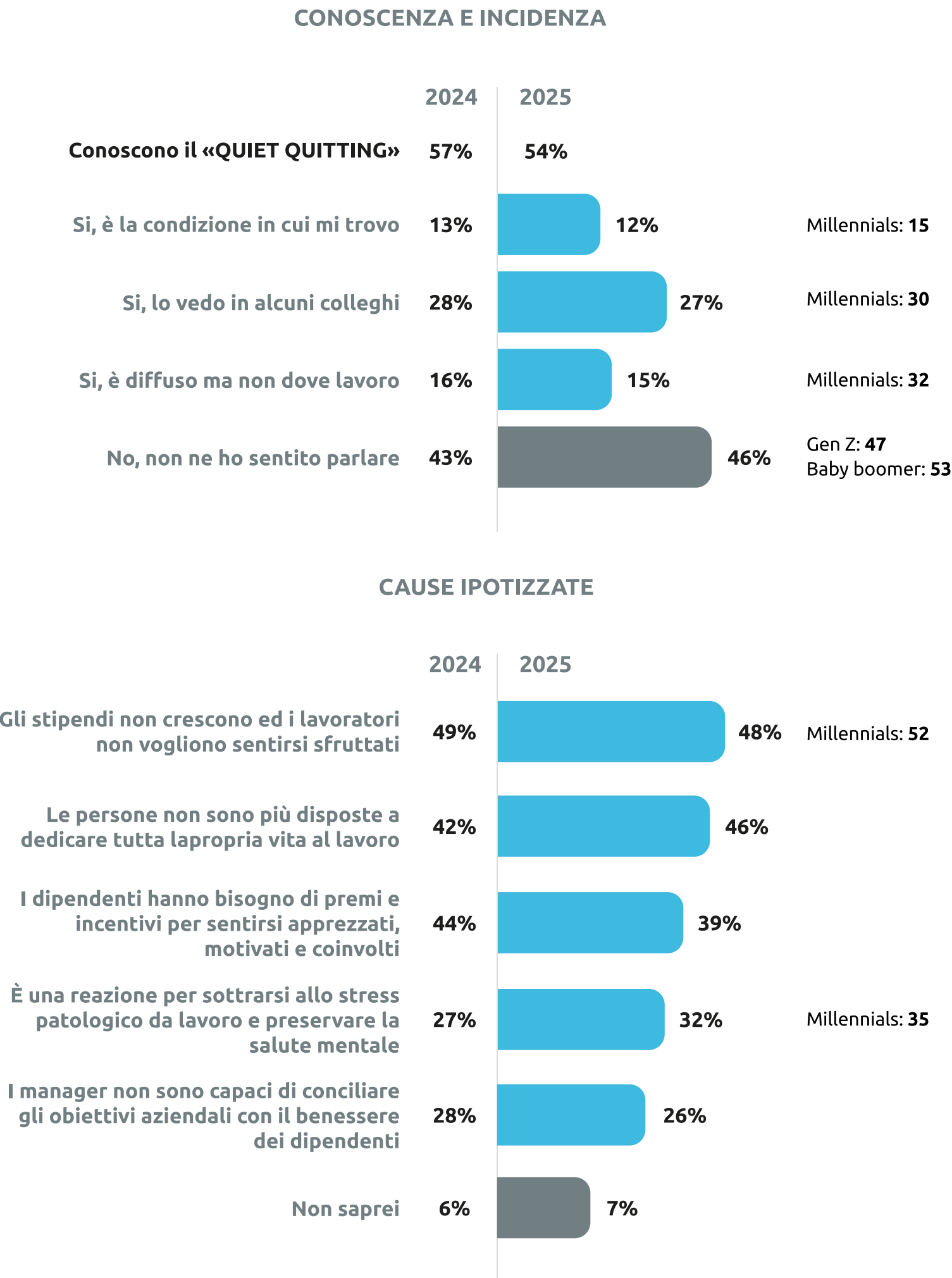




In un quadro simile si inserisce il fenomeno del **Quiet Quitting**, ancora presente nel 2025, che il **54%** dei lavoratori **dichiara di conoscere** come atteggiamento che porta alcune persone al ridurre al minimo l'attività lavorativa e a evitare l'assunzione di responsabilità, al fine unico di conservare il posto di lavoro. Tra le possibili cause ipotizzate dagli intervistati prevalgono: la sensazione di essere sfruttati in relazione soprattutto allo stipendio percepito (in particolare tra i Millennials), la volontà di ridurre la centralità del lavoro nella propria vita, dato in crescita rispetto al 2024, e la necessità di essere maggiormente motivati e valorizzati.

Le persone intervistate hanno comunque un atteggiamento critico nei confronti del Quiet Quitting: il **71% lo considera negativo**, ma una parte significativa del campione riconosce il suo essere un segnale di disagio (52%) o una componente della cultura del lavoro contemporanea (42%).

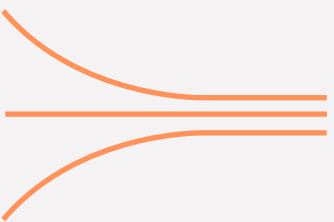
«QUIET QUITTING»: CONOSCENZA, INCIDENZA E CAUSE



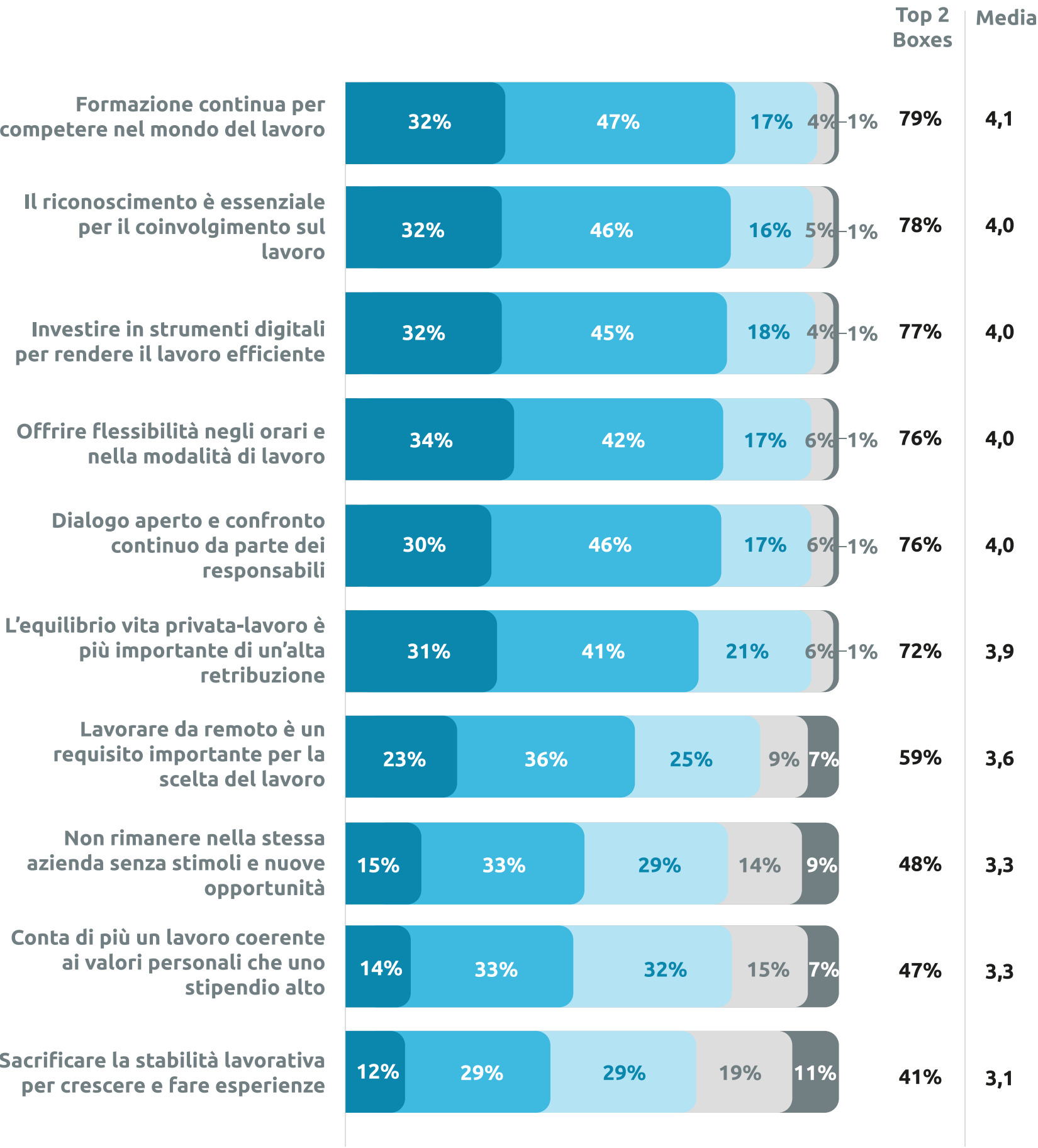
Tra i segnali di malessere si evidenzia anche la tendenza a lasciare il posto di lavoro che, seppur in calo, registra percentuali sopra la media tra le generazioni più giovani.

Anche il clima organizzativo viene percepito come instabile: il 60% afferma che molti colleghi stanno lasciando il proprio lavoro per cercare nuove opportunità.

In questo contesto, i lavoratori indicano con chiarezza quali **leve aziendali possono rafforzare il coinvolgimento**: per quasi 8 dipendenti su 10 la formazione continua per restare competitivi è l'iniziativa più importante. Seguono, con valori molto vicini, il riconoscimento del lavoro e dei risultati (78%) e gli investimenti in strumenti digitali per aumentare l'efficienza (77%). Sono considerate molto rilevanti anche la flessibilità di orari e modalità di lavoro e la qualità della relazione con i responsabili: dialogo aperto e confronto continuo sono apprezzati dal 76% dei lavoratori. Aspetti che analizzeremo nel prossimo capitolo mettendo le diverse generazioni a confronto.

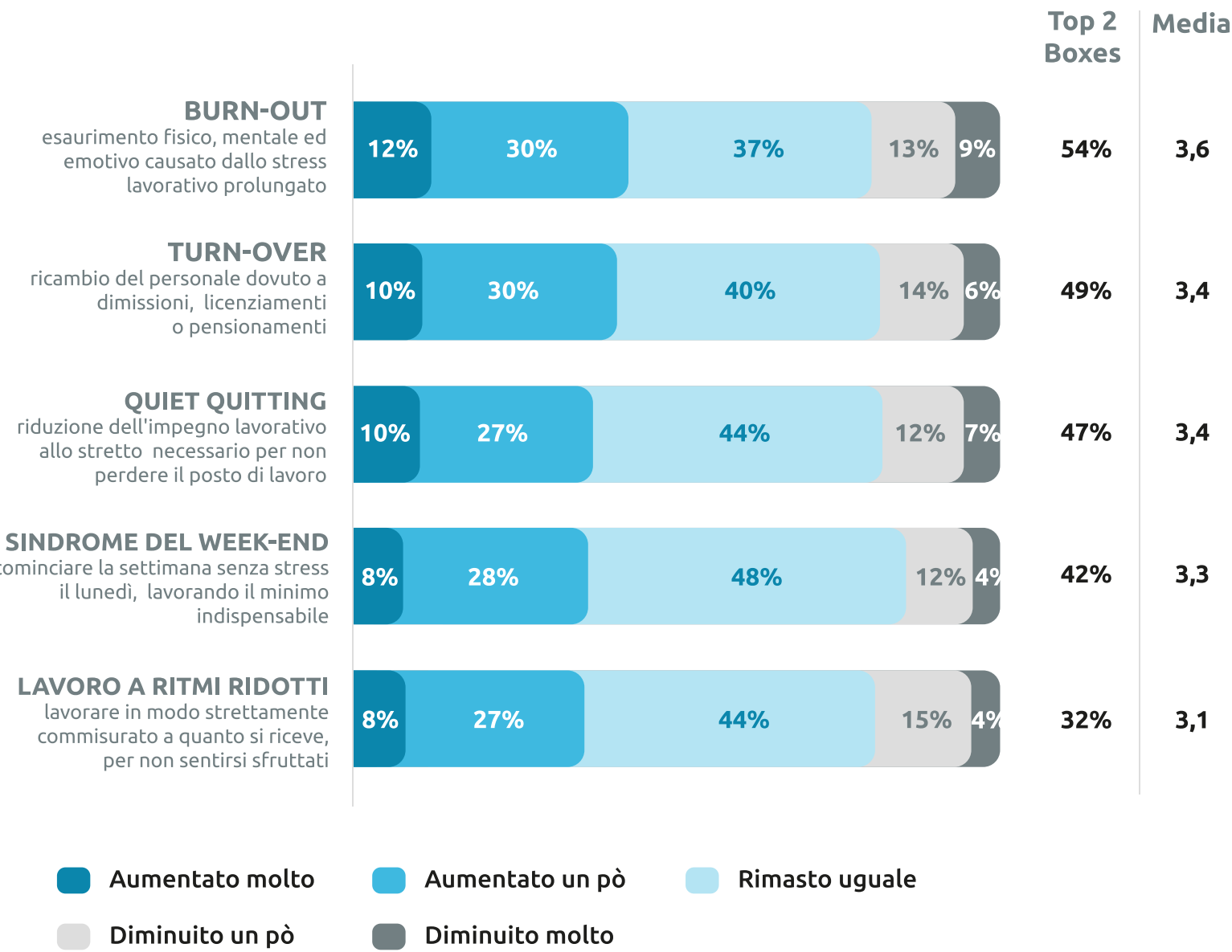


IMPORTANZA PERCEPITA DELLE INIZIATIVE IN AMBITO PROFESSIONALE



Molto d'accordo Abbastanza d'accordo Né d'accordo, né in disaccordo
Poco d'accordo Per niente d'accordo

EVOLUZIONE DEI FENOMENI LEGATI ALLA DISAFFEZIONE LAVORATIVA



Circa metà dei rispondenti, inoltre, concorda su due atteggiamenti: la minore disponibilità a restare nella stessa azienda in assenza di stimoli e opportunità e l'idea che la coerenza del lavoro con i propri valori possa contare più dello stipendio.

Come emerge dall'analisi BVA Doxa sul sentiment degli HR Manager, sempre nell'ambito dell'Osservatorio Welfare 2025 di Edenred, chi lavora nelle Risorse Umane ha

una visione coerente rispetto allo scenario appena descritto. La maggioranza degli intervistati, infatti, riconosce **un aumento o una persistenza**, nel corso dell'ultimo anno, dei **principali fenomeni correlati al malessere lavorativo**: burnout, turn-over, Quiet Quitting, sindrome del week-end e lavoro a ritmi ridotti.

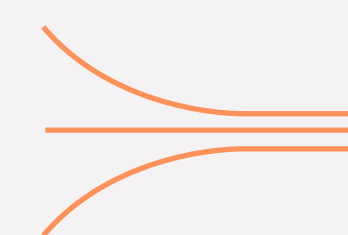
In una situazione come quella appena delineata, anche il welfare e le soluzioni di engagement hanno un ruolo importante perché possono contribuire a rispondere a bisogni che non sono solo economici, ma anche di benessere, riconoscimento e senso.





7

GENERAZIONI A CONFRONTO



GENERAZIONI A CONFRONTO

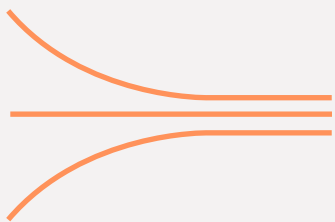
Oggi nelle aziende italiane convivono più fasce d'età contemporaneamente, in un ecosistema che richiede un equilibrio ancor più delicato rispetto al passato tra priorità e aspettative, a volte anche contrastanti. Secondo quanto emerge dai dati BVA Doxa, dentro questo scenario intergenerazionale, la **Generazione Z** è ormai ampiamente presente all'interno delle aziende italiane (**85%**), e lo è ancora di più in quelle che prevedono

un piano di welfare, dove la percentuale arriva al 95%.

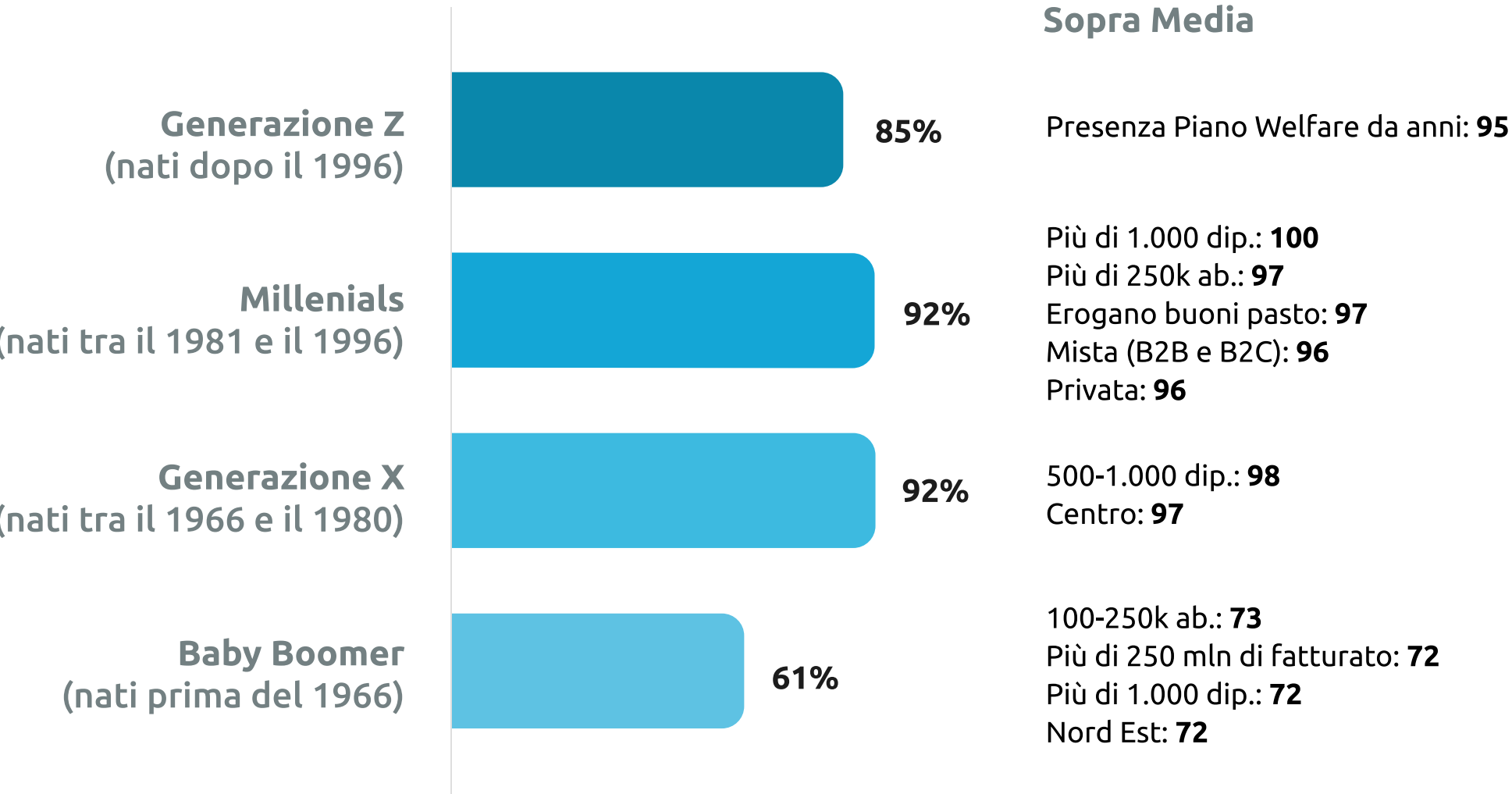
Millennials e **Generazione Z** sono presenti nel **92%** delle aziende, mentre i **Baby Boomer** sono i meno rappresentati (**61%**). Tra i Millennials si registrano punte sopra la media nelle aziende che erogano buoni pasto (97%); quanto alla Generazione X, invece, le percentuali sopra la media riguardano le grandi aziende, situate soprattutto nelle regioni del Centro Italia.

Percentuali più alte della media tra i Baby Boomer si riscontrano, invece, nelle aziende situate in città medio-grandi (73%), nelle aziende grandi (72%) e nelle regioni del Nord Est (72%).





PRESENZA DELLE GENERAZIONI NELLE AZIENDE



L'indagine sul sentiment dei dipendenti nell'ambito dell'Osservatorio Welfare 2025 condotta da BVA Doxa, all'interno di questo capitolo intitolato "Generazioni a confronto", mette in luce le **differenze generazionali** nel rapporto con il lavoro in generale e le politiche di welfare. Le aspettative, le priorità e il livello di benessere cui abbiamo fatto riferimento nello

scorso capitolo variano infatti sensibilmente tra Gen Z, Millennials, Gen X e Baby Boomer. Si passa da una visione del lavoro come autorealizzazione, più tipica dei giovani, a una centrata su sicurezza e stabilità, più propria dei senior. Vediamo tutto ancora più in dettaglio.

