



OSSERVATORIO WELFARE 2026

IL LAVORO CAMBIA, IL WELFARE SI TRASFORMA



INDICE

- 1 – Editoriale** a cura di Agnieszka Piszczek, Chief Sales Officer di Edenred Italia
- 2 – Articolo di opinione** a cura di Emmanuele Massagli, Presidente AIWA
- 3 – L'Osservatorio Welfare in breve**
- 4 – Identikit del campione Edenred**
- 5 – I trend del welfare aziendale**
- 6 – Carovita e welfare quotidiano**
- 7 – Le abitudini di utilizzo**
- 8 – Un welfare per ogni fase della vita**
- 9 – I campioni Ipsos Doxa:** HR manager e lavoratori
- 10 – Il punto di vista HR:** aziende in trasformazione e welfare sempre più maturo
- 11 – Le preoccupazioni di chi lavora:** lavoratori e HR a confronto
- 12 – Che cosa conta oggi nel lavoro:** autonomia, crescita e futuro
- 13 – Engagement e fiducia:** quando la relazione con l'azienda diventa più concreta grazie al welfare
- 14 – Il welfare vicino alle persone:** strumenti semplici per bisogni concreti
- 15 – Le sfide HR aperte:** benessere, organizzazione e futuro del lavoro



1

EDITORIALE

A CURA DI AGNIESZKA PISZCZEK,
CHIEF SALES OFFICER DI EDENRED ITALIA

OSSERVARE IL CAMBIAMENTO:

IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE NEL LAVORO CHE EVOLVE

A CURA DI AGNIESZKA PISZCZEK,
CHIEF SALES OFFICER DI EDENRED ITALIA

Che il mondo del lavoro sia in continua trasformazione è qualcosa che sappiamo e ci diciamo da tempo. Ma oggi questa trasformazione procede a una velocità tale da rendere necessario fermarsi, osservare e capire cosa sta accadendo davvero.

In Edenred Italia crediamo che

il welfare aziendale sia una delle chiavi più concrete per leggere questo cambiamento dal momento che intercetta bisogni, aspettative e nuove priorità delle persone.

Per questo, anche per il 2026, rinnoviamo l'appuntamento con il nostro Osservatorio Welfare che si conferma uno strumento di lettura privilegiato per comprendere l'evoluzione del welfare

aziendale nel nostro Paese e il suo impatto sulle persone, sulle aziende e sulla relazione tra lavoro e benessere.

Lo facciamo attraverso un campione sempre più ampio: 5.500 aziende clienti e 870.000 beneficiari dei servizi Edenred, cui si aggiunge l'indagine Ipsos Doxa condotta su 1.000 lavoratori dipendenti e 200 HR manager. Incrociando utilizzo reale, vissuto delle persone e sguardo HR, l'Osservatorio restituisce una fotografia di ciò che il welfare è diventato oggi: molto più che un insieme di benefit, è una leva concreta per ascoltare e interpretare ciò che sta succedendo, dentro e fuori dal mondo del lavoro.

Il primo elemento riguarda il **consolidamento del welfare aziendale nel tessuto produttivo italiano** con una quota media pro capite che si attesta a 1.000 euro, in linea con l'edizione precedente, mentre l'utilizzo effettivo del **credito disponibile arriva all'84%.**

È un dato importante che racconta una crescente familiarità delle persone con gli strumenti welfare e una maggiore capacità di utilizzare le



OSSERVARE IL CAMBIAMENTO: IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE NEL LAVORO CHE EVOLVE

risorse a disposizione.

La contrattazione, peraltro, va in questa direzione: nel gennaio 2026, il 68% dei contratti attivi con premi di produttività prevede misure di welfare, contro il 62% dell'anno precedente. Pur in un contesto di lieve riduzione del numero complessivo dei contratti attivi, cresce il peso di quelli che includono strumenti welfare. È il segnale di una presenza più stabile e riconoscibile, che continua a entrare, e restare, nelle prassi aziendali e nelle relazioni di lavoro.

Anche la composizione della spesa welfare ci dice molto sulle abitudini consolidate e su quelle che cambiano: i **fringe benefit** continuano a crescere e **costituiscono il 55%** del totale utilizzato, confermandosi così la prima voce del paniere welfare. Tale crescita è certamente da leggere nel contesto economico che ognuno di noi conosce bene: il **carovita** continua a incidere sulle scelte quotidiane e orienta il welfare verso strumenti più immediati, ricorrenti e facilmente riconoscibili. Ma **ridurre il welfare aziendale al solo sostegno economico sarebbe una lettura parziale**. Come avrete modo di leggere tra queste pagine,

l'edizione 2026 dell'Osservatorio mostra che

il welfare è chiamato a rispondere a bisogni più ampi: potere d'acquisto sì, ma anche qualità della vita, carichi di cura, tempo, salute, crescita professionale, motivazione e fiducia.

Che il carovita sia la prima pressione quotidiana, inoltre, lo affermano anche i dati Ipsos Doxa: **l'83% delle persone ha limitato almeno un'attività** negli ultimi 12 mesi - lavora, quindi, ma senza potersi concedere occasioni di svago - e **il 75% sente il peso dei cosiddetti carichi invisibili**, con un'incidenza ancora più forte tra caregiver, donne e famiglie con figli, che tocca anche la cosiddetta "generazione sandwich". Dietro i numeri, quindi, ci sono lavoratori e lavoratrici che devono tenere insieme costi quotidiani, lavoro, cura, tempo e futuro.

In uno scenario simile, il welfare aziendale può diventare un **fattore di prossimità**. Può aiutare le persone nella gestione delle spese ricorrenti, sostenere l'accesso ai servizi, alleggerire una parte dei carichi familiari e contribuire a rendere più solida la relazione tra azienda e dipendenti.

Dove è presente un piano welfare, infatti, migliorano diversi indicatori legati all'esperienza di lavoro, in particolare motivazione e valorizzazione. È importante sottolineare che il welfare non genera engagement in modo automatico, ma può rafforzare il contesto in cui fiducia, riconoscimento e partecipazione crescono.

Anche il punto di vista HR avvalorava quanto emerso finora: quasi 7 aziende su 10 tra quelle coinvolte nell'indagine hanno adottato un piano welfare e, tra le realtà che già lo hanno introdotto, il 97% ha mantenuto o aumentato gli investimenti nel 2025.

OSSERVARE IL CAMBIAMENTO: IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE NEL LAVORO CHE EVOLVE

Il dato dice molto:

il welfare non arretra, ma si consolida come parte integrante della people strategy.

Allo stesso tempo, però, emerge una nuova responsabilità per le aziende: non basta avere un piano, bisogna che venga compreso, usato e riconosciuto dalle persone. È questa, forse, la vera novità della fase che stiamo vivendo: dopo anni in cui il welfare aziendale ha dovuto affermarsi, diffondersi e legittimarsi, **oggi la sfida riguarda la qualità della progettazione.**

Un piano welfare efficace deve essere semplice da capire, facile da usare, accessibile e vicino ai bisogni reali. Se è complesso, frammentato o poco comunicato, rischia che le persone a cui si rivolge non lo riconoscano come parte della loro vita quotidiana.

Il welfare aziendale entra così in una nuova fase e diventa parte essenziale del benessere organizzativo, dell'engagement, dell'attrattività e della responsabilità sociale. Produce effetti dentro l'impresa, ma anche fuori: sulle famiglie, sulle comunità, sui territori, sulla qualità della vita quotidiana.

È entrato stabilmente nell'ecosistema del lavoro italiano e deve diventare sempre più vissuto. Vivo. Capace di accompagnare persone e aziende in un mondo del lavoro che cambia. Edenred continuerà a mettere a disposizione la propria esperienza, i propri dati e le proprie soluzioni per contribuire a questa evoluzione e per costruire, insieme alle imprese, un welfare sempre più centrale nella vita delle persone.



2
—

ARTICOLO DI OPINIONE

A CURA DI EMMANUELE MASSAGLI,
PRESIDENTE AIWA

L'ESAME DI MATURITÀ DEL WELFARE AZIENDALE

EMMANUELE MASSAGLI,
PRESIDENTE DI AIWA

Apoco più di dieci anni dall'avvio della stagione che ha profondamente innovato il welfare aziendale, è legittimo interrogarsi non più soltanto sulla sua diffusione, ma sulla sua **maturità**.

Per lungo tempo il dibattito pubblico e scientifico si è concentrato sulla crescita quantitativa del fenomeno: il numero dei piani attivati, la platea dei lavoratori coinvolti, il valore economico delle prestazioni erogate, la progressiva estensione delle opportunità offerte dalla normativa fiscale. Una fase comprensibile e, per certi aspetti, necessaria: **ogni innovazione richiede infatti una prima valutazione dedicata alla misurazione di dettaglio degli effetti di breve periodo**.

Oggi, tuttavia, il welfare aziendale si trova in una condizione diversa. Esso non rappresenta più una sperimentazione limitata a poche grandi imprese né un tema confinato agli specialisti delle risorse umane. **È diventato una leva delle politiche di gestione del personale, una componente**

sempre più essenziale delle strategie di attrazione e fidelizzazione dei talenti e uno strumento ordinario della contrattazione collettiva, tanto da essere stato recentissimamente ricompreso nel Trattamento Economico Complessivo (TEC) da riconoscere ad ogni lavoratore, quando obbligatorio per disposizioni del contratto collettivo nazionale (d.lgs. 62/2026, c.d. decreto Primo Maggio).

Proprio per questa ragione, la profondità e l'ampiezza delle analisi devono essere diverse:

non è più sufficiente chiedersi quanto welfare aziendale esista, ma quale welfare aziendale si stia sviluppando nel nostro Paese e se questa guadagnata maturità sia feconda nel lungo periodo.



L'ESAME DI MATURITÀ DEL WELFARE AZIENDALE

La questione assume particolare rilevanza in una fase storica caratterizzata da trasformazioni profonde. **L'inverno demografico, la sofferenza ecologica, la pervasività dell'Intelligenza Artificiale generativa stanno modificando radicalmente i bisogni** ai quali il sistema di protezione sociale è chiamato a rispondere, nonché le esigenze che i lavoratori sottopongono alle proprie imprese.

In questo scenario il welfare aziendale non può essere interpretato soltanto come una leva di efficientamento del costo del lavoro o come una modalità fiscalmente vantaggiosa di erogazione di benefici finalizzati al sostegno al reddito.

Se così fosse, il suo contributo allo sviluppo economico e sociale del Paese sarebbe inevitabil-

mente limitato, per quanto gradito ad imprese e lavoratori. La sua crescente rilevanza deriva invece dalla capacità di costruire forme nuove di collaborazione sui luoghi di lavoro, in filiera con i corpi intermedi e i servizi territoriali, contribuendo alla produzione di benessere individuale e collettivo.

L'esperienza maturata nell'ultimo decennio dimostra che il welfare aziendale produce i risultati più significativi quando riesce a intercettare bisogni reali e a trasformarsi in una politica organizzativa efficiente sia a livello microeconomico (la singola impresa) che macroeconomico (il sistema Paese). Ciò avviene, ad esempio, quando **sostiene la genitorialità, favorisce la conciliazione tra vita e lavoro, promuove la salute e la prevenzione, accompagna le persone nei percorsi di formazione continua, supporta le responsabilità di cura o contribuisce alla gestione delle situazioni di non autosufficienza.**

Al contrario, quando viene ridotto a un semplice scudo contro l'impoverimento del potere d'acquisto, il welfare aziendale perde di interesse anche per il legislatore ed è soggetto a interventi di

riforma contraddittori e instabili. Senza rinnegare la funzione economica certamente apprezzata, il welfare aziendale ha possibilità di crescere solo se non si sovrappone agli altri strumenti retributivi, dimenticando la finalità sociale che costituisce la ragione giuridico-legislativa (prima che etica) del suo vantaggio fiscale e contributivo. Non si tratta di una valutazione ideologica né di una contrapposizione tra strumenti "buoni" e strumenti "cattivi". I lavoratori sono i primi conoscitori dei propri bisogni e la flessibilità dei tempi e delle modalità di lavoro rappresenta sempre di più un valore. Tuttavia, un sistema di welfare aziendale che rinunci completamente a orientare le proprie risorse verso obiettivi socialmente rilevanti rischia di smarrire la propria identità.

I risultati delle indagini condotte dall'Osservatorio di Edenred sono funzionali ad alimentare questa riflessione:

non solo descrivere il fenomeno, ma comprenderne le traiettorie evolutive. Analizzare il welfare aziendale significa oggi osservare la «grande trasformazione» del lavoro (Karl Polanyi) che è indotta dalla trasformazione delle famiglie, delle comunità territoriali e delle imprese (o ne è causa?).

AIWA, l'Associazione Italiana Welfare Aziendale, è la prima ad essere interessata ad ogni analisi che, superando il solo obiettivo di misurare il presente, è funzionale anche a fornire elementi utili per orientare le scelte future dei decisori pubblici, delle parti sociali e degli operatori del settore.



3
—

L'OSSERVATORIO WELFARE 2026

IN BREVE



L'OSSERVATORIO WELFARE 2026

IN BREVE

L'edizione 2026 dell'Osservatorio Welfare di Edenred Italia racconta un welfare aziendale sempre più maturo, utilizzato e vicino alla vita quotidiana delle persone.

L'edizione si basa su tre campioni complementari.

L'analisi Edenred su
5.500 aziende e 870.000 beneficiari

L'indagine Ipsos Doxa su
1.000 lavoratori dipendenti

L'indagine Ipsos Doxa su
200 HR manager

È proprio l'incrocio tra utilizzo reale, vissuto delle persone e sguardo HR a dare una fotografia più completa di come il welfare stia cambiando dentro le aziende.

Dai dati Edenred emerge un consolidamento del credito welfare: la **quota media pro capite raggiunge i 1.000 euro, l'utilizzo effettivo arriva all'84%** e i contratti con misure di welfare passano dal 62% al 68% in un **anno***. I fringe benefit rappresentano il 55% del totale utilizzato, segno di un welfare sempre più orientato ai bisogni immediati.

La seconda parte, basata sui dati Ipsos Doxa, spiega i motivi dietro questi comportamenti. Il carovita è la prima pressione quotidiana: il 41% è molto preoccupato per i prezzi, l'83% ha limitato almeno un'attività negli ultimi 12 mesi. Il 75% sente **il peso dei carichi invisibili**, con picchi tra caregiver, 84%, donne, 83%, e famiglie con figli, 79%.

Il welfare entra anche nel rapporto tra persone e aziende. **La soddisfazione lavorativa è positiva per 6 dipendenti su 10, ma solo l'8% è molto soddisfatto.** L'engagement mostra margini importanti: il 60% si sente responsabilizzato, ma solo il 37% valorizzato. Dove è presente un piano welfare i valori migliorano,

soprattutto su motivazione e valorizzazione. Accanto ai benefit emerge anche una sfida organizzativa:

il benessere dipende molto da come il lavoro è costruito ogni giorno.

I principali ostacoli, per HR e dipendenti, sono le procedure burocratiche, le riunioni non necessarie e i task ripetitivi, i cosiddetti time waster che drenano tempo ed energie.

Lato HR, **quasi 7 aziende su 10 hanno adottato un piano welfare** e il 97% ha mantenuto o aumentato gli investimenti nel 2025. Ma la sfida non è più solo avere un piano: è farlo funzionare. Per dipendenti e HR deve essere equo, accessibile, immediato da capire e facile da usare.

I dati Edenred mostrano come il welfare viene utilizzato, quelli raccolti da Ipsos Doxa raccontano quali bisogni e pressioni attraversano oggi il lavoro. Insieme disegnano una traiettoria chiara: pas-

sare da un welfare presente a un welfare davvero progettato, più semplice, più accessibile e capace di accompagnare potere d'acquisto, engagement, carichi di cura e qualità della vita.

★

FONTE
Report "Deposito Contratti" del 15 gennaio 2026 - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.



WELFARE 2026: PIÙ USATO, PIÙ QUOTIDIANO, DA PROGETTARE.

Credito, bisogni quotidiani e sfide HR nell'Osservatorio Welfare 2026



IL WELFARE CRESCE

1.000€ credito welfare medio pro capite

84% credito utilizzato
55% fringe benefit

Un welfare più stabile, usato e **vicino ai bisogni quotidiani**.

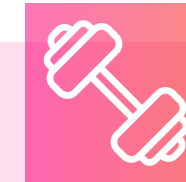


IL CAROVITA ENTRA NEL LAVORO

41% **83%**

persone molto preoccupate per aumento prezzi
ha limitato almeno un'attività

Le **pressioni economiche** diventano rinunce concrete.



I CARICHI INVISIBILI

75% dei dipendenti sente il peso dei carichi invisibili

84% caregiver
83% donne

Il welfare **deve sostenere anche tempo, cura e organizzazione** della vita.



ENGAGEMENT: IL NODO APERTO

60% dei dipendenti si sente responsabilizzato

37% si sente valorizzato
46% vs 30% motivazione con/senza welfare

Il welfare può contribuire a **migliorare la relazione persona-impresa**.



QUANDO IL LAVORO FA CONSUMARE ENERGIE

Attività **time waster**

27% procedure burocratiche
22% le riunioni non necessarie

Il **benessere** passa anche dall'**organizzazione** del lavoro.



UN PIANO WELFARE CHE FUNZIONA

7 aziende su 10 hanno un piano welfare

97% mantiene o aumenta gli investimenti
51% dei dipendenti si sente informato

La sfida è renderlo sempre più **accessibile**.

LE CHIAVI DI LETTURA DEL WELFARE AZIENDALE

L'Osservatorio Welfare di Edenred nasce per leggere, anno dopo anno, l'evoluzione del welfare aziendale in Italia, con l'obiettivo di misurarne la diffusione e di comprendere come cambiano l'utilizzo dei benefit, ma anche le priorità delle persone e le scelte delle aziende in un contesto attraversato da trasformazioni costanti.

Da diversi anni questa analisi offre a chi si occupa di **lavoro, benessere organizzativo e politiche di welfare aziendale**, uno strumento utile per progettare piani più vicini ai bisogni reali.

Questo anche grazie all'integrazione di due prospettive complementari ed egualmente importanti:

i dati Edenred

basati sull'utilizzo effettivo dei piani welfare da parte di imprese e beneficiari;

l'indagine Ipsos Doxa

che raccoglie il punto di vista di HR manager e lavoratori su bisogni, percezioni e priorità.





4
—

IDENTIKIT DEL CAMPIONE

EDENRED



IDENTIKIT DEL CAMPIONE

ANALISI DI UTILIZZO, SENTIMENT DI CHI LAVORA E SGUARDO HR



L'edizione 2026 dell'Osservatorio sul welfare aziendale nel nostro Paese a cura di Edenred Italia, si fonda quindi su tre campioni complementari:

5.500 aziende e 870.000 beneficiari
(campione Edenred)

1.000 lavoratori dipendenti
(campione Ipsos Doxa)

200 HR manager
(campione Ipsos Doxa)

Accanto all'analisi Edenred e all'indagine sulla popolazione aziendale, l'edizione 2026 conferma, dunque, il coinvolgimento degli HR manager, già introdotto nel 2025. Una prospettiva che permette di integrare lo sguardo di chi beneficia del welfare con quello di chi lo progetta, lo gestisce e lo comunica all'interno delle organizzazioni e che fa emergere, come vedremo, punti di contatto e possibili disallineamenti tra aziende, HR e lavoratori.

L'incrocio di diverse tipologie di dati restituisce una **visione ampia e trasversale del mondo del lavoro oggi**: con un focus, nella prima parte, sul ruolo attuale del welfare aziendale e nella seconda sulle trasformazioni che stanno ridefinendo il rapporto tra persone, lavoro e organizzazioni.

Un approccio che consente di cogliere non solo i dati quantitativi legati all'utilizzo del welfare, ma anche le percezioni, le aspettative e i cambiamenti che contrassegnano oggi il mondo del lavoro, grazie a un campione vario e articolato.



ANALISI EDENRED:

CAMPIONE E CHIAVI DI LETTURA

L'analisi Edenred prende il via con la presentazione del campione di aziende e beneficiari per proseguire lungo quattro chiavi di lettura.

 **Trend**

 **Abitudini di utilizzo**

 **Welfare quotidiano**

 **Fasi della vita**

Iniziamo con il conoscere il campione di riferimento.





IL CAMPIONE EDENRED

AZIENDE E BENEFICIARI

L'indagine svolta da Edenred ha interessato un campione di **5.500 aziende e 870.000 beneficiari**. Una base che si è ampliata nel tempo - dai 680.000 beneficiari dell'edizione 2024 ai 770.000 del 2025 - e che consente di andare ancora più a fondo nei comportamenti di utilizzo del welfare aziendale.

Guardando alla composizione per dimensione aziendale, il campione Edenred mostra una presenza più marcata di **imprese medio-grandi** rispetto alla fotografia del tessuto produttivo italiano restituita dall'Istat*. Le piccole e medie imprese tra 10 e 49 dipendenti restano comunque la fascia più rappresentata anche tra le imprese coinvolte nell'analisi Edenred, ma con un peso più contenuto: il **54,3%** contro l'**85,5%** del dato Istat.

Più rilevante è invece la presenza delle imprese tra 50 e 249 dipendenti, pari al 30,5% rispetto al 12,4% Istat, e delle imprese con 250 dipendenti e oltre, che sono il 15,2% del campione Edenred contro il 2,2% del dato nazionale.

Anche per il settore di appartenenza emergono alcune diversità rispetto alla mappa disegnata dall'Istat: il campione Edenred è composto principalmente da realtà della **manifattura**, dei **servizi professionali** e del **commercio** - rispettivamente il 32%, il 14% e il 13% - mentre, secondo l'Istituto di Statistica, in Italia prevalgono le imprese del commercio, dei servizi professionali e delle costruzioni (rispettivamente il 22%, 20% e 12%).

*

FONTI

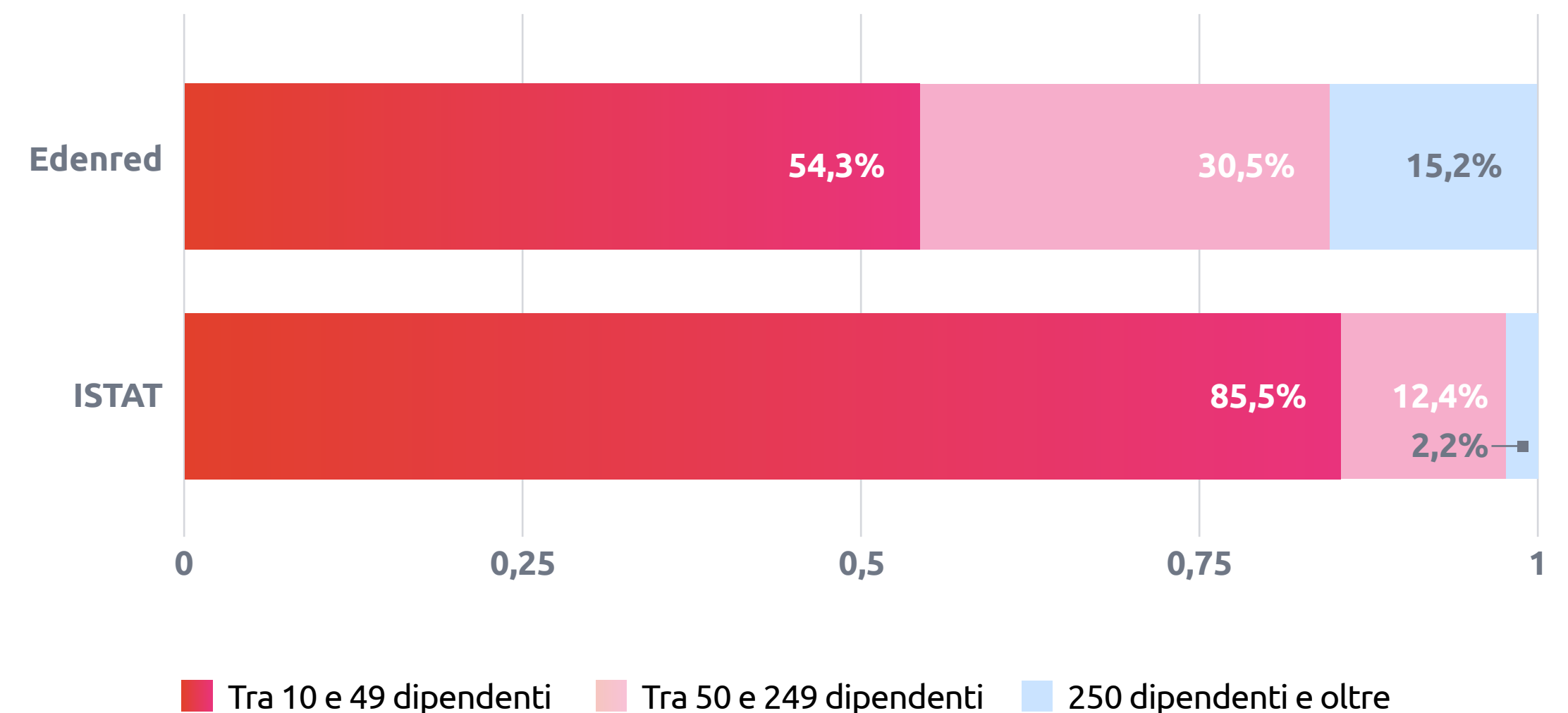
Dati ISTAT tratti da rielaborazioni delle Tavole di Diffusione del Registro Statistico ASIA "Registro Statistico delle Imprese Attive" (anno 2024, pubblicazione 09 luglio 2025)

Dati ISTAT tratti da IstatData - La banca dati dell'Istituto Nazionale di Statistica (accesso Istat Data Browser v4.1.9 2026)

Dati ISTAT - Rilevazione sulle Forze di Lavoro (RFL dati Q3-2025). Report "Deposito Contratti (15 gennaio 2026)" - Ministero del Lavoro

IMPRESE PER DIMENSIONE AZIENDALE: EDENRED VS ISTAT A CONFRONTO

Come si compone il campione imprese rispetto al tessuto italiano per dimensione aziendale?



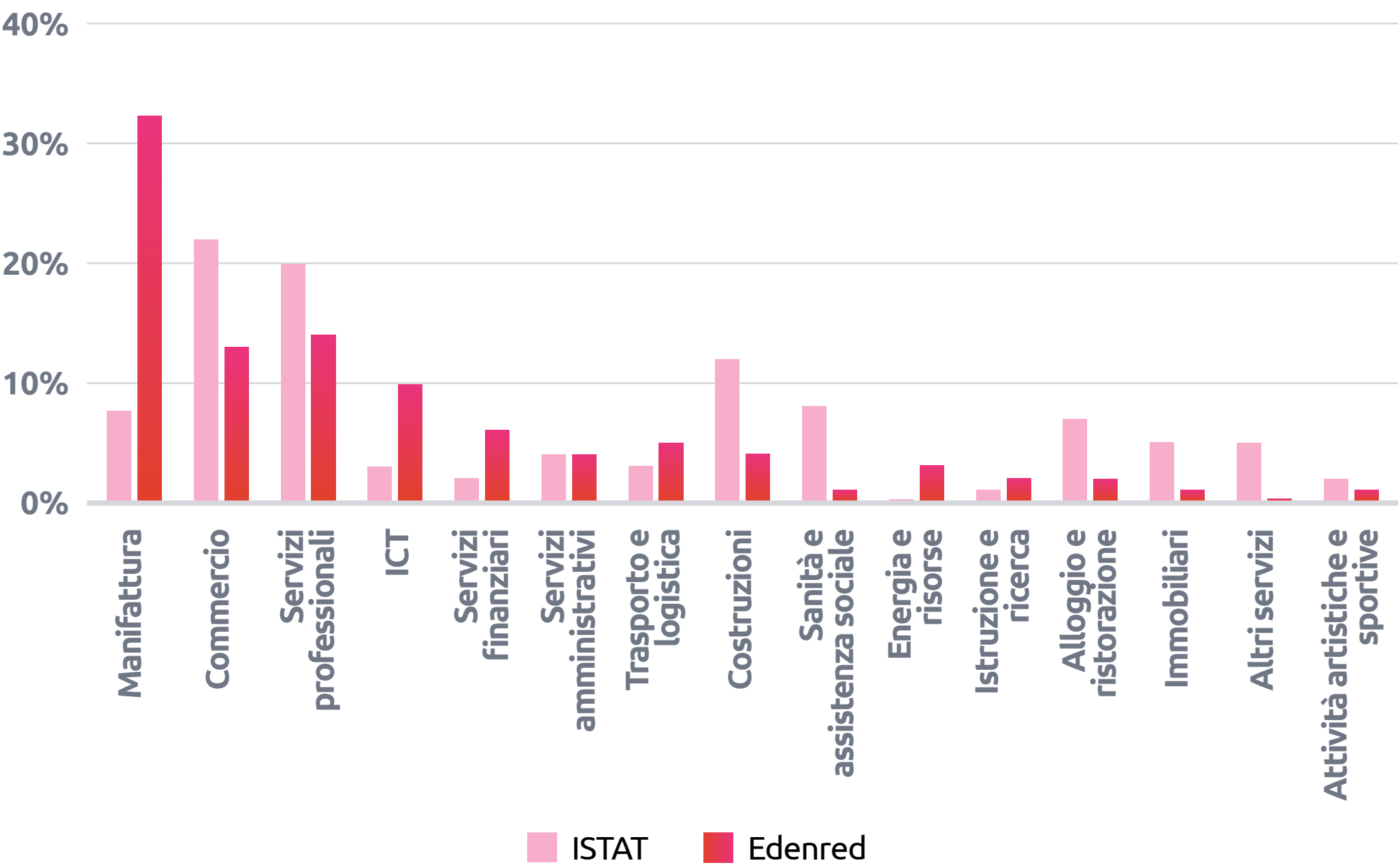


IL CAMPIONE EDENRED

AZIENDE E BENEFICIARI

IMPRESE PER SETTORE: CAMPIONE EDENRED VS ISTAT

Come si compone il campione imprese rispetto al tessuto italiano per macrosettore di attività?