LE DIVERSE ETÀ INFLUENZANO ASPETTATIVE, ENGAGEMENT E BENESSERE SUL LAVORO

La **flessibilità** è l'elemento che più di ogni altro divide le generazioni, con un interesse in crescita nel 2025 (13% a livello generale). Per la **Generazione Z (fino a 24 anni)** si tratta di una **priorità** (16%), perché alla base di un lavoro dinamico e di continue opportunità di crescita. Questa ricerca di autonomia, però, convive con incertezze profonde: com'è emerso già nel corso dell'Osservatorio, il 70% teme il carovita e il 35% è preoccupato dall'impatto dell'Intelligenza Artificiale. Nonostante una buona motivazione (63%), emergono segnali di malessere come il distacco mentale (37%) e una forte propensione al cambiamento, con il 44% che invia candidature in modo attivo. A queste si aggiunge il bisogno - naturale conseguenza di una generazione che è molto più esposta sui social rispetto alle precedenti - di condividere pubblicamente il momento delle proprie dimissioni (26%). La retribuzione resta importante, ma per la Generazione Z

contano soprattutto flessibilità, crescita e qualità dell'esperienza lavorativa. In questo quadro, anche il welfare viene valorizzato quando è percepito come personalizzabile e coerente con questi bisogni. Di contro, c'è da sottolineare l'importanza, tra i vari aspetti del lavoro, che la Generazione Z attribuisce al senso di responsabilità - la cosiddetta "accountability" - indicata con un 18%, percentuale notevolmente più alta rispetto a tutte le altre fasce generazionali. Dal canto loro, i **Millennials (25-39 anni)** valorizzano la **flessibilità** (16%), la gratificazione (22%) e l'organizzazione del lavoro, ritengono importanti anche la **formazione** continua e le forme di riconoscimento. Mostrano un equilibrio tra crescita professionale e bisogni più tangibili come retribuzione e sicurezza economica anche se, rispetto alla media,

dichiarano il livello di soddisfazione più basso per la propria situazione lavorativa (58%) e sono i più colpiti da sintomi di burnout. In particolare, il 38% denuncia una sensazione di sfinimento e il 28% un atteggiamento cinico verso il lavoro. Rispetto alle altre generazioni, riscontrano di più in sé stessi o negli altri il fenomeno del Quiet quitting.

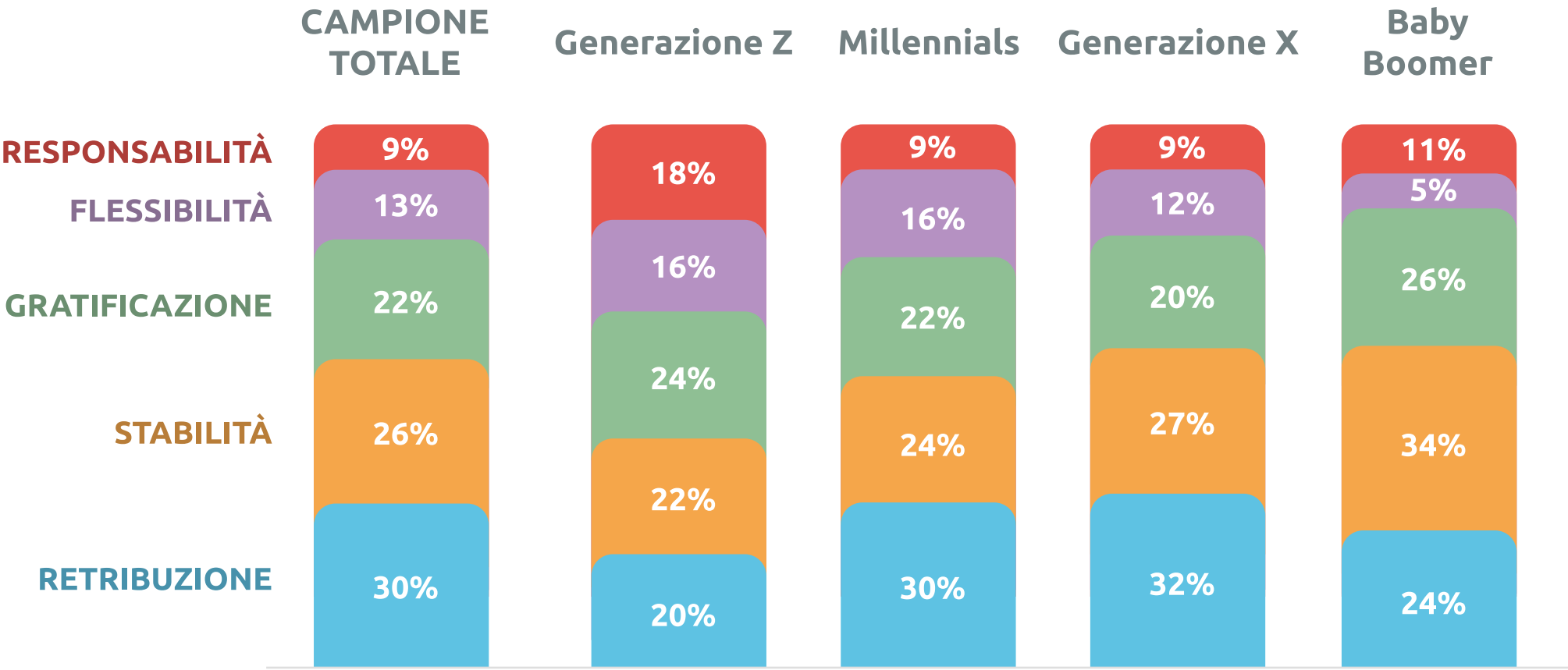
La **Generazione X (40-54 anni)** è, invece, alla ricerca di **stabilità** e **retribuzione adeguata**. Attribuisce un peso inferiore alla flessibilità rispetto alle generazioni Z e ai Millennials (12%) mentre valorizza la gratificazione, indicata tra le priorità dal 20% dei rispondenti di questa fascia d'età. Il 64% ritiene che il welfare aziendale ammortizzi l'impatto delle crisi economiche. La Generazione X è la generazione più equilibrata: apprezza benefit come buoni pasto e flessibilità, ma anche percorsi di crescita. Circa 6 su 10 sono soddisfatti della propria situazione professionale e un terzo di loro valuta positivamente il proprio benessere lavorativo. Il 78% crede che la stabilità normativa del welfare favorisca la continuità

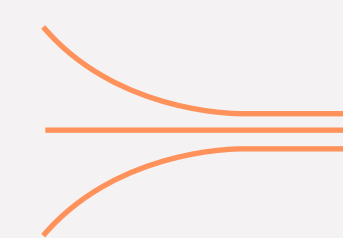
dei benefit. I **Baby Boomer** infine sono i più **soddisfatti** (71%) e hanno un grado di **engagement più alto**: rispetto alla media delle altre generazioni, si sentono più valorizzati, motivati, coinvolti, responsabilizzati. Si distinguono, rispetto agli altri, per l'importanza attribuita alla stabilità e al welfare aziendale, oltre che alla gratificazione personale. In questo scenario, la flessibilità – al centro delle esigenze dei più giovani – scende sensibilmente nelle priorità con l'avanzare dell'età: la indica come priorità solo il 5%. Per loro, il lavoro è ancora un pilastro fondamentale (75% lo considera “molto importante”). Tuttavia, sono anche i più preoccupati per l'inflazione (80%) e attribuiscono grande valore alla **stabilità normativa** del welfare. Il 66% considera la salute una priorità assoluta, e il 60% ritiene i buoni pasto siano i benefit più utili ai lavoratori.

Alla luce dei dati evidenziati dall'indagine di BVA Doxa, possiamo dire che il welfare aziendale è percepito come leva strategi-

ca da tutte le generazioni, ma con priorità diverse: **flessibilità e riconoscimento per i giovani, stabilità e supporto economico per i senior**. Le aziende che sapranno rispondere a queste esigenze avranno un vantaggio competitivo nel trattenere talenti, migliorare l'engagement e promuovere un benessere lavorativo diffuso.

IMPORTANZA DEI VARI ASPETTI LAVORATIVI TRA CLASSI GENERAZIONALI





LE GENERAZIONI VISTE DAGLI HR MANAGER: UNO SGUARDO DALL'INTERNO

Differenze generazionali così significative sono ovviamente anche sotto gli occhi degli HR, sebbene con alcune discrepanze rispetto alle priorità indicate direttamente dai lavoratori.

Se da un lato chi lavora nelle Risorse Umane coglie bene il profilo della Gen Z, riconoscendone il focus su flessibilità, carriera e formazione, dall'altro **tende a enfatizzare**

aspetti come la retribuzione per i Baby Boomer e la **premialità per i più giovani**, che invece vengono meno valorizzati dai lavoratori stessi.

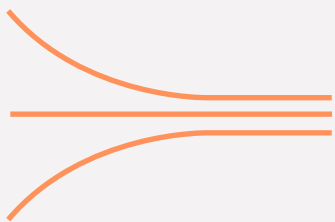
In generale, il punto di vista degli HR sembra maggiormente orientato su elementi contrattuali e incentivanti, mentre i lavoratori evidenziano anche aspetti valoriali e motivazionali, come la gratificazione e il senso di responsabilità.

Il confronto tra le due prospettive suggerisce quindi la necessità di una **maggiore sintonia tra le politiche HR e le reali aspettative delle persone**, che tenga sempre più conto delle evoluzioni generazionali nel modo di intendere il lavoro.

LE LEVE DI ATTRACTION E RETENTION DEI TALENTI

A conferma di queste percezioni, l'analisi condotta tra gli HR Manager ha evidenziato un altro aspetto sempre in ambito Risorse Umane: quali siano, secondo loro, le leve più efficaci per attrarre e trattenere i talenti nelle organizzazioni.

Troviamo in ordine: una retribuzione adeguata per il 48%, con punte sopra la media nelle piccole e medie imprese (58%) e nelle aziende che non hanno un piano di welfare (55%); l'opportunità di carriera e crescita lavorativa per il 45%, con percentuali più elevate tra i professionisti delle grandi aziende (57%) e quelli compresi nella fascia d'età 55-64 (57%). La flessibilità, così cara ai dipendenti in particolare alla Gen Z e ai Millennials, conta per il 42%, con valori sopra la media tra le medio-grandi aziende (54%); un clima aziendale sereno e collaborativo è il punto chiave per il 39%.



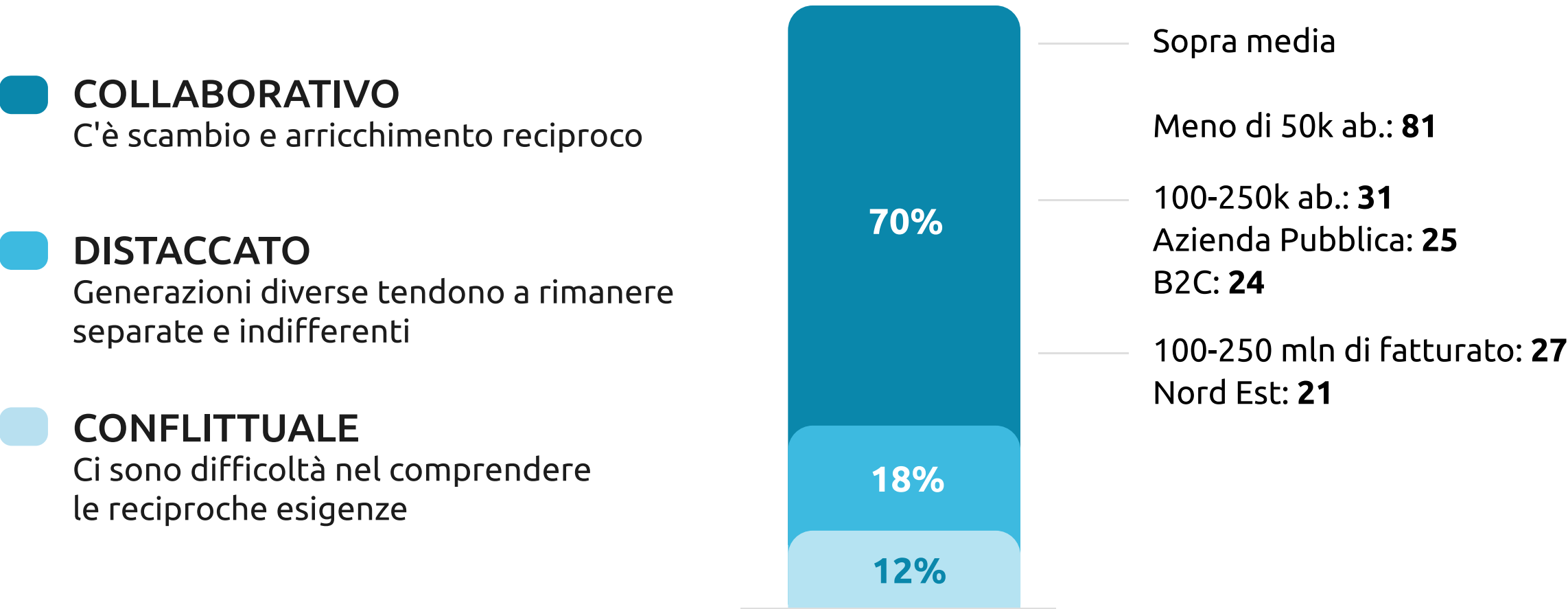
SODDISFAZIONE E DIALOGO TRA GENERAZIONI: L'HR VEDE ARMONIA IN AZIENDA

Quanto al clima che si respira in azienda tra generazioni così diverse, è interessante vedere come il 70% **degli HR Manager** lo rilevi come **prevalentemente collaborativo**. Solo il 18%, di contro, indica un atteggiamento di distacco tra generazioni che tendono a rimanere separate e indifferenti. Il 12%, infine, osserva un rapporto conflittuale in cui emergono difficoltà nel comprendere le reciproche esigenze.

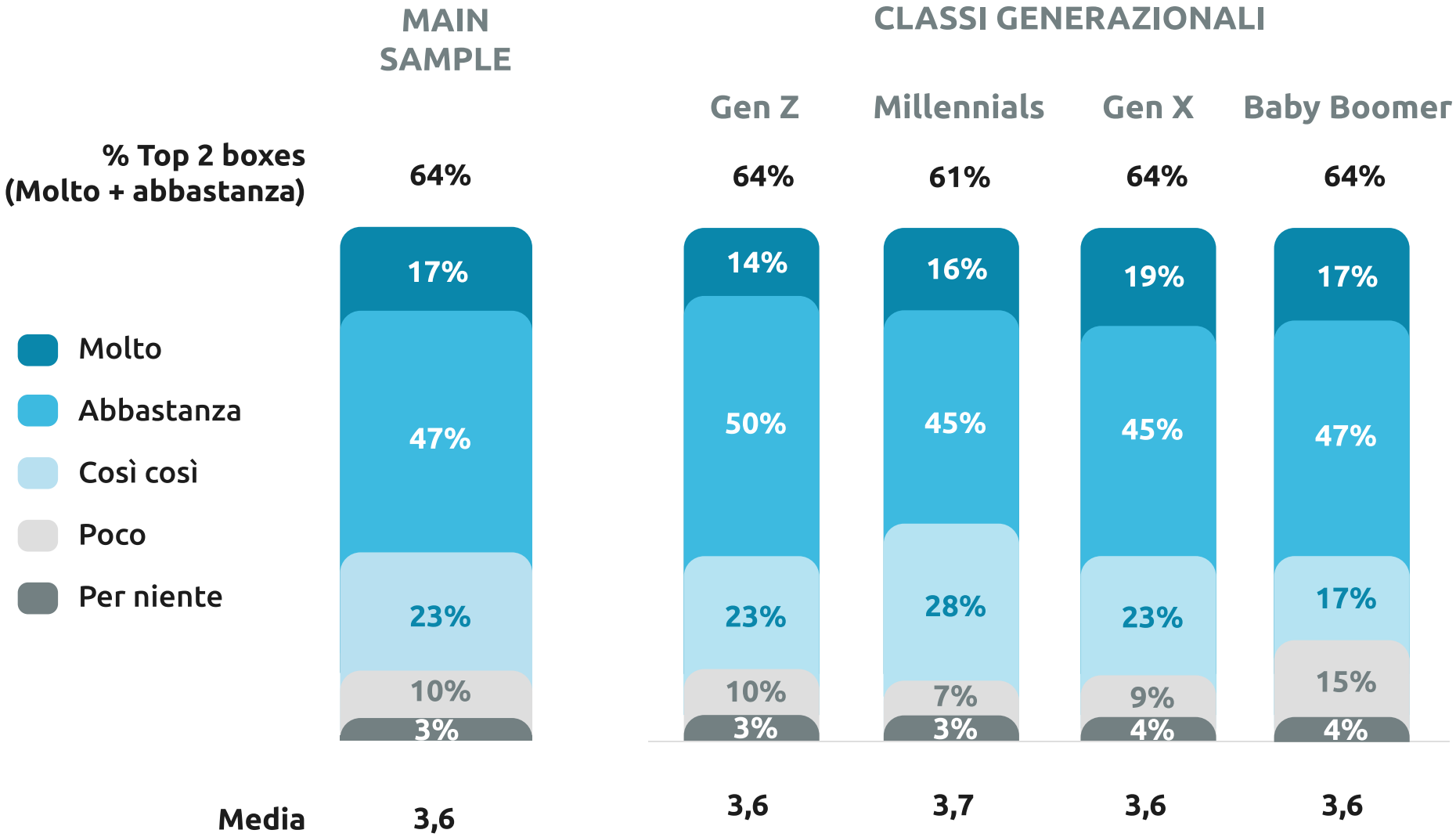
La soddisfazione lavorativa, secondo la percezione di chi lavora nelle Risorse Umane è stabile, con poche differenze tra fasce d'età cui appartengono gli e le HR. Si nota solo una leggera, ma non significativa, percezione negativa tra le generazioni più avanti con l'età.

La soddisfazione lavorativa, secondo la percezione di chi lavora nelle Risorse Umane è stabile, con poche differenze tra fasce d'età cui appartengono gli e le HR. Si nota solo una leggera, ma non significativa, percezione negativa tra le generazioni più avanti con l'età.

RAPPORTO LAVORATIVO TRA LE DIVERSE GENERAZIONI

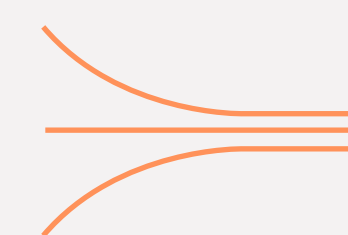


SODDISFAZIONE LAVORATIVA TRA LE VARIE GENERAZIONI





8 IL RUOLO DEI BENEFIT



L'INCENTIVAZIONE E IL CORPORATE WELLBEING

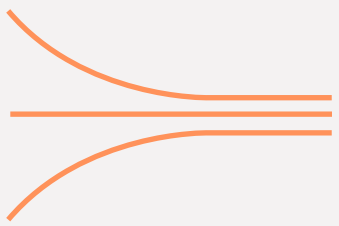
Il welfare aziendale e i sistemi di incentivazione si confermano pilastri strategici per il benessere organizzativo in quanto agiscono sia come leva di engagement che come scudo contro l'inflazione.

In questo capitolo, sulla base dei dati Edenred e della ricerca BVA Doxa, approfondiamo il ruolo dei benefit come forma di incentivazione e come leva di people engagement, con un focus specifico sul buono pasto. A seguire, analizziamo come la presenza di tali strumenti sia diventata una variabile sempre più decisiva nella scelta

del datore di lavoro.

In chiusura, dedichiamo un ultimo paragrafo al corporate wellbeing, osservando come gli HR manager interpretano il welfare come un investimento concreto per migliorare il clima e l'ambiente di lavoro.





AUMENTA LA DIFFUSIONE DI FORME DI INCENTIVAZIONE AI DIPENDENTI

Il 59% dei dipendenti dichiara di aver ricevuto **forme di incentivo dalla propria azienda**, un dato in crescita rispetto al 56% del 2024, dovuto soprattutto all’incremento degli incentivi in benefit e welfare. Le percentuali sopra la media si riscontrano soprattutto tra la Generazione Z (78%), tra i dipendenti in aziende grandi (70%), nelle multinazionali (73%) e nelle aziende che prevedono piani di welfare (79%).

Tra i valori sopra la media troviamo i dipendenti residenti nel Sud e Isole (82%), che beneficiano di buoni pasto (81%) e che lavorano in aziende con piani di welfare attivi (82%), tema che ritorna anche in questo capitolo vista la sua importanza cruciale. Il 59% dei dipendenti, inoltre, riconosce i buoni pasto come un efficace strumento di engagement, dato che anche in questo

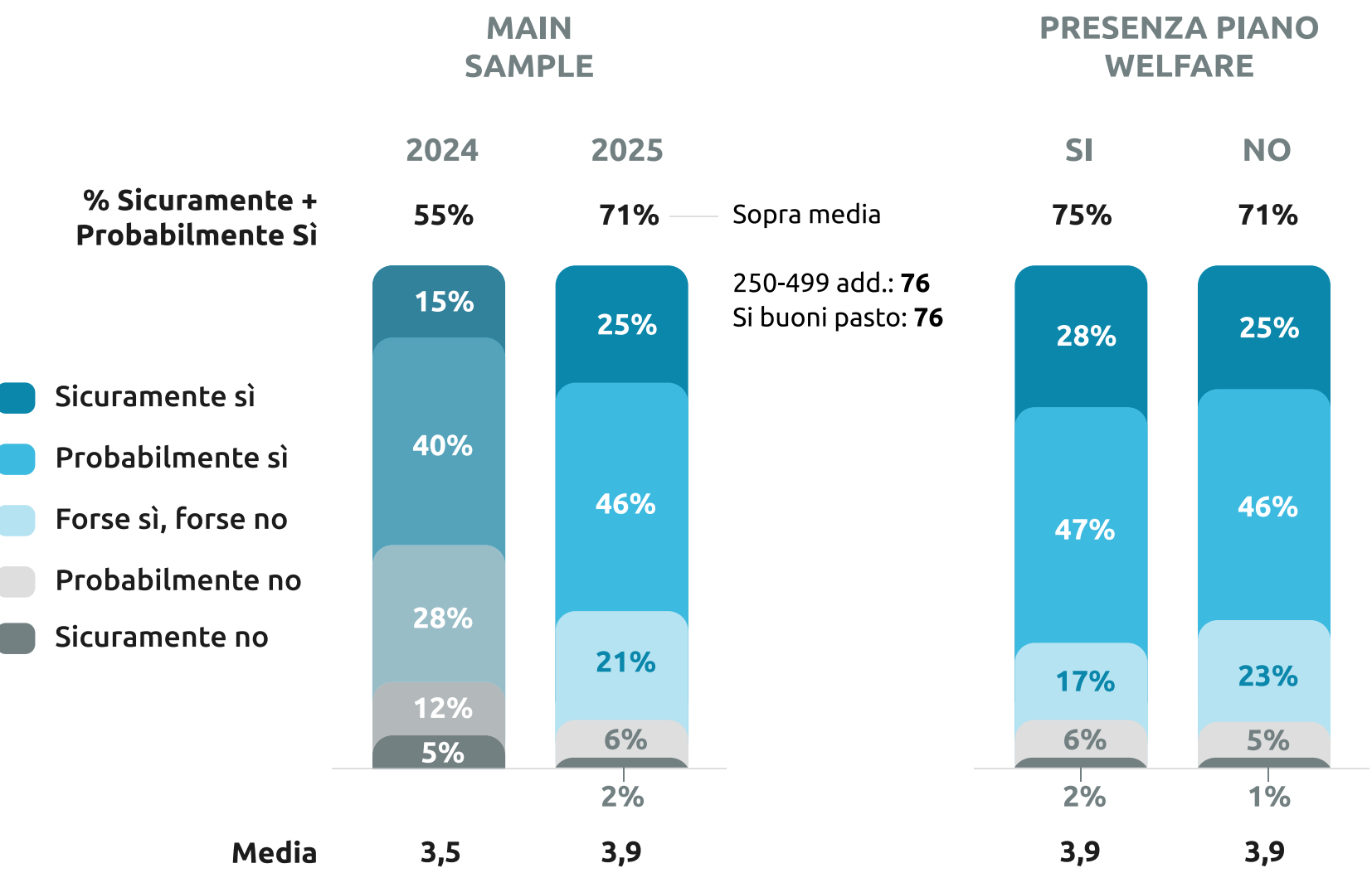
caso è in crescita rispetto al 52% del 2024. Qui, troviamo valori sopra la media tra i lavoratori in aziende medio-piccole (65%), con un alto livello di benessere lavorativo (70%) e che godono di un piano di welfare (63%).

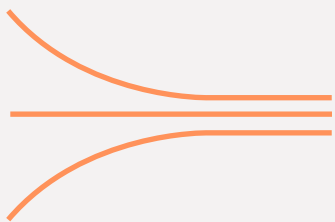
WELFARE AZIENDALE E BUONI PASTO COME SOSTEGNO AL REDDITO

In un momento in cui il caro-vita è tra le principali preoccupazioni, i benefit diventano fondamentali per avere il sostegno all’aumento dei prezzi. Il welfare aziendale per il 71% dei lavoratori viene riconosciuto, ancor più del passato, come uno strumento effi-

cace per sostenere il potere d’acquisto (lo scorso anno tale percezione era del 55%). Come si può vedere nel grafico, tale opinione è condivisa quasi nella stessa misura sia da chi beneficia di un piano welfare che da chi non ne usufruisce.

EFFICACIA DEL WELFARE AZIENDALE NEL SOSTEGNO AL POTERE D’ACQUISTO





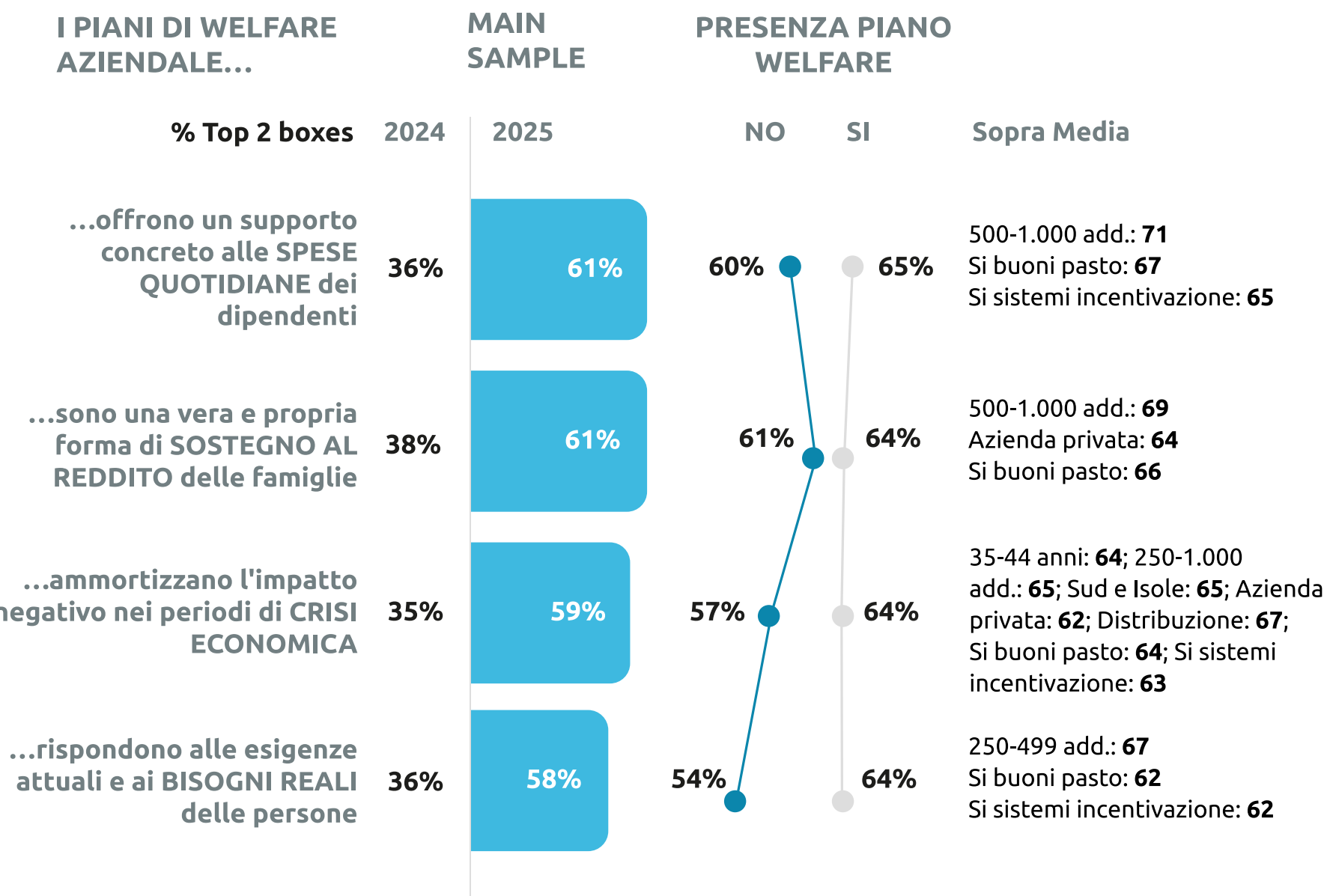
Il dato interessante è che il welfare viene riconosciuto come utile anche da chi non ne usufruisce. Il **60% lo interpreta come un aiuto concreto nelle spese di tutti i giorni** e il 61% come sostegno al reddito familiare. Non solo: per il 57% può attenuare l'impatto delle fasi di crisi economica e per il 54% risponde alle esigenze attuali e ai bisogni reali delle persone. Da evidenziare come la consapevolezza del

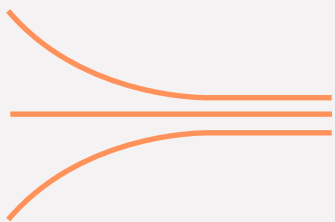
valore e dei vantaggi del welfare aziendale sia molto simile tra i dipendenti indipendentemente dalla presenza o meno di un piano di benefit. Nel totale del campione preso in esame, rispetto al 2024, si osserva in generale un'incidenza quasi doppia (da più di 3 a 6 dipendenti su 10) di coloro che ritengono che il welfare sia una funzione di sostegno

al reddito. In questo scenario un ruolo centrale è ricoperto dai buoni pasto, percepiti non solo come un elemento di cura e riconoscimento, ma anche **come una forma di supporto al reddito**: la pensa così il **68%** intervistati. E oltre che per la pausa pranzo, emerge con più chiarezza il loro ruolo nel contribuire alle **spese alimentari e alla gestione della quotidianità**, soprattutto nei periodi di maggiore

pressione generata dall'inflazione. Tra coloro che evidenziano percentuali sopra la media figurano i dipendenti che beneficiano di buoni pasto (75%) e di piani di welfare aziendale (73%). Il 53% dei lavoratori inoltre considera i buoni pasto una forma integrativa rilevante per i pasti consumati in pausa pranzo.

FUNZIONI DI SOSTEGNO DEL WELFARE AZIENDALE





INCENTIVAZIONE E BUONI PASTO COME FORME DI ENGAGEMENT

Emerge altresì il fatto che **l'incentivazione** non sia più solo una questione economica, ma un **potente strumento relazionale**: il **77%** dei dipendenti dichiara, infatti, che i sistemi di incentivazione li fanno sentire più valorizzati (dato in crescita rispetto al 71% del 2024). Per il 75% i sistemi di incentivazio-

ne testimoniano l'apprezzamento da parte dell'azienda (72% nel 2024) e per il 74% influiscono positivamente sulla motivazione e la produttività, dato stabile sul 2024.

FORME DI INCENTIVAZIONE AI DIPENDENTI: INCIDENZA E ATTEGGIAMENTI

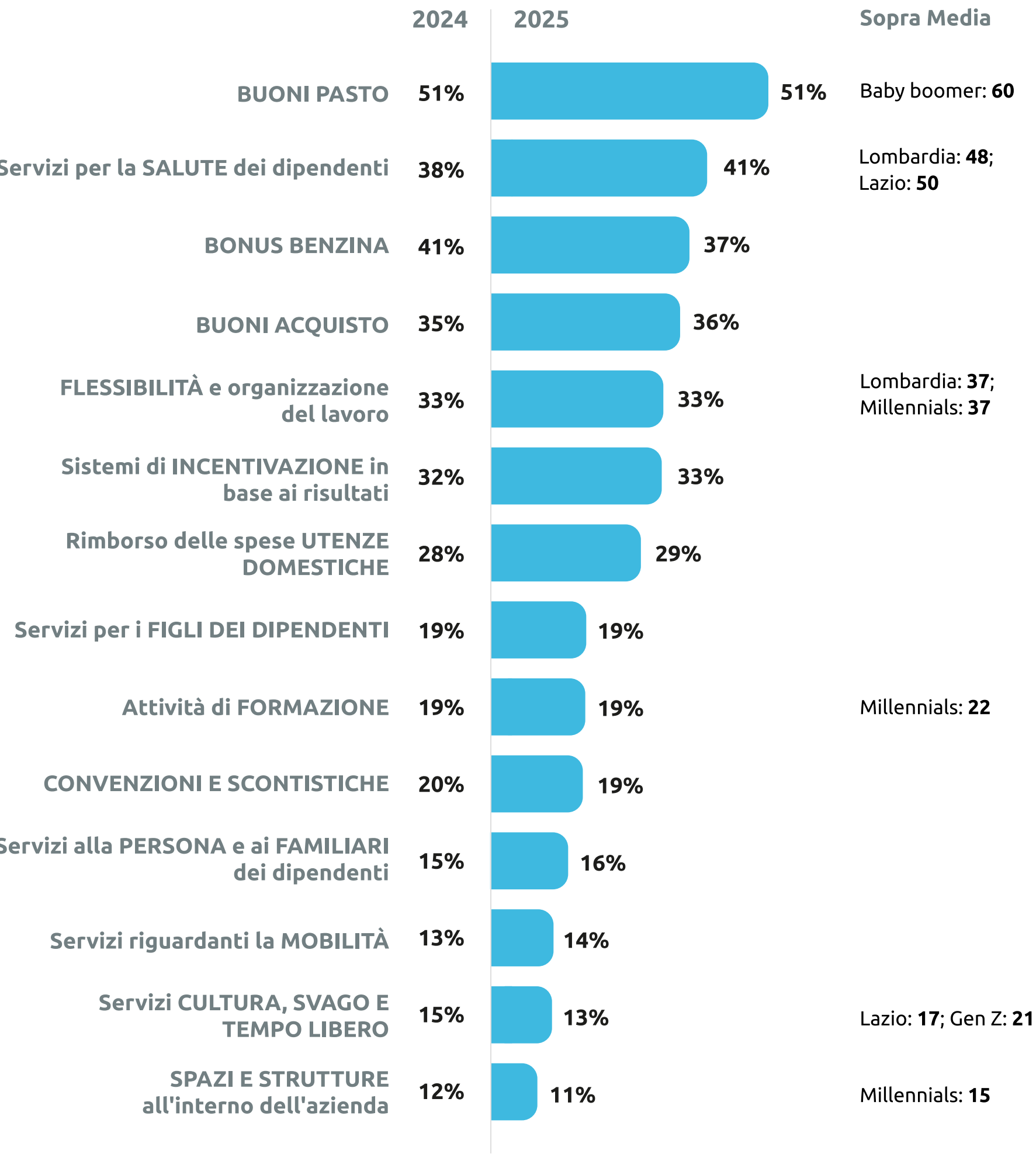


TRA I BENEFIT, IL BUONO PASTO È IL PIÙ DIFFUSO E APPREZZATO TRA I DIPENDENTI

I buoni pasto si confermano il **benefit considerato più utile con il 51%** delle indicazioni, dato che sale al **60% tra i Baby Boomer**. Subito dopo troviamo i servizi per la salute con un 41%, percentuale in netta crescita rispetto al 38% del 2024, indicato con percentuali più elevate dai dipendenti residenti nelle regioni Lombardia (48%) e Lazio (50%). Seguono i buoni benzina con il 37%, in evidente calo sulla percentuale del 41% indi-

cata nel 2024. I buoni acquisto sono invece sostanzialmente stabili, al quarto posto, con il 36%. In fondo alle indicazioni, troviamo i servizi di cultura, svago e tempo libero al 13%, con percentuali più alte della media tra la Generazione Z (21%), e la disponibilità di spazi e strutture all'interno dell'azienda, all'11%. Entrambe le due ultime posizioni sono in calo sul dato del 2024

SERVIZI E BENEFIT PIÙ UTILI PER SÈ

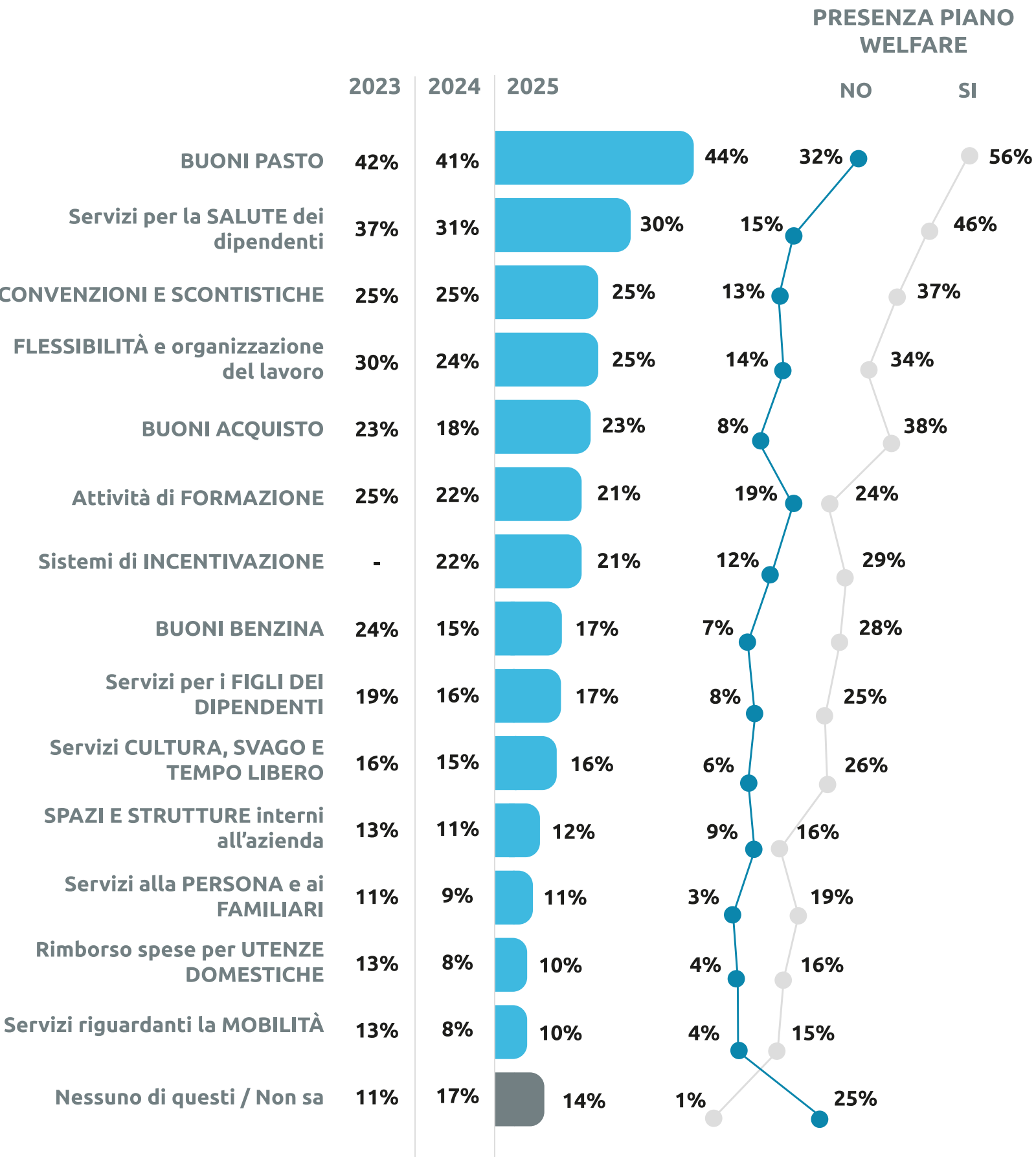


I buoni pasto, con il **54%** delle indicazioni degli HR Manager, sono peraltro il **benefit più erogato ai dipendenti italiani**. La percentuale delle indicazioni cresce al 61% tra coloro che hanno anche un piano welfare, e scende al 44% tra le aziende che non lo prevedono.

Seguono come benefit più diffusi: la formazione con il 38% delle indicazioni, con percentuale equivalenti tra chi prevede o meno un piano di welfare; la flessibilità organizzativa con il 37%, con un'indicazione più bassa tra chi non ha un piano welfare; infine i servizi per la salute con il 37%, dato che sale al 45%, tra gli HR Manager che prevedono un piano welfare.

Nelle ultime tre posizioni riscontriamo invece i servizi alla persona e ai familiari (19%), i servizi riguardanti la mobilità (19%) e i rimborsi spese per le utenze domestiche (14%). Si osserva, in generale, che le aziende in cui è presente un piano di welfare offrono servizi e benefit ai propri dipendenti in misura sensibilmente superiore alla media.