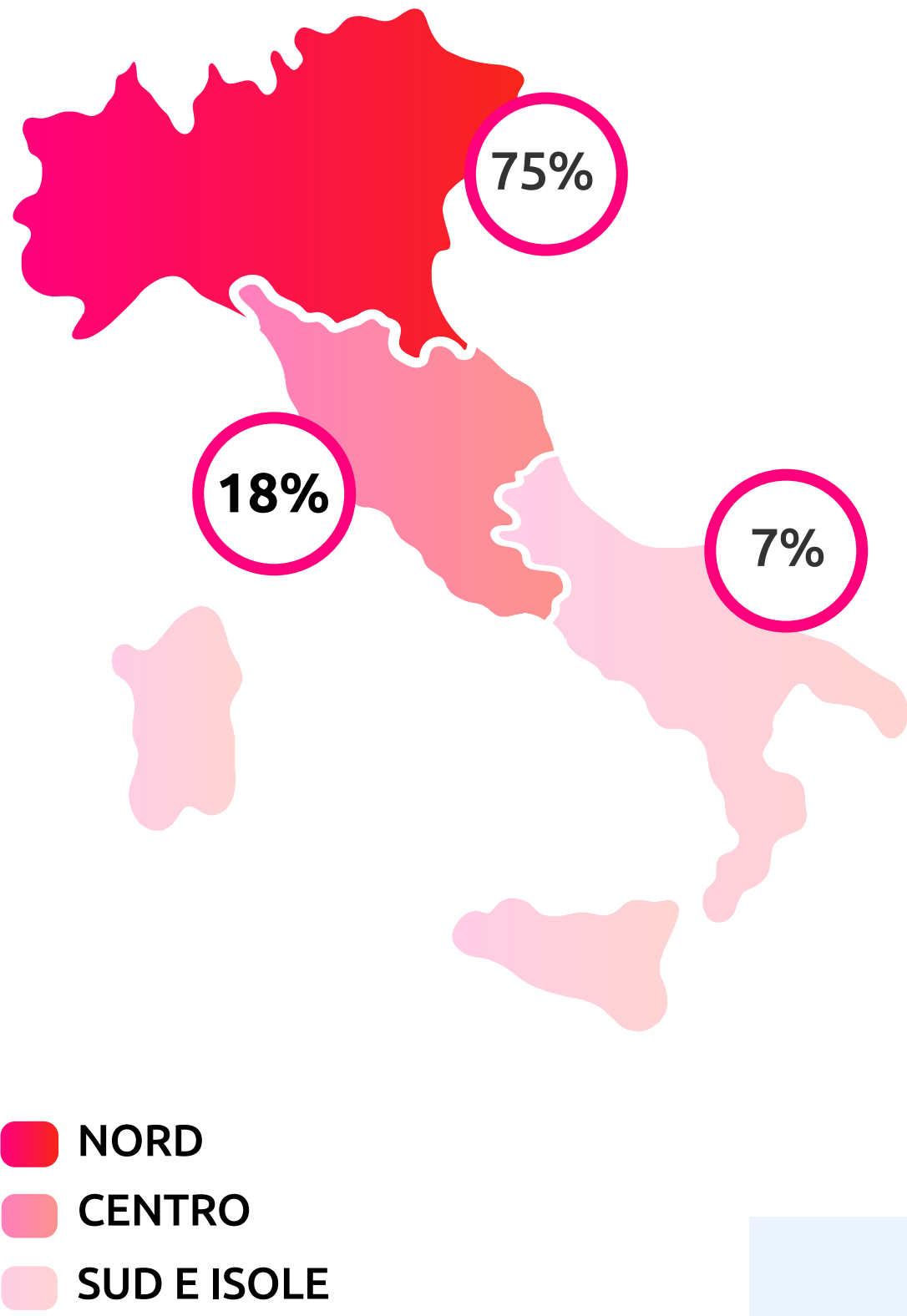


*
FONTE
Dati ISTAT tratti da rielaborazioni delle Tavole di Diffusione del Registro Statistico ASIA "Registro Statistico delle Imprese Attive" (anno 2022, pubblicazione 11 luglio 2024)

La distribuzione geografica del campione Edenred riflette una tendenza già evidente anche nella fotografia scattata dall'Istat: la maggioranza delle imprese del tessuto produttivo è collocata nelle regioni del Nord, dove il welfare aziendale, peraltro, risulta storicamente più consolidato. Il **75%** del campione si concentra quindi nel **Nord Italia**, il **18%** nel **Centro** e il restante **7%** nel **Sud** e nelle Isole. La Lombardia da sola, come già rilevato nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio, rappresenta il 40,9% del campione, contro il 18,7% del tessuto di riferimento Istat.

*
FONTE
Dati ISTAT tratti da rielaborazioni delle Tavole di Diffusione del Registro Statistico ASIA "Registro Statistico delle Imprese Attive" (anno 2023, pubblicazione 09 luglio 2025)

LA MAPPA DELLE IMPRESE EDENRED



IL CAMPIONE EDENRED

AZIENDE E BENEFICIARI

Guardando invece ai beneficiari, possiamo dire che la composizione del campione riflette in parte le caratteristiche delle imprese analizzate. **Gli uomini sono il 66% del totale, le donne il 34%:** un dato da leggere anche alla luce della maggiore presenza di aziende in settori come il manifatturiero in cui la componente maschile tende solitamente ad avere un peso più elevato.

Dal punto di vista anagrafico, nel confronto con il dato Istat sugli occupati tra 15 e 89 anni, il campione Edenred appare leggermente più giovane: **la fascia tra i 30 e i 49 anni** è quella più rappresentata con una percentuale **del 50%** mentre sul territorio nazionale è del 45,6%. Gli over 50 “pesano” per il 35% nel campione Edenred contro il 42,2% rilevato dall’Istat, mentre gli under 30 sono il 15% contro il 12,2% registrato dall’Istat.

Entrando ancora più nel dettaglio dell’età, le fasce 30-39 anni e 50-59 anni registrano entrambe una quota del 26%, seguite dai 40-49 anni al 24%, dagli under 30 al 15% e dagli over 60 al 9%.

E dove vivono i beneficiari Edenred? La **distribuzione territoriale** conferma una forte concentrazione nel **Nord Italia**: la Lombardia è la regione con la maggiore presenza - come conferma la percentuale del 26,9% sul totale -, seguita da Emilia-Romagna, con il 12,2%, e Veneto, con l’11,2%, cui si aggiungono Lazio e Piemonte con il 10,3% e l’8,9%.

Che le prime cinque regioni raccolgano quasi il 70% delle persone che utilizzano gli strumenti Edenred conferma la **centralità delle aree economicamente più dense** nella composizione del campione Edenred.



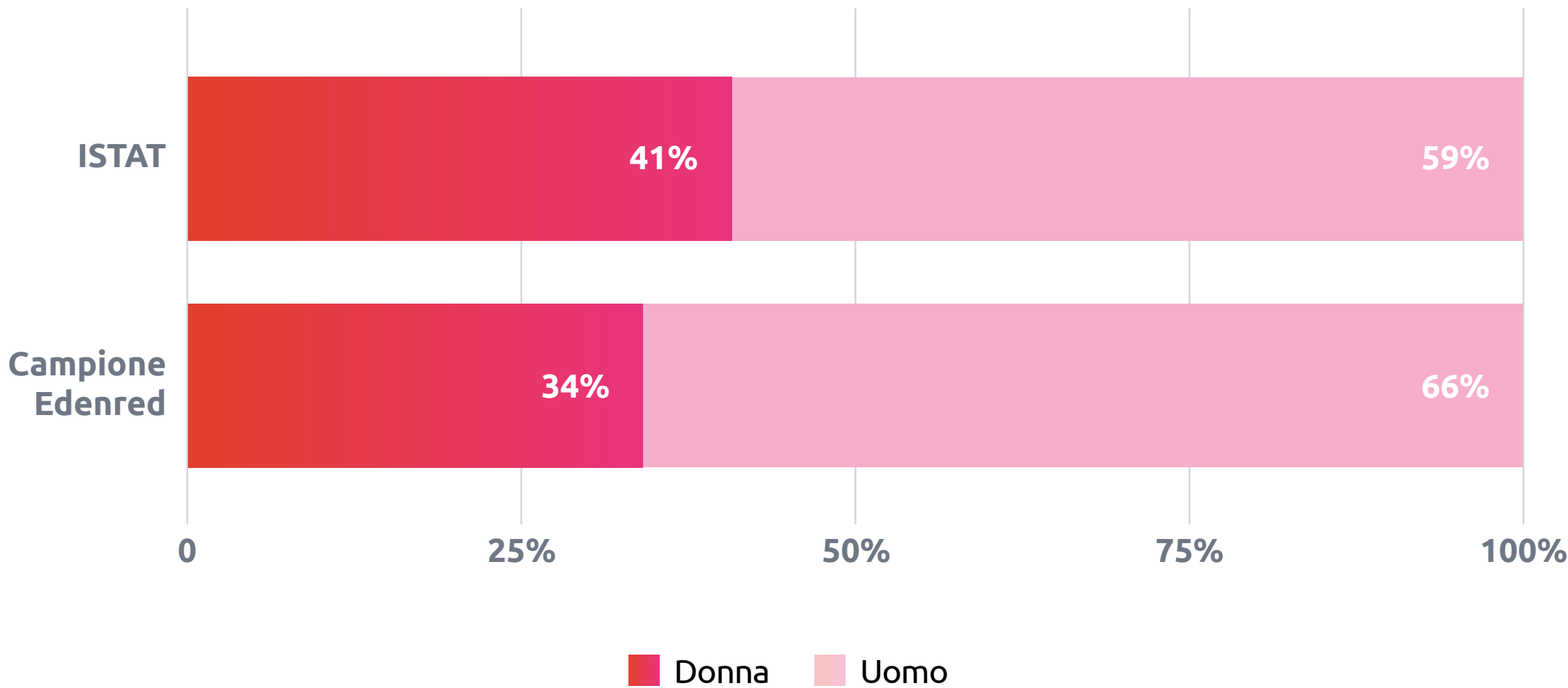


IL CAMPIONE EDENRED

AZIENDE E BENEFICIARI

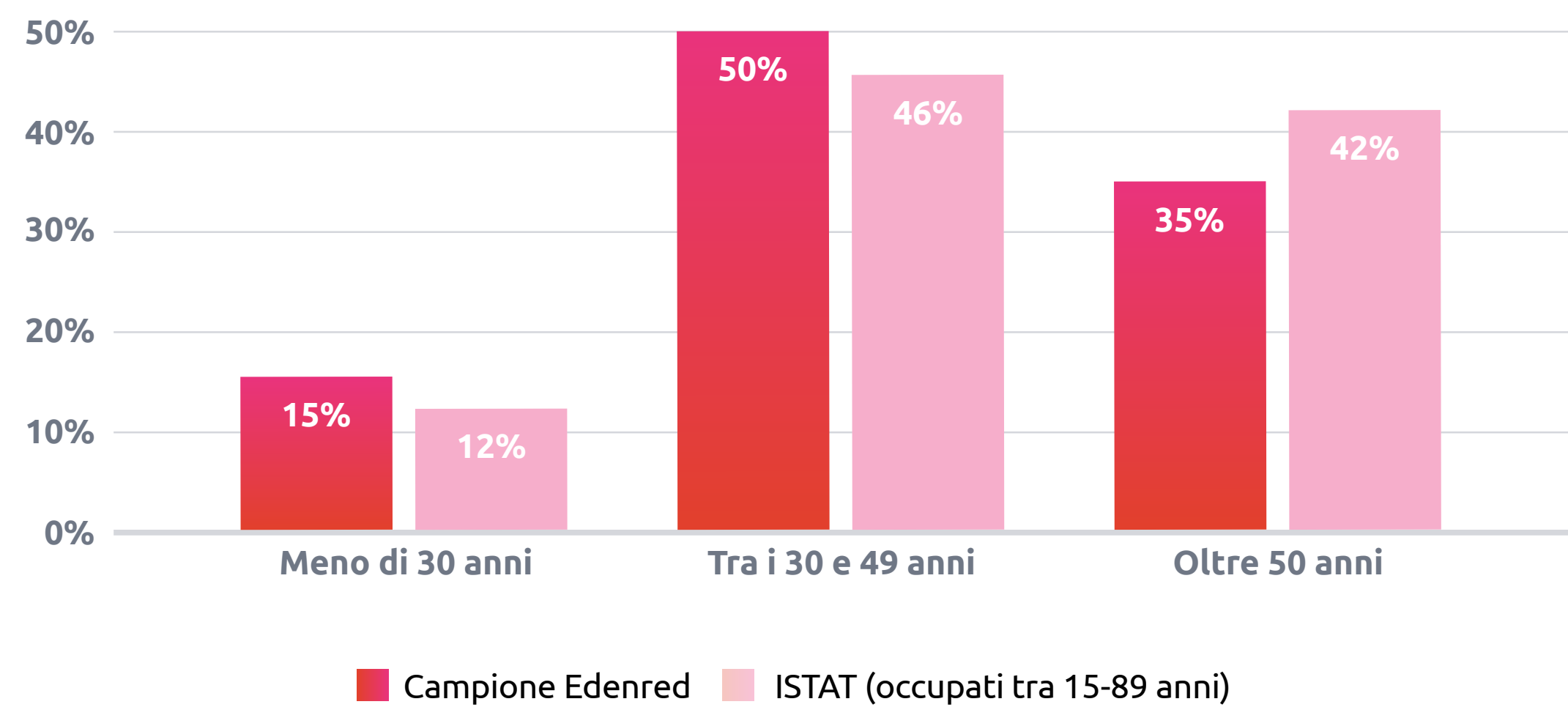
BENEFICIARI PER GENERE: CAMPIONE EDENRED VS ISTAT

Come si compone il campione beneficiari rispetto al genere?



BENEFICIARI PER FASCIA DI ETÀ: CAMPIONE EDENRED VS ISTAT

Come si compone il campione beneficiari rispetto alla fascia di età?





LE CHIAVI DI LETTURA

DELL'ANALISI EDENRED



A partire da questa base, l'analisi Edenred prende forma attraverso quattro chiavi di lettura:



I trend del welfare aziendale

per esaminare le dinamiche che stanno ridefinendo ruolo, diffusione e utilizzo dei piani welfare.



Le abitudini di utilizzo

per osservare come cambia la destinazione del credito welfare.



Carovita e welfare quotidiano

per raccontare come il welfare sia sempre più vicino ai bisogni concreti delle persone e sostenga il potere d'acquisto.



Un welfare per ogni fase della vita

per analizzare come età, genere, disponibilità di credito e priorità personali influenzano le scelte dei beneficiari.



5

I TREND DEL WELFARE AZIENDALE



I TREND DEL WELFARE AZIENDALE

CRESCE IL CREDITO WELFARE MEDIO

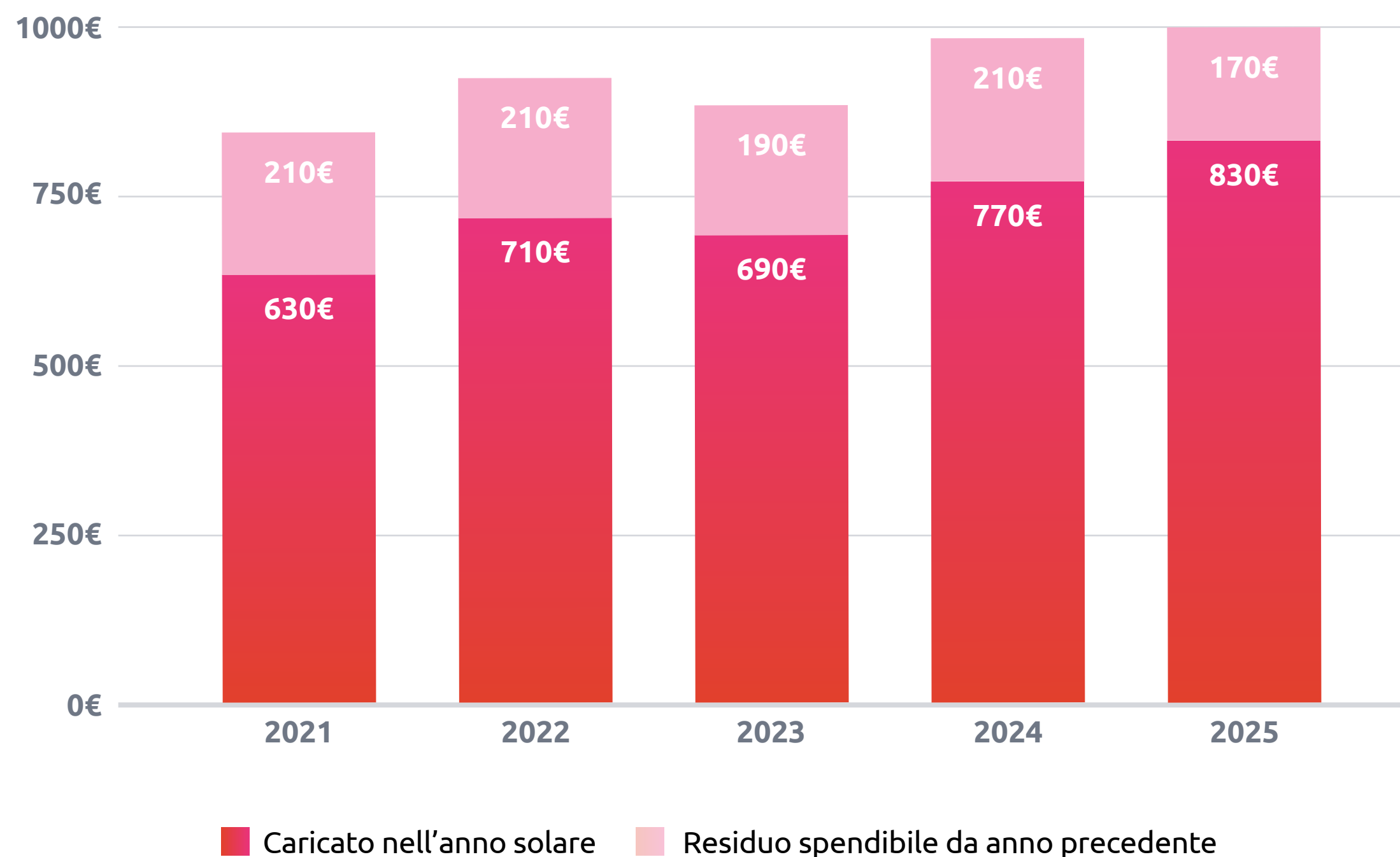
Dall'analisi quantitativa svolta da Edenred sul campione di 5.500 aziende e 870.000 beneficiari, emerge un primo dato significativo:

il credito welfare medio pro capite nel 2025 raggiunge i 1.000 euro complessivi

in linea con il valore registrato nell'edizione precedente. Accanto a questo numero, è bene evidenziare come nel medio periodo, il credito welfare mostri una tendenza alla crescita: a partire dagli 840 euro del 2021 per poi passare ai 920 euro del 2022, attestarsi a 880 nel 2023 (unico segnale di "decrescita") e poi arrivare a 980 euro nel 2024 e 1.000 euro nel 2025.

IL CREDITO WELFARE MEDIO RAGGIUNGE I 1.000 EURO

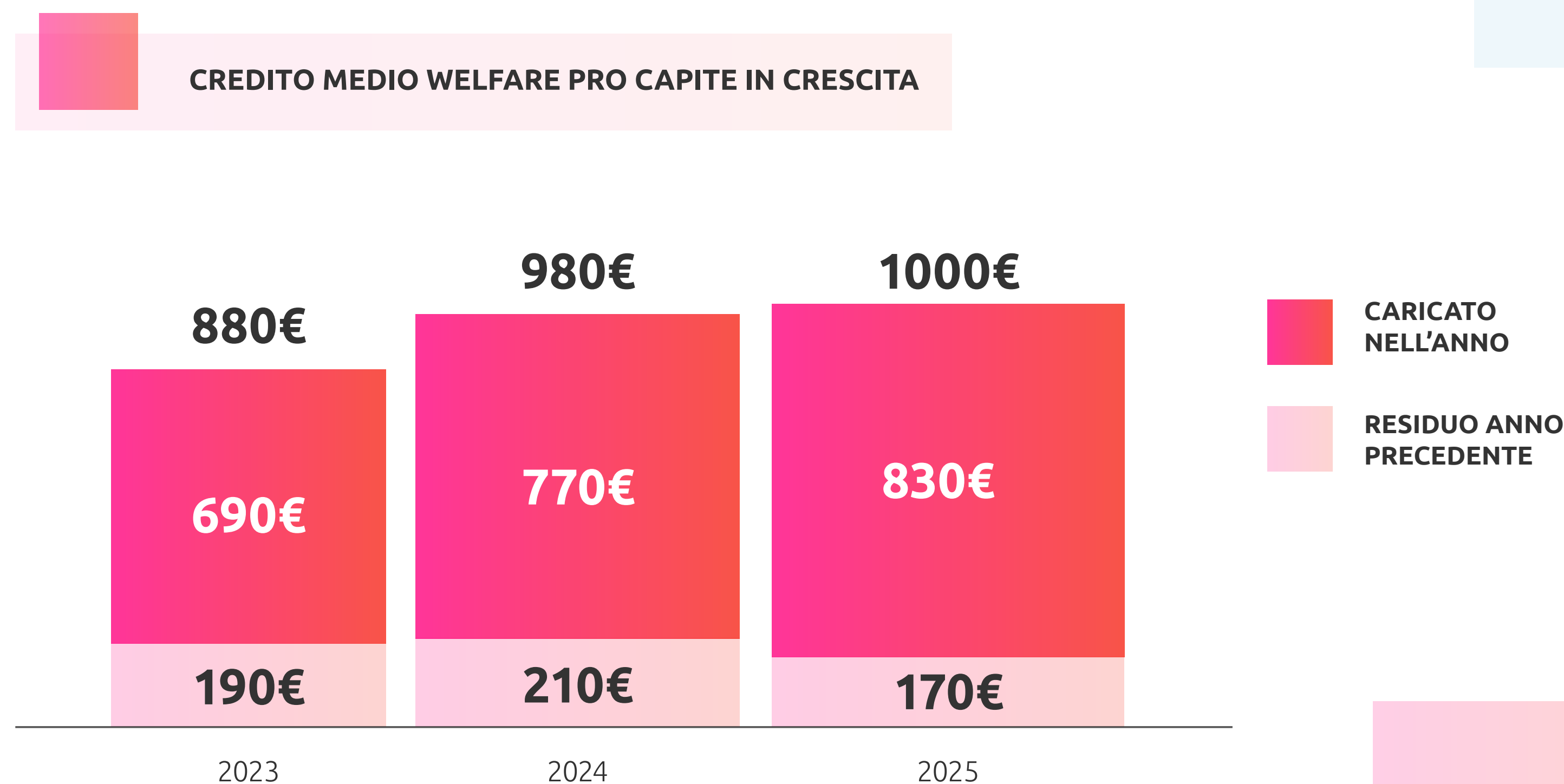
A quanto ammonta il credito welfare medio pro capite per anno?





I TREND DEL WELFARE AZIENDALE

Altrettanto importante è soffermarsi sulla composizione del credito welfare: nel 2025 i 1.000 euro medi sono composti da **830 euro caricati nell'anno solare** e da **170 euro di residuo spendibili dall'anno precedente**. Nel 2024, invece, il totale di 980 euro è dato da 770 euro caricati nell'anno e 210 euro di residuo; nel 2023 il credito medio era di 880 euro, composto da **690 euro caricati e 190 euro di residuo***. Una dinamica che segnala una maggiore incidenza della quota caricata nell'anno solare.



*** Nota metodologica:** rispetto alle edizioni precedenti è cambiato il criterio di calcolo del residuo, introdotto per rappresentare in modo più preciso la gestione delle specificità di alcune piattaforme welfare. Il totale del credito welfare, pertanto, resta il riferimento principale della nostra analisi, mentre, alla luce dei nuovi criteri introdotti, in merito alla ripartizione tra credito caricato e residuo non si può fare un confronto con le edizioni precedenti.

I TREND DEL WELFARE AZIENDALE

Questi primi numeri evidenziano la **presenza di un welfare sempre più maturo**, non perché la disponibilità media cresca in modo lineare, ma perché il credito si consolida e diventa il punto di partenza per la nascita - e conferma - di comportamenti di utilizzo più consapevoli, frequenti e orientati a bisogni concreti.

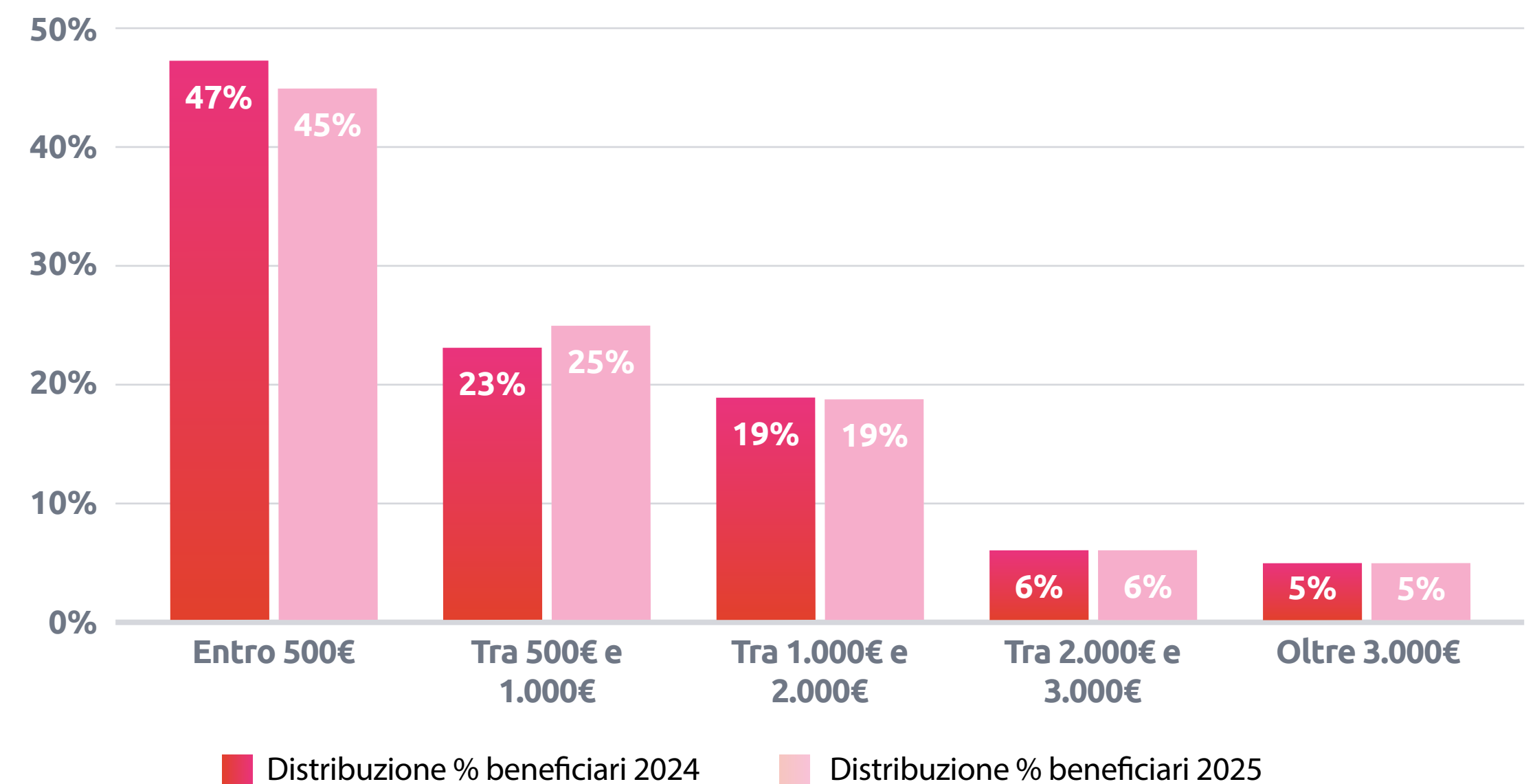
I numeri, inoltre, mostrano come le aziende stiano investendo con maggiore convinzione sul welfare, complice anche l'innalzamento, fino al 2027, delle soglie di esenzione fiscale per i fringe benefit: fino a 1.000 euro per tutti i dipendenti, fino a 2.000 euro per i dipendenti con figli a carico.