SERVIZI E BENEFIT OFFERTI AI DIPENDENTI



BUONI PASTO E WELFARE SEMPRE PIÙ DECISIVI NELLA SCELTA DEL LAVORO

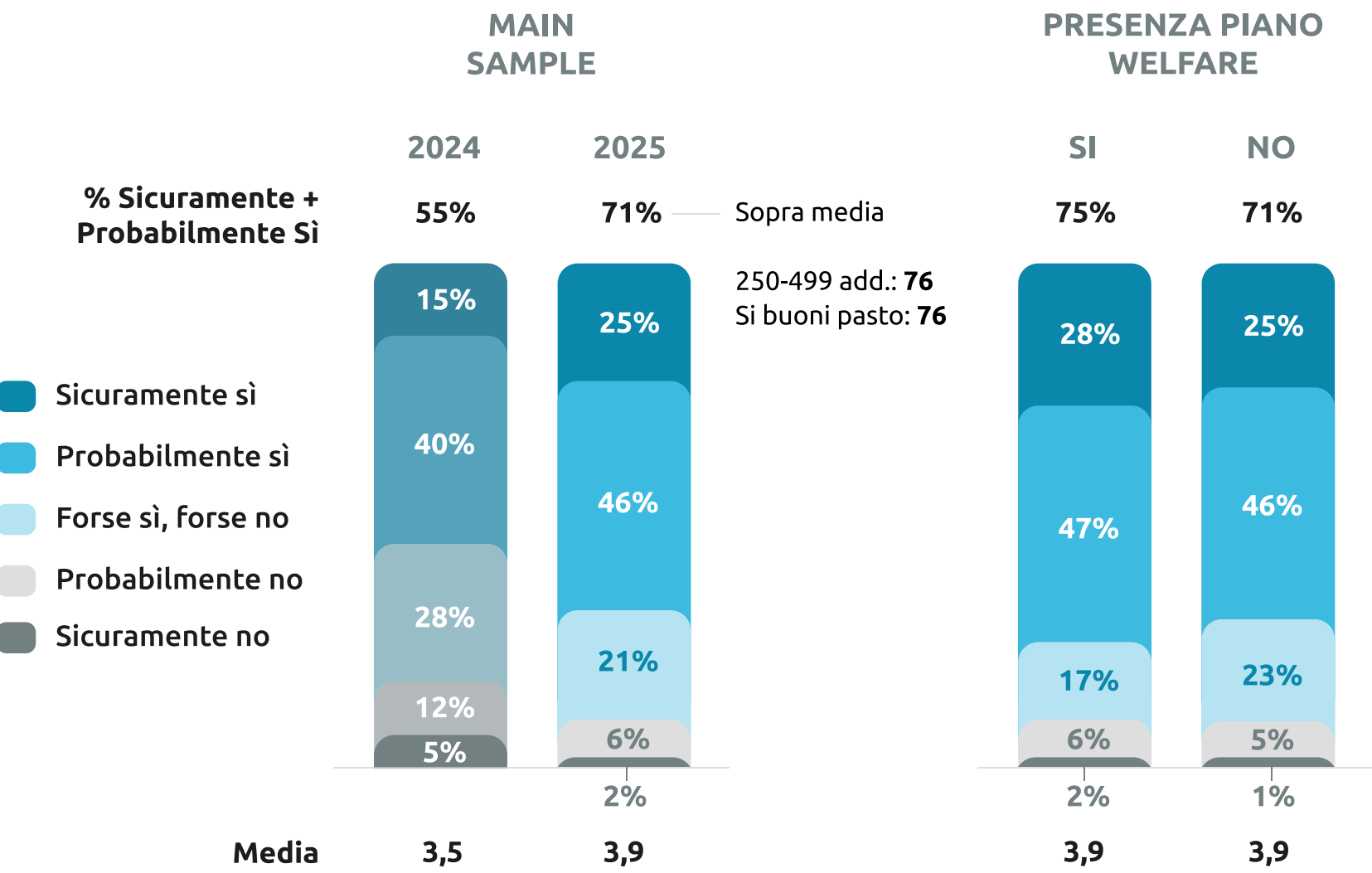
Secondo quanto emerge dall'Osservatorio Welfare 2025 promosso da Edenred, nell'ambito dell'analisi BVA Doxa focalizzata sul sentiment dei dipendenti, la maggioranza dei dipendenti, quando deve scegliere una nuova azienda in cui lavorare, attribuisce

maggiore importanza (65%) alla **presenza di un piano welfare e dei buoni pasto**. Entrambi gli aspetti, secondo i dipendenti, saranno una prerogativa anche nel mercato del lavoro di domani: lo affermano 7 lavoratori su 10.

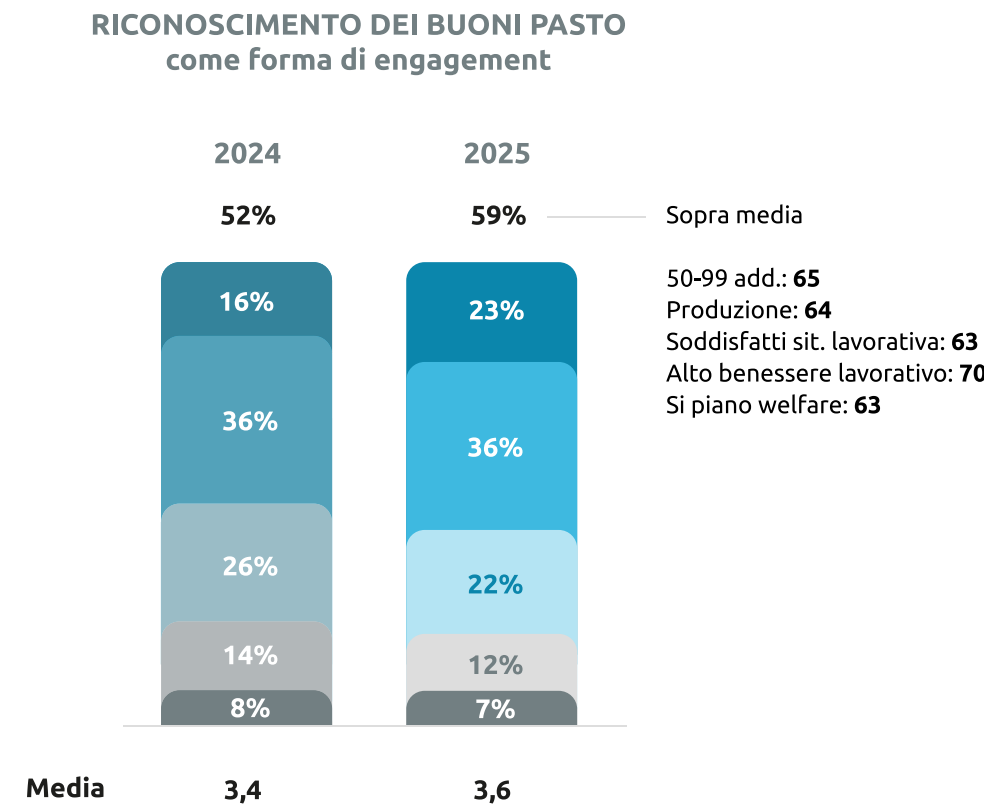
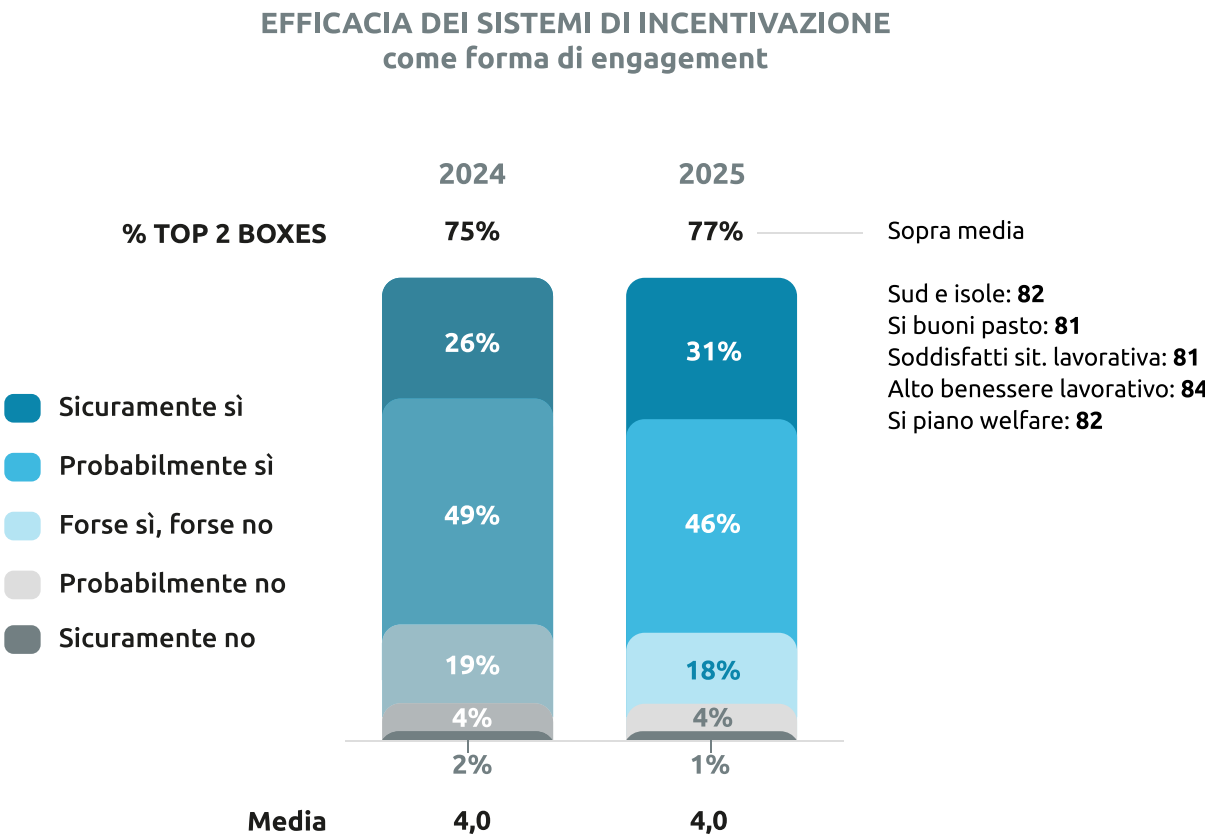
Tra i lavoratori che a oggi **non beneficiano dei buoni pasto**, invece, il **48%** sceglierebbe un'**azienda che lo prevede**, quota in leggero calo rispetto al 53% del 2024. In questo caso, tra le categorie con percentuali sopra

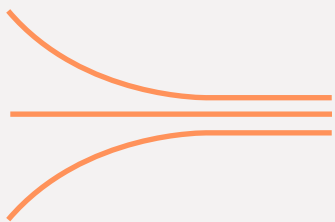
la media, troviamo i giovani compresi nella fascia d'età 18-24 anni (72%), collocati nelle medie aziende (52%), residenti nelle regioni del Sud e Isole (57%) e con un alto benessere lavorativo (68%).

EFFICACIA DEL WELFARE AZIENDALE NEL SOSTEGNO AL POTERE D'ACQUISTO



SISTEMI DI INCENTIVAZIONE E BUONI PASTO COME FORME DI ENGAGEMENT



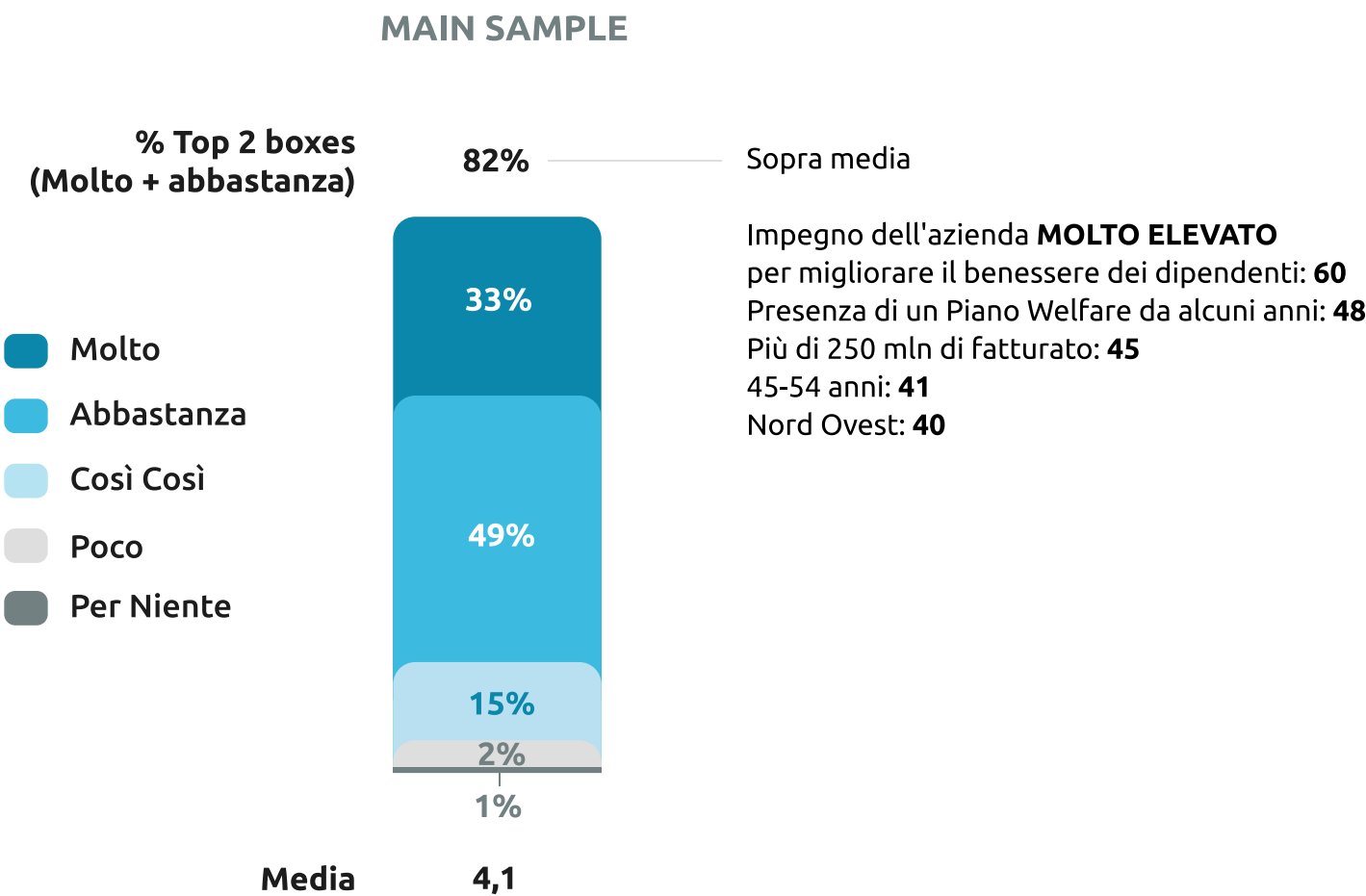


WELFARE AZIENDALE: L'IMPEGNO HR PER IL BENESSERE CHE FA LA DIFFERENZA

Altrettanto importante, per quel che riguarda il welfare e gli incentivi, è il punto di vista di chi lavora come HR manager. Secondo l'analisi BVA Doxa nell'ambito dell'Osservatorio Welfare 2025 di Edenred, l'**82%** degli HR manager rispondenti **valuta positivamente l'adozione di un piano welfare e i sistemi di incentivazione** che ritiene utili innanzitutto a rendere il **clima aziendale più**

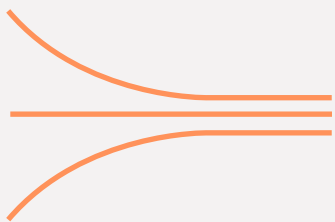
positivo. Da questo punto di vista si riscontrano, con indicazioni superiori alla media, convinzioni maggiori tra i professionisti HR delle aziende grandi, con un piano welfare, collocate nel Nord Ovest e che dimostrano un impegno molto elevato nel miglioramento delle condizioni di benessere dei propri dipendenti.

EFFICACIA DEI SISTEMI DI INCENTIVAZIONE PER AUMENTARE L'ENGAGEMENT

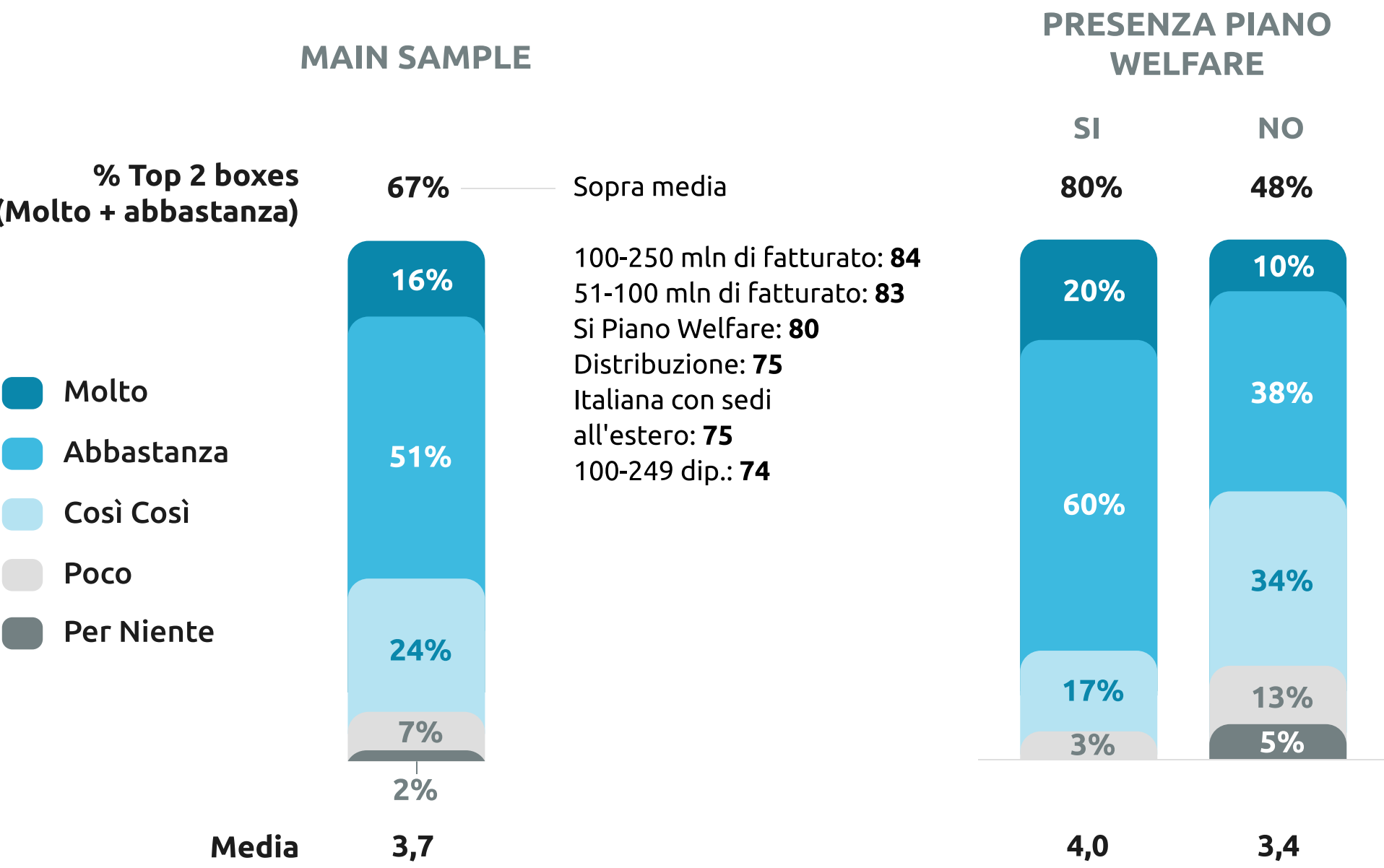


Per più di 7 HR Manager su 10 inoltre, i piani welfare aziendali sono efficaci sotto molti altri aspetti: aiutano a migliorare le relazioni tra azienda e lavoratori e ad aumentare il benessere e l'engagement dei dipendenti; offrono un supporto concreto alle spese dei dipendenti e rappresentano una vera e propria forma di sostegno al reddito. Non solo, la gran parte degli HR riconosce quanto i piani welfare rappresentino un investimento delle imprese, uno strumento utile a valorizzare e trattenere le migliori professionalità, ad am-

mortizzare l'impatto negativo nei periodi di crisi economica, a rispondere ai bisogni reali delle persone e ad attrarre nuovi talenti. A **riconoscere l'impegno della propria azienda** nell'investimento di risorse a favore dei dipendenti sono soprattutto i professionisti HR di grandi imprese e di realtà che prevedono un piano di welfare. Il **67%** degli HR Manager esprime **un'opinione positiva** rispetto all'impegno della propria azienda in tema di politiche e investimenti a favore dei dipendenti.



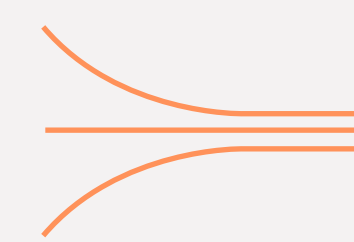
IMPEGNO DELL'AZIENDA AL MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE DEI DIPENDENTI



La presenza di un piano welfare per i lavoratori e le lavoratrici rappresenta un fattore determinante nel definire il valore di tale impegno. Le percentuali maggiori rispetto alla media sono infatti espresse da coloro che sono collocati in grandi aziende (84%) e che prevedono un piano di welfare (80%), rispetto alle imprese che non lo prevedono (48%). Inoltre, l'**81%** conferma che la pro-

pria azienda prevede delle **forme di incentivazione** verso i dipendenti, di cui il **41% in incentivi da convertire in benefit e servizi welfare**, dato che sale al 51% nelle aziende che prevedono un piano welfare. Per contro, il 19% non prevede nessuna forma di incentivazione, con una punta del 40% tra coloro che non hanno un piano welfare.



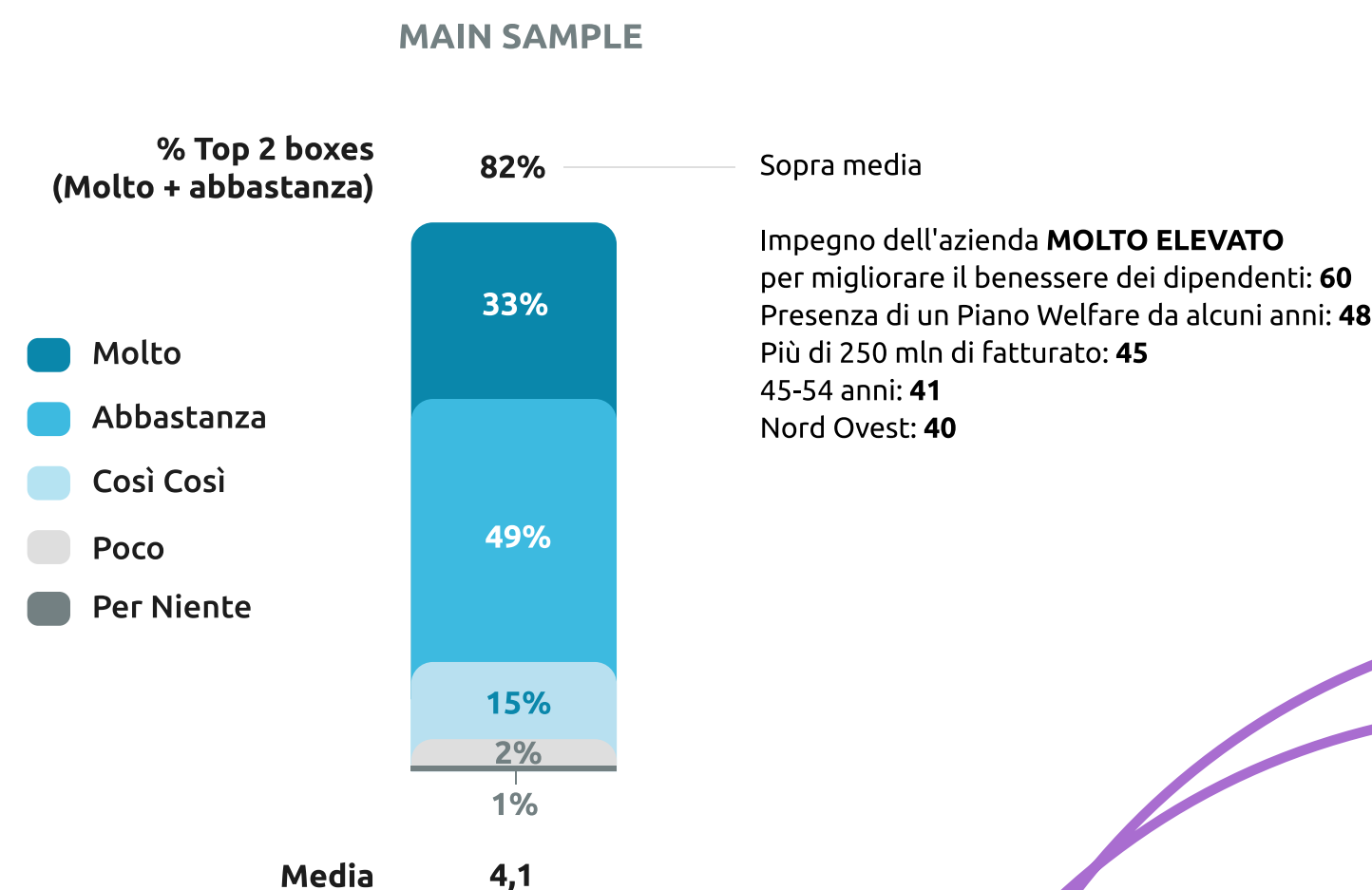


WELFARE AZIENDALE: LEVA CHIAVE PER CLIMA POSITIVO E ATTRAZIONE DEI TALENTI

L'82% degli HR Manager è convinto **dell'efficacia dei sistemi di incentivazione** per aumentare l'engagement dei dipendenti. Tali convinzioni sono fortemente radicate, con indicazioni superiori alla media, tra i profes-

sionisti HR delle aziende grandi che hanno un piano welfare da alcuni anni, collocate nel Nord Ovest e che dimostrano un impegno molto elevato nel miglioramento delle condizioni di benessere dei propri dipendenti.

EFFICACIA DEI SISTEMI DI INCENTIVAZIONE PER AUMENTARE L'ENGAGEMENT



CORPORATE WELLBEING: L'OPINIONE DEGLI HR

Com'è emerso più volte nel corso di questo Osservatorio il corporate well-being subisce una trasformazione profonda in presenza di strumenti di supporto ai dipendenti.

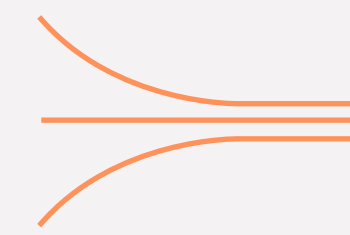
Analizzando la totalità del campione HR, tuttavia, emerge un quadro di luci e ombre, in cui solo in **un caso su tre** si esprimono valutazioni pienamente positive, mentre per la maggior parte la soddisfazione legata a clima, benessere ed engagement rimane moderata (40%) o addirittura negativa (20%).

Entrando ancor più in dettaglio, il 36% degli HR Manager esprime un giudizio molto positivo sul livello di benessere aziendale, con picchi di eccellenza nelle grandi aziende (51%), tra chi dispone di un piano di welfare (44%) e nella fascia d'età under 34 (47%). Allo stesso tempo, la soddisfazione per il clima aziendale raggiunge il 34%, trovan-

do i suoi massimi sostenitori sempre tra chi adotta piani di welfare (43%) e tra i manager più giovani (43%). Anche sul fronte dell'engagement, il 37% del campione si dichiara molto soddisfatto, con percentuali che salgono significativamente nelle grandi aziende (51%), nelle multinazionali (49%) e nelle realtà dove il welfare è già strutturato (44%).

Al contrario, i segnali di insoddisfazione più marcati sul corporate well-being provengono dagli HR Manager di aziende prive di piani di welfare (34%) e dalla fascia degli over 55 (36%). Questi dati confermano come la mancanza di strumenti di supporto incida negativamente sulla percezione del clima interno.

In questo scenario, l'indagine BVA Doxa evidenzia una convinzione trasversale: oltre



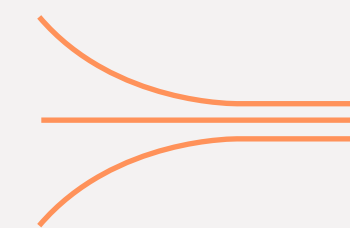
L'85% degli HR Manager ritiene che investire nel **benessere dei dipendenti** sia un **valore imprescindibile**. L'88% è convinto che tali investimenti aiutino l'azienda a crescere, mentre l'87% riconosce un impatto sociale positivo e la capacità di trattenere i talenti. Con consensi superiori all'80%, vengono infine lodati gli effetti benefici sulla qualità della vita, sulla valorizzazione del team e sul benessere psicologico dei lavoratori, consolidando il welfare come pilastro della strategia aziendale moderna.





9

IL FUTURO DEL WELFARE



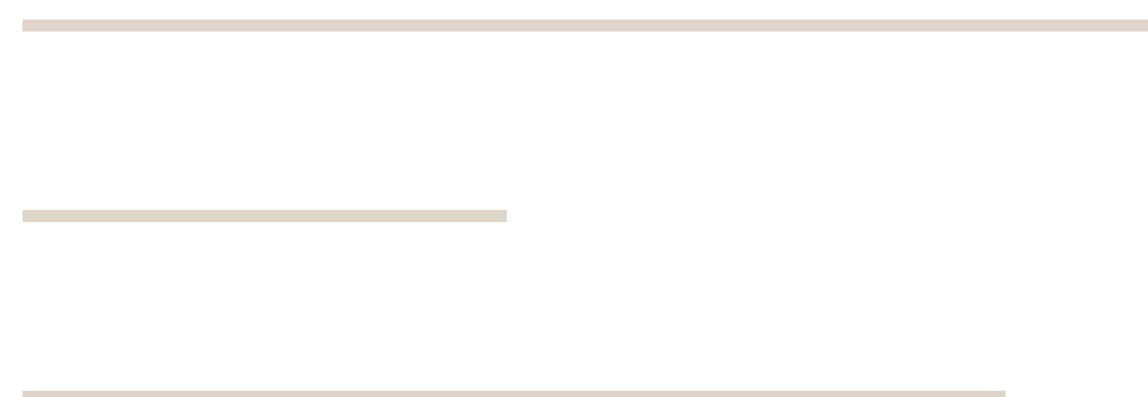
TRA NORMATIVA E INNOVAZIONE

L'ultimo capitolo del nostro Osservatorio si concentra, infine, su quello che possiamo definire il futuro del welfare tra **normativa e innovazione**, aspetti entrambi importanti per garantirne l'evoluzione, anche se da punti di vista diversi.

Come abbiamo visto, la Legge di Bilancio 2025, innalzando la soglia di esenzione fiscale dei fringe benefit, ha avuto effetti concreti anche sull'utilizzo degli strumenti. In particolare, ha intercettato la preoccupazione più diffusa tra i dipendenti, il carovita, favorendo il ricorso a benefit che offrono un supporto pratico e immediato.

Allo stesso tempo, la sempre più crescente diffusione dell'Intelligenza Artificiale (AI) nelle aziende non può che avere ricadute anche sulle funzioni HR che, tra l'altro, la utilizzano per rendere i piani di welfare più mirati e personalizzati.

In chiusura, approfondiremo anche la percezione che gli stessi HR manager hanno della centralità del proprio ruolo, oggi e nel futuro per poi passare alle esperienze di welfare di aziende e partner Edenred.



LA STABILITÀ NORMATIVA È UN VALORE PER AZIENDE E PERSONE

I dati emersi dall'Osservatorio Welfare 2025, promosso da Edenred nell'ambito dell'indagine BVA Doxa focalizzata sul sentiment dei dipendenti, dimostrano che l'impatto della normativa sulle politiche di welfare aziendale è ritenuto di grande importanza dalla maggioranza dei lavoratori. Nello specifico, 7 dipendenti su 10 sosten-

gono che la stabilità della normativa sul welfare può migliorare la garanzia di continuità dei benefit e dei servizi offerti ai lavoratori. La stabilità del quadro legislativo di riferimento, inoltre, secondo i lavoratori intervistati permetterebbe una pianificazione a lungo termine delle politiche HR della propria azienda (69%)..

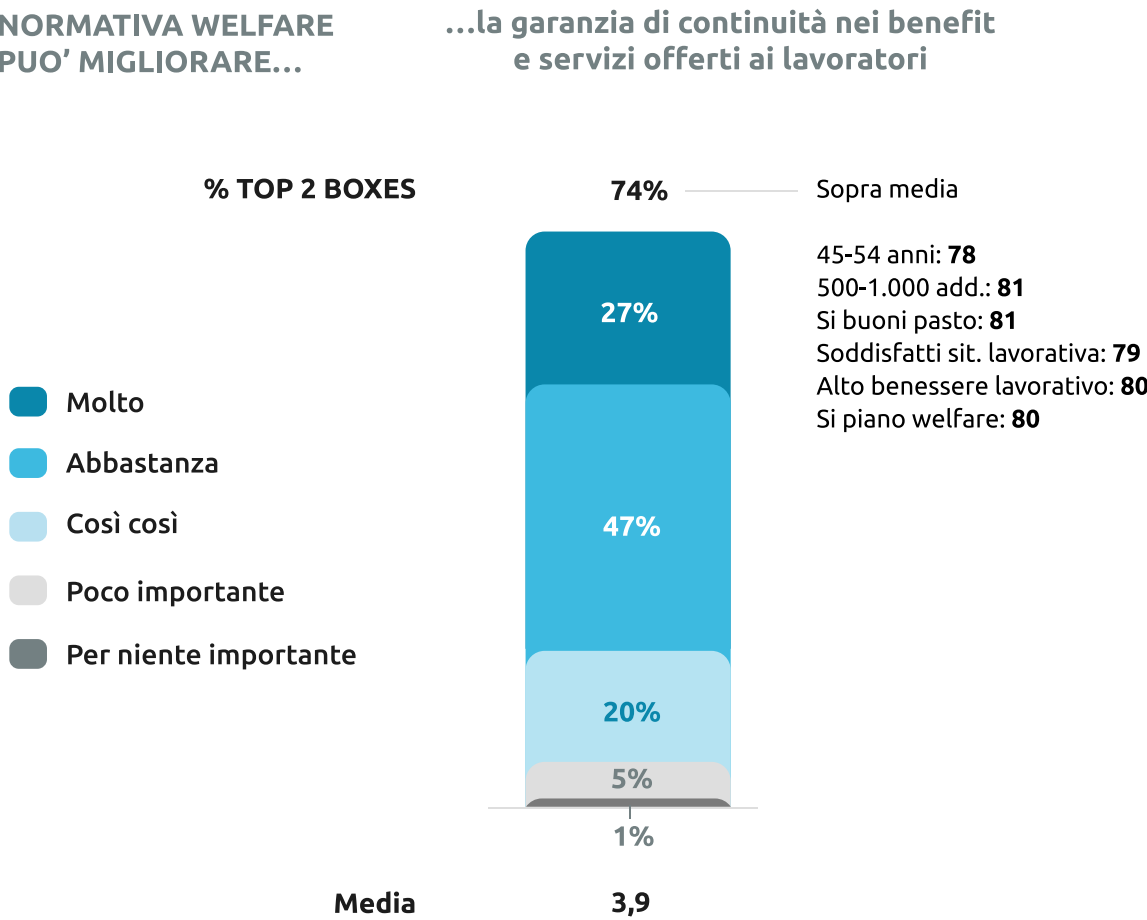
LA CONSAPEVOLEZZA DEI LAVORATORI SULLA NORMATIVA

In questo panorama, si può osservare come la conoscenza normativa tra i lavoratori italiani appaia inoltre “polarizzata”. Attualmente, il 58% dei dipendenti dichiara di essere a conoscenza delle soglie di esenzione fiscale per i fringe benefit, con un 28% che vanta una preparazione approfondita sul tema. Questa consapevolezza non è però uniforme e riflette forti discrepanze geografiche

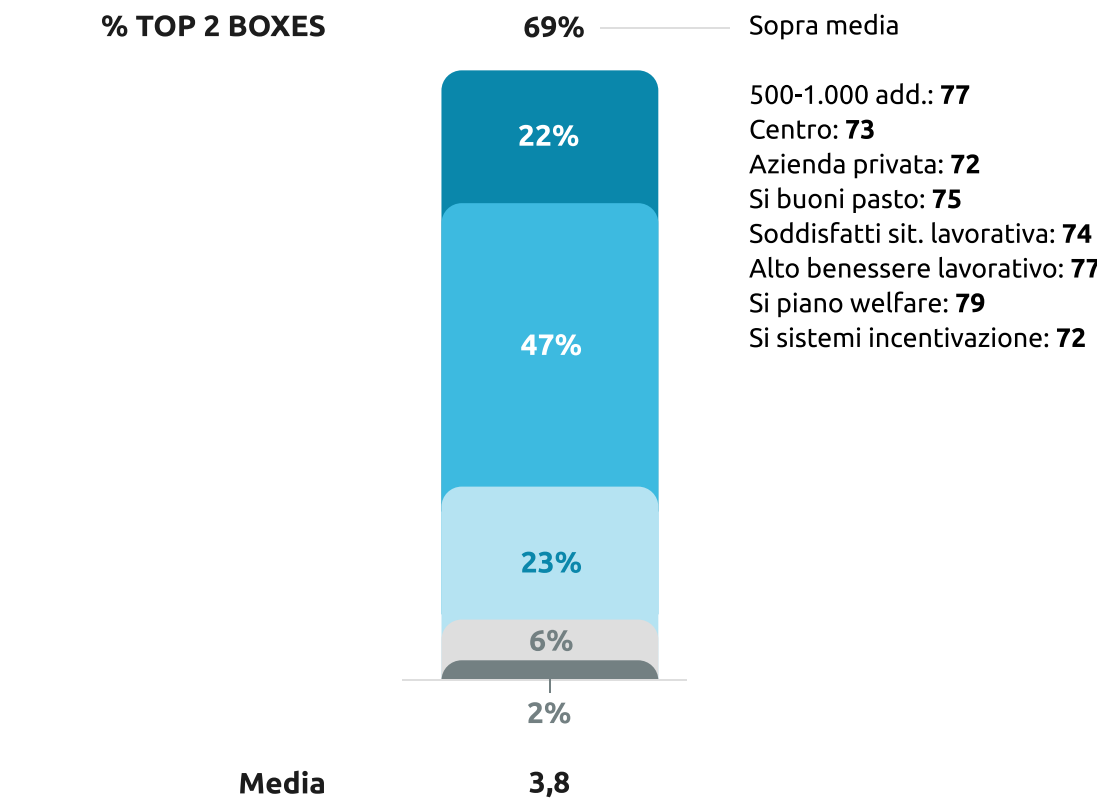
e professionali. I **profili più informati** si riscontrano tra coloro che lavorano nelle multinazionali (70%) e tra chi già usufruisce di buoni pasto (62%). Al contrario, il **gap informativo** è più evidente tra i Blue collars (50%), i dipendenti del settore pubblico (54%) e coloro che non ricevono buoni pasto (45%).

IMPATTO NORMATIVA WELFARE SU BENEFIT E POLITICHE AZIENDALI

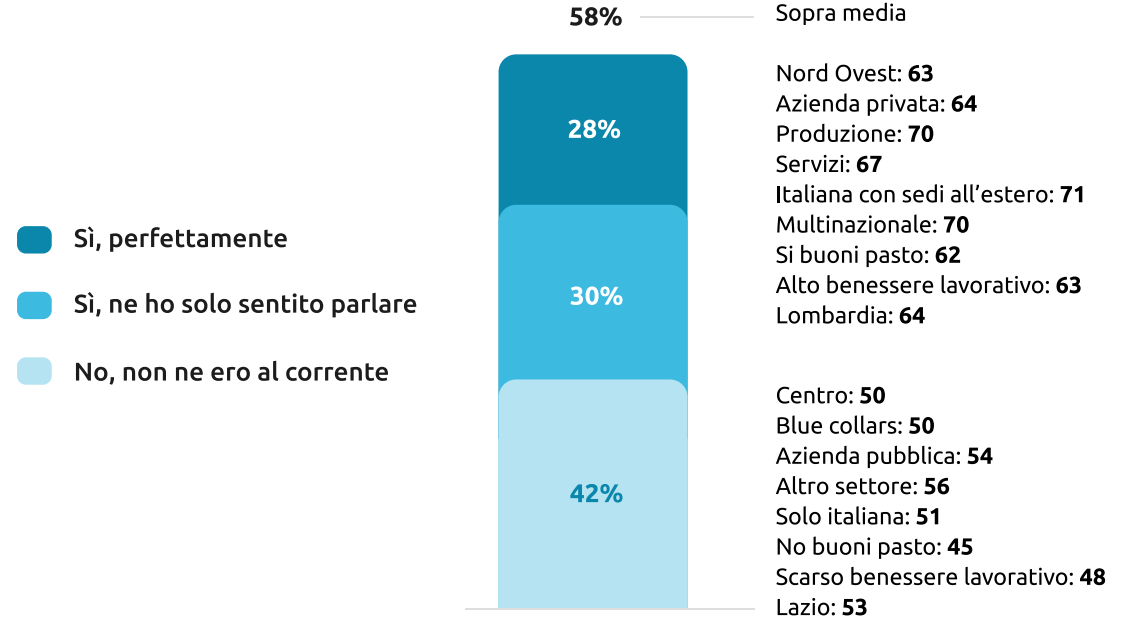
LA STABILITÀ DELLA NORMATIVA WELFARE PUO' MIGLIORARE...



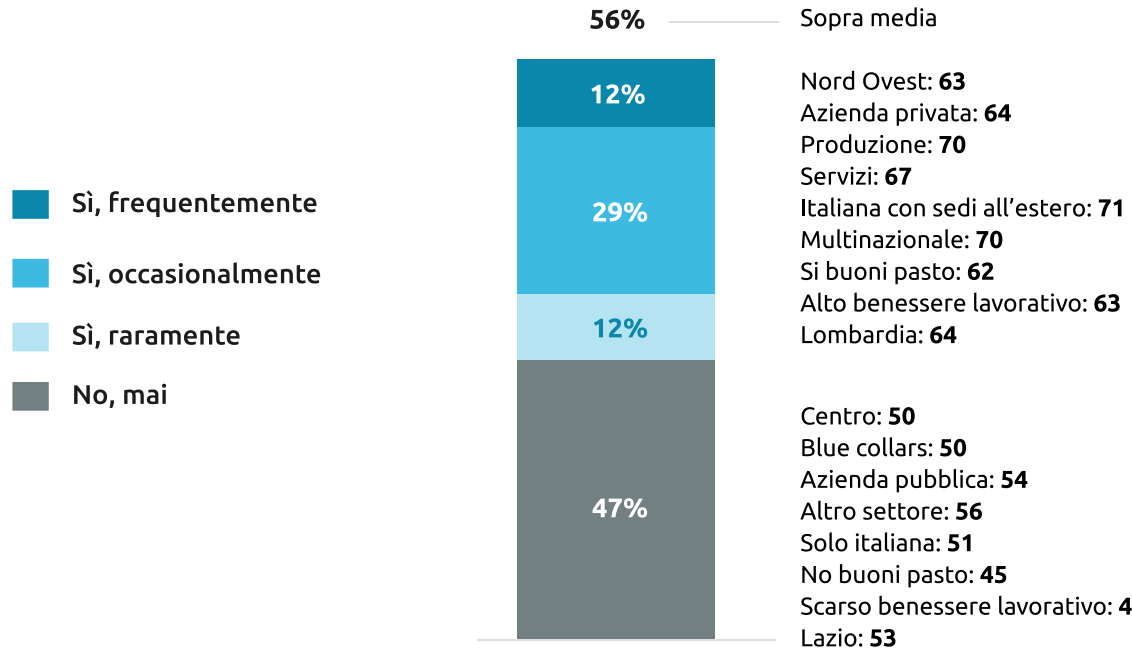
...la pianificazione a lungo termine delle politiche HR della tua azienda



ERANO AL CORRENTE DELLE SOGLIE DI ESENZIONE FISCALE PER I FRINGE BENEFIT



HANNO RISCONTRATO DIFFICOLTÀ NELL'UTILIZZO DEL WELFARE A FRONTE DEI CAMBIAMENTI NORMATIVI



CONSAPEVOLEZZA E GAP INFORMATIVI TRA GLI HR

In perfetta sintonia con quanto rilevato tra i dipendenti, i professionisti delle Risorse Umane confermano che l'instabilità normativa rappresenta uno dei principali ostacoli alla gestione dei piani di welfare e alla programmazione strategica dei benefit.