Tale spinta, iniziata negli anni precedenti, anche nel 2025 ha un riscontro diretto sulla distribuzione dei beneficiari: il **45%** dei beneficiari ha a disposizione una quota welfare entro i **500 euro**, il **25%** tra **500 e 1.000 euro** e il **19%** tra **1.000 e 2.000 euro**. Come si può vedere anche dal grafico, le fasce più alte restano le più contenute: a collocarsi tra i 2.000 e i 3.000 euro è il 6% del campione preso in esame, mentre a superare i 3000 euro è il 5%. Rispetto al 2024, si nota un leggerissimo calo

della fascia che detiene una quota welfare entro i 500 euro (- 2 punti percentuali) e cresce, in modo contenuto (+2 punti percentuali), quella tra 500 e 1.000 euro. Un movimento che segnala una lieve risalita della disponibilità media, senza però indicare uno scostamento netto nella distribuzione complessiva.

DISTRIBUZIONE DEI BENEFICIARI WELFARE

Come si distribuiscono i beneficiari per quota welfare a disposizione?



I TREND DEL WELFARE AZIENDALE

DOVE IL CREDITO WELFARE CRESCE DI PIÙ

Il credito cambia anche in base al settore di attività, come emerge dal campione Edenred che aiuta a fotografare la distribuzione del welfare aziendale nei diversi comparti. La **manifattura**, che, come indicato in precedenza, è il settore più rappresentato nel campione con il 32% delle aziende e il 36% dei beneficiari, registra nel 2025 un credito medio pari a **850 euro**, con un aumento del 6% rispetto al 2024.

Ma crescono anche e soprattutto settori come il **trasporto e la logistica** (5% di aziende presenti nel campione) con un credito medio nel 2025 di **900 euro** e un **aumento del 20%** rispetto all'anno precedente, e i **servizi amministrativi**, che registrano un **+13%** e una quota media pro capite di **700 euro**. Il dato suggerisce un allargamento progressivo del welfare aziendale anche a settori diversi da quelli tradizionalmente più strutturati, confermandone il valore come supporto alla gestione ordinaria delle spese e ai bisogni più immediati.

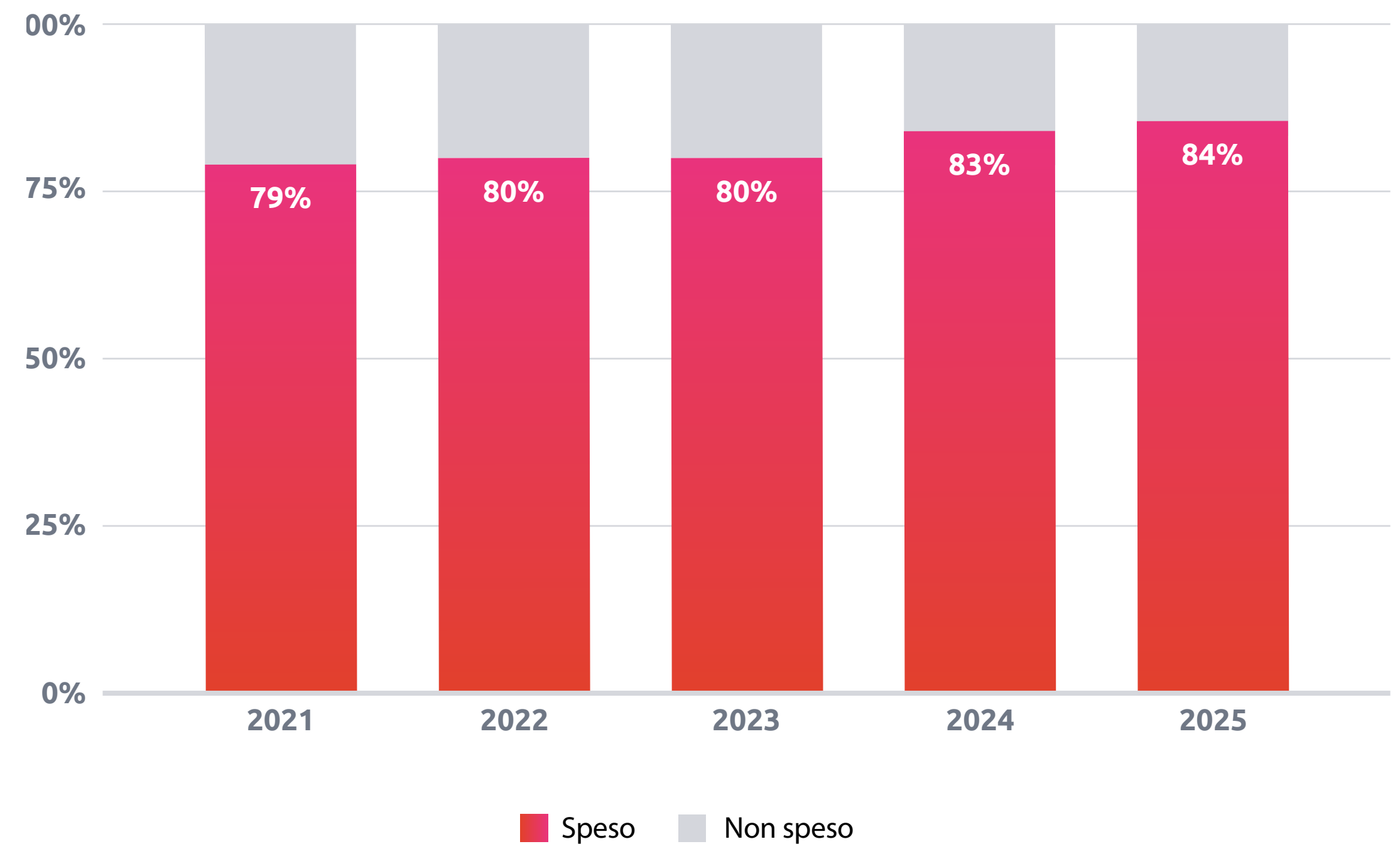
AUMENTANO L'UTILIZZO EFFETTIVO DEL CREDITO E LA FAMILIARITÀ CON GLI STRUMENTI WELFARE

Tra i trend di questa edizione dell'Osservatorio Welfare va inoltre evidenziato l'**aumento dell'utilizzo effettivo del credito**. Nel 2025 i beneficiari hanno utilizzato l'**84%** del credito in scadenza nel corso dell'anno. Una percentuale già significativa di per sé, ma che diventa ancora più rilevante se osservata in una prospettiva di lungo periodo: rispetto ai crediti in scadenza, l'utilizzo è in netta crescita. Si passa, infatti, dal 79% del 2021 all'80% del 2022 e 2023, per arrivare all'83% del 2024 e all'84% del 2025.

Questo andamento è la riprova di una maggiore capacità da parte delle persone di utilizzare il credito welfare a propria disposizione e una **crescente familiarità con gli strumenti welfare**.

UTILIZZO RISPETTO AI CREDITI NEGLI ULTIMI ANNI

Quanto è stato utilizzato rispetto ai crediti in scadenza negli ultimi anni?



I TREND DEL WELFARE AZIENDALE

IL WELFARE RAFFORZA LA SUA PRESENZA NEI CONTRATTI DI LAVORO

I dati del Ministero del Lavoro, pubblicati nel consueto "Report di monitoraggio deposito contratti" e ripresi all'interno dell'Osservatorio Edenred, aiutano nel rilevare un altro trend del 2025, in continuità con l'anno precedente: la

crescita dell'incidenza delle misure di welfare nei contratti attivi con premi di produttività.

Per dirla in numeri, sono in totale **12.856 i contratti aziendali e territoriali con premi di produttività** depositati nel corso dell'anno in esame, in lieve calo rispetto ai **13.166 del 2024**. Il picco mensile resta a **luglio**, con **2.394 moduli depositati**, seguito da **giugno**, con **1.889**. Rispetto all'anno precedente, il 2025 parte più debole nel primo trimestre, ma recupera in alcuni momenti dell'anno come **aprile**, con un incremento del **27,2%**,

settembre, con un **+24,3%**, e nel finale d'anno. Se il numero dei contratti depositati mostra una lieve flessione, cresce invece il ruolo del welfare negli accordi attivi. Nel **gennaio 2026** risultano **9.114 contratti attivi con premi di produttività**, in calo rispetto ai **10.617** di gennaio 2025. Di questi, **6.222 prevedono misure di welfare**: l'incidenza passa così dal **62%** al **68%** in un anno. Un aumento di 6 punti percentuali in 12 mesi che delinea bene il movimento in corso: **diminuiscono i contratti attivi, ma aumenta il peso di quelli che includono misure di welfare**.

Anche la distribuzione geografica dei contratti attivi conferma una concentrazione più forte nel Nord Italia. Sempre guardando al gennaio 2026, nel **Nord Italia** si registrano **6.512 contratti**, **1.591 nel Centro** e **1.011 nel Sud e Isole**. Nel confronto con gennaio 2025 il calo nel numero di contratti riguarda tutte le macroaree: **-15,7% nel Nord**, **-9,9% nel Centro** e **-10,2% nel Sud e Isole**. Si rileva, quindi, una flessione generalizzata, ma non cambia il dato di fondo: tra i contratti attivi, il welfare rafforza la propria presenza. Dai dati finora mostrati si desume un welfare

aziendale più stabile e più presente nella contrattazione. Uno strumento che entra con maggiore continuità nella vita delle persone e che può contribuire alla gestione delle spese ricorrenti

ed è quanto analizzeremo nel prossimo capitolo.

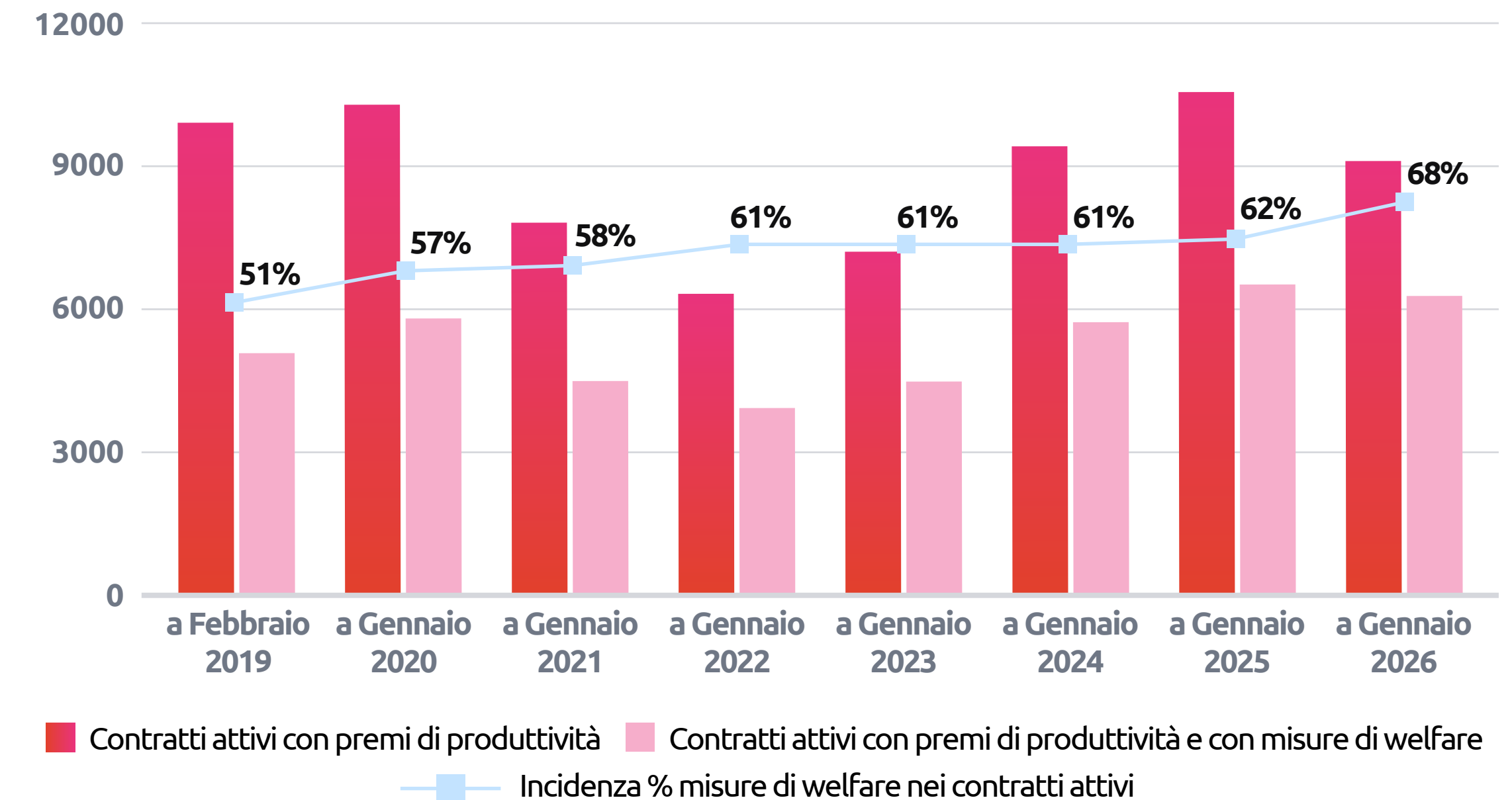
✱

Fonte

Report "Deposito Contratti" del 15 gennaio 2026 - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

CRESCE IL PESO DEL WELFARE NEI CONTRATTI ATTIVI

Contratti attivi (aziendali e territoriali) e presenza di misure welfare





6
—

CAROVITA E WELFARE QUOTIDIANO

CAROVITA E WELFARE QUOTIDIANO

UTILIZZO CREDITO WELFARE

Come già emerso nell'Osservatorio Welfare 2025, anche nell'edizione 2026 il carovita resta uno dei temi centrali per comprendere il rapporto tra welfare aziendale e bisogni delle persone. Alla percezione di lavoratori e HR manager sarà dedicato maggiore spazio nella seconda parte dell'Osservatorio, con il supporto dei dati Ipsos Doxa.

In questa seconda chiave di lettura partiamo invece dai dati Edenred per capire come il credito welfare venga concretamente utilizzato e quanto si orienti verso categorie di spesa più immediate, legate alle esigenze quotidiane e alla gestione dei bisogni più ricorrenti.

FRINGE BENEFIT: PRINCIPALE VOCE DI UTILIZZO DEL CREDITO WELFARE

Da questo punto di vista, la prima fotografia del welfare quotidiano ci arriva dalla composizione della spesa in flexible benefit. Il primo dato che emerge mostra il ruolo fondamentale e ormai imprescindibile dei **fringe benefit**: rappresentano il **55,1%** del totale utilizzato e si confermano essere la prima voce del paniere (di questa percentuale

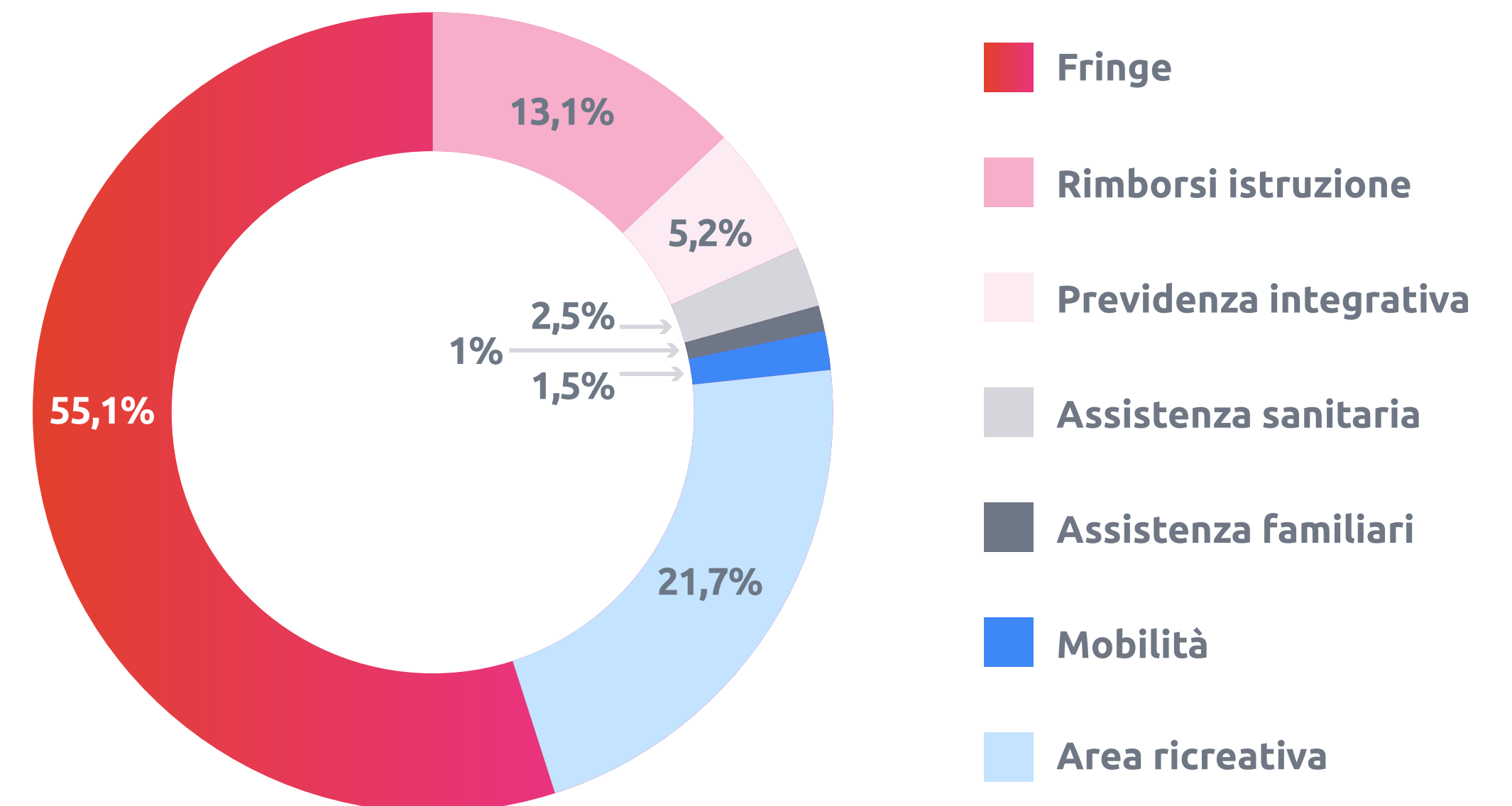
solo l'1,5% è riferito a rimborsi utenze domestiche, canone locazione e mutui; la restante parte si riferisce ad acquisti di beni a regime fringe). Seguono poi l'area ricreativa*, con il 21,7%, e i rimborsi istruzione, pari al 13,1%. Più contenuto il peso delle altre categorie: la previdenza integrativa si attesta al 5,2%, l'assistenza sanitaria al 2,5%, la mobilità all'1,5% e l'assistenza familiari all'1%.

Il boom dei fringe benefit, che segue il trend consolidato l'anno precedente (nel 2024 la percentuale era del 52,3%), è legato anche alla **stabilità normativa** che ha fissato le soglie esentasse fino a 1.000 euro per tutti i dipendenti e fino a 2.000 euro per i dipendenti con figli fiscalmente a carico, soglie valide per tutto il triennio 2025-2027. Allo stesso tempo, i fringe benefit sono visti come una risposta pratica alla pressione dell'inflazione e al peso **crescente delle spese di tutti i giorni**.

* L'area ricreativa comprende servizi e voucher welfare legati, tra gli altri, ad attività ricreative, culturali, educative e di benessere, secondo quanto previsto dall'art. 100 del TUIR.

FRINGE BENEFIT PRIMA VOCE DELLA SPESA WELFARE

Flexible Benefit - composizione della spesa 2025



CAROVITA E WELFARE QUOTIDIANO

UTILIZZO CREDITO WELFARE

L'EVOLUZIONE DEI CONSUMI: DAI SERVIZI PIÙ STRUTTURATI AI BISOGNI QUOTIDIANI

La seconda fotografia sul welfare quotidiano riguarda l'**evoluzione dei consumi welfare** tra il 2017 e il 2025 che conferma come il cambiamento più evidente riguardi proprio la **crescita dei fringe benefit**. Nel 2017 rappresentavano il 16,2% della spesa complessiva, un lieve aumento c'è stato nel 2018 con il 18,6% mentre nel 2020 si è assistito a un vero e proprio balzo con la percentuale di spesa in fringe benefit arrivata al 30,1%. Un trend in crescita anche nel 2021 e 2022 - rispettivamente 33,8% e 38,6% - mentre nel 2023 c'è stato un lieve calo con il 31,8%. Il salto più netto arriva nel 2024, quando raggiungono il 52,3%, per poi attestarsi al **55,1% nel 2025**.

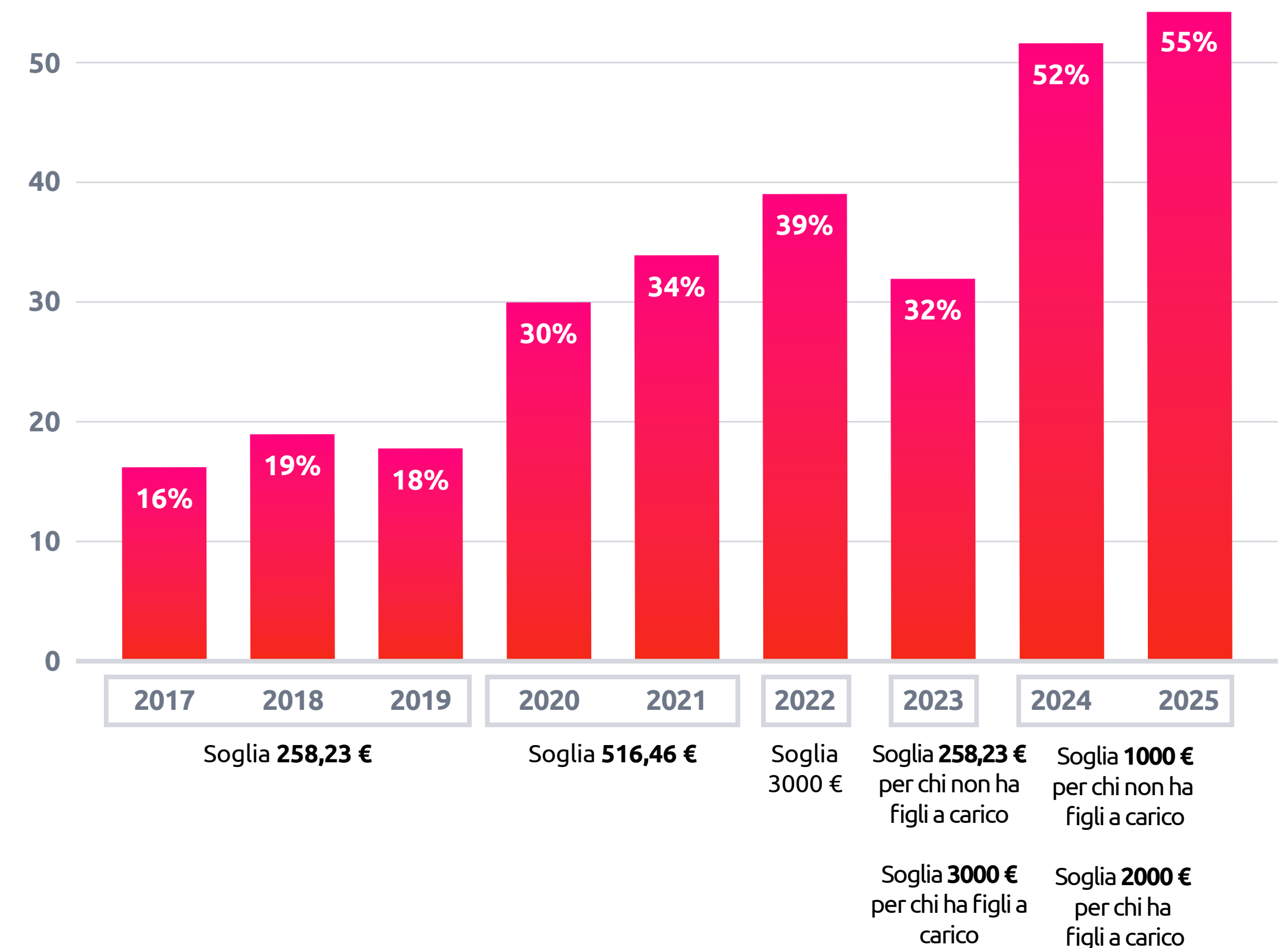
La crescita dei fringe benefit va letta insieme all'andamento dell'**area ricreativa**, che resta la seconda voce più rilevante. Questa categoria passa dall'11,7% del 2017 al 17,1% del 2018, cresce al 22,4% nel 2019, scende al 15% nel 2020, torna al 16,5% nel 2021 e raggiunge il 22,3% nel 2022. Nel 2023 arriva al 29,5%, per poi scendere al 23% nel 2024 e al **21,7% nel 2025**. Anche con questa flessione, mantiene, comunque, un peso

significativo nella composizione della spesa. Se si considerano insieme **fringe benefit e area ricreativa**, la trasformazione è ancora più palese: nel 2017 le due voci valevano complessivamente il 27,9% della spesa, mentre nel 2025 arrivano al **76,8% della spesa complessiva**: oltre tre quarti del totale. È un dato che dice molto della direzione presa dal welfare aziendale: la spesa si concentra sempre di più su categorie facilmente attivabili, ricorrenti e riconoscibili da parte dei beneficiari. Il che non significa che le componenti più strutturate - come istruzione, previdenza, assistenza sanitaria o supporto alla famiglia - perdano rilevanza in assoluto. È evidente però che, nell'utilizzo concreto, il credito welfare venga orientato soprattutto verso soluzioni capaci di rispondere a esigenze più frequenti e facilmente riconoscibili.

Dai dati emerge, invece, un cambiamento significativo per quel che riguarda i **rimborsi istruzione** che nel 2017 erano la prima voce di spesa, con il 31,1%, confermata anche nel 2018 e nel 2019 rispettivamente 32,3% e 33,8%. A partire dal 2019, inizia una progressiva riduzione: 28,3% nel 2020, 26,3% nel 2021, 17,9% nel 2022, 19,6% nel 2023, fino al 13,5% del 2024 e al **13,1% del 2025**.