La conoscenza della normativa fiscale di esenzione per i fringe benefit è molto elevata tra gli esperti del settore: l'86% degli HR Manager dichiara di essere aggiornato sul tema. Dato che raggiunge picchi di eccellenza nelle multinazionali (94%) e nelle aziende che hanno già implementato un piano di welfare (92%). Al contrario, tra il 15% che ammette una scarsa conoscenza, figurano principalmente professionisti operanti nel settore pubblico (22%) o in realtà prive di una struttura di benefit (23%).

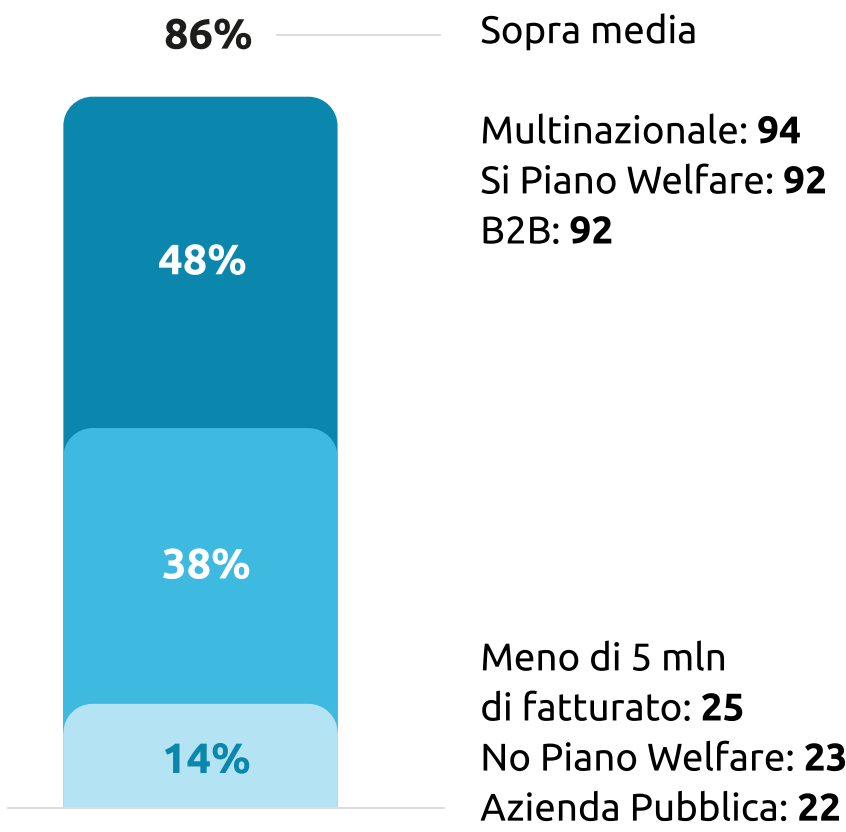
LA SFIDA DELLA GESTIONE: TRA INCERTEZZA E CAMBIAMENTI

Le **continue oscillazioni legislative** iniziate nel 2022 - dal Decreto Aiuti-bis alle recenti Leggi di Bilancio - hanno generato una **forte pressione sui dipartimenti HR**: ben il 75% dei manager ha riscontrato difficoltà operative nel gestire i piani welfare a causa di questi mutamenti.

STABILITÀ DELLA NORMATIVA SUL WELFARE AZIENDALE AWARENESS E CRITICITÀ

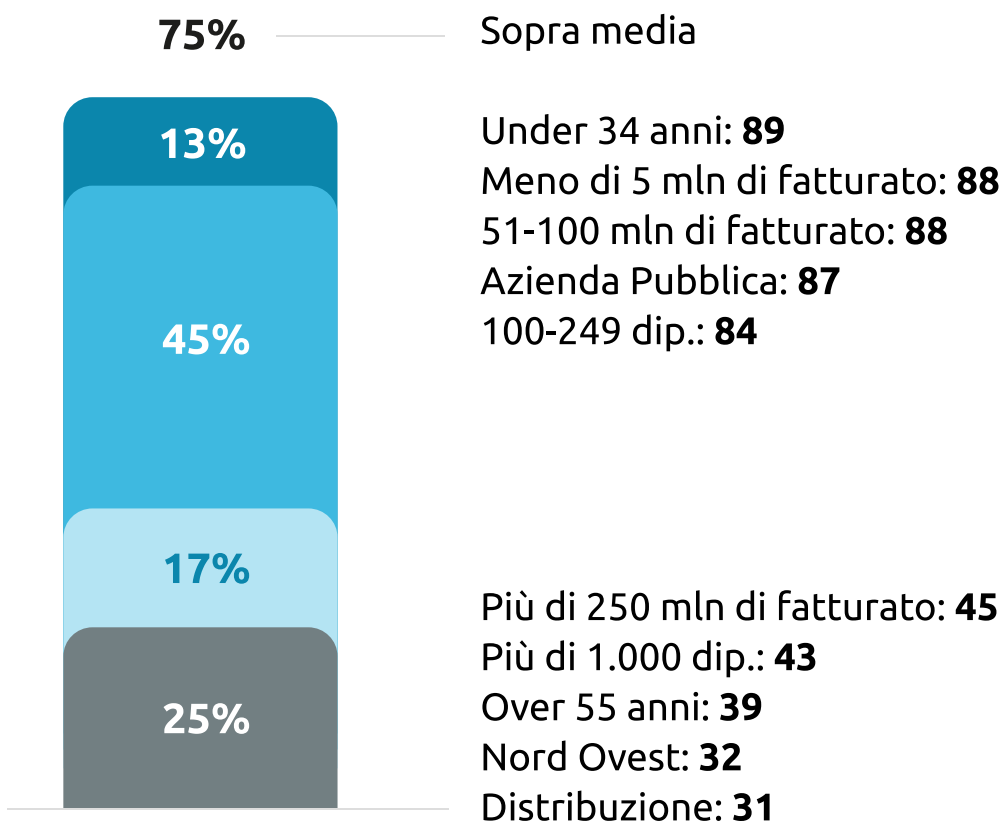
AWARE delle soglie di esenzione fiscale per i fringe benefit

- Sì, perfettamente
- Sì, ne ho solo sentito parlare
- No, non ne ero al corrente



HANNO RISCONTRATO DIFFICOLTÀ nell'implementazione/gestione del welfare a fronte dei cambiamenti normativi

- Sì, frequentemente
- Sì, occasionalmente
- Sì, raramente
- No, mai





L'OSTACOLO DELL'INSTABILITÀ E IL BISOGNO DI STABILITÀ

Un tema critico che emerge con forza anche tra i lavoratori è proprio la difficoltà di navigazione tra i continui aggiornamenti legislativi. Il 56% dei dipendenti ha infatti incontrato ostacoli nell'utilizzo dei piani welfare a causa dei recenti cambiamenti normativi. Questa frizione conferma quanto rilevato dalle fonti: l'importanza della stabilità normativa è sentita con urgenza dai lavoratori.

Per gli HR Manager, la **stabilità normativa** non è solo una semplificazione tecnica, ma una **necessità strategica di continuità di servizi offerti ai lavoratori**, come rileva il 77% degli intervistati (con punte del 93% nelle grandi imprese).

Il 74% ritiene che un quadro legislativo fermo (come quello prospettato dalla Legge

di Bilancio 2025 per il triennio 2025 -2027 per le soglie fiscali dei fringe benefit) sia fondamentale per definire una pianificazione di lungo termine; questa esigenza è sentita in modo quasi unanime nelle grandi aziende (90%) e nel settore della distribuzione (83%).

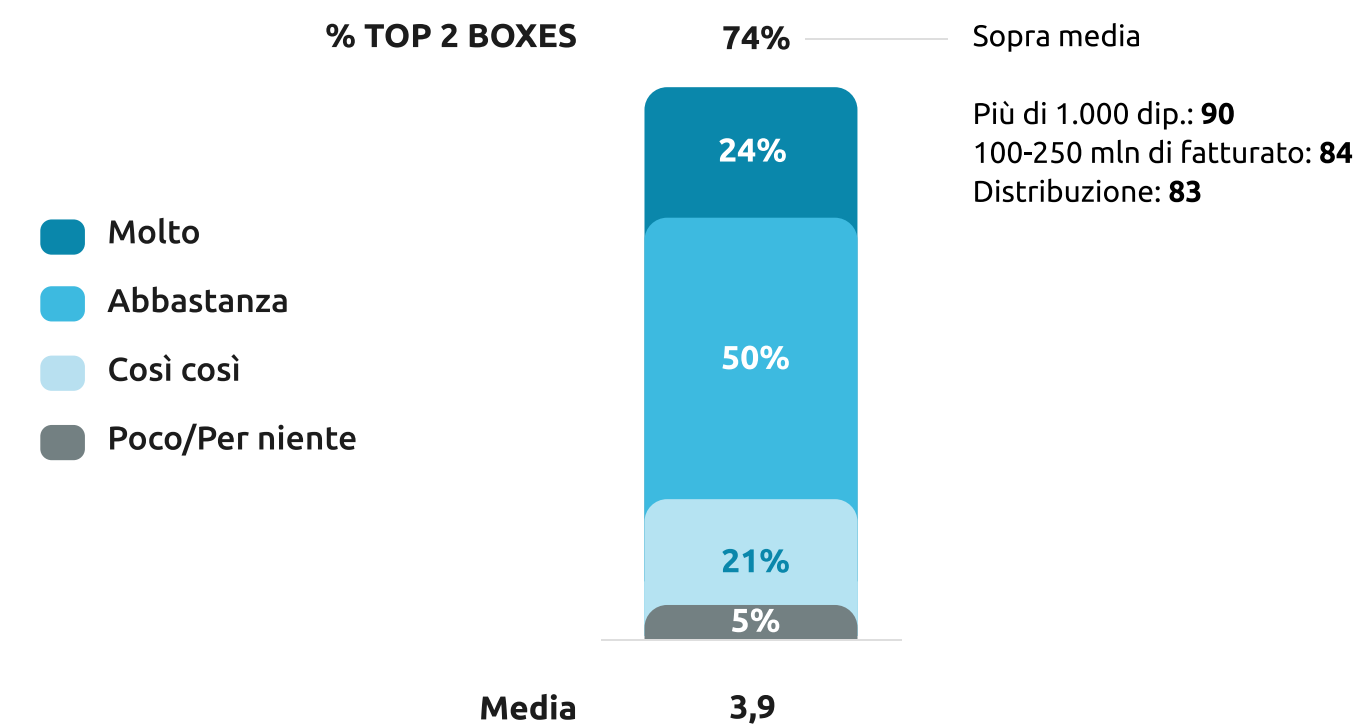
Tali dati vanno letti quindi alla luce di una maggiore esigenza di chiarezza che si sposa con uno scenario legislativo che deve essere sempre più stabile e meno frammentato. Questo allineamento tra le necessità dei dipendenti, che cercano sicurezza economica, e quelle dei manager, che puntano all'engagement, conferma il welfare come il pilastro fondamentale per la salute dell'organizzazione nel mercato del lavoro di domani.

Rendere in futuro la normativa meno soggetta a variazioni repentine non solo migliorerebbe la fruizione dei benefit, ma risponderebbe al bisogno reale delle persone di avere un supporto concreto e prevedibile per ammortizzare l'impatto delle crisi economiche e del carovita così presente tra le preoccupazioni delle persone.

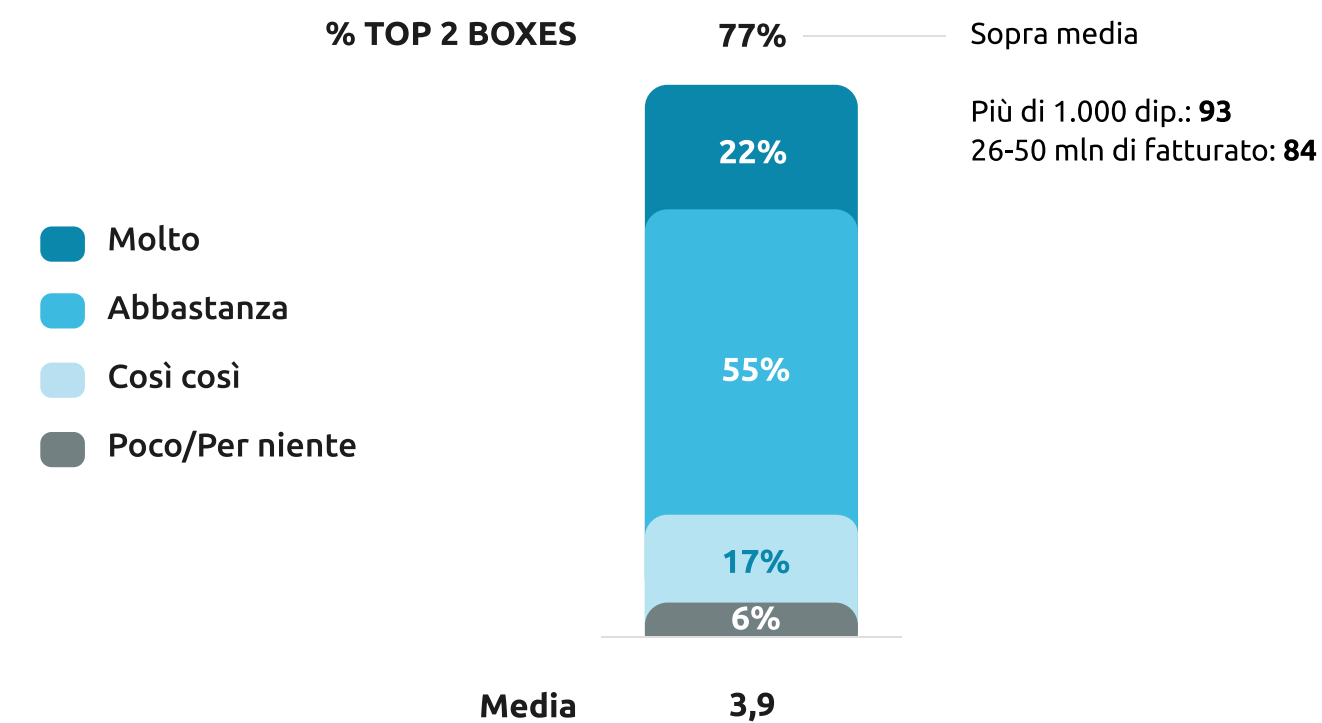
STABILITÀ DELLA NORMATIVA SUL WELFARE AZIENDALE EFFETTI SU PIANIFICAZIONE E SCELTE DELLE AZIENDE

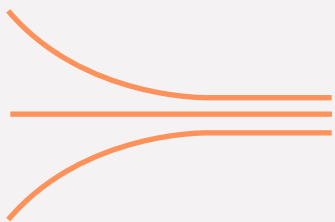
LA STABILITÀ DELLA NORMATIVA WELFARE PUÒ MIGLIORARE...

...la pianificazione a lungo termine delle politiche HR della sua azienda



...la garanzia di continuità nei benefit e servizi offerti ai lavoratori della sua azienda

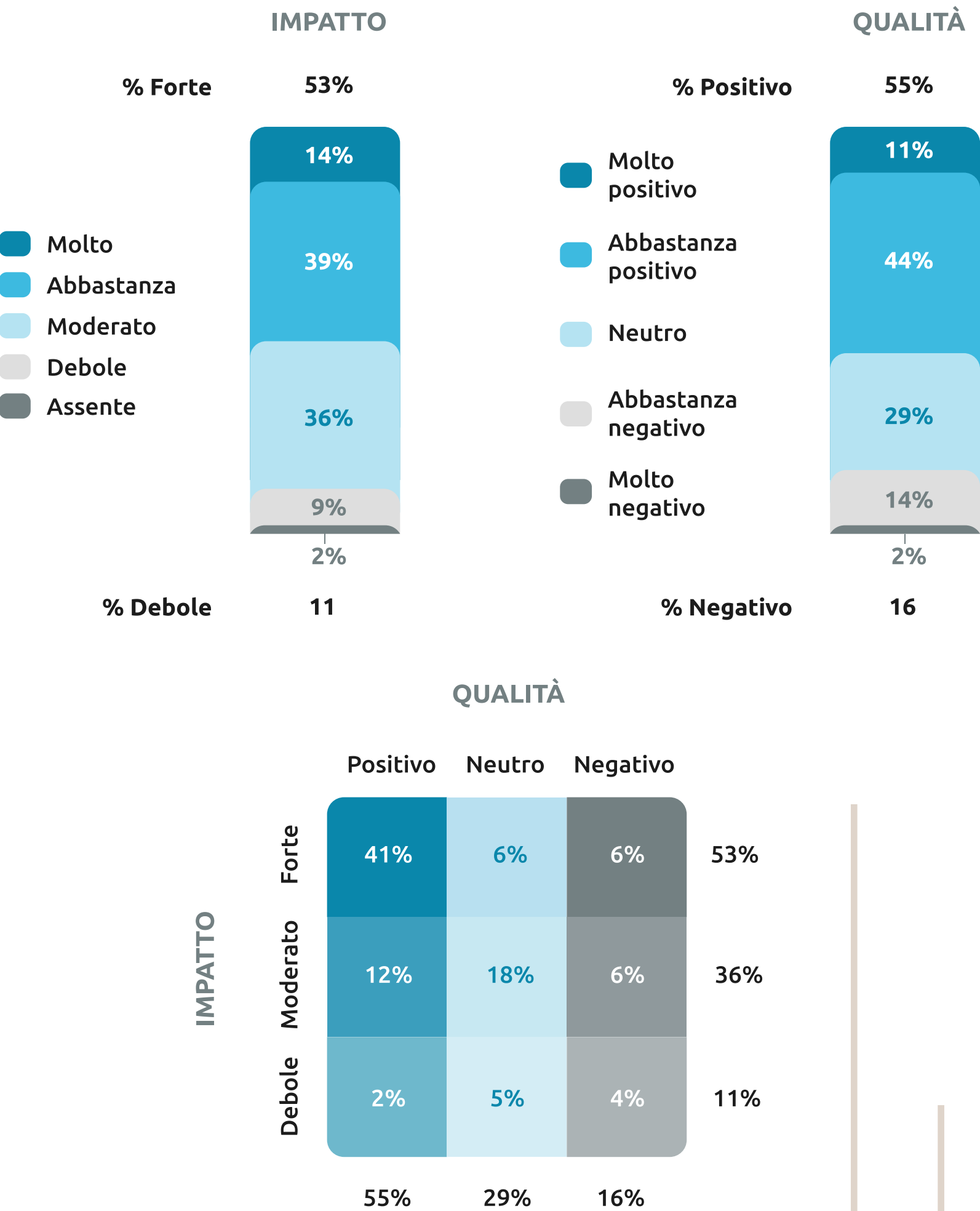




AI E RISORSE UMANE: FIDUCIA E FORMAZIONE PER UN IMPATTO POSITIVO

Nel futuro del mondo del lavoro, così come già nel presente, l'Intelligenza Artificiale gioca un ruolo importante. Come emerge dall'analisi BVA Doxa per l'Osservatorio Welfare 2025 di Edenred, il 53% degli HR Manager è, infatti, dell'idea che l'AI avrà un impatto importante e positivo sulla motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti, rispetto ad appena l'11% dei professionisti convinto del contrario con punte di preoccupazione, com'è emerso nei capitoli precedenti, tra chi appartiene alla Generazione Z (35%).

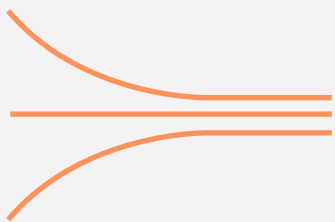
PREVISIONE DELL'IMPATTO DELL'AI SULL'ENGAGEMENT DEI DIPENDENTI



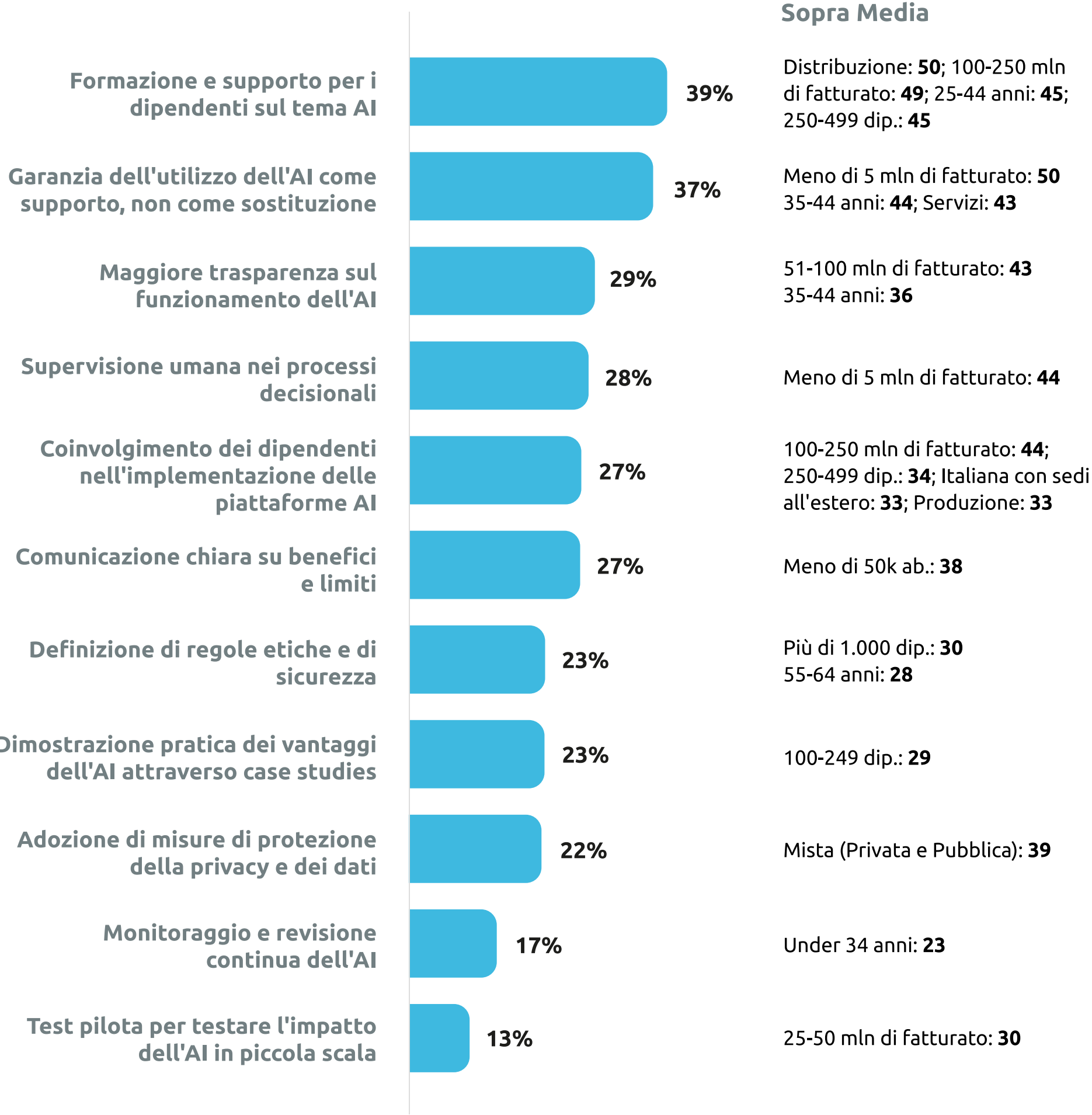
Per aumentare la fiducia dei dipendenti nell'Intelligenza Artificiale, gli HR Manager suggeriscono diverse azioni che vedono al primo posto la formazione e il supporto sui temi legati all'AI (la pensa così il 39%), con percentuali più elevate della media tra i professionisti di medio-grandi aziende (49%) e nella fascia d'età 35-44 anni (50%).