L'EVOLUZIONE DEI FRINGE BENEFIT NEGLI ANNI

L'utilizzo dei fringe benefit e le diverse soglie di esenzione



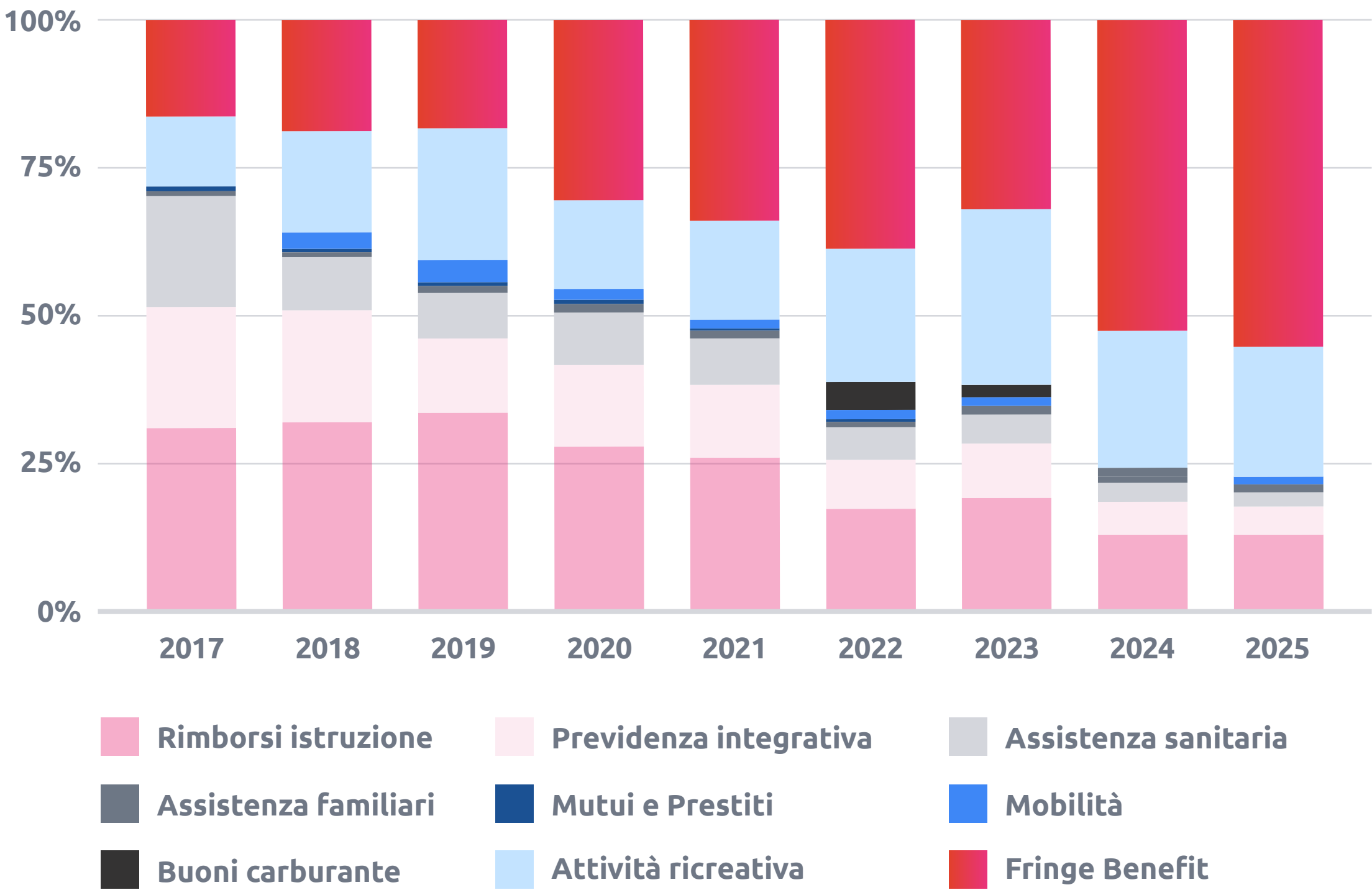


CAROVITA E WELFARE QUOTIDIANO

UTILIZZO CREDITO WELFARE

COME CAMBIA LA SPESA WELFARE

Come sono cambiati i consumi delle quote welfare flexible benefit negli anni?



Un cambiamento simile, seppur con valori diversi, riguarda anche la **previdenza integrativa** e l'**assistenza sanitaria**: la prima passa dal 20,7% del 2017 per arrivare al 5,6% nel 2024 e al **5,2%** nel 2025 mentre l'assistenza sanitaria, invece, scende dal 18,6% al **2,5%** del 2025. Guardando, il "fondo della classifica", la **mobilità** e l'**assistenza familiare** chiudono con percentuali minime: rispettivamente l'**1,5%** e l'**1%**.

I numeri dell'analisi Edenred delineano un welfare sempre più centrale nella vita di ogni giorno.

CAROVITA E WELFARE QUOTIDIANO

UTILIZZO CREDITO WELFARE

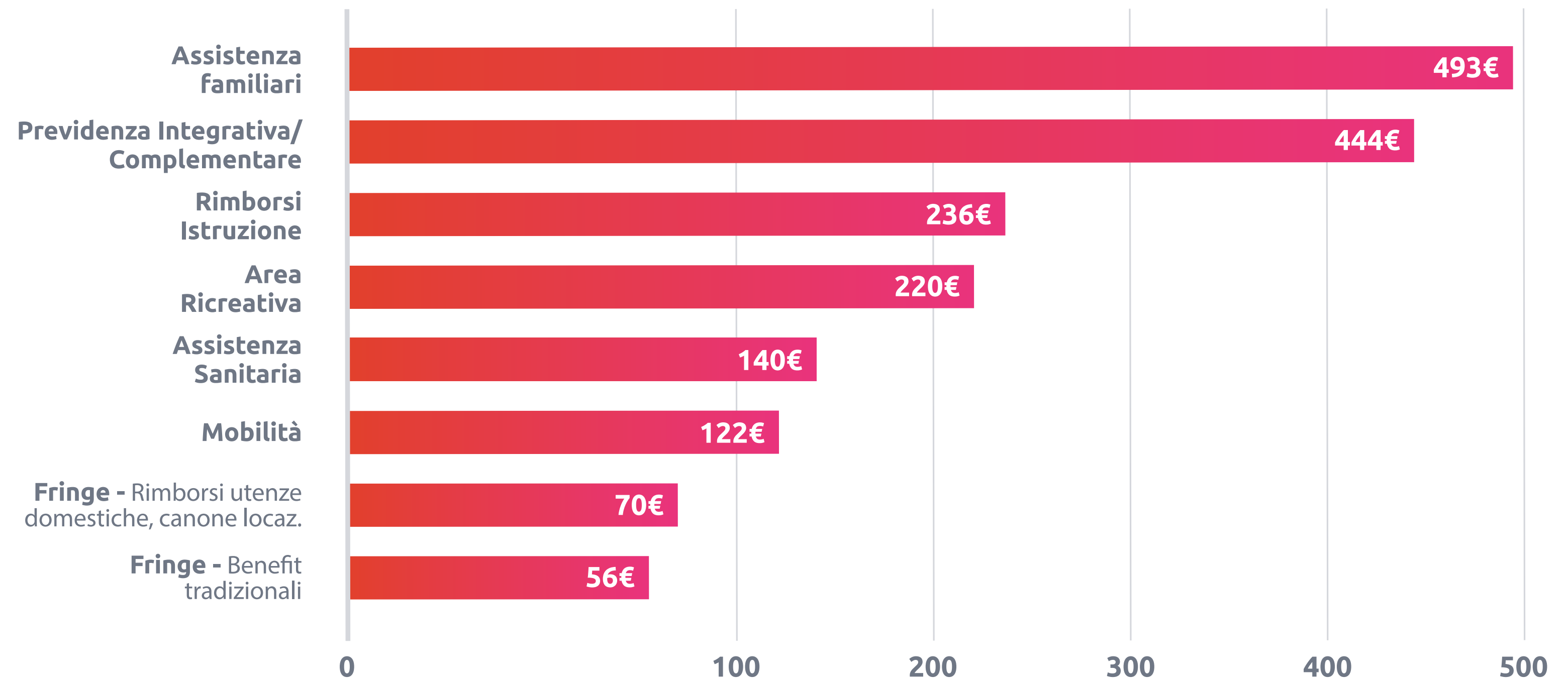
QUANDO IL BISOGNO È PIÙ STRUTTURATO, CRESCE ANCHE IL VALORE DELLA RICHIESTA

Il valore medio delle singole richieste aiuta a distinguere meglio il welfare quotidiano da quello più strutturato. Le richieste di importo più elevato riguardano, come si è notato anche durante l'edizione 2025 dell'Osservatorio, l'**assistenza familiare**, con **493 euro** medi, e la **previdenza integrativa**, con **444 euro**. Seguono i **rimborsi istruzione**, con **236 euro**, e l'**area ricreativa**, con **220 euro**. Le richieste legate ai **fringe benefit** sono invece molto più contenute: **56 euro** per i fringe tradizionali e **70 euro** per rimborsi utenze, canone di locazione e mutui.

Tali scelte vanno, comunque, lette secondo quest'ottica: le categorie più strutturate intercettano bisogni meno frequenti ma economicamente più rilevanti, mentre i fringe benefit rispondono a utilizzi più frammentati, ricorrenti e che richiedono una risposta nel breve periodo.

SINGOLA RICHIESTA PER CATEGORIA DI SPESA

A quanto ammonta in media una singola richiesta per categoria di spesa?





7 LE ABITUDINI DI UTILIZZO

LE ABITUDINI DI UTILIZZO

COME CAMBIA L'UTILIZZO IN BASE AL PERIODO E AL SETTORE

Se il welfare aziendale è ormai entrato a pieno titolo nella quotidianità, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, è importante osservare ancor più da vicino le abitudini dei beneficiari. In questo capitolo dell'Osservatorio analizzeremo come viene utilizzato il credito durante l'anno, in quali periodi si concentrano i consumi e quali differenze emergono tra categorie, settori e scelte merceologiche.

IL WELFARE SI CONCENTRA NELLA SECONDA PARTE DELL'ANNO

Il concetto di stagionalità riguarda in parte anche il welfare: l'analisi Edenred per l'anno 2025 rileva che ci sono dei periodi dell'anno in cui i consumi sono maggiori e iniziano dalla primavera in avanti, con una maggiore concentrazione nella seconda parte dell'anno. Il totale complessivo dei consumi welfare, infatti, tocca punte più alte nel mese di luglio, 11,2%, nel mese di ottobre, 10,32%, e nel mese di novembre: 11,82%.

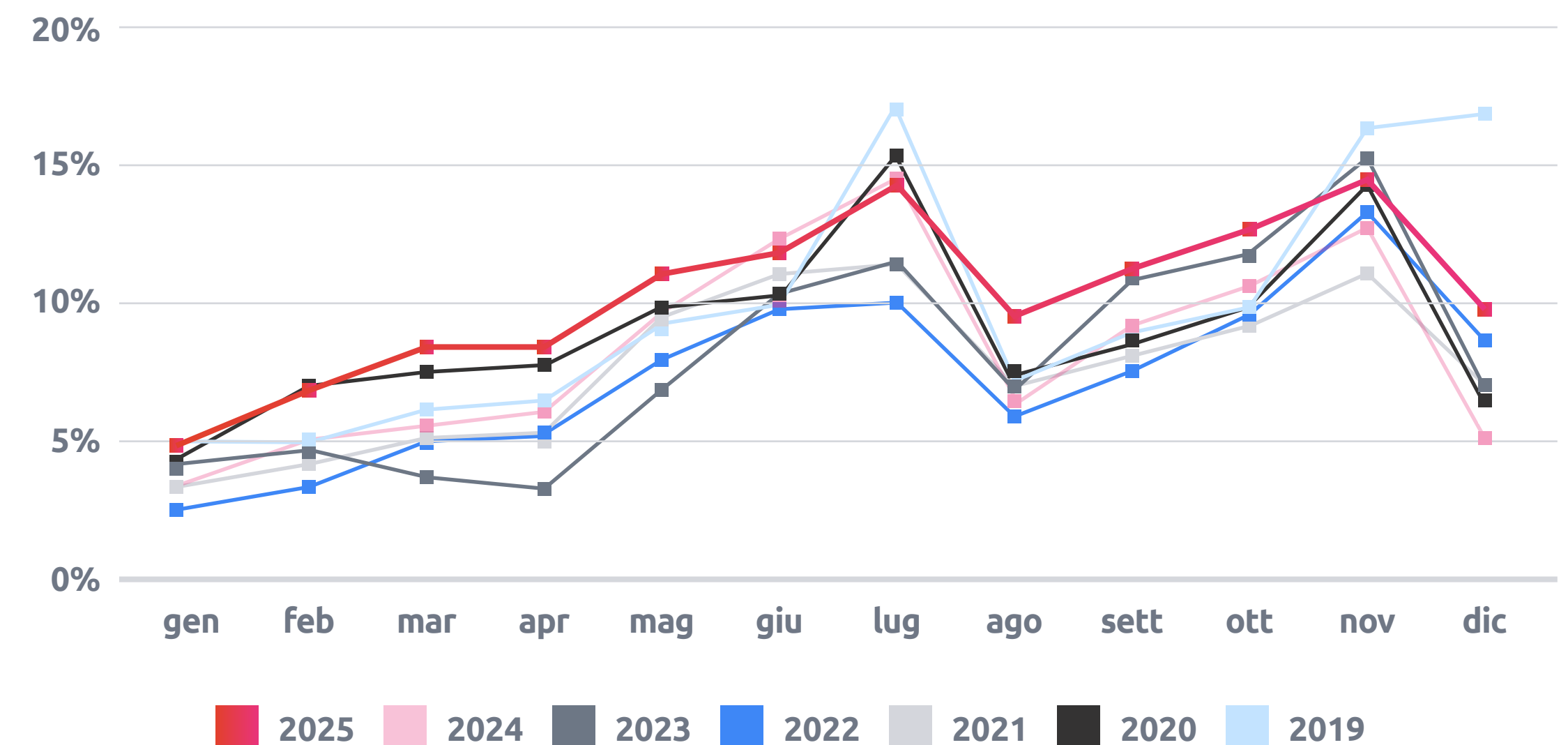
Questo andamento trova conferma anche nel confronto con gli anni precedenti. Storicamente, il picco dei consumi si registrava spesso nel mese di luglio, come avvenuto nel 2019, 2020, 2021 e 2024. Nel 2023 e nel 2025, invece, il mese più

rilevante diventa novembre; nel 2022 era stato dicembre. Il profilo stagionale sembra quindi spostarsi in parte verso la seconda metà dell'anno e in particolare nell'ultimo trimestre: basti guardare che nel 2025, i mesi di ottobre, novembre e dicembre valgono il 37% della spesa annua, leggermente più alta del terzo trimestre.

Andando nel dettaglio delle varie categorie, i fringe benefit raggiungono il valore più alto a novembre, l'area ricreativa a luglio, i rimborsi istruzione a ottobre, la previdenza integrativa a novembre e la mobilità a settembre. **Ogni voce segue quindi un proprio andamento:** alcune categorie sono più legate alla chiusura dell'anno e alla gestione dei crediti in scadenza, altre a momenti specifici come l'estate, il rientro a scuola o la ripresa delle attività dopo la pausa estiva. Il welfare, quindi, non viene usato sempre nello stesso modo: cambiano i mesi, cambiano le priorità, cambiano le categorie attivate. Tale dinamica si collega a quanto visto sull'utilizzo dei crediti in scadenza: **le persone sembrano usare meglio le somme a disposizione**, anche se una parte importante dei consumi continua a concentrarsi nei **mesi finali dell'anno**.

LA STAGIONALITÀ DEI CONSUMI WELFARE NEGLI ANNI

Com'è cambiato il peso percentuale mensile negli ultimi anni?



LE ABITUDINI DI UTILIZZO

COME CAMBIA L'UTILIZZO IN BASE AL PERIODO E AL SETTORE

COME CAMBIANO I CONSUMI NEL TEMPO

Il cambiamento più evidente, nel lungo periodo, riguarda, come abbiamo già avuto modo di osservare la crescita dei fringe benefit. Come visto nel capitolo precedente, nel lungo periodo il peso dei fringe benefit cresce dal 16,2% del 2017 al 55,1% del 2025, mentre i rimborsi istruzione scendono dal 31,1% al 13,1%. In questo caso, il dato non viene ripreso per **raccontare di nuovo la crescita della categoria**, ma per leggere come cambia la gerarchia di utilizzo del paniere welfare. Istruzione, previdenza, assistenza sanitaria e assistenza familiari continuano a intercettare bisogni rilevanti, ma una quota crescente del credito viene assorbita dai fringe benefit e da voci più vicine alla gestione ordinaria delle spese.

IL MIX DI UTILIZZO CAMBIA DA SETTORE A SETTORE

Una **novità dell'edizione 2026** riguarda l'utilizzo dei benefit osservato a partire dal settore dell'azienda del beneficiario. La lettura mostra come il peso delle diverse voci del **paniere welfare cambi** tra persone che lavorano in **settori diversi**.

I dati Edenred, in merito, confermano sempre più il ruolo dei **fringe benefit**, che restano la **voce principale** quasi ovunque, sebbene non con la stessa intensità. Raggiungono, infatti, il 72,3% nelle attività artistiche e sportive, il 68,4% negli altri servizi e il 67,7% nel trasporto e logistica. Nei servizi finanziari, invece, il loro peso è al 30,4%.

Questa differenza va letta insieme a un altro dato emerso dall'analisi: nei servizi finanziari il credito welfare medio pro capite è tra i più alti del campione. Dove la quota disponibile è più contenuta, i fringe benefit tendono ad assorbire una parte molto rilevante della spesa, perché rispondono a bisogni immediati e sono spesso la prima scelta dei beneficiari.



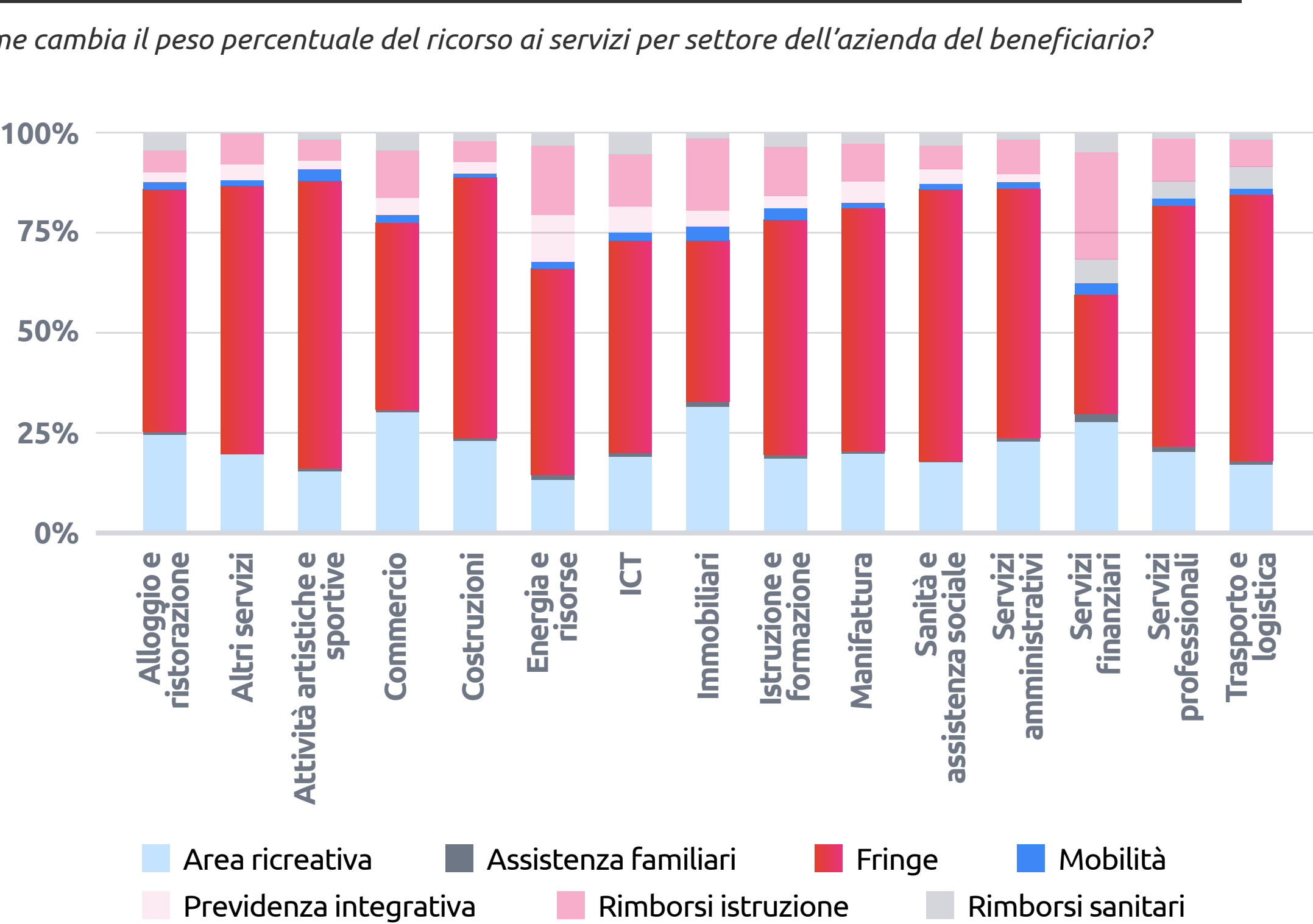


LE ABITUDINI DI UTILIZZO

COME CAMBIA L'UTILIZZO IN BASE AL PERIODO E AL SETTORE

PESO PERCENTUALE DEL RICORSO AI SERVIZI PER SETTORE

Come cambia il peso percentuale del ricorso ai servizi per settore dell'azienda del beneficiario?



Alloggio e ristorazione	24.3%	0.5%	61.4%	1.7%	2.7%	4.0%
Altri servizi	19.3%	-	68.4%	0.5%	4.2%	0.2%
Attività artistiche e sportive	15.5%	0.2%	72.3%	3.1%	2.1%	1.5%
Commercio	30.2%	0.4%	47.5%	1.2%	4.7%	4.0%
Costruzioni	23.2%	0.0%	66.4%	0.5%	2.9%	1.8%
Energia e risorse	13.5%	0.7%	52.4%	1.5%	12.2%	2.6%
ICT	19.3%	0.6%	54.2%	1.5%	6.4%	5.0%
Immobiliari	32.0%	0.5%	40.8%	3.5%	4.3%	0.8%
Istruzione e formazione	18.8%	0.4%	59.6%	2.5%	3.7%	3.3%
Manifattura	19.7%	0.4%	61.5%	1.1%	5.5%	2.3%
Sanità e assistenza sociale	17.6%	0.2%	68.9%	0.7%	4.2%	2.6%
Servizi amministrativi	23.0%	0.4%	63.1%	1.3%	2.2%	1.0%
Servizi finanziari	27.6%	1.9%	30.4%	2.8%	6.5%	4.3%
Servizi professionali	20.1%	1.5%	60.5%	1.8%	4.6%	0.8%
Trasporto e logistica	17.1%	0.2%	67.7%	1.1%	5.6%	1.4%

LE ABITUDINI DI UTILIZZO

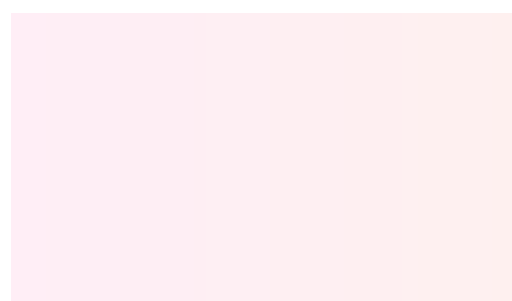
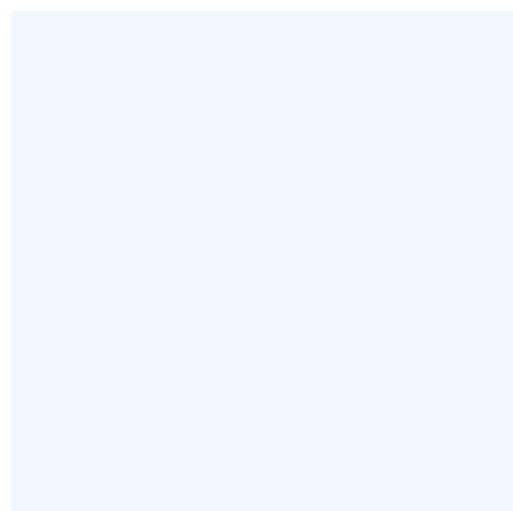
COME CAMBIA L'UTILIZZO IN BASE AL PERIODO E AL SETTORE

Quando invece il credito medio cresce, come accade per i servizi finanziari, il paniere si apre maggiormente anche ad altre categorie. Non a caso, proprio nei servizi finanziari i rimborsi istruzione raggiungono il valore più alto, pari al 26,46%.

L'area ricreativa assume invece un peso particolarmente rilevante nelle attività immobiliari, arrivando al 31,97%, e nel commercio, con il 30,22%. La previdenza integrativa spicca infine nel settore energia e risorse, con il 12,18%.

Andare oltre i numeri significa evidenziare un aspetto importante del welfare aziendale: l'utilizzo non è omogeneo tra i vari settori aziendali. Dove prevalgono i **fringe benefit**, infatti, la spesa appare più orientata verso **bisogni immediati e ricorrenti**; dove la **disponibilità media** è **maggiore**, il paniere tende invece a diversificarsi e a dare maggiore spazio a **istruzione, previdenza e area ricreativa**.

Anche il settore, contribuisce a definire le abitudini di utilizzo del credito welfare.





8

UN WELFARE

PER OGNI FASE DELLA VITA



UN WELFARE PER OGNI FASE DELLA VITA

Arrivati a questo punto, è importante fare un passo ulteriore: capire come le scelte dei beneficiari cambino in base a età, genere e disponibilità effettiva di credito. In questo capitolo tali elementi, che fanno parte delle caratteristiche del campione di 870mila beneficiari, vengono interpretati come variabili che incidono sul modo in cui il welfare viene utilizzato.

I dati mostrano quindi come il welfare aziendale cambi significato nelle diverse fasi della vita.

LA QUOTA WELFARE CAMBIA SOPRATTUTTO CON L'ETÀ

Il primo dato riguarda la quota welfare media pro capite che, come abbiamo visto, nel 2025 si attesta a 1.000 euro complessivi. Se osservata in relazione alle caratteristiche dei beneficiari, è una quota che non si distribuisce in modo uniforme: cambia in base all'età, alla fase della vita in cui si trova il beneficiario e, in parte, anche in base al genere.

Dai dati Edenred relativi al 2025, emerge che **le donne dispongono di una quota media leggermente superiore** rispetto agli uomini, pari a 1.030 euro contro 990 euro. Una media che, però, non rispecchia del tutto la situazione reale perché, se si va più in dettaglio, si vede infatti che la disponibilità cambia soprattutto in base all'età, più che in modo uniforme tra componente femminile e maschile.

I valori più contenuti si registrano tra gli **under 30**: 790 euro per le donne e 720 euro per gli uomini. La disponibilità cresce nelle fasce centrali,

arrivando a 1.040 euro per le donne e 970 euro per gli uomini tra i 30 e i 39 anni, e raggiunge il valore più alto tra i 40 e i 49 anni, con 1.160 euro per le donne e 1.120 euro per gli uomini.

La quota resta elevata anche tra i 50 e i 59 anni, con 1.140 euro per le donne e 1.110 euro per gli uomini, mentre sopra i 60 anni si assesta su 1.050 euro per le donne e 1.090 euro per gli uomini.

Da questi dati si desume che la disponibilità welfare **tende ad aumentare nelle fasce centrali e mature**, per **poi stabilizzarsi nelle età più avanzate**. Una dinamica che può essere collegata anche all'anzianità lavorativa e ai livelli retributivi, di cui il welfare aziendale tende in parte a rispecchiare la composizione. Il quadro, però, è più articolato se si osserva anche la componente di genere: nelle fasce più giovani, entro i 39 anni, la quota media pro capite femminile risulta più alta di oltre l'11% rispetto a quella maschile; tra i 40 e i 59 anni le erogazioni medie appaiono invece più allineate; oltre i 60 anni il rapporto si inverte, con una quota media maschile superiore a quella femminile.

Questi numeri sono indice non tanto di una differenza tra uomini e donne, ma di una dinamica che cambia con il variare dell'età. Rispetto all'edizione precedente dell'Osservatorio si restringono le differenze percentuali agli estremi della distribuzione, segnale di un lento e **progressivo allineamento delle erogazioni medie welfare tra i generi nelle diverse fasce anagrafiche**.



UN WELFARE PER OGNI FASE DELLA VITA

L'ETÀ INCIDE ANCHE SUL MODO DI USARE IL WELFARE

L'età incide in modo evidente anche sull'utilizzo del credito welfare: tra **gli under 30**, il **71,63%** della spesa si concentra nei **fringe benefit**, quota che scende al 58,74% tra i 30 e i 39 anni, al 51,36% tra i 40 e i 49, al 51,20% tra i 50 e i 59 e al 48,18% oltre i 60 anni.