Non meno importante è garantire che l'AI sia vista dalle persone come un supporto e non come una sostituzione (37%), con percentuali più alte tra gli HR di aziende medie (50%) e nella fascia 35-44 anni (43%). La trasparenza sul funzionamento dell'AI, poi, è al terzo posto (29%): particolarmente rilevante per gli HR di medio-grandi aziende (43%) e per la fascia d'età 35-44 (36%).

Le misure per proteggere la privacy e i dati (22%), il monitoraggio e la revisione continua dell'AI (17%), e i test pilota per valutarne l'impatto (13%) occupano le ultime posizioni.



AZIONI PER AUMENTARE LA FIDUCIA DEI DIPENDENTI VERSO L'AI

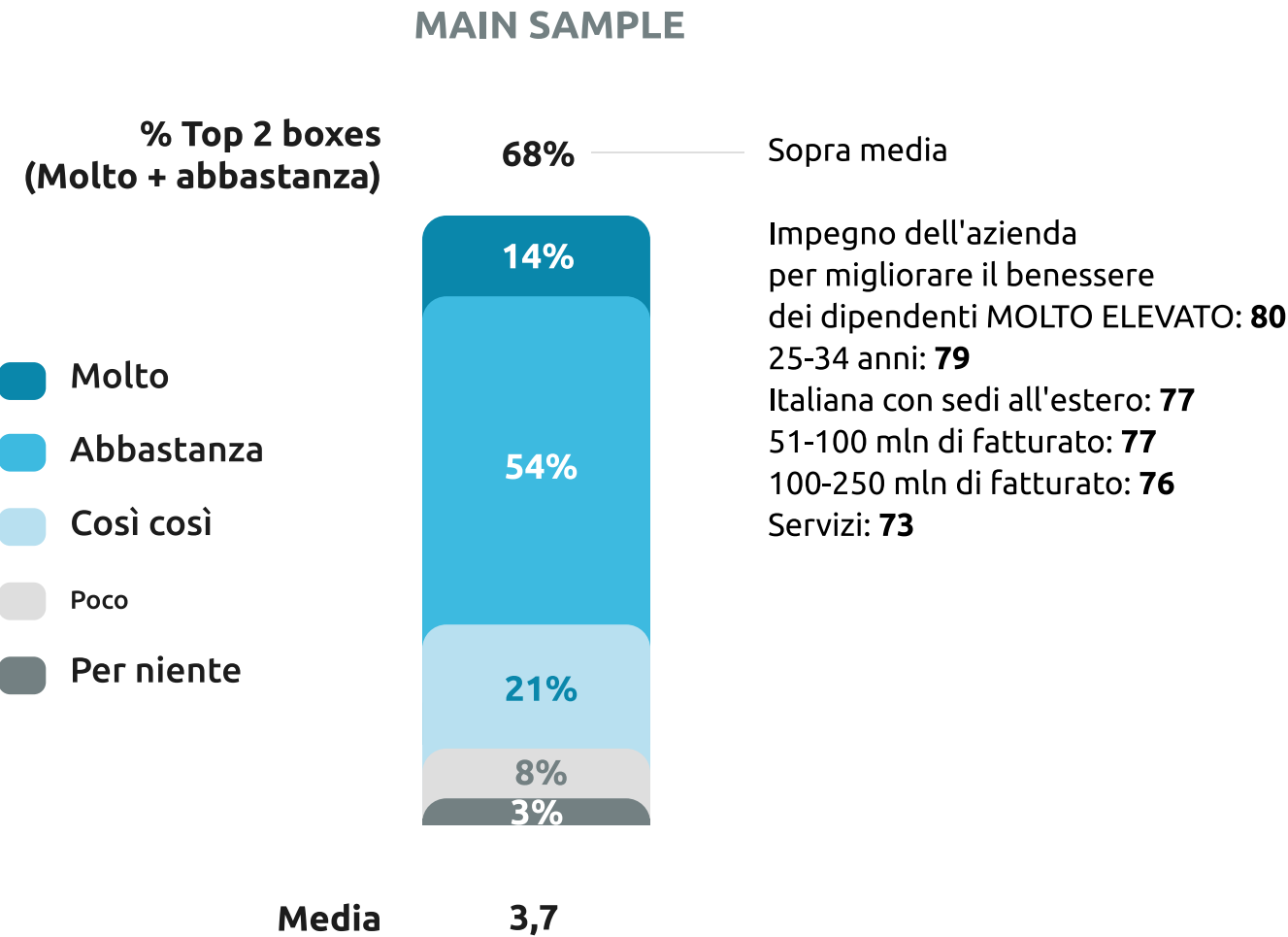


AI E WELFARE: PERSONALIZZAZIONE E ACCESSIBILITÀ PER IL BENESSERE AZIENDALE

L'Intelligenza Artificiale si sta inoltre affermando come una leva fondamentale per l'**evoluzione del benessere organizzativo**: il 68% degli HR Manager la considera oggi uno strumento utile per potenziare e affinare i **piani di welfare aziendale**. Tale apertura tecnologica è guidata dai professionisti già

attivi nel miglioramento del benessere dei dipendenti (80%), dai manager più giovani (79% nella fascia 25-34 anni) e dalle grandi realtà del settore Servizi (73-76%). Al contrario, solo una ristretta minoranza (11%) si dichiara scettica sull'utilità dell'AI.

UTILITÀ DELL'AI NEL MIGLIORAMENTO DEI PIANI DI WELFARE



LE APPLICAZIONI STRATEGICHE DELL'AI NEL WELFARE

Secondo i dati dell'Osservatorio Welfare 2025 di Edenred, l'Intelligenza Artificiale viene proiettata su ambiti che rispondono alle diverse esigenze della popolazione aziendale. Di seguito vediamo quali sono.

Personalizzazione e flessibilità (24%): l'AI permette di creare soluzioni su misura, una necessità sentita soprattutto nelle grandi aziende (35%). Un dato che viene incontro alla domanda di flessibilità che, come abbiamo rilevato nel capitolo "Generazioni a confronto", cresce tra i Millennials e la Gen Z (16%).

Gestione della formazione (23%): è un ambito di particolare interesse per gli HR più maturi (38% nella fascia 55-64 anni); inoltre la formazio-

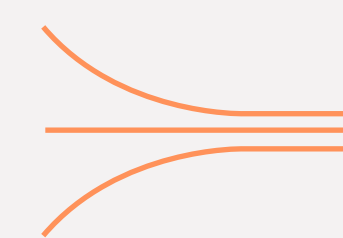
ne continua è un elemento chiave per trattenere i giovani talenti, che la considerano prioritaria per la loro carriera.

Accessibilità e supporto (23%): l'integrazione di chatbot e assistenti virtuali (14%) semplifica l'accesso ai servizi, tecnologia che è particolarmente apprezzata dai manager under 34 (29%), che vedono nel digitale la via per risolvere dubbi e migliorare l'engagement.

Tempo libero e mobilità: si esplora e utilizza l'AI anche per personalizzare i benefit legati allo svago (14%, con punte del 25% nelle multinazionali) e per supportare la mobilità aziendale (12%).

APPLICAZIONI PIÙ INTERESSANTI DELL'AI IN AMBITO WELFARE





PREVISIONE DELL'IMPATTO DELL'AI SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Quanto all'impatto che l'AI potrà avere in generale sulla gestione delle Risorse Umane, il 55% degli HR Manager ritiene che in futuro sarà particolarmente rilevante mentre solo il 9% pensa che non ci sarà alcun impatto o, di contro, sarà piuttosto debole. La maggioranza dei rispondenti (il 59%), peraltro, dichiara che gli effetti saranno positivi in termini di qualità del lavoro, rispetto a un 14% che esprime un parere contrario.

Come si evince dai dati e gli utilizzi attuali, l'AI rappresenta per gli HR il mezzo per trasformare il welfare da pacchetto statico a "sistema adattivo", capace di bilanciare il bisogno di stabilità dei senior con la richiesta di dinamismo dei giovani.

Le aziende che utilizzeranno l'algoritmo non per sostituire il rapporto umano, ma per valorizzare la responsabilità (cara al 18% della Gen Z) e la gratificazione (essenziale per i Boomer), otterranno un vantaggio compe-

titivo decisivo nel trattenere le persone e promuovere un benessere lavorativo diffuso.

Il successo del welfare dipenderà dalla capacità dei professionisti HR di utilizzare l'AI per rispondere a un bisogno universale che accomuna tutte le fasce d'età: sentirsi valorizzati (77%) e supportati in un mercato del lavoro sempre più incerto.

HR MANAGER TRA VALORIZZAZIONE INTERNA E IMPATTO SUL BUSINESS

Dedichiamo l'ultimo paragrafo di questo capitolo al ruolo degli HR, a com'è cambiato nel corso degli anni e a come potrà cambiare nel prossimo futuro.

L'inserimento, nell'edizione 2025 dell'Osservatorio Welfare, del campione di 400 HR manager intervistati da BVA Doxa ci permette infatti di avere un focus specifico su questa importante funzione per il welfare, e in generale per tutte le aziende, di qualsiasi dimensione.

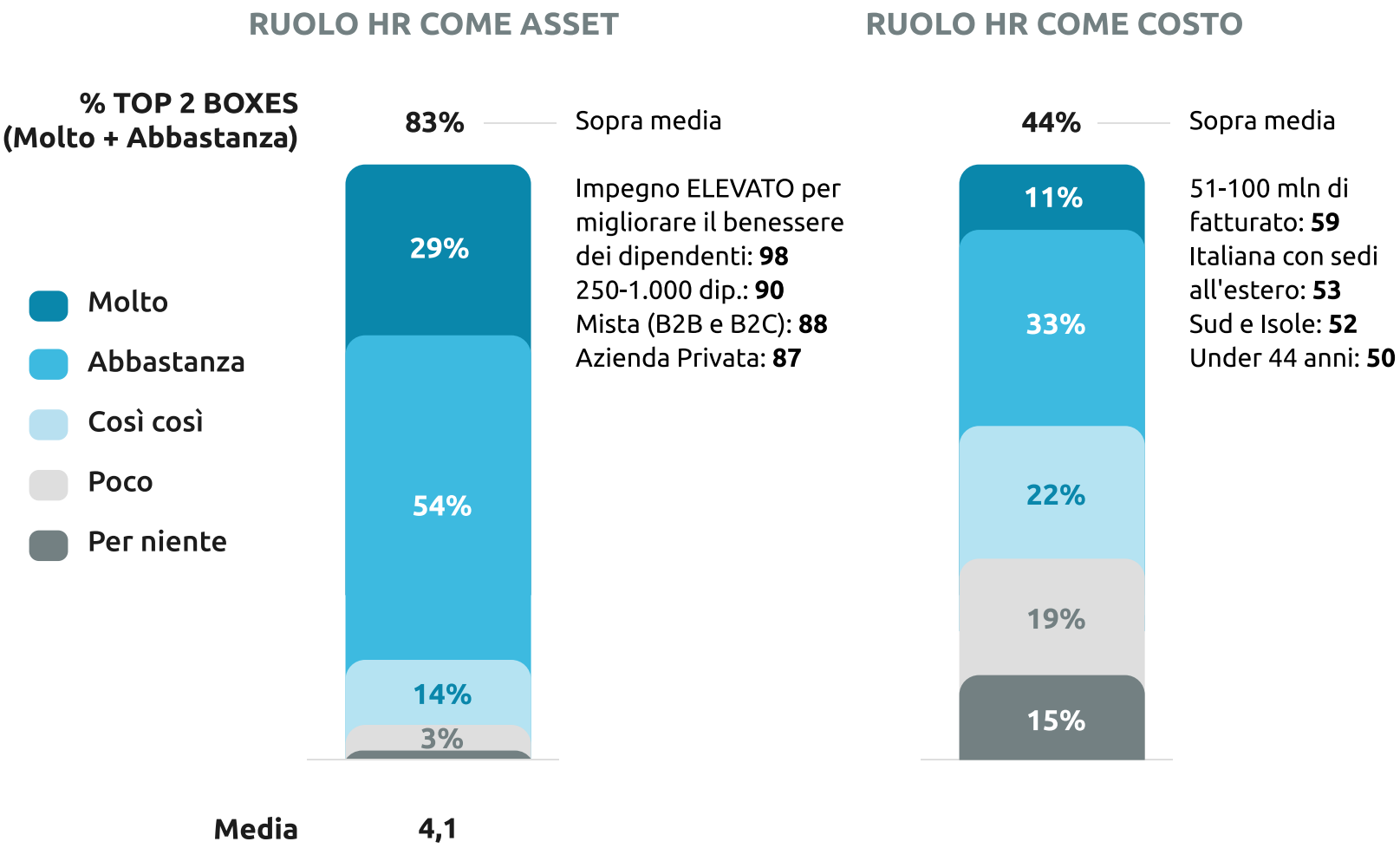
Per quanto riguarda l'autopercezione da parte degli HR manager, l'83% degli intervistati esprime un'**elevata percezione del proprio ruolo** e della funzione Risorse Umane, ritenuta fondamentale per rendere l'azienda più competitiva. Nello specifico, gli HR si considerano determinanti per motivare le persone, attrarre nuovi talenti e aumentare la produttività. Tale valutazione del proprio operato evidenzia percentuali più elevate

della media tra gli HR molto impegnati per migliorare il benessere dei dipendenti (98%), nelle grandi aziende (90%) e nelle aziende del settore privato (87%).





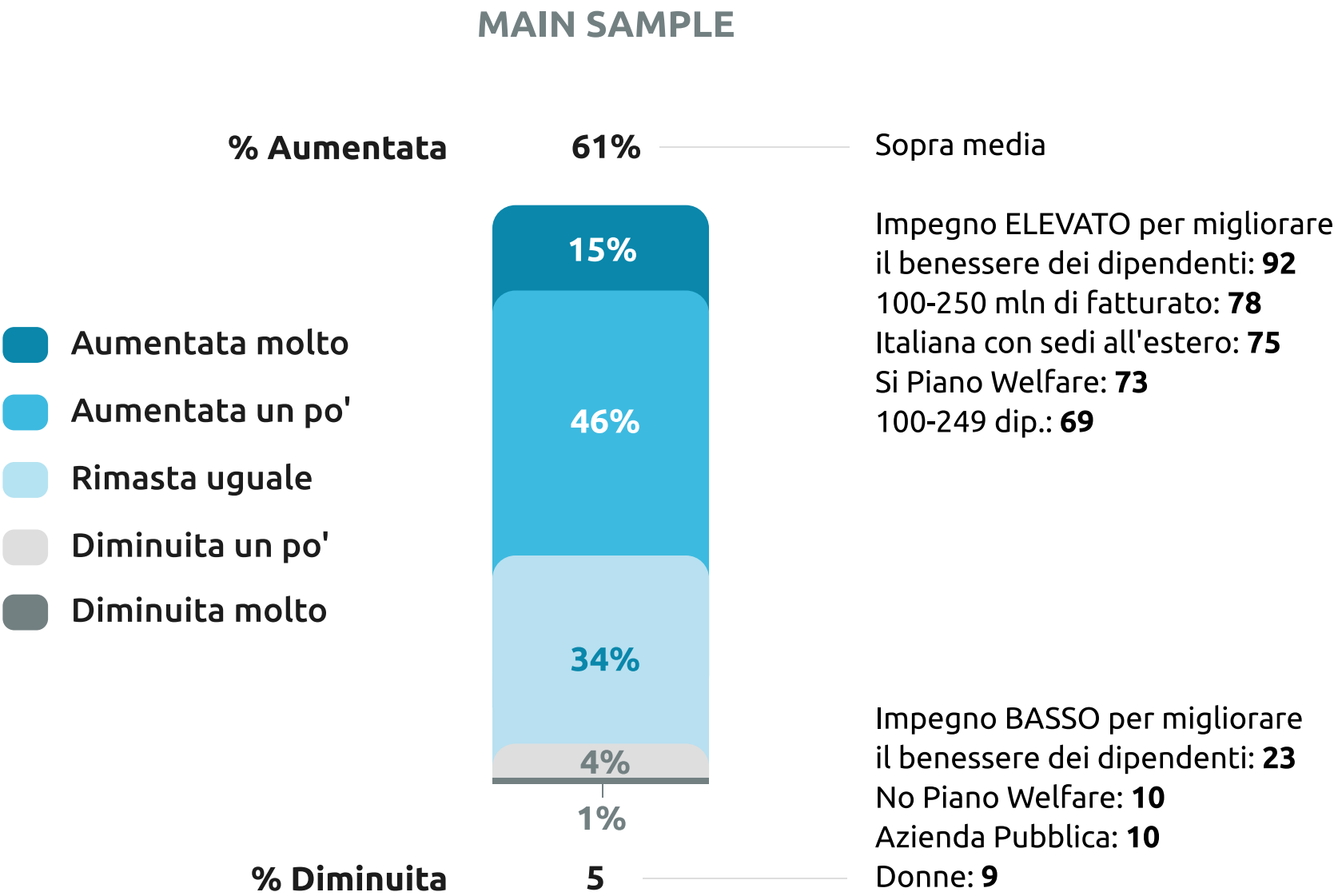
IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE IN AZIENDA: AUTOPERCEZIONE

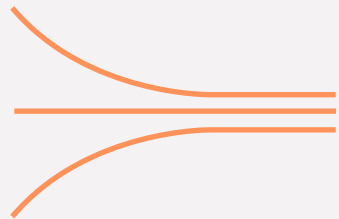


La percentuale scende in modo significativo, invece, quando si misura l'autopercezione degli HR Manager rispetto all'impatto che il loro ruolo può avere sul business. Solo il 44%, infatti, ritiene che le Risorse Umane siano percepite in azienda come una funzione che porta benefici diretti allo sviluppo del business. Sopra la media troviamo gli HR Manager delle medio-grandi aziende, residenti nelle regioni del Sud e Isole (52%) e

gli under 44 (50%). Quanto all'evoluzione del proprio ruolo in azienda, più della metà (61%) degli intervistati percepisce che sia diventato più rilevante; il 92% di essi si ritiene molto impegnato per migliorare il benessere dei dipendenti (92%), quelli delle medio-grandi aziende (78%) e quelli che prevedono un piano welfare (73%).