Al crescere dell'età, quindi, il ricorso ai fringe benefit diminuisce e aumentano altre aree. I **rimborsi istruzione** sono, invece, quasi assenti sotto i 30 anni, con lo 0,36%, ma salgono all'8,34% tra i 30 e i 39 anni e raggiungono il **valore più alto tra i 40 e i 49 anni, con il 18,71%**. Restano elevati anche tra i 50 e i 59 anni, con il 17,36%, per poi scendere all'11,62% oltre i 60.

La **previdenza integrativa** cresce - come prevedibile - tra le fasce più mature: passa dal 2,36% degli under 30 al 3,84% tra i 30 e i 39 anni, al 3,97% tra i 40 e i 49, al 6,82% tra i 50 e i 59 e raggiunge l'**11,88% oltre i 60**. Anche l'**assistenza sanitaria** aumenta con l'età, passan-

do dallo 0,97% degli under 30 al 4,36% degli over 60. L'area ricreativa resta invece rilevante in tutte le fasce, con il 23,14% sotto i 30 anni, il 25,35% tra 30 e 39, il 20,46% tra 40 e 49, il 18,58% tra 50 e 59 e il **21,40% oltre i 60**.

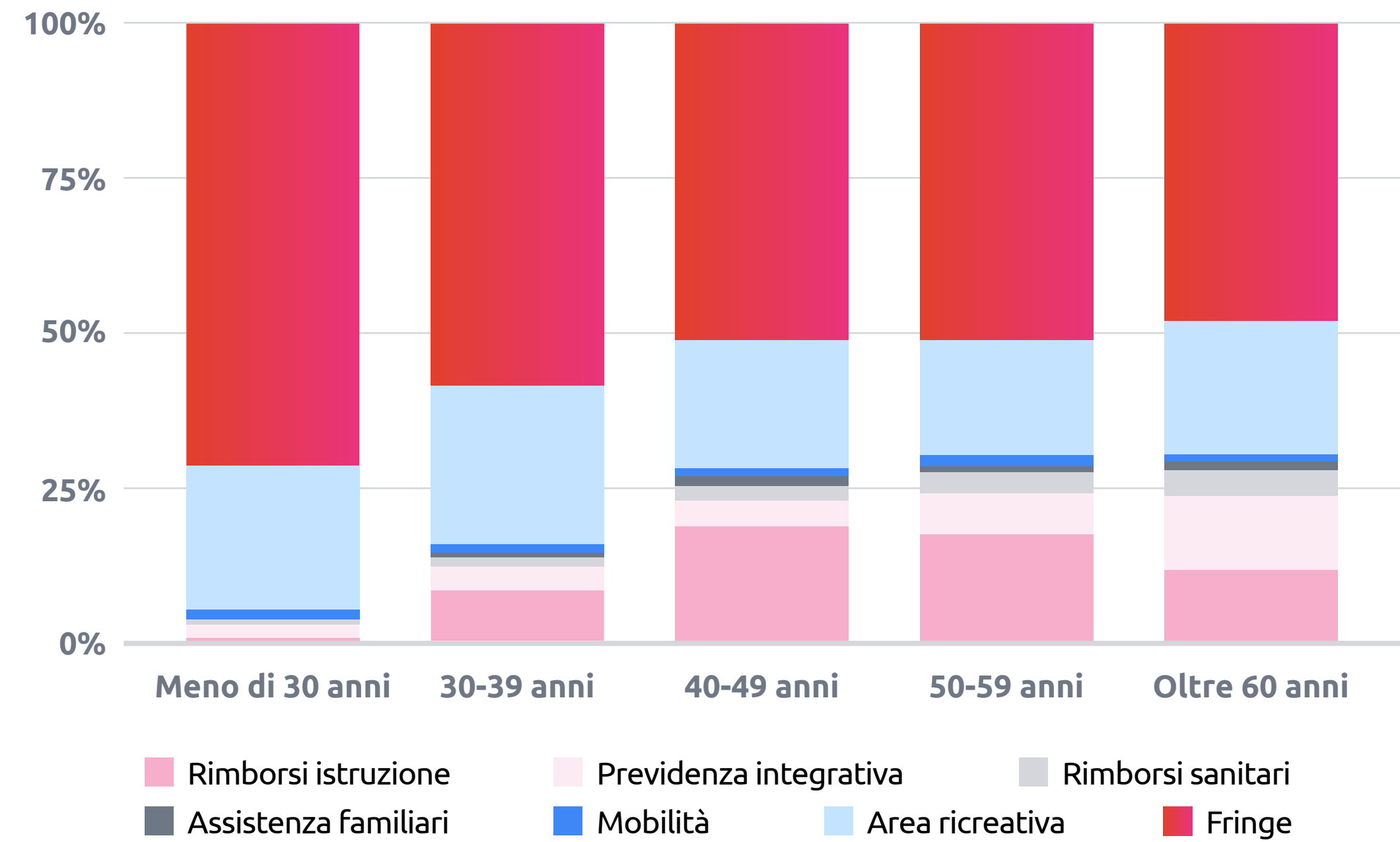
La **differenza di genere** emerge nel modo di usare il welfare: gli **uomini** destinano una quota maggiore ai **fringe benefit**, pari al 57,33% contro il 50,94% delle donne, e alla **previdenza integrativa**, con il 5,64% contro il 4,41%. Le **donne**, invece, orientano una quota più alta ai **rimborsi istruzione**, 15,24% contro 11,88%, all'**assistenza sanitaria**, 3,14% contro 2,09%, alla **mobilità**, 1,85% contro 1,37%, e all'**area ricreativa**, 23,45% contro 20,72%. L'assistenza ai familiari è sostanzialmente allineata per entrambi: 0,97% per le donne e 0,98% per gli uomini.



UN WELFARE PER OGNI FASE DELLA VITA

UTILIZZO DEL CREDITO WELFARE PER ETÀ

Come i beneficiari utilizzano il credito welfare in base alla fascia d'età?



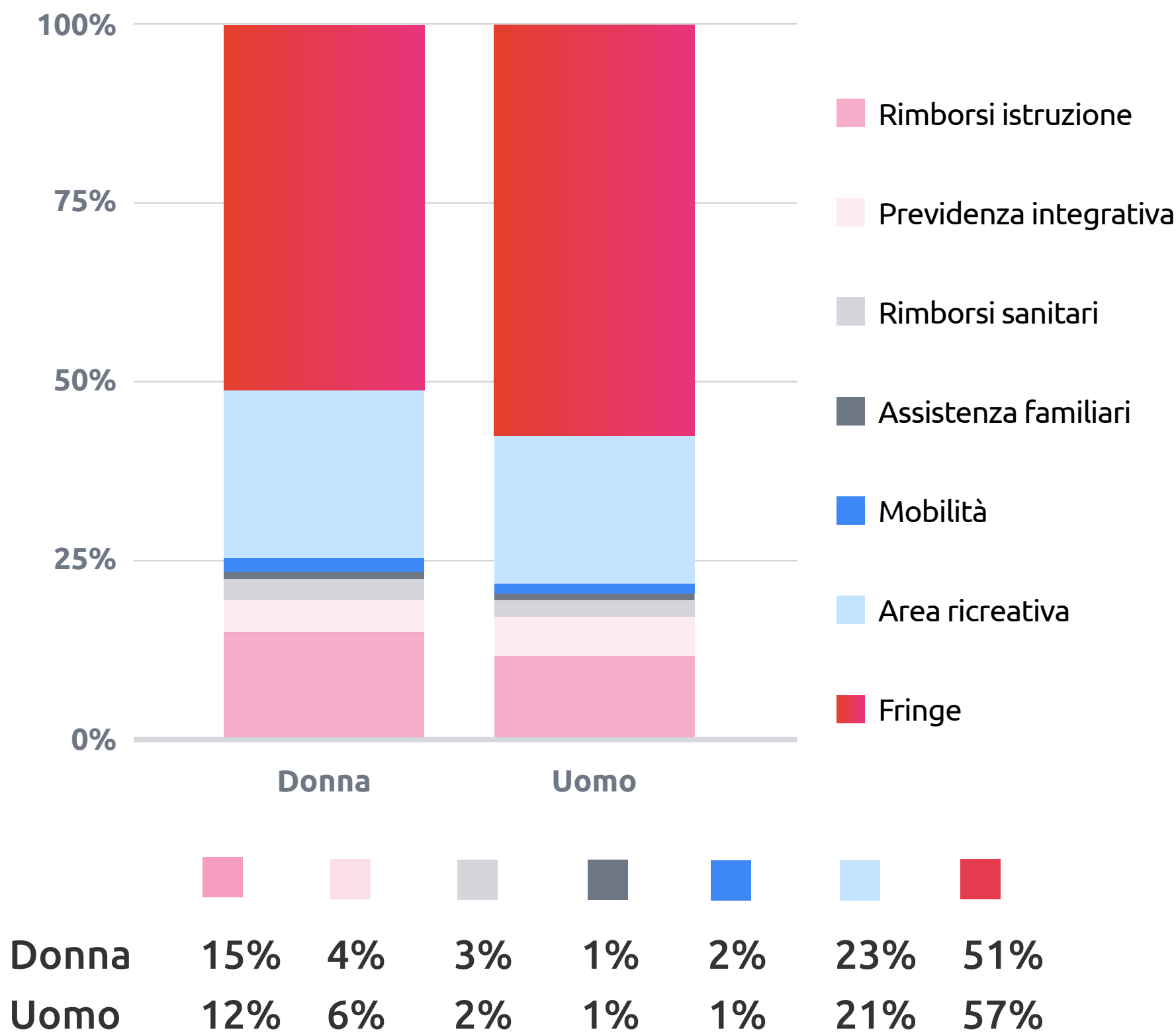
Meno di 30 anni	0.4%	2.4%	1.0%	0.0%	1.5%	23.1%	71.6%
30-39 anni	8.3%	3.8%	1.6%	0.7%	1.4%	25.4%	58.7%
40-49 anni	18.7%	4.0%	2.6%	1.6%	1.3%	20.5%	51.4%
50-59 anni	17.4%	6.8%	3.2%	0.9%	1.9%	18.6%	51.2%
Oltre 60 anni	11.6%	11.9%	4.4%	1.2%	1.3%	21.4%	48.2%



UN WELFARE PER OGNI FASE DELLA VITA

UTILIZZO DEL CREDITO WELFARE IN BASE AL GENERE

Come i beneficiari utilizzano il credito welfare in base al genere?



UN WELFARE PER OGNI FASE DELLA VITA

LA DISPONIBILITÀ CONDIZIONA LA LIBERTÀ DI SCELTA

In questo panorama, va considerata anche la **quota welfare a disposizione**. Come abbiamo visto nel primo capitolo dedicato ai trend, nel 2025 quasi la metà dei beneficiari ha a disposizione una quota welfare entro i 500 euro, mentre le fasce più alte restano più contenute. In questo frangente, lo stesso dato assume un significato diverso e aiuta a identificare quanto la disponibilità incida sulla libertà di scelta.

Quando il credito disponibile è più contenuto, infatti, il welfare tende a concentrarsi sulle soluzioni più immediate. Entro i 500 euro, l'87,66% della spesa si concentra nei fringe benefit; tra 500 e 1.000 euro la quota resta ancora molto alta, pari all'80,37%. Anche tra 1.000 e 2.000 euro i fringe benefit restano la voce principale, ma scendono al 62,2%.

Da lì in poi il mix cambia in modo evidente. Tra 2.000 e 3.000 euro i fringe benefit scendono al 43,03%, mentre oltre i 3.000 euro arrivano al 20,21%. Al crescere della quota, aumentano invece le altre voci: l'area ricreativa passa dal 6,91% nella fascia entro i 500 euro al 36,31% oltre i 3.000 euro; i rimborsi istruzione crescono

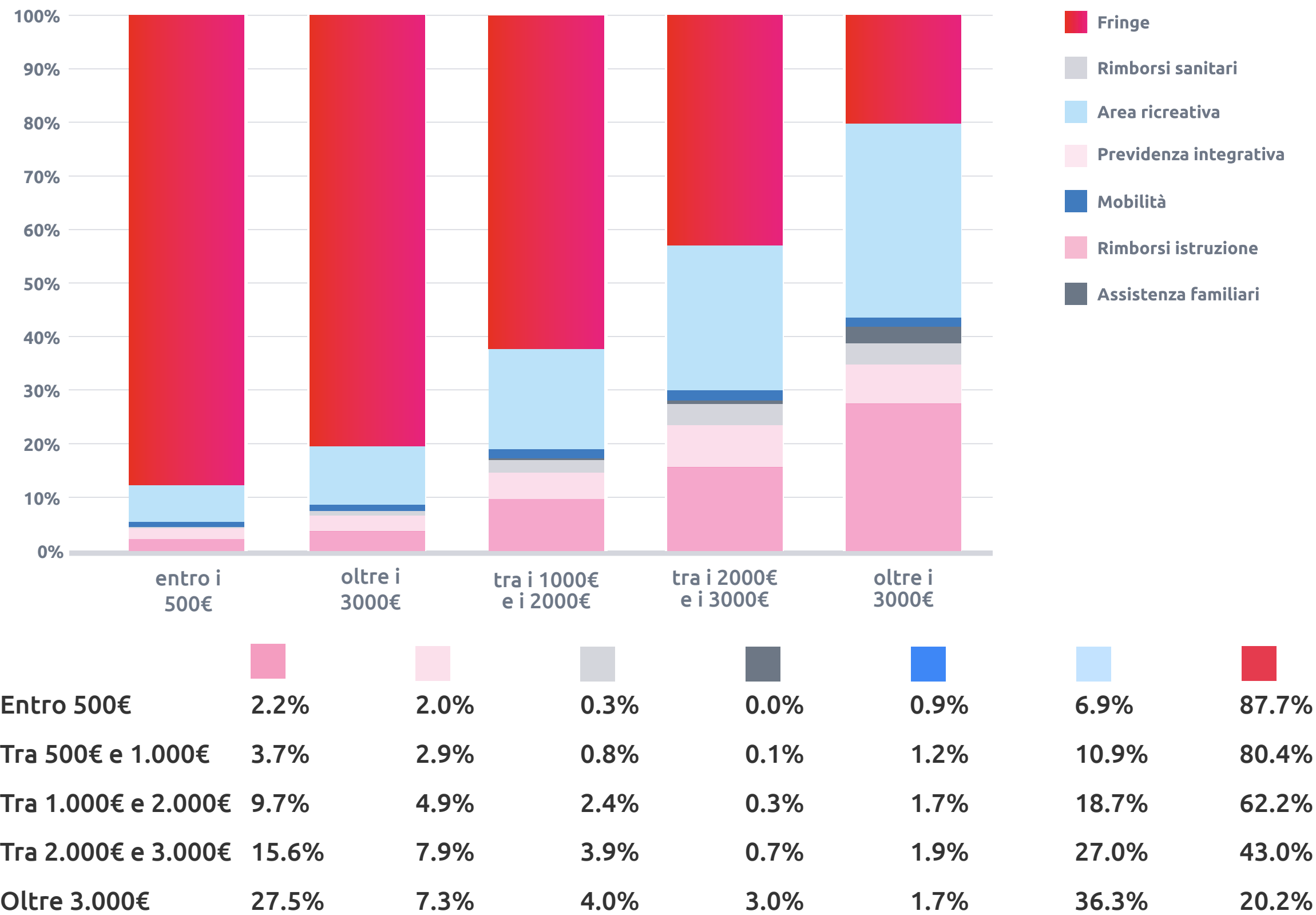
dal 2,20% al 27,49%; la previdenza integrativa dall'1,95% al 7,34%; l'assistenza sanitaria dallo 0,34% al 3,99%; l'assistenza familiari dallo 0,04% al 2,96%. La mobilità resta invece più stabile, con valori compresi tra lo 0,90% e l'1,86%.

Queste percentuali fanno emergere un altro aspetto del welfare aziendale oggi: una quota bassa non comporta necessariamente un "minore utilizzo del welfare", ma orienta il credito verso poche voci di utilizzo immediato. **Una disponibilità più alta, invece, cambia il mix di consumo e permette ai beneficiari di distribuire il credito tra bisogni diversi.**

Alla fine di questa prima parte dell'Osservatorio, i dati Edenred mostrano come non esista in realtà un welfare uguale per tutti e utilizzato da tutte le persone allo stesso modo. Proprio in questo consiste la sua forza: può diventare uno strumento più efficace quanto più **riesce ad adattarsi alle diverse fasi della vita, alla disponibilità effettiva di credito e ai bisogni concreti delle persone**. In un contesto segnato dal carovita, tale capacità di adattamento riguarda i beneficiari, ma anche le aziende che progettano i piani welfare.

UTILIZZO DEL WELFARE IN BASE ALLA QUOTA DISPONIBILE

Come i beneficiari utilizzano il credito welfare in base alla quota a disposizione?





I CAMPIONI IPSOS DOXA

HR MANAGER E LAVORATORI

9
—

I CAMPIONI IPSOS DOXA

HR MANAGER E LAVORATORI

Dopo avere osservato il welfare aziendale attraverso i numeri Edenred, il credito disponibile, le categorie di utilizzo e le abitudini dei beneficiari, l'analisi mette ora questi comportamenti in relazione con il sentiment delle persone e con lo sguardo degli HR manager.

È un passaggio che completa la lettura precedente perché integra i dati di utilizzo con **percezioni, aspettative e condizioni di contesto**: elementi che aiutano a capire perché certe scelte prendano forma e quali esigenze esprimano.

In questa seconda parte dell'Osservatorio emerge, quindi, un racconto attuale del mondo del lavoro attraverso alcune tendenze già consolidate e altre ancora *in nuce* che, nel loro insieme, aiutano a leggere le **trasformazioni** che **aziende e persone vivranno nei prossimi anni**.

In quest'ottica, l'edizione 2026 dell'Osservatorio affianca all'analisi Edenred due indagini Ipsos Doxa:

 una dedicata agli **HR manager**

 una ai **dipendenti**

L'obiettivo è **cogliere le specificità dei due punti di vista**, ma anche gli **elementi di contatto**. Da un lato, infatti, c'è lo sguardo di chi, in azienda, osserva bisogni, tensioni e aspettative e deve tradurli in politiche e strumenti concreti; dall'altro il vissuto diretto di chi quei bisogni li sperimenta ogni giorno, nel rapporto con il lavoro, con l'azienda e con il proprio equilibrio personale.

Partiamo dalla presentazione dei due campioni. Iniziamo dagli **HR manager**, il cui punto di vista viene approfondito per il secondo anno consecutivo all'interno dell'Osservatorio, per poi proseguire con i lavoratori.



HR MANAGER: L'IDENTIKIT DEL CAMPIONE

La ricerca Ipsos Doxa è stata condotta su un campione di

200 HR manager o responsabili della direzione del personale

di **aziende con almeno 50 addetti, che operano in Italia**. Un campione con una distribuzione articolata - il 33% lavora in aziende del Nord Ovest, il 17% del Nord Est, il 20% del Centro e il 30% del Sud e Isole - e che per genere ha una composizione sostanzialmente equilibrata, con il 51% di donne e il 49% di uomini.

Guardando all'età, **prevalgono le fasce** che possiamo definire **"centrali"**: il 31% degli intervistati ha tra 35 e 44 anni e il 32% tra 45 e 54 anni, la fascia d'età 55-64 è invece pari al 20% mentre i giovani tra i 25 e i 34 anni sono il 13%. Gli over 64, poi, sono i meno rappresentati con una quota del 4%. Volendo tradurre i numeri in generazioni, la quota più ampia del campione fa parte del-

la Generazione X, con una percentuale che raggiunge quasi la metà, ossia il 46%. Non sono molto distanti i Millennials, con il 41%, mentre Baby Boomers e Generazione Z rappresentano rispettivamente il 10% e il 3%. Il 35% delle persone intervistate lavora nell'area HR di imprese medio-grandi, tra i 100 e i 249 dipendenti, il 19% in imprese tra i 50 e i 99 dipendenti, mentre il 17% opera in realtà tra 250 e 499 dipendenti. C'è poi un 13% impiegato in imprese tra 500 e 1.000 dipendenti e un 16% in imprese con più di 1.000 dipendenti.

Si tratta di imprese perlopiù "made in Italy": lo è il 63% del campione, cui si aggiungono multinazionali italiane, 25%, e multinazionali straniere, 12%.

Anche il **profilo economico** è ampio: il 25% delle aziende ha un fatturato tra 5 e 25 milioni di euro, il 13% tra 26 e 50 milioni, il 12% tra 51 e 100 milioni, il 12% tra 101 e 250 milioni, il 13% oltre i 250 milioni, mentre l'11% si colloca fino a 5 milioni di euro. Il restante 14% non indica il fatturato.

Guardando ai settori produttivi, il campione comprende aziende della produzione, 32%, dei servizi, 31%, della distribuzione, 5%, e di altri settori, 32%. Il mercato di riferimento è invece per il 30% B2B, per il 31% B2C e per il 39% sia B2C che B2B. **La maggior parte delle aziende è privata**, 68%, mentre le aziende pubbliche sono il 29% e quelle miste il 3%.

Si tratta quindi di un campione molto articolato, che aiuta a leggere non solo quali bisogni emergono all'interno di imprese di dimensioni diverse, ma anche come le organizzazioni li riconoscono e quali strumenti mettono in campo per rispondere.

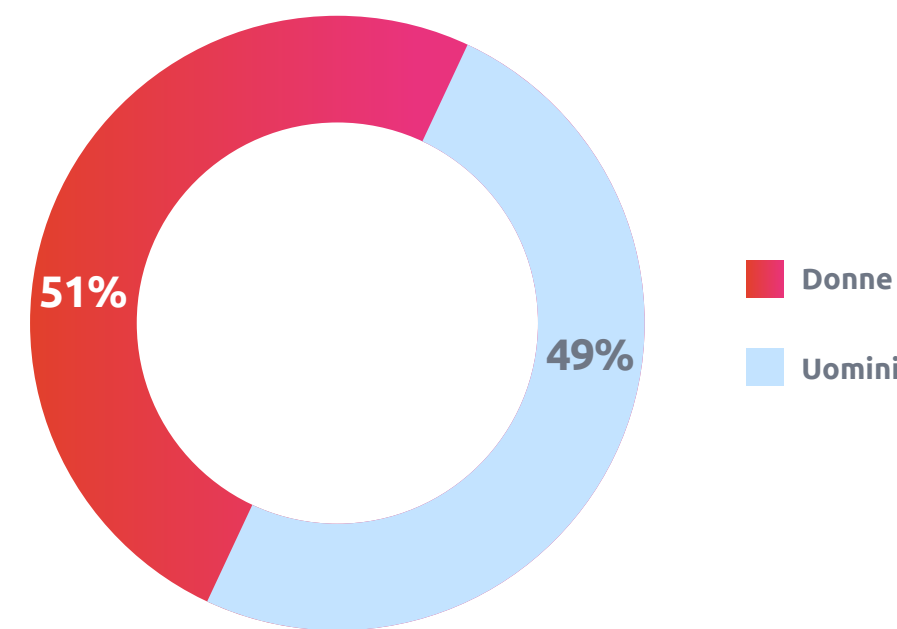


HR MANAGER: L'IDENTIKIT DEL CAMPIONE

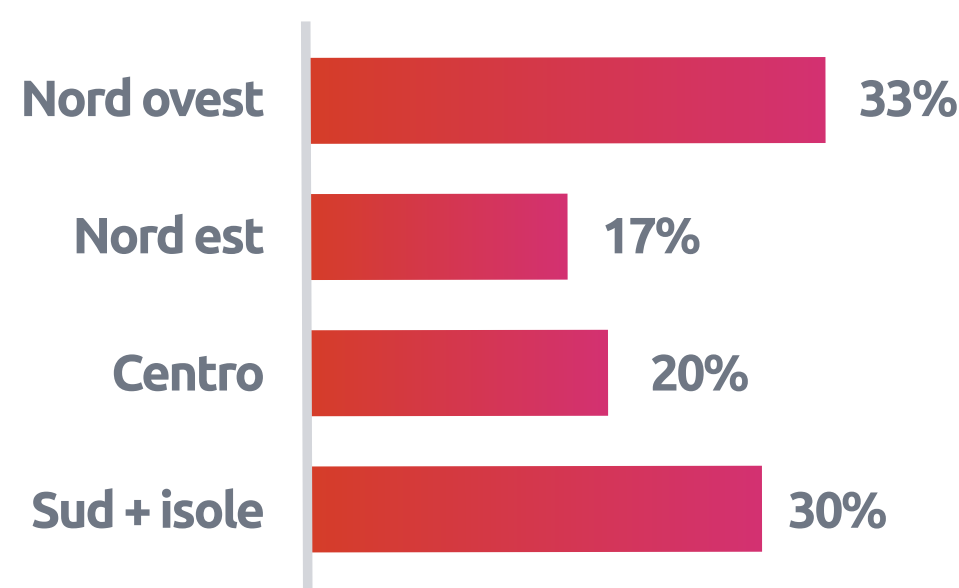
IL CAMPIONE HR MANAGER

Caratteristiche firmografiche

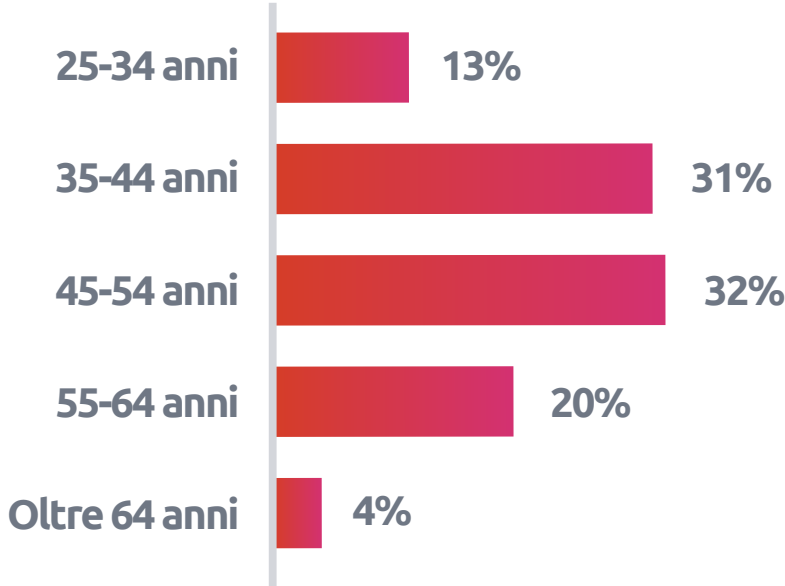
Genere



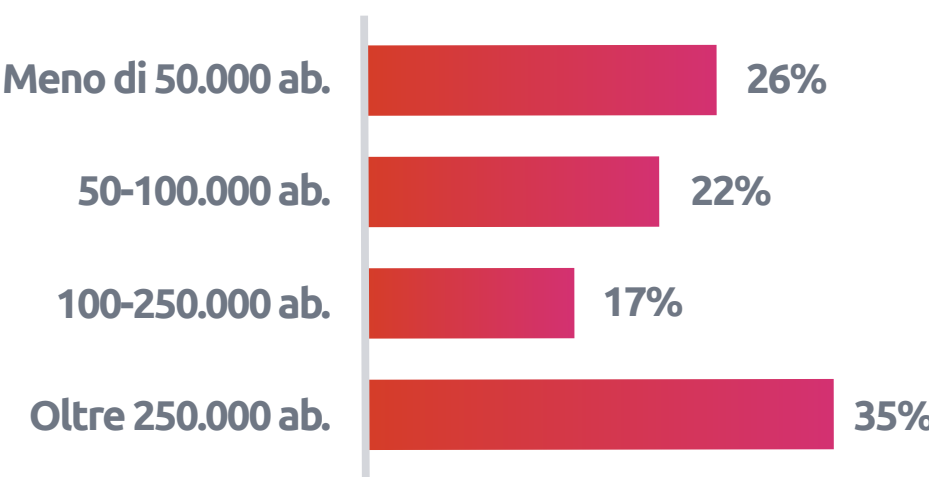
Area geografica



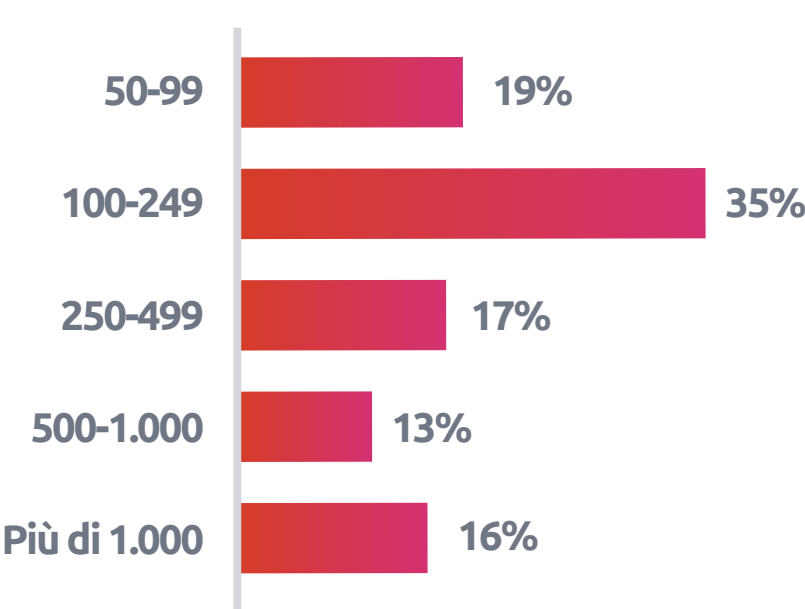
Età



Ampiezza centro



N° dipendenti azienda





DIPENDENTI

L'IDENTIKIT DEL CAMPIONE

L'edizione 2026 dell'Osservatorio Welfare raccoglie, inoltre, il sentiment di lavoratori e lavoratrici dipendenti.

Il campione analizzato da Ipsos Doxa è composto da 1.000 persone, white e blue collar, occupate in aziende medie e grandi con almeno 50 addetti e distribuite sull'intero territorio nazionale.

Un campione rappresentativo di tutta l'Italia: il 28% vive nel Nord Ovest, il 19% nel Nord Est, il 23% nel Centro e il 30% nel Sud e Isole. Per quel che riguarda, invece, il genere, prevalgono gli uomini con il 57% mentre le donne sono il 43%.

Come per gli HR, anche tra i lavoratori e le lavora-

trici **la quota più ampia fa parte della Generazione X**: lo è il 45% del campione. Seguono, poi, i Millennials, a quota 38%, mentre abbastanza distanziati ci sono i Baby Boomers, con il 9%, e la Generazione Z, con l'8%. Guardando al dettaglio per età, il 4% ha meno di 25 anni, il 12% tra i 25 e i 34 anni, il 30% tra i 35 e i 44 anni, il 33% tra i 45 e i 54 anni, il 19% tra i 55 e i 64 anni e solo il 2% è over 64.





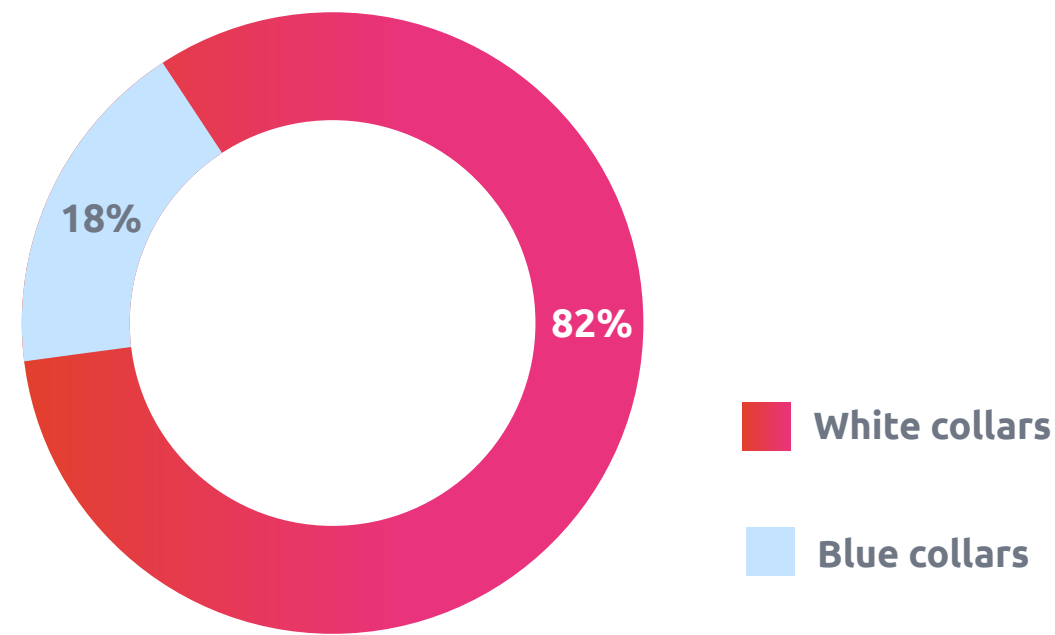
DIPENDENTI

L'IDENTIKIT DEL CAMPIONE

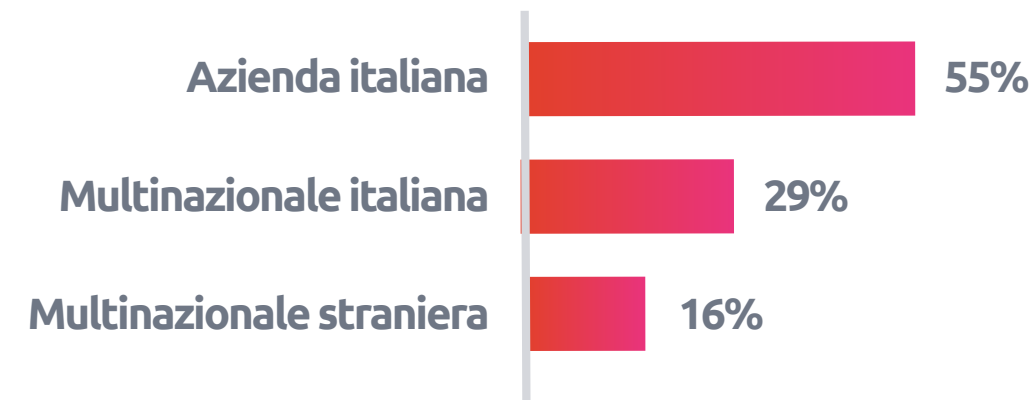
IL CAMPIONE DEI DIPENDENTI

Caratteristiche firmografiche

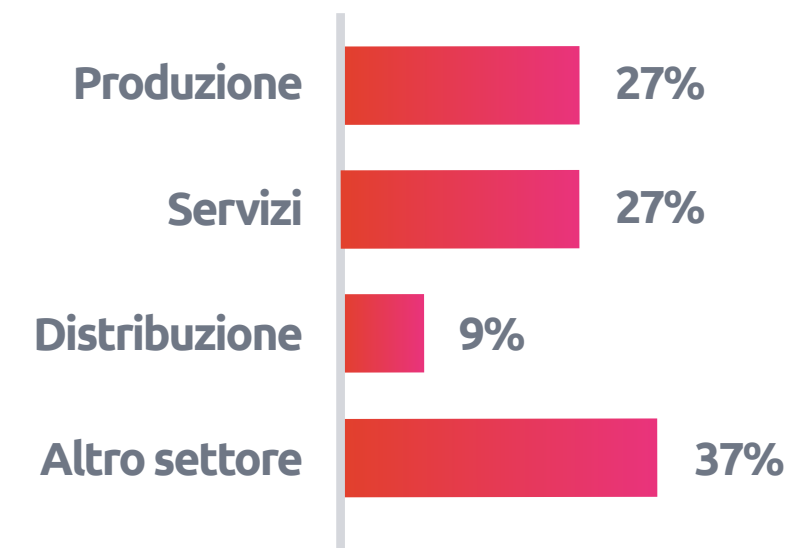
Categoria professionale



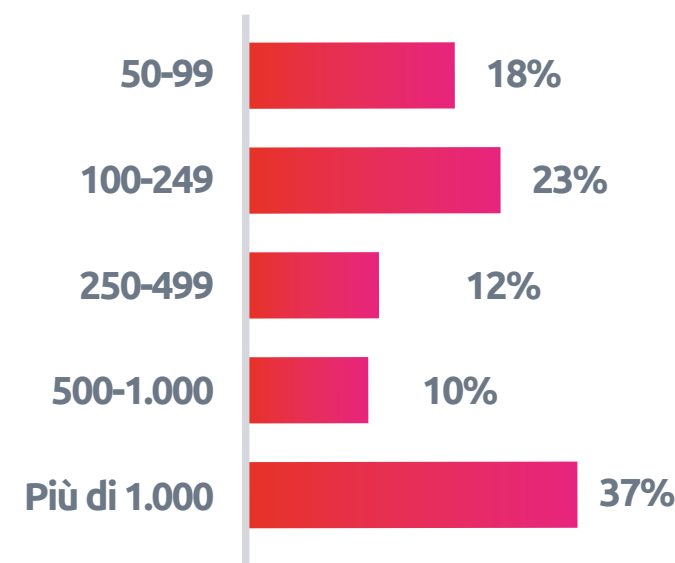
Provenienza



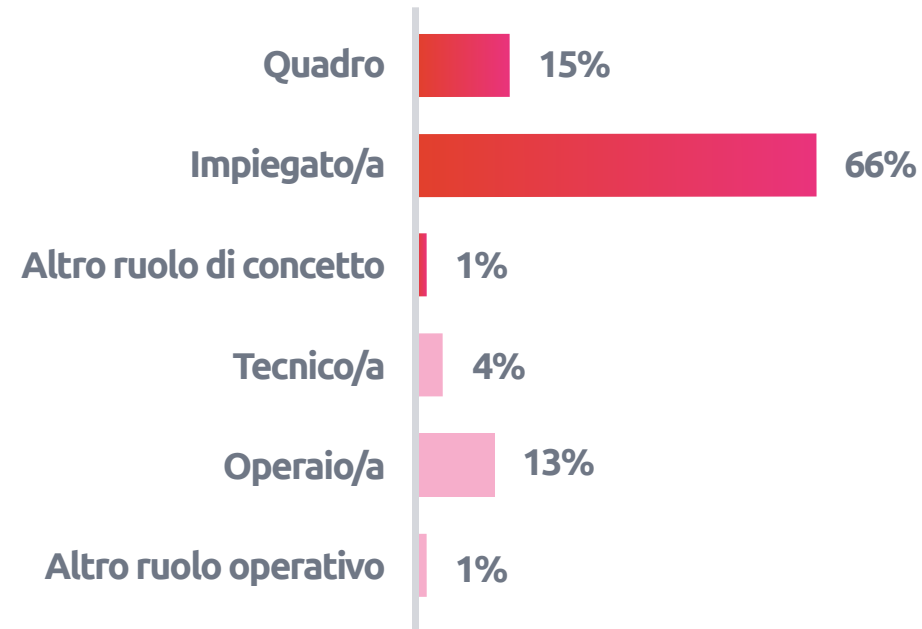
Settore



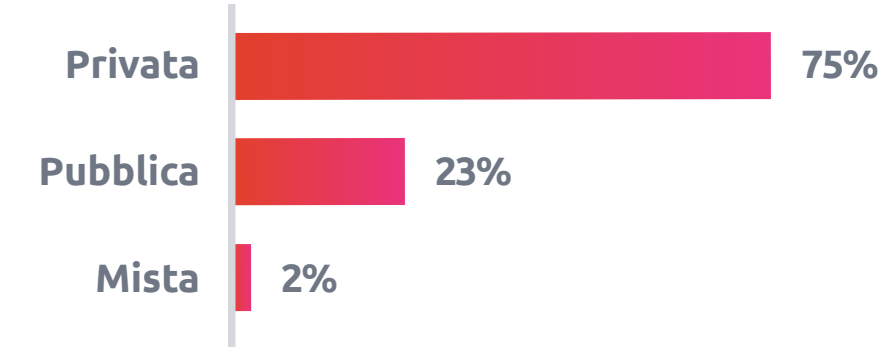
N° dipendenti azienda



Ruolo ricoperto in azienda



Tipologia azienda





DIPENDENTI

L'IDENTIKIT DEL CAMPIONE



Il campione di dipendenti fotografato da Ipsos Doxa **vive perlopiù in grandi centri con oltre 250mila abitanti**: è così, infatti, per il 34% degli intervistati. A vivere in comuni con meno di 50mila abitanti è il 27%, mentre il 23% risiede in centri tra 50mila e 100mila abitanti e il 16% in centri tra 100mila e 250mila abitanti.

Continuando il nostro excursus, è interessante vedere la composizione familiare che, più avanti, ci aiuterà anche ad analizzare alcuni dei fenomeni.

Il 55% del campione ha figli e il **23% si occupa di anziani o persone con disabilità**, rientrando in quella figura che oggi viene definita **caregiver**. Più nello specifico, il 14% vive da solo, il 21% con il partner senza figli, il 50% con il partner e figli, il 5% senza partner ma con figli, il 9% con i genitori e l'1% con altre persone.

Anche la **situazione abitativa è variegata**: il 37% vive in una casa con mutuo, il 48% in una casa senza mutuo, il 14% in affitto e l'1% in un'altra condizione abitativa.

Dal punto di vista professionale, nel campione **prevalgono** in modo netto i **white collars**, pari all'82%, mentre i blue collars sono il 18%.

Quanto al **ruolo ricoperto in azienda**, il 66% è impiegato, il 15% quadro, il 13% operaio, il 4% tecnico, mentre quote più contenute rientrano in altri ruoli di concetto o operativi. Anche le aziende in cui lavorano le persone intervistate sono diverse per dimensione, settore e tipologia. Il 18% lavora in imprese tra 50 e 99 dipendenti, il 23% in aziende tra 100 e 249 dipendenti, il 12% tra 250 e 499, il 10% tra 500 e 1.000 e il 37% in realtà con più di 1.000 dipendenti. Per settore, il campione si divide tra produzione, 27%, servizi, 27%, distribuzione, 9%, e altri settori, 37%. Quanto alla provenienza, il 55% lavora in aziende italiane, il 29% in multinazionali italiane e il 16% in multinazionali straniere; il 75% opera in aziende private, il 23% in aziende pubbliche e il 2% in realtà miste.

Si tratta di un campione variegato, che consente di leggere i dati dell'indagine alla luce delle diverse condizioni familiari, abitative, professionali e aziendali delle persone coinvolte.

Presentati i due campioni, possiamo entrare nel merito dell'analisi, partendo dal punto di vista HR e dal grado di maturità raggiunto dal welfare nelle aziende coinvolte.



10

IL PUNTO DI VISTA HR:

AZIENDE IN TRASFORMAZIONE E WELFARE SEMPRE PIÙ MATURO

IL PUNTO DI VISTA HR:

AZIENDE IN TRASFORMAZIONE E WELFARE SEMPRE PIÙ MATURO

IL WELFARE È ENTRATO A FAR PARTE DELLA VITA ORGANIZZATIVA

Il welfare aziendale oggi non è più un tema da portare all'attenzione delle imprese, né una leva ancora da legittimare: in molte realtà è già entrato nella vita organizzativa e viene considerato parte della proposta rivolta alle persone. I numeri dell'edizione 2026 dell'Osservatorio Welfare a cura di Ipsos Doxa lo dicono chiaramente: quasi **7 aziende su 10** tra quelle coinvolte nell'indagine **hanno adottato un piano welfare**. Il **35% lo ha introdotto da alcuni anni** (contro il 31% del 2025), mentre il **33% lo ha fatto più di recente** (contro il 28% dell'anno scorso). A queste si aggiunge un altro 22% di realtà che oggi non dispone ancora di un piano, ma dichiara di avere intenzione di adottarlo.

A guidare questa tendenza sono soprattutto le **aziende più grandi**, con un fatturato superiore ai 250 milioni, quelle tra 500 e 1.000 dipendenti, il settore produzione, il **Nord Ovest** e le **multinazionali**. Il settore pubblico, invece, mostra ancora margini di sviluppo più ampi.

Anche in questo caso, andare oltre i numeri significa cogliere diversi segnali importanti: il welfare non appartiene più solo alle aziende più strutturate o più avanti nella sperimentazione, ma sta diventando una **componente sempre più riconoscibile delle politiche HR**, sebbene con le dovute differenze.

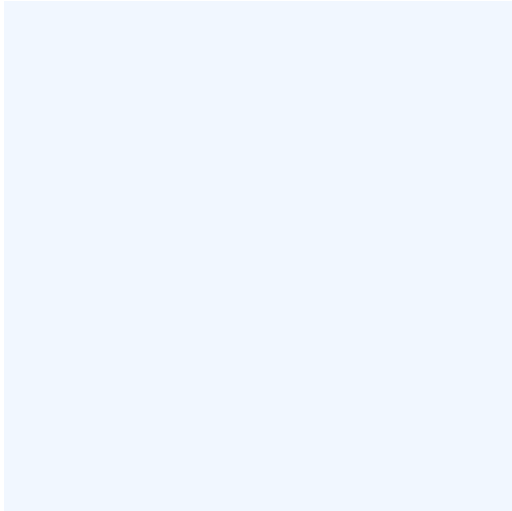
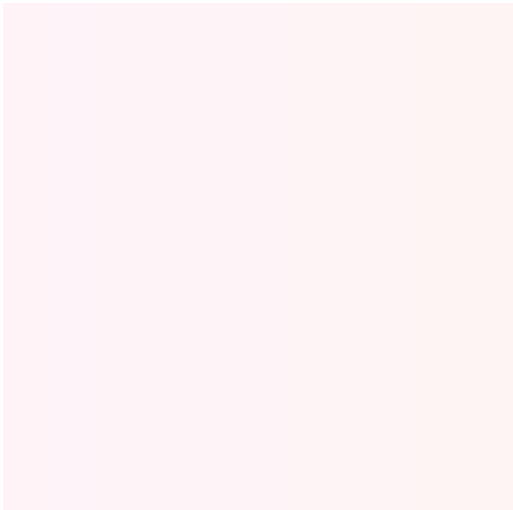
Infine, c'è un dettaglio da segnalare, senza forzare il collegamento tra welfare e Intelligenza Artificiale: tra le aziende in cui l'IA non è presente, risulta sopra media la quota di realtà che non hanno ancora adottato un piano welfare, ma hanno in programma di farlo. Il dato suggerisce che l'evoluzione organizzativa procede con velocità diverse tra le imprese e che welfare e tecnologia, pur non essendo la stessa cosa, possono entrambi contribuire a leggere il livello di maturità di un'azienda.

Tra le aziende che hanno già adottato un piano welfare, il **56% ha mantenuto l'investimento** mentre il **41% lo ha aumentato**, con una percentuale complessiva tra mantenimento e aumento del 97%.





11



LE PREOCCUPAZIONI DI CHI LAVORA:

LAVORATORI E HR A CONFRONTO



IL CAROVITA È IN CIMA ALLE PREOCCUPAZIONI

Carriera, stabilità del lavoro, una promozione che non arriva? Non sono queste le principali preoccupazioni dei lavoratori e delle lavoratrici, almeno non in prima battuta. Il primo pensiero di chi lavora è la **sostenibilità della vita di tutti i giorni** che fa il paio con un'altra parola: **carovita**.

L'aumento dei prezzi è l'aspetto che domina i pensieri del campione intervistato:

La preoccupazione è più alta tra le donne (49%), i blue collars (49%), chi ha una casa con mutuo (47%), le famiglie con figli (46%) e chi vive nel Centro Italia.

Al secondo posto di questa classifica, ci sono i **costi da sostenere per la casa**: la pensa così 1 lavoratore su 4 (specialmente chi ha un mutuo o è in affitto, 32% in entrambi i casi, e chi ha tra i 18 e i 24 anni, 42%). Segue poi l'accesso alle **cure mediche**, come indica il 21% degli intervistati, aspetto che preoccupa in particolare le donne, al 25%, e chi è caregiver, al 28%, indipendentemente dal genere.

In questo quadro di pressione economica quotidiana, i **bisogni primari superano** nettamente i **timori** legati alla **sfera professionale**: lo stress e la fatica provocati dai carichi di lavoro sono indicati come fonte di forte preoccupazione dal 18% (con il 31% tra i 18-24enni, il 26% tra i 25-34enni e il 22% tra le donne). A preoccupare molto il 17% del campione è invece la **gestione dei risparmi**, delle **scelte di investimento** e dell'**impiego del denaro** (con punte tra gli under 25, 31%, single e chi lavora in aziende tra 250 e 499 dipendenti, entrambi al 25%).

Seguono l'**assistenza a familiari anziani o disabili**, con il 16% di persone molto preoccupate, dato che sale al 26% tra i caregiver, al 21% nella fascia 45-54 anni e al 19% tra le donne, e la **manca di tempo da dedicare alla famiglia**, con il 15% di molto preoccupati.

Più indietro, ma comunque presenti, troviamo la **distanza dal luogo di lavoro** e i **tempi di trasferimento casa-lavoro**, che preoccupano molto il 12% del campione; le spese per baby-sitter, donna di servizio o badante, anch'esse al 12%; e il **timore di perdere l'impiego**, che angustia particolarmente il 13% del campione. Timore che è più radicato in chi lavora in aziende tra 250 e 499 dipendenti, al 19%, tra i blue collars e nelle multinazionali straniere, entrambi al 18%, tra le donne, al 16%, e nelle aziende private, al 15%.

Le preoccupazioni professionali non scompaiono, ma passano in secondo piano: la spesa, la casa, le cure vengono prima.

41%

persone **molto preoccupate** per il carovita

40%

abbastanza preoccupate

4%

poco preoccupate

1%

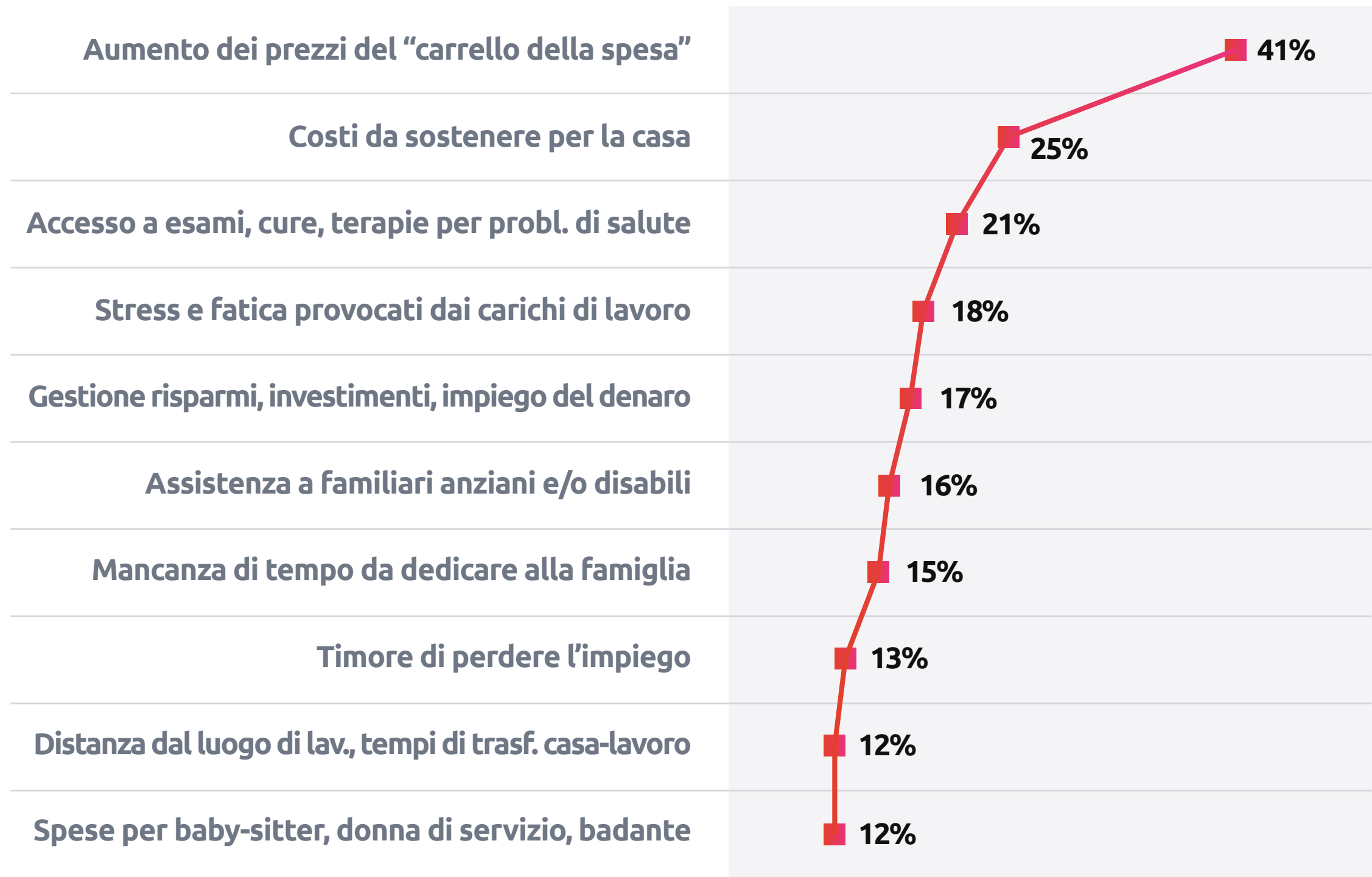
per niente preoccupate



IL CAROVITA È IN CIMA ALLE PREOCCUPAZIONI

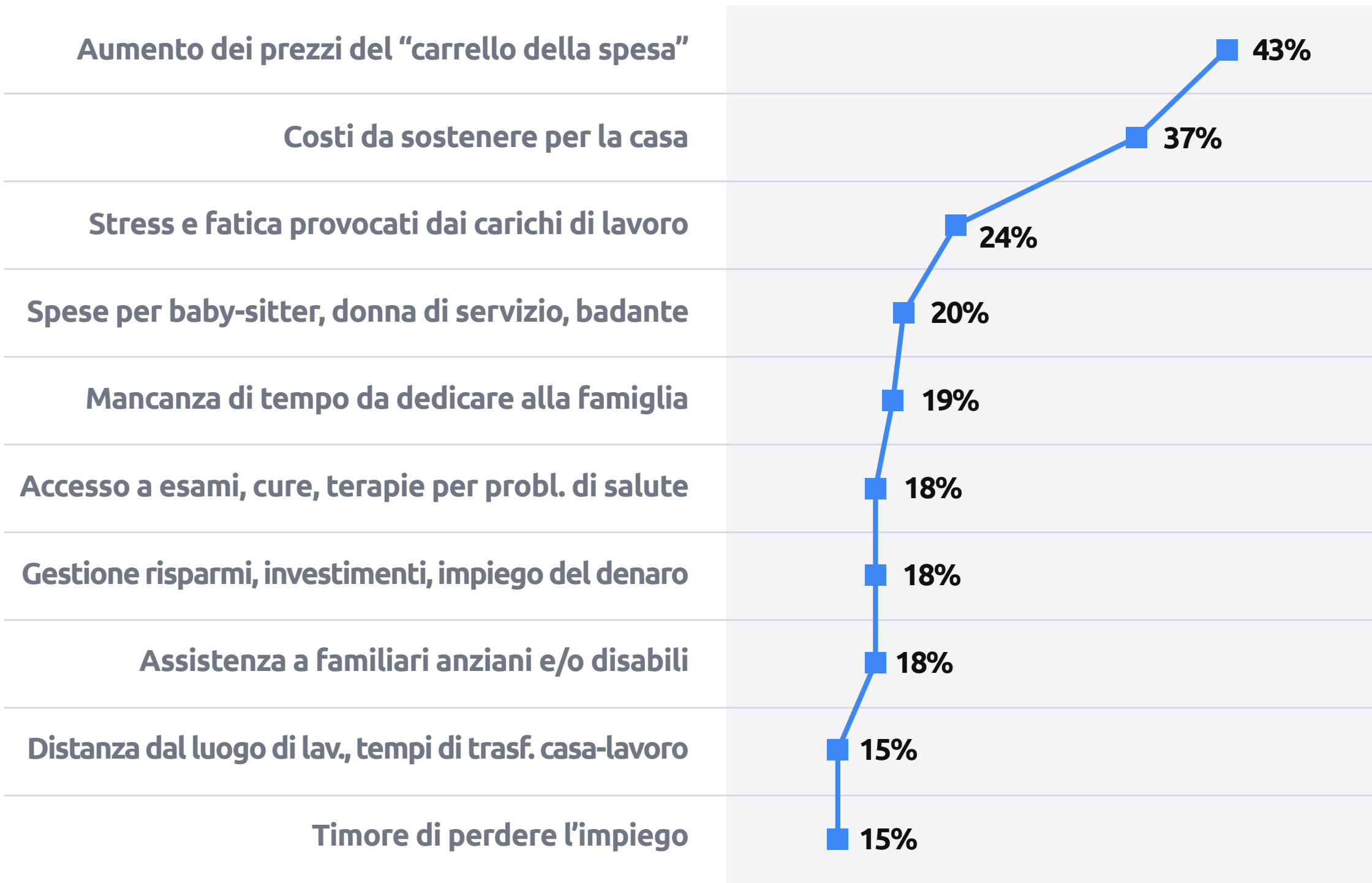
LO SGUARDO DEI DIPENDENTI E DEGLI HR MANAGER A CONFRONTO

Punto di vista dei dipendenti



LO SGUARDO DEI DIPENDENTI E DEGLI HR MANAGER A CONFRONTO

Punto di vista HR



SPESA, SALUTE, TEMPO LIBERO:

LE RINUNCE CHE IL WELFARE PUÒ AIUTARE A RIDURRE

Le preoccupazioni non restano solo sul piano delle percezioni, ma si traducono in comportamenti, rinunce, scelte quotidiane. Dall'analisi Ipsos Doxa sul campione di 1.000 dipendenti risalta un dato significativo: negli ultimi 12 mesi, a causa del carovita, **l'83% di loro ha dovuto limitare almeno un'attività**.