PERCEZIONE DELLA RILEVANZA DELLA FUNZIONE HR NEGLI ANNI

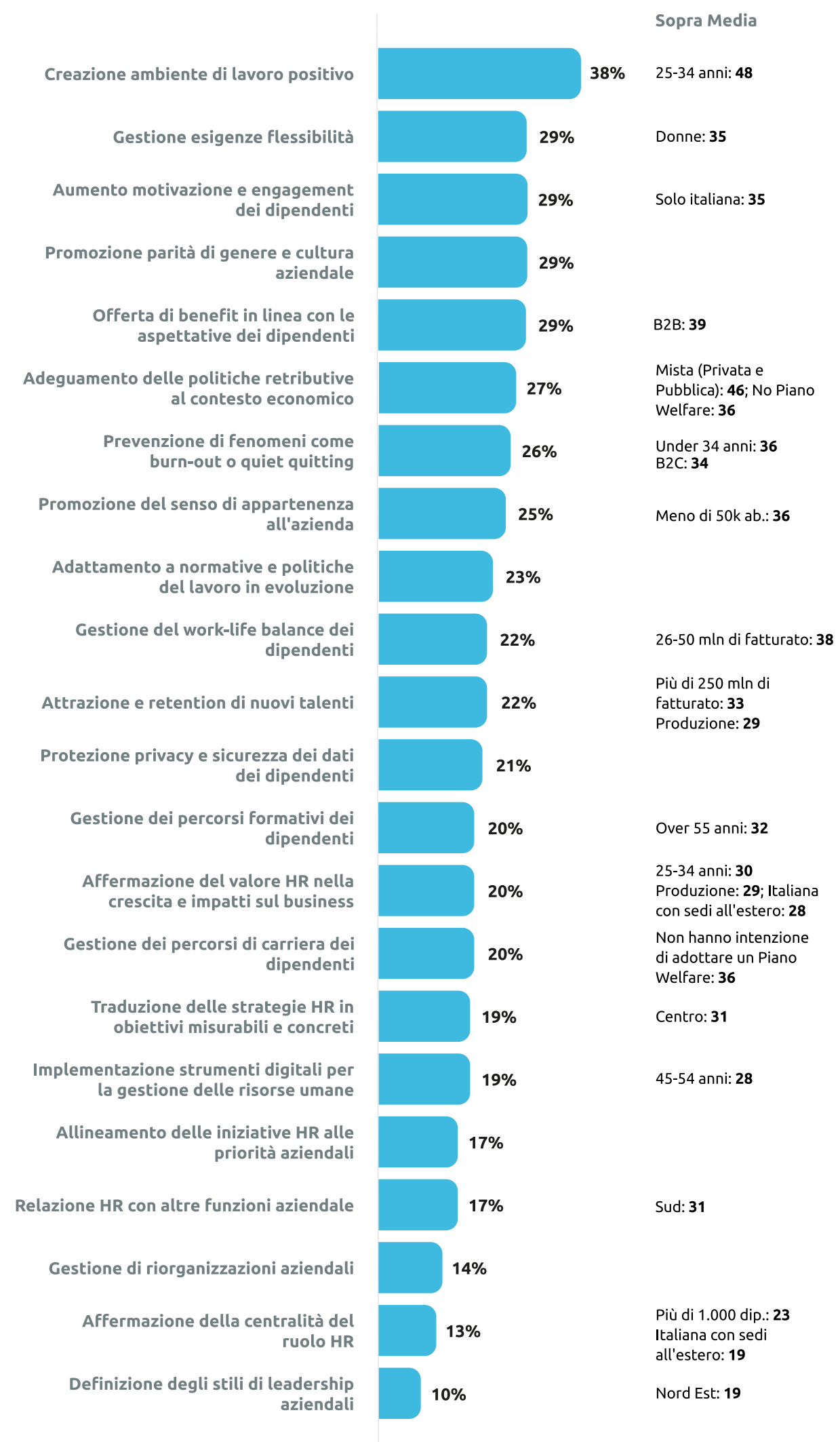




LE SFIDE DELLA FUNZIONE HR

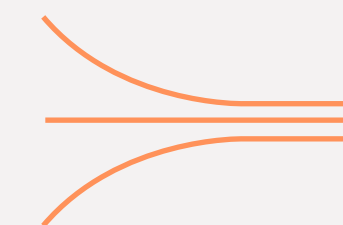
Tra le principali sfide che caratterizzano gli HR Manager oggi e nel prossimo futuro, emergono la creazione di un ambiente lavorativo positivo (38%), con indicazioni sopra la media tra i professionisti compresi nella fascia d'età 25-34 anni (48%), e la gestione delle esigenze di flessibilità (29%), con una percentuale sopra la media tra le donne (35%). Seguono, sempre al 29%, l'aumento della motivazione e dell'engagement dei dipendenti, la promozione della parità di genere e della cultura aziendale e l'offerta di benefit in linea con le aspettative dei dipendenti. Nelle ultime tre posizioni, invece, si collocano la gestione delle riorganizzazioni aziendali (14%), l'affermazione della centralità del ruolo HR (13%) e la definizione degli stili di leadership aziendale (10%).

LE SFIDE DELLA FUNZIONE HR





10 ESPERIENZE DI WELFARE



LE VOCI DI CHI FA IL WELFARE: AZIENDE E PARTNER

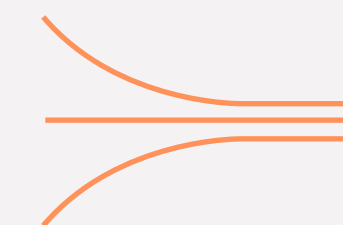
L'ultima parte dell'Osservatorio è dedicata a tre **esperienze dirette** che raccontano, da prospettive diverse, come il **welfare** stia diventando sempre più “vissuto” dalle persone: non solo un catalogo di opzioni, ma un **insieme di soluzioni** progettate per **migliorare concretamente la qualità della vita**, dentro e fuori dal lavoro.

La prima delle tre esperienze, raccontata da **Lorenzo Mazzucchelli**, *Travel Welfare Commercial Manager*, **Gruppo Bluvacanze Spa**, affronta il tema del viaggio, con un'offerta che unisce consulenza in agenzia e piattaforma digitale per prenotare in autonomia, integrando il credito welfare in modo semplice e personalizzabile.

Nella seconda esperienza, con l'intervista a **Claudia Infantino**, *Diversity & Inclusion Manager*, **FiberCop S.p.A**, diamo spazio al welfare come leva culturale, collegato a inclusione e dialogo intergenerazionale, con iniziative progettate per creare collaborazione e un linguaggio comune tra senior e nuove leve.

Nella terza esperienza, attraverso le parole di **Evelina Di Polo**, *Communication & Brand Marketing Specialist*, **Clappit**, sono protagonisti tempo libero e intrattenimento che entrano nell'offerta welfare attraverso la piattaforma integrata nel portale Edenred. Piattaforma che permette di acquistare biglietti per eventi e spettacoli usando il credito welfare, valorizzando così relazioni, condivisione e benessere diffuso.





BLUWELFARE: I VIAGGI NELL'OFFERTA WELFARE

Il **Gruppo Bluvacanze**, al 100% di proprietà di MSC Cruises, è protagonista della Travel Industry internazionale con attività sia nel viaggio leisure, sia nel business travel che nella organizzazione di eventi. Opera attraverso marchi storici e riconosciuti come Bluvacanze, Vivere&Viaggiare e Blunet nel

Retail; Going nel tour operating e Cisalpi-na Tours nei viaggi d'affari. Con 300 punti vendita associati, un network di 600 affiliati e diverse piattaforme di booking all'avanguardia, coniuga la capillarità del territorio con l'innovazione digitale, offrendo ai clienti soluzioni su misura per ogni tipo di viaggio.

“Il Gruppo Bluvacanze è un vero e proprio ecosistema pensato per offrire alle persone la libertà di viaggiare come desiderano. La sinergia tra human touch e digitalizzazione ci rende un punto di riferimento per ogni tipo di viaggiatore.”

- **Lorenzo Mazzucchelli**, Travel Welfare Commercial Manager, Gruppo Bluvacanze Spa

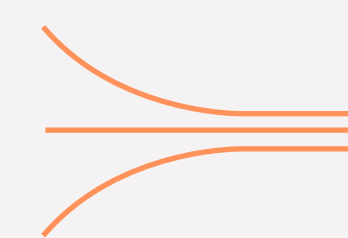
L'OFFERTA VIAGGI IN AMBITO WELFARE

Il Gruppo Bluvacanze è molto più di un semplice operatore della Travel Industry: è un vero e proprio ecosistema pensato per offrire alle persone la libertà di viaggiare come desiderano. Uniamo la competenza e la passione dei nostri consulenti nelle agenzie fisiche, sempre pronti a costruire esperienze su misura, alla versatilità della nostra piattaforma digitale Bluwelfare, che permette di prenotare in autonomia hotel, voli, treni e tanto altro. Il tutto con un'offerta ampia, personalizzabile e perfettamente integrata con il credito welfare a disposizione. È la sinergia tra human touch e digitalizzazione che ci rende un punto di riferimento per ogni tipo di viaggiatore.

I TREND ATTUALI

Nel 2024 abbiamo osservato un notevole **incremento della propensione al viaggio** da parte dei **beneficiari welfare**. Si avverte un bisogno crescente di esplorare, di collezionare esperienze e di concedersi momenti autentici per sé. Tra le tendenze più interessanti, spicca la riscoperta del **viaggio in treno**, ormai preferito all'aereo in molti casi. Complici le tariffe vantaggiose e la riduzione dei tempi di percorrenza, il trasporto ferroviario si sta affermando come scelta ideale nei pacchetti di vacanza per chi cerca praticità, sostenibilità e il piacere del viaggio

In questo contesto, il **welfare aziendale** assume un ruolo più centrale, non solo come supporto economico, ma come leva concreta per il benessere: offrire l'opportunità di viaggiare, disconnettersi dalla routine e vivere nuove emozioni rappresenta un **contributo tangibile alla serenità** e alla qualità della vita delle persone.



FIBERCOP: INCLUSIVITÀ, DIALOGO INTERGENERAZIONALE E SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ

FiberCop S.p.A. è l'azienda che gestisce l'infrastruttura di rete digitale più avanzata, estesa e capillare del Paese con oltre 25 milioni di chilometri di fibra ottica già realizzata a disposizione degli operatori ed una copertura a banda ultralarga che supera il 95% delle linee attive raggiungendo con la fibra ottica FTTH (Fiber To The Home) circa il 40% delle unità immobiliari nazionali.

Abbiamo intervistato **Claudia Infantino**, Diversity & Inclusion Manager, per conoscere i fattori chiave del piano di welfare in

FiberCop e approfondire in particolare la dimensione intergenerazionale della cultura promossa all'interno dell'azienda.

I dati presenti sono riferiti alla seconda metà del 2024 perché l'azienda ha assunto il presente assetto societario il 1° luglio 2024.

IL WELFARE IN FIBERCOP

Il welfare è sempre più considerato una leva per misurare il livello di benessere e engagement in un'azienda, per trattenere risorse e attrarre nuovi talenti. Cosa ne pensate?

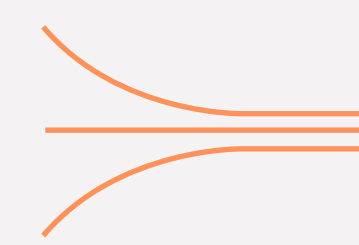
Il welfare aziendale oggi rappresenta molto più di un insieme di benefit: è una leva strategica fondamentale per promuovere il benessere delle persone, aumentare l'engagement e rafforzare il senso di appartenenza. In un contesto lavorativo in continua evoluzione, dove le persone cercano ambienti inclusivi, flessibili e attenti ai reali bisogni individuali, un sistema di welfare solido e ben strutturato diventa un fattore chiave per attrarre nuovi talenti e trattenere le risorse migliori. Investire nel benessere significa investire nella crescita sostenibile dell'organizzazione, perché un'azienda che si prende cura delle proprie persone e valorizza le proprie risorse è un'azienda in cui le

persone scelgono di restare, crescere e dare il meglio di sé.

Breve descrizione del piano di welfare adottato nel 2024: com'è stato strutturato, con quale approccio e quali sono gli elementi distintivi che lo hanno caratterizzato.

In FiberCop, prenderci cura delle nostre persone significa offrire un sistema di welfare completo e costruire una cultura aziendale autenticamente inclusiva.

Il nostro piano di welfare è pensato per accompagnare ogni fase della vita, offrendo strumenti concreti per il benessere fisico, mentale ed economico. Dalle strutture per l'infanzia e il supporto alla genitorialità ai programmi di ascolto psicologico e benessere mentale, passando per convenzioni commerciali, borse di studio e iniziative solidali, vogliamo essere un punto di riferimento costante per le nostre persone e le loro famiglie.



Allo stesso tempo, promuoviamo una cultura dell'inclusione che valorizza la diversità e garantisce pari opportunità. Lavoriamo su più fronti: dal diversity management all'equità di genere, dall'accessibilità all'educazione al rispetto, con community dedicate, percorsi formativi e certificazioni che rafforzano il nostro impegno. Sosteniamo attivamente la genitorialità, la parità e il dialogo intergenerazionale, credendo fermamente che l'ascolto e il coinvolgimento siano le chiavi per costruire un ambiente di lavoro in cui ognuno possa sentirsi libero di esprimere il proprio potenziale.

Welfare e inclusione per noi non sono iniziative, ma valori concreti che rendono ogni giorno più ricco di senso il nostro lavoro insieme.

“Per noi il welfare rappresenta anche un potente facilitatore nella gestione dei rapporti intergenerazionali. Crediamo nella contaminazione positiva tra generazioni, dove esperienze, competenze e visioni diverse si incontrano e si arricchiscono reciprocamente.”

- **Claudia Infantino**, Diversity & Inclusion, Manager FiberCop

I DRIVER DI SVILUPPO PER I PROSSIMI ANNI

Lo scenario normativo in materia di welfare aziendale è in continua evoluzione. Quali immaginate saranno i driver di sviluppo per i prossimi anni?



Lo scenario normativo del welfare aziendale continuerà a evolversi guidato da tre grandi driver: cambiamento sociale, sostenibilità e intelligenza artificiale. Le nuove esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici – come flessibilità, benessere mentale e inclusività – spingeranno verso normative più personalizzabili e orientate al valore sociale. Parallelamente, la transizione ecologica porterà a incentivare forme di welfare legate alla mobilità sostenibile, al consumo responsabile e agli obiettivi ESG.

Infine, l'Intelligenza Artificiale renderà i sistemi di welfare più predittivi e su misura. Il quadro normativo

dovrà quindi garantire trasparenza, tutela dei dati e favorire l'innovazione responsabile. Il welfare del futuro sarà sempre più digitale, sostenibile e centrato sulla persona.

Pensate che l'AI possa essere uno strumento utile a potenziare o amplificare l'impatto del welfare aziendale sui dipendenti? In che modo?



Sì, l'AI può diventare un alleato strategico per amplificare l'impatto del welfare aziendale, rendendolo più personalizzato, accessibile ed efficace. Attraverso l'analisi dei dati, l'intelligenza artificiale può aiutare a comprendere meglio i bisogni delle persone, anticipare trend e offrire soluzioni su misura. Inoltre, può semplificare l'accesso ai servizi welfare tramite assistenti virtuali, piattaforme intelligenti e automazione dei processi, migliorando l'esperienza utente e favorendo un utilizzo più consapevole e diffuso delle iniziative.



I RAPPORTI INTERGENERAZIONALI E IL RUOLO DELL'AI

In che modo le iniziative di welfare rispondono alle nuove attitudini al lavoro diffuse soprattutto tra le generazioni più giovani? Dal vostro punto di vista, queste iniziative rappresentano un facilitatore nella gestione dei rapporti intergenerazionali all'interno dei contesti lavorativi?

Sì, le iniziative di welfare aziendale rispondono sempre più efficacemente alle nuove attitudini al lavoro, in particolare quelle espresse dalle generazioni più giovani, come la ricerca di flessibilità, benessere, senso di appartenenza e attenzione ai valori sociali e ambientali. Dal nostro punto di vista, il welfare rappresenta anche un potente facilitatore nella gestione dei rapporti intergenerazionali. Crediamo nella

contaminazione positiva tra generazioni, dove esperienze, competenze e visioni diverse si incontrano e si arricchiscono reciprocamente. Le iniziative di welfare, se ben progettate, diventano spazi di dialogo e collaborazione, capaci di valorizzare le diversità e di creare un linguaggio comune tra senior e nuove leve. In questo senso, il welfare non è solo uno strumento di supporto, ma un vero e proprio motore culturale per costruire ambienti di lavoro più inclusivi, coesi e orientati al futuro.

Quale impatto ha o potrà avere l'AI sulla motivazione dei lavoratori di oggi e di domani? Quali azioni potrebbero essere messe in campo per, da un lato, ridurre la percezione di pericolo e diffidenza e, dall'altro, stimolare la fiducia nell'utilizzo di questo strumento?

L'AI può avere un impatto significativo sulla motivazione dei lavoratori e delle lavoratrici, offrendo supporto nei compiti ripetitivi, favorendo l'innovazione e liberando tempo per attività a maggior valore aggiunto. Tuttavia, per evitare percezioni di minaccia o diffidenza, è fondamentale accompagnare l'introduzione dell'AI con percorsi di formazione, trasparenza e ascolto.

Le azioni chiave includono: coinvolgere attivamente le persone nel cambiamento, promuovere una cultura digitale inclusiva e comunicare con chiarezza i benefici dell'AI come

strumento abilitante, non sostitutivo. FiberCop si sta già muovendo in questa direzione, investendo in iniziative che combinano innovazione tecnologica e centralità della persona. L'obiettivo è costruire un contesto in cui la fiducia nell'AI cresca insieme alla motivazione, contribuendo a un futuro del lavoro più umano e tecnologico allo stesso tempo.



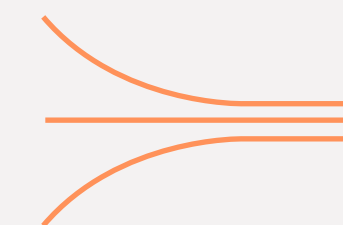
PROGETTI PER LE GIOVANI GENERAZIONI

Al di là della collaborazione con Edenred, ci sono stati altri progetti che avete introdotto nel 2024 per andare incontro alle aspettative ed esigenze delle generazioni più giovani?

Sì, oltre alla collaborazione con Edenred, nel 2024 abbiamo avviato diversi progetti pensati specificamente per rispondere alle aspettative delle nuove generazioni. Tra questi, un ruolo centrale è stato giocato dalla community giovani, uno spazio di ascolto e co-progettazione che coinvolge attivamente le nuove risorse nei processi aziendali, raccogliendo idee, proposte e feedback su temi come benessere, sviluppo professionale e cultura organizzativa. Abbiamo inoltre potenziato iniziative legate alla formazione digitale, alla flessibilità lavorativa e alla sostenibilità, ambiti particolarmente

rilevanti per i giovani e fondamentali per attrarre e trattenere talento in un'ottica di innovazione continua. Un ulteriore fronte su cui abbiamo scelto di investire è quello del supporto alla genitorialità, con l'avvio dei nidi aziendali diffusi attraverso il Progetto "Cresciamo il Futuro". Questa iniziativa rappresenta un passo concreto verso un welfare più vicino alla vita reale delle persone, e riflette la nostra volontà di costruire un ambiente di lavoro inclusivo, che accompagna le diverse fasi di vita e favorisce un reale equilibrio tra vita privata e professionale.





CLAPPIT: L'INTRATTENIMENTO NELL'OFFERTA WELFARE

Clappit è la piattaforma digitale per la biglietteria online, specializzata nella vendita di biglietti per concerti, spettacoli, eventi sportivi, mostre e intrattenimento dal vivo. Semplifica l'accesso agli eventi grazie a un sistema di acquisto chiaro, veloce e sicuro, con biglietti ricevuti istantaneamente via email o WhatsApp.

“L'intrattenimento sta assumendo un ruolo centrale nel generare benessere diffuso, relazioni sociali e momenti di condivisione con i propri cari. In questo contesto, Clappit offre una risposta concreta e accessibile alle esigenze di chi vuole vivere la cultura e lo spettacolo senza rinunce.”

- **Evelina Di Poto**, Communication & Brand Marketing Specialist, **Clappit**

L'OFFERTA INTRATTENIMENTO IN AMBITO WELFARE

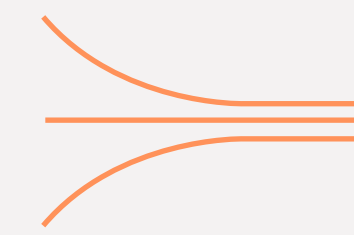
Clappit è l'unica biglietteria integrata direttamente nel portale Edenred: i beneficiari possono acquistare biglietti per concerti, spettacoli, eventi sportivi, musei e mostre utilizzando il proprio credito welfare, senza passaggi intermedi.

È possibile scegliere i posti direttamente dalla mappa e ricevere subito il biglietto via WhatsApp o email. I biglietti sono nominativi, validi anche per familiari, e acquistabili per eventi futuri entro la scadenza del credito. Il Servizio Clienti dedicato Edenred è attivo via email e telefono.

I TREND ATTUALI

Il welfare aziendale sta vivendo una trasformazione significativa: oggi non è più solo un supporto economico, ma uno strumento per migliorare la qualità della vita delle persone. In particolare, l'**intrattenimento** sta assumendo un **ruolo centrale** nel generare **benessere diffuso**, relazioni sociali e momenti di condivisione con i propri cari.

Per i beneficiari Edenred, il tempo libero diventa un'occasione per ricaricare le energie, coltivare passioni e costruire esperienze da ricordare. In questo contesto, Clappit offre una **risposta concreta e accessibile** alle esigenze di chi vuole vivere la cultura e lo spettacolo senza rinunce.



Negli ultimi mesi stiamo registrando una forte crescita della domanda di concerti dal vivo, con un particolare interesse verso gli artisti più amati del panorama italiano.

L'esperienza del live, che coinvolge e unisce, è oggi la forma di intrattenimento più apprezzata. Seguono gli spettacoli teatrali, gli eventi sportivi e le mostre culturali, soprattutto quelle in programma nei weekend o nelle città di prossimità.

I beneficiari mostrano una preferenza per soluzioni semplici, digitali e flessibili, da poter condividere anche con i propri familiari.

L'**integrazione con Edenred** non è solo tecnica, ma anche **valoriale**: condividiamo l'idea che il welfare aziendale debba offrire esperienze autentiche, in grado di generare emozioni positive e durature. Per questo Clappit seleziona con cura le migliori proposte di intrattenimento in tutta Italia, aggiornando costantemente il catalogo eventi e offrendo un'assistenza dedicata.

Oggi **il tempo libero è sempre più prezioso**. E quando può essere vissuto appieno, con semplicità e senza costi aggiuntivi, diventa un vero valore aggiunto per la qualità della vita. Scegliere Clappit su Edenred significa fare una scelta consapevole: quella di mettere al centro il benessere, anche fuori dall'orario di lavoro.