Andando ancora più nel dettaglio, le rinunce toccano in particolare la **socialità: il 63%** afferma di avere ridotto **pranzi e cene fuori**, mentre **il 59% ha limitato viaggi e attività nel tempo libero**, dato più alto tra chi ha una casa con mutuo (64%), tra le donne (63%) e tra le famiglie con figli (62%). Su questo fronte, il **welfare aziendale si conferma un "ammortizzatore efficace": chi beneficia di un piano welfare rinuncia ai viaggi e al tempo libero nel 54% dei casi, contro il 64% di chi ne è privo**, dieci punti percentuali di differenza che raccontano un impatto reale sulla qualità della vita.

Ma le privazioni riguardano anche il **carrello della spesa**, ridotto dal 29% del campione, la **cura personale**, limitata al 22%, le **attività sportive**,

al 20%, e le **spese mediche**, anch'esse al 20%. Anche qui il welfare fa la differenza: **chi non ha accesso a un piano taglia lo sport nel 25% dei casi**, quasi il doppio rispetto al **16% di chi ne dispone**, a conferma che il sostegno aziendale riesce a proteggere proprio quelle abitudini che contribuiscono al benessere fisico e mentale. Il 17%, invece, dichiara di non aver limitato nessuna delle attività indicate.

Tra le fasce più giovani, i 18-24enni sono sopra la media sulla limitazione delle spese mediche (33%), mentre la Generazione Z riduce in misura maggiore la cura personale (35%), aspetto su cui torneremo nel capitolo dedicato ai giovani, carovita e autonomia.

Questi numeri, in realtà, forniscono due livelli di lettura diversi: da un lato, le persone mettono da parte attività percepite come meno essenziali - uscite, viaggi e tempo libero - che, però, incidono sulla qualità della vita e che, se tolte, rischiano di aumentare il carico di stress.

Dall'altro, il carovita influisce anche su beni e servizi basilari: la spesa alimentare, la cura per-

sonale, la salute. Non si tratta certo di rinunce di poco conto: ridurre la spesa alimentare può avere effetti diretti sul benessere delle persone, mentre tagliare visite mediche e controlli rischia di ampliare le disuguaglianze nell'accesso alle cure, soprattutto quando le liste d'attesa sono lunghe e il ricorso al privato non è sostenibile per tutti.

L'EMERGENZA INVISIBILE: LA PRESSIONE SUL CETO MEDIO

Letti insieme, questi dati tratteggiano una situazione sempre più diffusa: **il costo della vita sta comprimendo** anche chi, sulla carta, dovrebbe trovarsi in una **posizione più stabile**.

L'attenzione va spesso ai giovani o a chi vive in condizioni di difficoltà estrema, ma c'è un'emergenza che passa quasi sotto traccia. La pressione economica non riguarda soltanto chi si trova già in difficoltà, ma attraversa anche una parte ampia di lavoratori e lavoratrici che hanno un'occupazione, una famiglia, responsabilità quotidiane e spese ricorrenti da sostenere.

Persone che continuano a lavorare, a sostenere

impegni familiari, a fare progetti, ma con margini più stretti e con una maggiore necessità di scegliere cosa mantenere e cosa ridurre. Alcune voci vengono ridimensionate perché percepite come meno urgenti; altre, invece, toccano bisogni essenziali e mostrano quanto il carovita possa incidere sulla qualità della vita.

In questo scenario, il **welfare aziendale** può avere un **ruolo molto concreto** nell'esperienza delle persone e diventare uno **strumento di sostegno reale**.



PRENDERSI CURA DELLE PERSONE ATTRAVERSO IL WELFARE AZIENDALE

“

TESTIMONIANZE DI VALORE

”

INTERVISTA A SERGIO BIANCHINI, AMMINISTRATORE DELEGATO DI SALUTESEMPLICE

1

Chi è SaluteSemplice e di cosa si occupa?

SaluteSemplice è una piattaforma di servizi sanitari nata con un obiettivo preciso: rendere l'accesso alla salute davvero accessibile, per tutti e in tutta Italia. Operiamo come provider sanitario a livello nazionale, con una rete di oltre 6.000 strutture convenzionate che include cliniche, centri diagnostici, studi specialistici e professionisti della salute.

La nostra missione è eliminare le barriere tra le persone e le cure di cui hanno bisogno: barriere economiche, burocratiche, di tempo.

Lo facciamo attraverso un'offerta integrata che spazia dalle visite specialistiche agli esami dia-

gnostici, dalla fisioterapia alla dentistica, fino ai servizi di telemedicina come psicologi online e nutrizionisti online. Il tutto finalizzato per il welfare aziendale.

2

Qual è l'offerta di SaluteSemplice in ambito welfare e quali bisogni delle aziende e delle persone intercetta?

Il welfare aziendale si sta evolvendo rapidamente: le aziende non cercano più solo benefit “di facciata”, ma strumenti concreti che migliorino la vita reale dei propri collaboratori. Ed è esattamente qui che si inserisce SaluteSemplice. I lavoratori hanno bisogno di sentirsi tutelati nella salute propria e di quella dei propri familiari - senza dover affrontare liste d'attesa infinite o costi insostenibili. Con SaluteSemplice, intercettiamo **il bisogno delle persone di avere una sanità vicina, rapida e di qualità**, e quello delle aziende di costruire una cultura del benessere autentica e misurabile.



 **salute**semplice



PRENDERSI CURA DELLE PERSONE ATTRAVERSO IL WELFARE AZIENDALE

“

TESTIMONIANZE DI VALORE

”

3

Dai dati dell'Osservatorio Welfare 2026 emerge che l'accesso alle cure è tra le principali preoccupazioni di chi lavora. In che modo l'integrazione di servizi sanitari all'interno dei piani di welfare può contribuire concretamente a migliorare la qualità della vita delle persone?

I dati dell'Osservatorio Welfare 2026 confermano qualcosa che vediamo ogni giorno sul campo: la salute non è più solo un tema privato, ma è diventata una priorità condivisa tra aziende e lavoratori. Il SSN è sotto pressione, le liste d'attesa si allungano, e sempre più persone rinunciano a curarsi per ragioni economiche o di tempo. Questo crea un circolo vizioso: la salute trascurata si trasforma in assenteismo, in calo della produttività, in costi sociali altissimi.

Il welfare sanitario rompe questo circolo. Quando un'azienda integra servizi sanitari strutturati nel proprio piano di welfare, non sta semplicemente offrendo un benefit in più: sta dicendo ai propri

lavoratori “ci prendiamo cura di te”. E questo ha un valore enorme, sul piano umano prima ancora che economico.

In pratica, significa che un dipendente **può prenotare una visita specialistica in 48 ore** invece di aspettare mesi, può fare un check-up oncologico o cardiovascolare nell'ambito di una campagna di prevenzione aziendale, può parlare con uno psicologo in telemedicina.

Significa che la **salute torna a essere un diritto esercitabile**, non una promessa. E un lavoratore che si sente tutelato è un lavoratore più sereno, più presente, più motivato. Il benessere individuale e la performance aziendale, in questo caso, non sono in contraddizione: si alimentano a vicenda.



QUANDO IL WELFARE AIUTA A NON RINUNCIARE ALLO SPORT

“

TESTIMONIANZE DI VALORE

”

INTERVISTA A GIUSEPPE INGENIO, MARKETING BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER
DI RSG GROUP ITALIA S.R.L. (DI CUI FA PARTE MCFIT)

1

Chi è McFIT e di cosa si occupa?

McFIT è il brand di riferimento di RSG Group Italia, società soggetta al coordinamento di RSG Group GmbH, la multinazionale tedesca del fitness numero 1 al mondo, con oltre 900 palestre in 30 Paesi. Da 30 anni McFIT è tra i leader del fitness europeo: in Italia conta 42 centri in 10 regioni e 23 città. La nostra mission è rendere l'**allenamento accessibile a tutte le persone**: con un unico abbonamento, infatti, i nostri abbonati accedono a oltre 250 centri in Europa, 365 giorni l'anno. Centri fitness con macchinari di ultima generazione e un design innovativo. Siamo inoltre una realtà completamente cashless: dalla gestione dell'abbonamento agli acquisti in club, ogni operazione è digitale, pratica e veloce.

2

Qual è l'offerta di McFIT nell'ambito dei servizi welfare e come si inserisce nelle esigenze di chi lavora?

Dal 2018 collaboriamo con Edenred: oltre **otto anni di sinergia** che portano il fitness tra i benefit dei dipendenti delle aziende. Sulla piattaforma il lavoratore sceglie liberamente la durata dell'abbonamento (3, 6 o 12 mesi) e lo attiva in qualsiasi McFIT in Italia. Nel 2022 siamo stati il primo brand fitness a entrare anche nella rete dei buoni acquisto Edenred. La forza dell'offerta è la flessibilità: attingendo ai **crediti welfare** messi a disposizione dal datore di lavoro, si può acquistare l'**abbonamento per sé e per i familiari**. Una modalità in linea con il consumatore di oggi, attento al risparmio e alla qualità del servizio.





QUANDO IL WELFARE AIUTA A NON RINUNCIARE ALLO SPORT

“

TESTIMONIANZE DI VALORE

”

3

Come i servizi legati al benessere fisico migliorano concretamente la qualità della vita di chi lavora?

I dati dell'Osservatorio confermano ciò che vediamo ogni giorno: **quando il welfare abbatte la barriera economica, lo sport non è più la prima voce di spesa a cui si rinuncia.**

Le tendenze e le analisi sui nostri iscritti relative all'ultimo biennio mostrano un'attenzione alla cura del corpo sempre maggiore e l'età media è sempre più bassa rispetto al passato. E la **continuità** è sempre più un fattore poiché i benefici reali, sul corpo e sulla mente, arrivano solo con un allenamento costante. Qui la capillarità dei nostri club sul territorio diventa un plus sempre più importante perché rende l'allenamento comodo e sostenibile, 365 giorni l'anno. Non a caso i volumi che derivano dagli acquisti dei servizi McFIT in piattaforma welfare sono decuplicati rispetto al 2018.

IL CONTROCAMPPO HR:

LE AZIENDE VEDONO LE STESSA PREOCCUPAZIONI?

Preoccupazioni e rinunce, come abbiamo visto, entrano nella quotidianità di ogni dipendente, ma ribaltando la prospettiva, **cosa ne pensano le aziende?** Percepiscono le stesse preoccupazioni o hanno una visione diversa? I dati di Ipsos Doxa, anche per l'edizione 2026 dell'Osservatorio, ci aiutano a vedere la situazione da una prospettiva diversa.

Il **carovita** è percepito come il primo elemento di tensione per i dipendenti anche da chi è dentro le organizzazioni, osserva i bisogni delle persone e prova a tradurli in politiche e strumenti. Secondo gli HR manager, l'**aumento dei prezzi** del carrello della spesa è la principale fonte di preoccupazione per le persone: lo dice il 43% degli intervistati che lo indica come un aspetto che preoccupa molto, mentre per il 40% lo è abbastanza. Sempre guardando alle risposte su cosa è percepito come "molto preoccupante", seguono i costi da sostenere per la casa, indicati dal 37% degli HR.

La lettura aziendale intercetta con chiarezza le preoccupazioni dei dipendenti: carrello della spesa e costi della casa.

Subito dopo, però, lo sguardo HR mette in evidenza un altro livello: quello della **fatica legata al lavoro**. Lo stress e i carichi di lavoro sono infatti indicati come molto preoccupanti dal 24% degli HR manager, mentre per i lavoratori, al terzo posto della graduatoria, c'era l'accesso alle cure mediche. Per chi si occupa di Risorse Umane, la percezione è che prima delle cure mediche, per i dipendenti destino molta preoccupazione le spese per **baby-sitter, donna con personale o badante** (20%) e la **mancanza di tempo da dedicare alla famiglia**, 19%. L'**accesso alle cure mediche** viene invece ritenuto molto preoccupante dal 18% degli HR, lo stesso valore registrato dalla gestione dei risparmi e dell'impiego del denaro e dall'assistenza a familiari anziani e/o disabili.

Fanalino di coda sono, nella percezione HR, la distanza dal luogo di lavoro e i tempi di trasferimento casa-lavoro, 15%, e il timore di perdere l'impiego sempre 15%.

Il confronto è interessante perché mostra un buon livello di **allineamento sulle priorità economiche**: dipendenti e HR vedono entrambi il carrello della spesa e i costi della casa come i due temi più forti. La **differenza** sta nel modo in cui si compone il **resto del quadro**: i dipendenti raccontano in modo diretto la pressione su salute, denaro, tempo e rinunce; gli HR, invece, leggono con particolare attenzione anche stress, cura, carichi familiari e organizzazione della vita quotidiana.

Anche i segmenti sopra media aiutano a capire dove queste preoccupazioni vengono percepite con più intensità. Il carrello della spesa è indicato come molto preoccupante soprattutto dagli HR di aziende con fatturato superiore ai 250 milioni, 58%, dagli HR tra 45 e 54 anni, 55%, dalle azien-

de con meno di 5 milioni di fatturato, 52%, e dal Centro Italia, 51%. I costi della casa sono sopra la media nelle aziende con fatturato superiore ai 250 milioni, 46%, nel Nord Ovest, 45%, tra le donne HR, 44%, e nelle aziende con più di 1.000 dipendenti, sempre al 44%.

Lo stress da carichi di lavoro viene percepito con maggiore intensità nelle aziende senza piano welfare, 32%, tra le donne HR, 32%, e nel Nord Ovest, 31%. Le spese per baby-sitter, donna di servizio o badante sono sopra media nelle aziende tra 250 e 499 dipendenti, 39%, nel Centro, 31%, e tra le donne, 28%. La mancanza di tempo da dedicare alla famiglia emerge soprattutto nel Nord Ovest, 31%. L'accesso a esami, cure e terapie è sopra media nel Nord Ovest, 27%, e nelle aziende con fatturato tra 100 e 250 milioni, 26%.



IL CONTROCAMPO HR:

LE AZIENDE VEDONO LE STESSE PREOCCUPAZIONI?



La **gestione dei risparmi** e dell'**impiego del denaro** risulta più sentita nel Nord Ovest, 25%, e tra gli HR tra 45 e 54 anni, 24%. L'assistenza a familiari anziani o disabili è sopra media nelle aziende con più di 1.000 dipendenti e tra gli HR tra 55 e 64 anni, entrambi al 28%, oltre che nel Nord Ovest, 24%. La **distanza dal luogo di lavoro** e i **tempi di trasferimento casa-lavoro** pesano di più nel Centro, 26%, nelle aziende con più di 1.000 dipendenti e nelle multinazionali straniere, entrambe al 25%. Il timore di perdere l'impiego è sopra media nel Nord Ovest, 24%, nella produzione, 21%, e nelle multinazionali italiane, 20%.

C'è infine un dato che sposta il tema dal vissuto individuale alla sostenibilità aziendale: il **54% degli HR manager** ritiene che la propria azienda abbia subito l'**impatto negativo dell'aumento dei prezzi**. Il dato è in calo rispetto al 67% del 2025, ma resta comunque superiore alla metà del campione. L'impatto è più forte nella produzione, dove arriva al 71%, e per le multinazionali straniere, al 68%.

Il **caro prezzi** è, sì, una questione privata, che si consuma tra spesa, casa e bollette, ma anche una **variabile organizzativa**. Le aziende, a loro volta, subiscono l'aumento dei costi, ma nello stesso tempo sono chiamate a rispondere alle difficoltà economiche, familiari e psicologiche delle persone.

Il **welfare** si colloca proprio **dentro questa doppia pressione**: da un lato ci sono imprese che devono gestire margini, budget e trasformazioni; dall'altro lavoratori e lavoratrici che chiedono strumenti concreti per sostenere una quotidianità fatta (anche) di spese e rinunce.

FIGLI, GENITORI, LAVORO:

LA GENERAZIONE SANDWICH CHE NESSUNO VEDE

Accanto alla pressione economica, sulla vita dei lavoratori e delle lavoratrici pesano i cosiddetti **carichi invisibili**. Meno visibili delle spese da sostenere e spesso assenti dal racconto dei media, eppure incidono profondamente sul benessere delle persone e sul lavoro. Parliamo di cura, famiglia, gestione della casa, appuntamenti, scadenze, imprevisti e responsabilità quotidiane.

Una fatica costante che richiede di tenere insieme, simultaneamente, più piani della propria esistenza e che oggi riguarda in particolare quella che viene definita **“sandwich generation”**. Persone in genere tra i 40 e i 60 anni, che si trovano a occuparsi, contemporaneamente, di figli, genitori anziani o familiari fragili, e di avere una vita professionale piena.

I dati Ipsos Doxa dipingono un quadro netto: **il 75% del campione sente il peso dei carichi invisibili**. Una quota già alta, che cresce ulteriormente tra i **caregiver** (come in parte avevamo già visto), per i quali arriva all'**84%**; per le **donne**, all'**83%**; e per le **famiglie con figli**, al **79%**. Un aspetto molto rilevante considerando che il **23%**

del campione si occupa di anziani o persone con disabilità e vive quindi una condizione in cui lavoro e cura si intrecciano ogni giorno.

Una complessità che incide sulla qualità della vita, sulla disponibilità mentale e anche sul modo in cui le persone stanno dentro il lavoro.

In un contesto simile, **il welfare può restituire tempo, semplificare la vita e alleggerire** una parte della **fatica organizzativa** della generazione sandwich, ma non solo.

Per chi si prende cura di altre persone, il problema non è avere un benefit in più, ma accedere a servizi utili, comprensibili, facili da attivare e costruiti su bisogni reali che alleggeriscano davvero il peso quotidiano.

Eppure, tale tipologia di benefit non sempre riesce a dare un reale beneficio: come emerge dall'analisi Ipsos Doxa sui dipendenti, i **servizi alla persona e ai familiari** sono offerti dal **10% delle aziende**, ma utilizzati solo dal **3% dei dipendenti**; i servizi per i figli sono offerti dal 19% ma utilizzati dal 7%. Anche la mobilità, che può incidere sulla gestione quotidiana di tempi, accompagnamenti e spostamenti, è offerta dal 14% e utilizzata dal 7%.

Di contro, i benefit non offerti ma desiderati mostrano l'altro lato della medaglia: i servizi alla persona e ai familiari sono indicati dal 20% di chi non ne beneficia, con una quota che sale al 24% tra i caregiver; i servizi per i figli sono desiderati dal 18% e dal 24% tra le famiglie con figli. In questo contesto, il welfare può fare un salto di qualità per costruire risposte capaci di restituire tempo, orientamento e respiro a chi tiene insieme lavoro, figli, genitori anziani o familiari fragili.

Risposte che, però, richiedono una maggiore progettazione, l'utilizzo di una comunicazione efficace con le persone interessate e meno barriere di accesso. Soluzioni che smettano di trattare la cura come un problema privato e la riconoscano per quello che è: una **responsabilità condivisa**.



12

COSA CONTA OGGI NEL LAVORO:

AUTONOMIA, CRESCITA E FUTURO



COSA CONTA OGGI NEL LAVORO:

AUTONOMIA, CRESCITA E FUTURO

RETRIBUZIONE, STABILITÀ E SENSO: COSA CHIEDE OGGI CHI LAVORA

Dopo aver visto le preoccupazioni e le rinunce, spostiamo il focus su cosa invece rappresenta il lavoro oggi per le persone intervistate. La risposta è abbastanza netta e, in parte, prevedibile dopo quanto emerso sul carovita: al primo posto c'è la **retribuzione**, indicata dal **31% del campione** come l'aspetto più importante. Seguono la **stabilità**, al 19%, la **gratificazione**, al 15%, la possibilità di **dare un senso al lavoro svolto**, al 13%, e la **flessibilità**, all'11%. Più distanti, invece, la responsabilità, al 7%, e la possibilità di fare carriera, al 4%.

Se quindi lo stipendio resta centrale - in quanto primo sostentamento per le persone - subito dopo emergono elementi meno "transazionali" come stabilità, gratificazione, senso del lavoro e flessibilità.

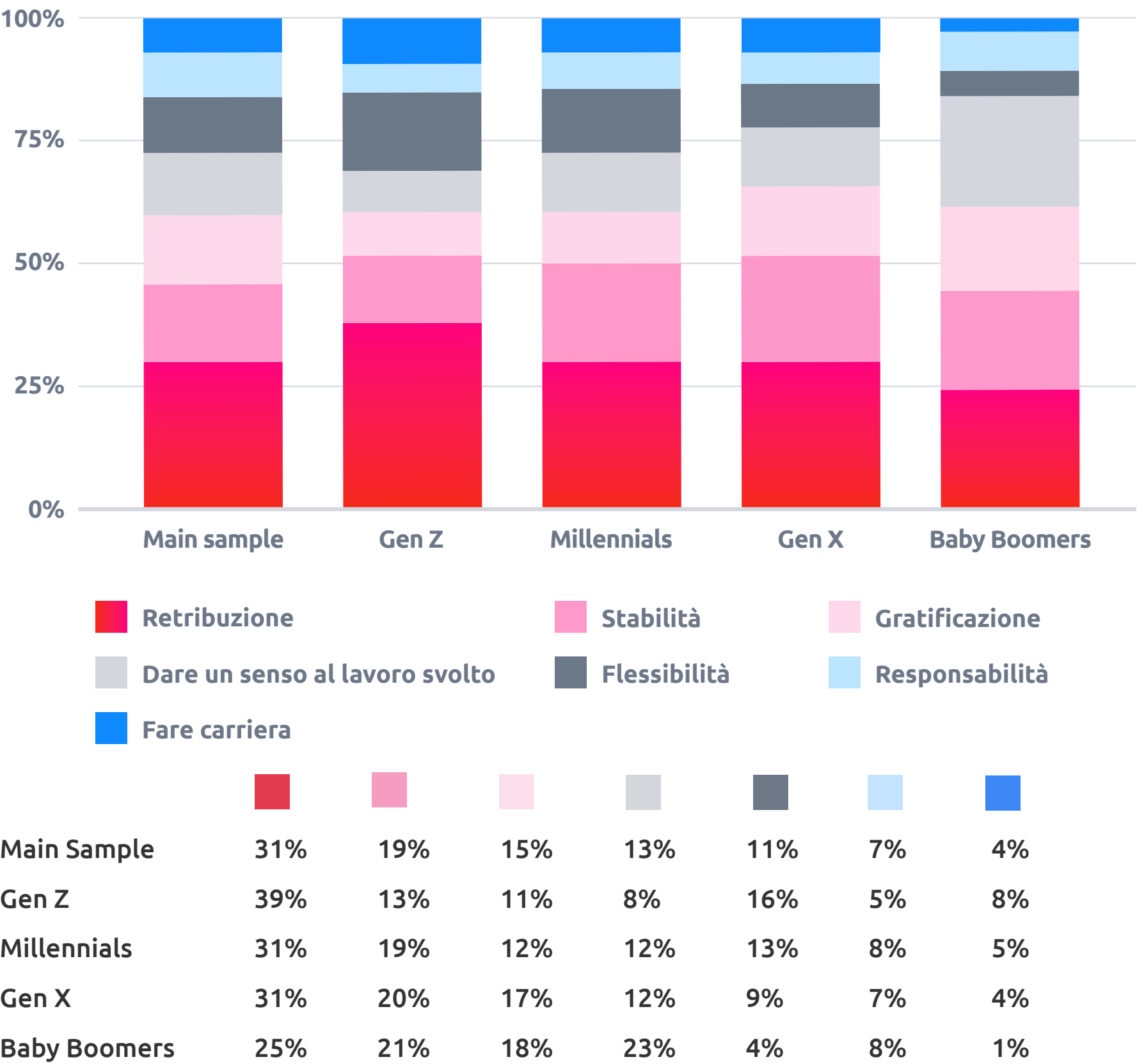
Le persone chiedono al lavoro di garantire di che vivere, ma anche continuità, riconoscimento ed equilibrio.

La graduatoria degli aspetti più rilevanti nel lavoro cambia, però, se guardiamo alle generazioni. Uno degli elementi più interessanti è il **peso della retribuzione**, che nel 2026 è al centro delle priorità e risulta particolarmente marcato **tra i più giovani**. La Generazione Z mostra infatti una maggiore attenzione verso lo stipendio 39% contro il 31% della media, flessibilità, 16% contro l'11%, e possibilità di fare carriera, 8% contro il 4%. Millennials e Generazione X restano invece più vicini alla media del campione, anche se tra i Millennials la gratificazione pesa leggermente di più. Tra i Baby Boomers, subito dopo lo stipendio, 25%, assumono maggior peso il senso attribuito al lavoro svolto, 23%, la stabilità, 21%, e la gratificazione, 18%; la flessibilità, invece, conta meno, 4%.

Le **priorità**, quindi, non sono uguali per tutti: **cambiano in base alla fase della vita**, al momento professionale e al tipo di sicurezza che ciascuna generazione cerca nel lavoro. Il dettaglio sulla Generazione Z, che vedremo successivamente, aiuta a leggere meglio questa differenza: per chi è agli inizi, il lavoro deve permettere di costruire una base economica, ma anche di proiettarsi nel futuro e sentire che esiste un percorso possibile.

ASPETTI PIÙ RILEVANTI DEL LAVORO

Campione principale e suddivisione per classi generazionali



L'AZIENDA È DAVVERO UN LUOGO DI CRESCITA?

Accanto a ciò che conta nel lavoro, c'è il modo in cui le persone valutano l'azienda in cui lavorano. **Solo il 42%** dei dipendenti ritiene che la **propria azienda si impegni concretamente per il benessere** delle persone; il 40% la considera agile e capace di adattarsi ai cambiamenti; il 39% riconosce flessibilità su obiettivi, orari e presenze; il 38% percepisce un clima positivo e, sempre il 38%, vede la persona al centro dell'organizzazione grazie alle politiche di welfare. Scendono ancora di più le valutazioni legate allo sviluppo: il 35% ritiene che l'azienda offra opportunità interessanti a chi ha voglia di crescere, il 33% che sappia valorizzare e trattenere le migliori professionalità e solo il 30% che abbia capacità di attrarre nuovi talenti.

Il nodo, quindi, non è solo cosa le persone cerchino nel lavoro, ma **quanto l'azienda venga percepita come capace di rispondere a quelle aspettative**.

Da un lato ci sono retribuzione, stabilità, flessibilità, gratificazione e crescita; dall'altro aziende che, nella percezione dei dipendenti, faticano ancora a essere pienamente riconosciute come luoghi in cui crescere, essere valorizzati e immaginare un futuro.

COME VIENE VISTA LA PROPRIA AZIENDA?



A rendere ancora più evidente questa distanza c'è anche il **confronto con l'immaginario della carriera e del successo raccontato sui social media**: il **56%** degli HR manager ritiene che questa **rappresentazione** sia **distante** dalla **realtà** lavorativa quotidiana dei dipendenti.

Più che essere una questione di "immagine" mediata, qui si entra nell'ambito delle aspettative che rischiano di essere disattese. Se il successo appare come qualcosa di rapido, visibile e continuamente esposto, l'esperienza concreta del lavoro è infatti più lenta, meno lineare e più legata a retribuzione, competenze, riconoscimento e percorsi di crescita non sempre chiari.



L'AZIENDA È DAVVERO UN LUOGO DI CRESCITA?

Questo dato si collega anche agli atteggiamenti verso la propria situazione lavorativa e al fatto che le persone all'interno dell'organizzazione in cui lavorano, vedano o meno un futuro possibile. Accanto alla retribuzione, emergono infatti il bisogno di investire sulla carriera, la richiesta di competenze, il riconoscimento delle capacità, la flessibilità e la necessità di percorsi di crescita più chiari. Tutti elementi che confermano come il lavoro venga letto non solo come

fonte di reddito, ma anche come **spazio in cui costruire continuità, equilibrio e prospettiva.**

Il controcampo HR conferma la stessa direzione: **anche chi osserva le persone dall'interno dell'organizzazione legge un bisogno forte di riconoscimento, crescita, flessibilità e investimento sul futuro.**

CRESCITA, RICONOSCIMENTO E FUTURO: COSA CHIEDONO I DIPENDENTI?



IL CONTROCAMPO HR: COSA VEDONO LE AZIENDE



Dalla fotografia scattata da Ipsos Doxa, la retribuzione dunque resta il primo fattore, ma da sola non basta: servono prospettive, competenze, riconoscimento, flessibilità e percorsi leggibili. In tal senso, il welfare può entrare come parte di un patto più ampio tra azienda e persone. Un patto che non riguarda solo il presente, ma anche la possibilità di crescere, restare occupabili e costruire autonomia. E queste possibilità quanto sono concrete per chi è all'inizio della propria carriera lavorativa? Lo vediamo nel paragrafo successivo.



GENERAZIONE Z: AUTONOMIA RIMANDATA?

I carovita non pesa solo sulle famiglie già strutturate, su chi ha figli, mutui o responsabilità di cura, ma **tocca anche le fasce più giovani**, per le quali l'ingresso nel lavoro non coincide necessariamente con una vera autonomia economica. Ancora una volta, ci affidiamo ai dati Ipsos Doxa per conoscere da vicino la situazione.

Tra i **18-24enni** risultano sopra media la preoccupazione per i **costi della casa**, che arriva al **42%** contro il 25% del campione complessivo, lo stress e la fatica provocati dai carichi di lavoro, al 31% contro il 18%, e la gestione dei risparmi, delle scelte di investimento e dell'impiego del denaro, anch'essa al 31% contro il 17%. A questi dati si aggiunge un altro elemento: negli ultimi 12 mesi, sempre tra i 18-24enni, è **sopra la media anche la quota di chi ha limitato le spese mediche**, pari al 33% contro il 20% del totale. La Generazione Z, poi, emerge in modo particolare sulla riduzione della cura personale, indicata dal 35% contro il 22% del campione.

Si tratta di persone agli albori del percorso lavorativo, eppure la pressione economica è già palpabile in una fase in cui, invece, dovrebbero prendere

forma autonomia, progetti, crescita e capacità di immaginare il futuro.

Continuando nella lettura, emerge che, tra gli aspetti del lavoro ritenuti più rilevanti dai dipendenti, la **retribuzione è al primo posto** anche per la Gen Z, ma con un peso superiore alla media: **39%** contro il 31% del campione complessivo. La stabilità, invece, conta meno tra i più giovani, al 13% contro il 19% del totale, mentre diventano più rilevanti la flessibilità, al 16% contro l'11% medio, e la possibilità di fare carriera, all'8% contro il 4%.

La Generazione Z chiede:

-  **retribuzione adeguata**
-  **flessibilità**
-  **crescita**

tre condizioni per rendere il lavoro sostenibile nel tempo.

In questo contesto, il **welfare può avere anche una funzione generazionale**, in quanto leva capace di sostenere autonomia economica e futuro. Questa lettura trova conferma anche nelle opinioni raccolte da Ipsos Doxa: il **67%** dei lavoratori concorda sul fatto che possa **aiutare i giovani a rendersi più autonomi dalle famiglie di origine**, mentre per il **68%** è un **segnale concreto dell'investimento dell'azienda sul futuro dei giovani**.

Il tema dell'autonomia passa anche dai servizi desiderati: il **rimborso degli affitti**, offerto solo dal 5% delle aziende, è desiderato dal **30%** della Generazione Z. Non è un dato da isolare, ma segnala quanto il tema abitativo entri nelle aspettative delle nuove generazioni.

Anche dal punto di vista HR questa lettura trova una conferma. **Per l'81% degli HR manager il welfare è un segnale concreto che l'azienda investe sul futuro dei giovani**; per il 74% può aiutare i giovani a rendersi più autonomi dalle famiglie di origine. Il controcampo aziendale, quindi, riconosce lo stesso nodo: il welfare non

parla solo al presente, ma anche alla possibilità di costruire un rapporto più solido tra nuove generazioni e lavoro.

Per la Generazione Z il welfare non è solo qualcosa "in più". Può diventare uno strumento concreto per sostenere autonomia economica, accesso ai servizi e capacità di immaginare il futuro. In questa fase della vita, il carovita non incide solo sulle spese di oggi, ma anche sulla possibilità di costruire una traiettoria personale e professionale più stabile.



OLTRE LA FOBO:

LA DOMANDA DI FUTURO

E l'**Intelligenza Artificiale** quale ruolo ha in tutto questo? È già presente in molte aziende, ma quale effetto ha sulle persone? Lavoratori e lavoratrici vivono la **FOBO** - la paura che le proprie competenze diventino obsolete - o esprimono qualcosa di diverso?

Dai dati Ipsos Doxa sui dipendenti emerge che la preoccupazione tecnologica esiste, ma non ha la stessa forza immediata di altri temi: il **28% teme di diventare obsoleto** o che le nuove tecnologie possano renderlo "superato". A pesare di più, però, è la richiesta di crescita: il **68%** vorrebbe che l'**azienda investisse** maggiormente sul proprio **futuro professionale** e il **63%** sente l'esigenza di migliorare e **potenziare le proprie competenze**.

A questo si aggiunge il 59% che ha bisogno che le proprie capacità vengano riconosciute e apprezzate per sentirsi motivato, mentre il 57% riconosce nella flessibilità, come smart working e lavoro da remoto, un aiuto concreto a vivere e

lavorare meglio. Allo stesso tempo, il 53% fatica a trovare un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata e il 39% non ha un'idea chiara del proprio percorso di crescita all'interno dell'azienda.

Più che una paura dell'algoritmo, **emerge una richiesta silenziosa: avere una prospettiva**. La domanda di formazione è quella di acquisire nuove competenze, ma anche di ottenere riconoscimento, orientamento e la possibilità di immaginare un futuro professionale più leggibile.

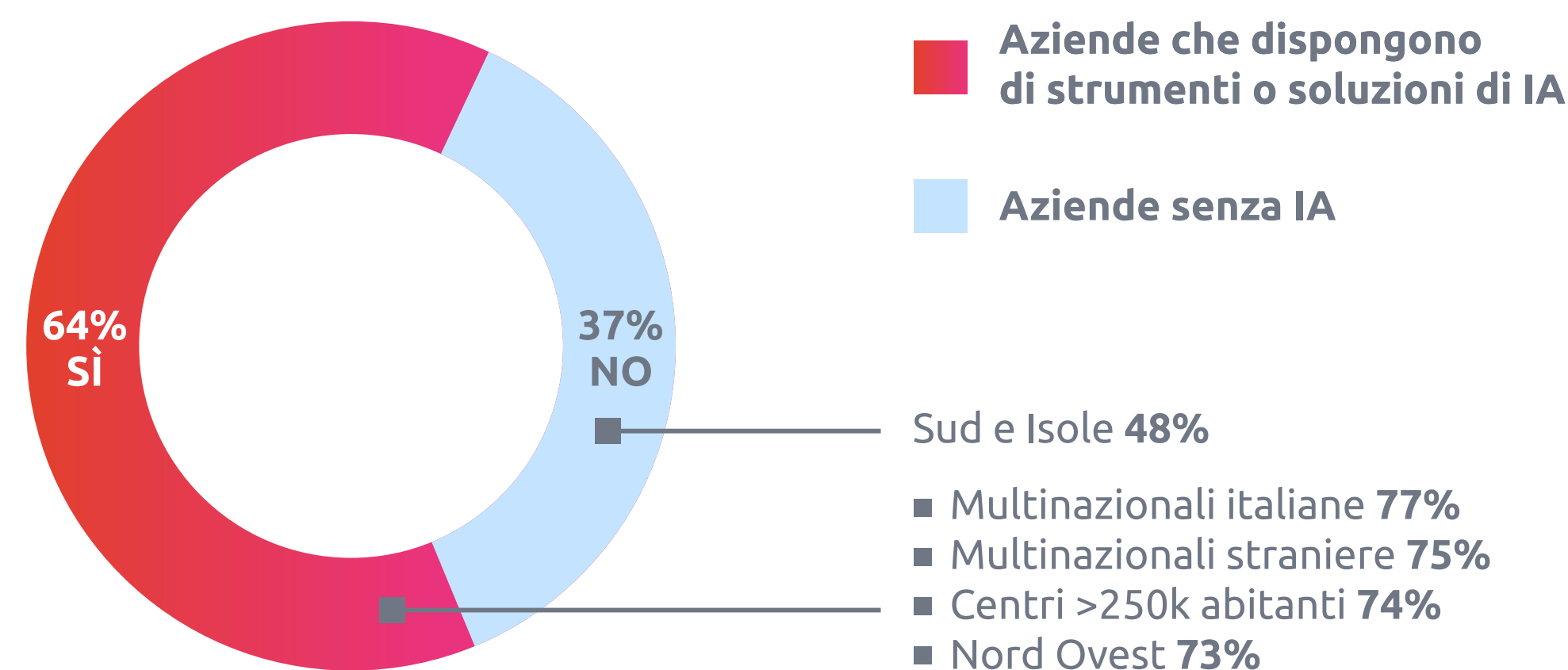
Il welfare può assumere qui un significato più ampio: non solo sostegno al potere d'acquisto, ma anche **leva di occupabilità**. Se il lavoro cambia, infatti, il welfare può diventare parte di un sistema che aiuta le persone ad aggiornarsi, acquisire competenze, sentirsi riconosciute e immaginare un percorso.

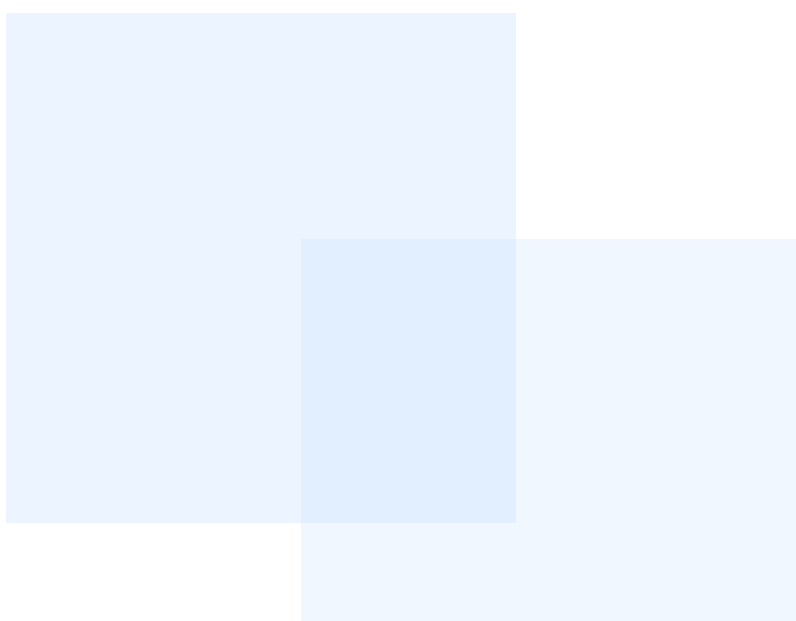
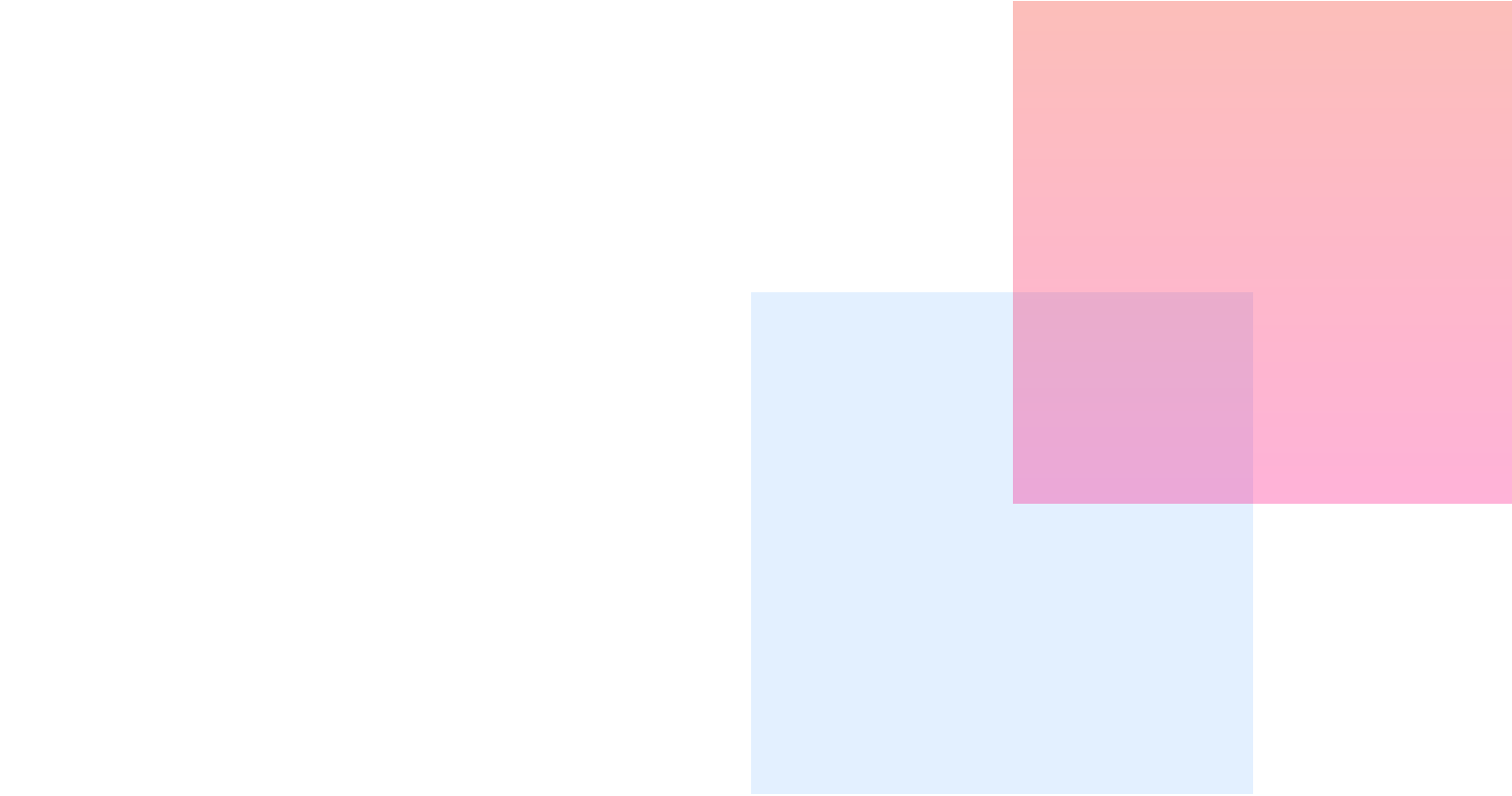
Anche il punto di vista HR conferma questa lettura: il 65% ritiene che i dipendenti desiderano che l'azienda investa maggiormente sul loro fu-

turo e il 67% che le persone sentano l'esigenza di migliorare e potenziare le proprie competenze professionali. Il timore di diventare obsoleti, superati dalle nuove tecnologie, viene comunque rilevato dal 42% degli HR intervistati. In tale direzione va anche il modo in cui gli HR pensano il welfare: il 71% ritiene possa contribui-

re a potenziare le competenze digitali necessarie ad affrontare le sfide delle nuove tecnologie. Un welfare che amplifichi il diritto a non restare indietro e aiuti le persone a sentirsi all'altezza dei cambiamenti, senza temerli a prescindere.

IA IN AZIENDA





13



ENGAGEMENT E FIDUCIA:

QUANDO LA RELAZIONE CON L'AZIENDA
DIVENTA PIÙ CONCRETA GRAZIE AL WELFARE

ENGAGEMENT E FIDUCIA: QUANDO LA RELAZIONE CON L'AZIENDA DIVENTA PIÙ CONCRETA GRAZIE AL WELFARE

Dopo le pressioni economiche, i carichi invisibili e la domanda di crescita, l'analisi arriva a uno dei nodi centrali del rapporto tra persone e aziende: l'**engagement**. Una parola anglosassone che in italiano ne racchiude molte: soddisfazione, coinvolgimento, motivazione, appartenenza, fiducia. E, sullo sfondo, la capacità dell'impresa di costruire una relazione credibile con chi lavora. È qui che il welfare entra in gioco, ma i dati, come vedremo, raccontano una storia più complessa.

SODDISFATTI, MA NON ABBASTANZA COINVOLTI?

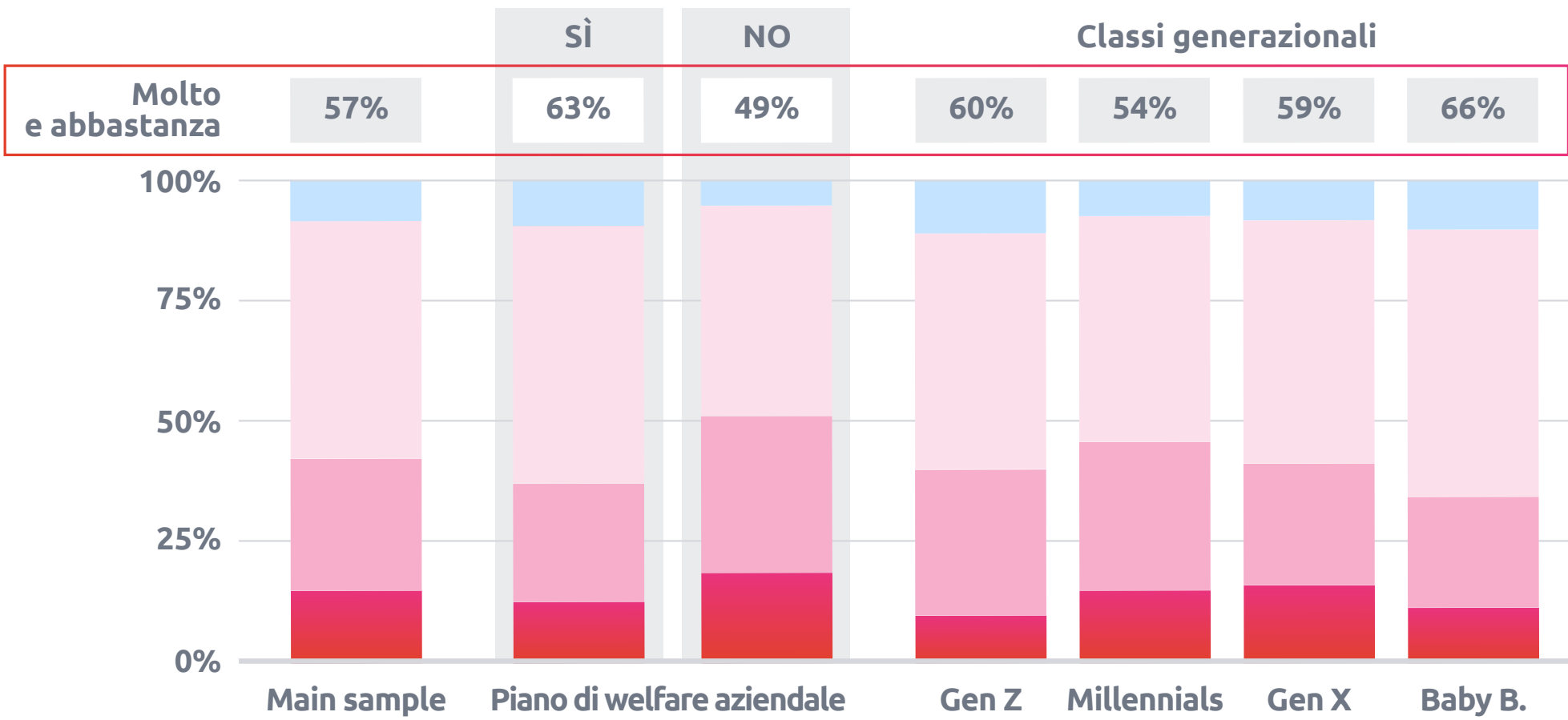
Il primo dato riguarda la soddisfazione lavorativa: **circa 6 dipendenti su 10** si dichiarano **soddisfatti**, ma solo l'8% lo è davvero molto. I numeri sono tendenzialmente stabili rispetto allo scorso anno, ma il quadro che dipingono ha colori più attenuati che accesi: la soddisfazione c'è, ma è più vicina a un'accettazione passiva che a un coinvolgimento genuino.

Anche in questo frangente, la **presenza di un piano welfare** introduce una differenza rilevante: chi lavora in aziende che hanno fatto una scelta simile **mostra livelli di soddisfazione più alti rispetto a chi non ne beneficia**. Un dato da non leggere come un rapporto automatico di causa-effetto, ma, piuttosto, come un segnale di contesto.

Lì dove il welfare è presente, la relazione tra persona e azienda appare meno fragile e più capace di sostenere l'esperienza quotidiana di lavoro.

LA SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI

Nel complesso, quanto è soddisfatto della sua attuale posizione lavorativa?

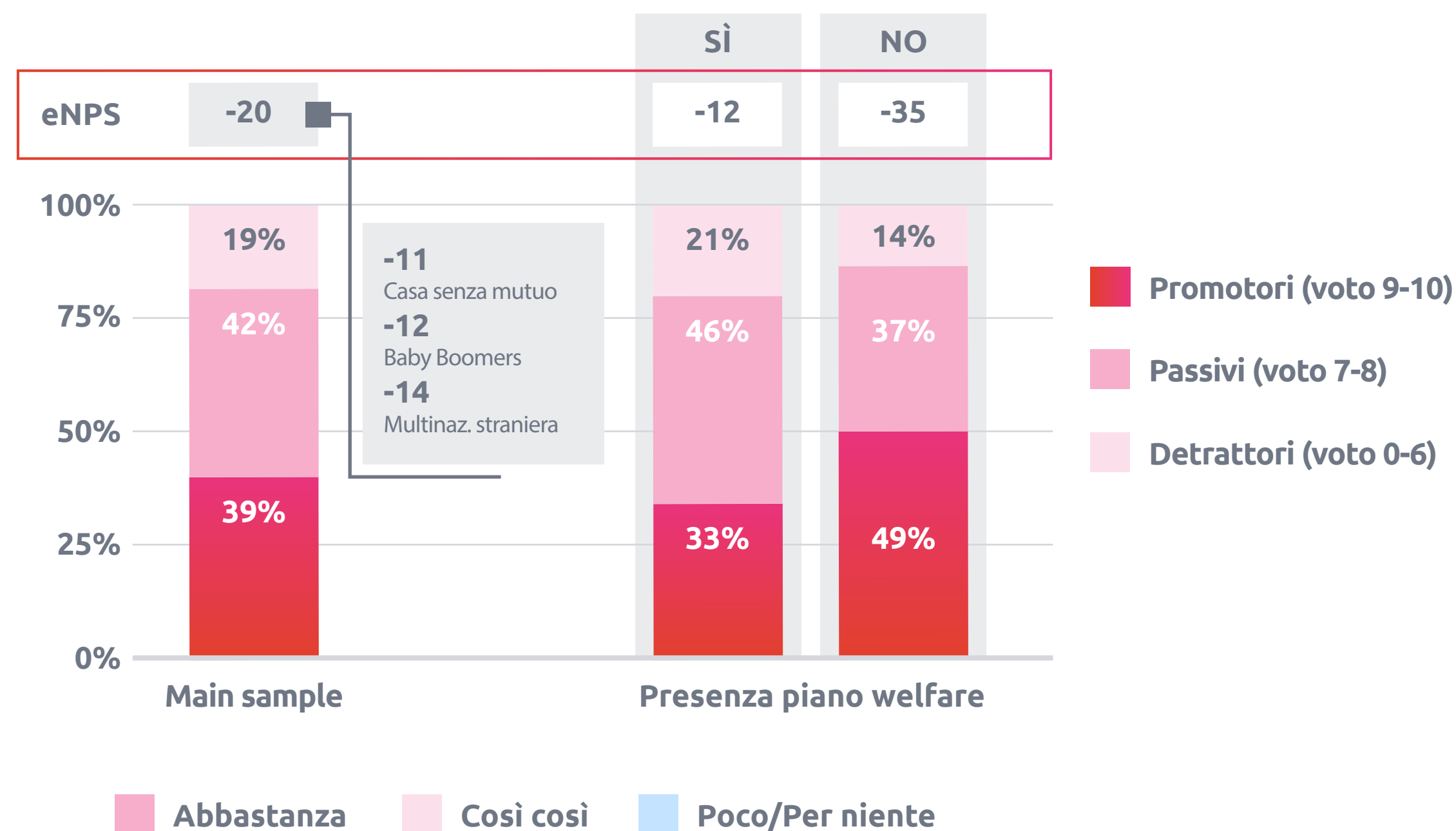


	Molto	Abbastanza	Così così	Poco/Per niente
Main Sample	8%	49%	28%	15%
Sì	9%	54%	25%	12%
No	5%	44%	33%	18%
Gen Z	11%	49%	31%	9%
Millennials	7%	47%	31%	15%
Gen X	8%	51%	25%	16%
Baby Boomers	11%	55%	23%	11%

ENGAGEMENT E FIDUCIA: QUANDO LA RELAZIONE CON L'AZIENDA DIVENTA PIÙ CONCRETA GRAZIE AL WELFARE

Questa lettura trova conferma nell'**eNPS** - acronimo che sta per **Employee Net Promoter Score** - l'indicatore che misura la propensione a consigliare la propria azienda. Il valore complessivo è negativo, pari a -20: i promotori sono il 19%, i detrattori il 39%. La presenza di un piano welfare modifica però il quadro: nelle aziende che lo hanno, l'eNPS sale a -12; in quelle che non ce l'hanno, scende a -35. Tradotto in modo più concreto: nelle aziende senza piano welfare, quasi 1 dipendente su 2 rientra tra i detrattori, cioè tra chi non consiglierebbe la propria azienda come luogo in cui lavorare.

LE PERSONE CONSIGLIEREBBERO LA PROPRIA AZIENDA?



Non è un ribaltamento, ma è un segnale chiaro: **dove il welfare c'è, la relazione con l'azienda appare meno fragile**. Il welfare si conferma così una leva utile anche per rafforzare l'employer branding ed essere parte di un rapporto azienda-persone più credibile.

I dati, quindi, raccontano un coinvolgimento in calo e un rapporto ancora irrisolto. **Il 60% dei dipendenti si sente responsabilizzato**, quindi più della metà - era 66% nel 2025 - ma le altre dimensioni scendono in modo più netto: **il 50% si sente apprezzato** (era 56% nel 2025), **il 48% coinvolto** (era 57%), **il 41% motivato** (era 48%) e **il 37% valorizzato** (era 43%). Quasi un dipendente su tre non si sente né motivato né valorizzato e, rispetto all'anno scorso, la distanza si è allargata.

L'"accountability" (responsabilizzazione) è dunque parte della vita dei dipendenti, ma non è seguita dallo stesso livello di riconoscimento, motivazione e valorizzazione. Anche qui il welfare fa la differenza, e in alcuni casi in modo netto.

ENGAGEMENT E FIDUCIA: QUANDO LA RELAZIONE CON L'AZIENDA DIVENTA PIÙ CONCRETA GRAZIE AL WELFARE

Sul senso di responsabilità (66% di chi ha un piano contro il 56% di chi non ce l'ha) e sull'apprezzamento (55% vs 40%) la distanza si percepisce, ma è contenuta. Anche il coinvolgimento migliora, seppure con un divario meno marcato: 50% tra chi ha un piano welfare contro il 43% tra chi non ce l'ha. Dove lo scarto, invece, si allarga davvero è sulla **motivazione - 46%** tra chi **ha un piano welfare** contro il **30% di chi non ce l'ha** - e sul **sentirsi valorizzati: 43% contro 26%**.

ENGAGEMENT DI CHI LAVORA

Sempre in relazione alla sua attuale posizione lavorativa, quanto si sente...?

	sì	NO
Responsabilizzato 60%	66%	56%
Apprezzato 50%	55%	40%
Coinvolto 48%	50%	43%
Motivato 41%	46%	30%
Valorizzato 37%	43%	26%
Main sample	Presenza piano welfare	



LA SFIDA DELL'ENGAGEMENT VISTA DAGLI HR:

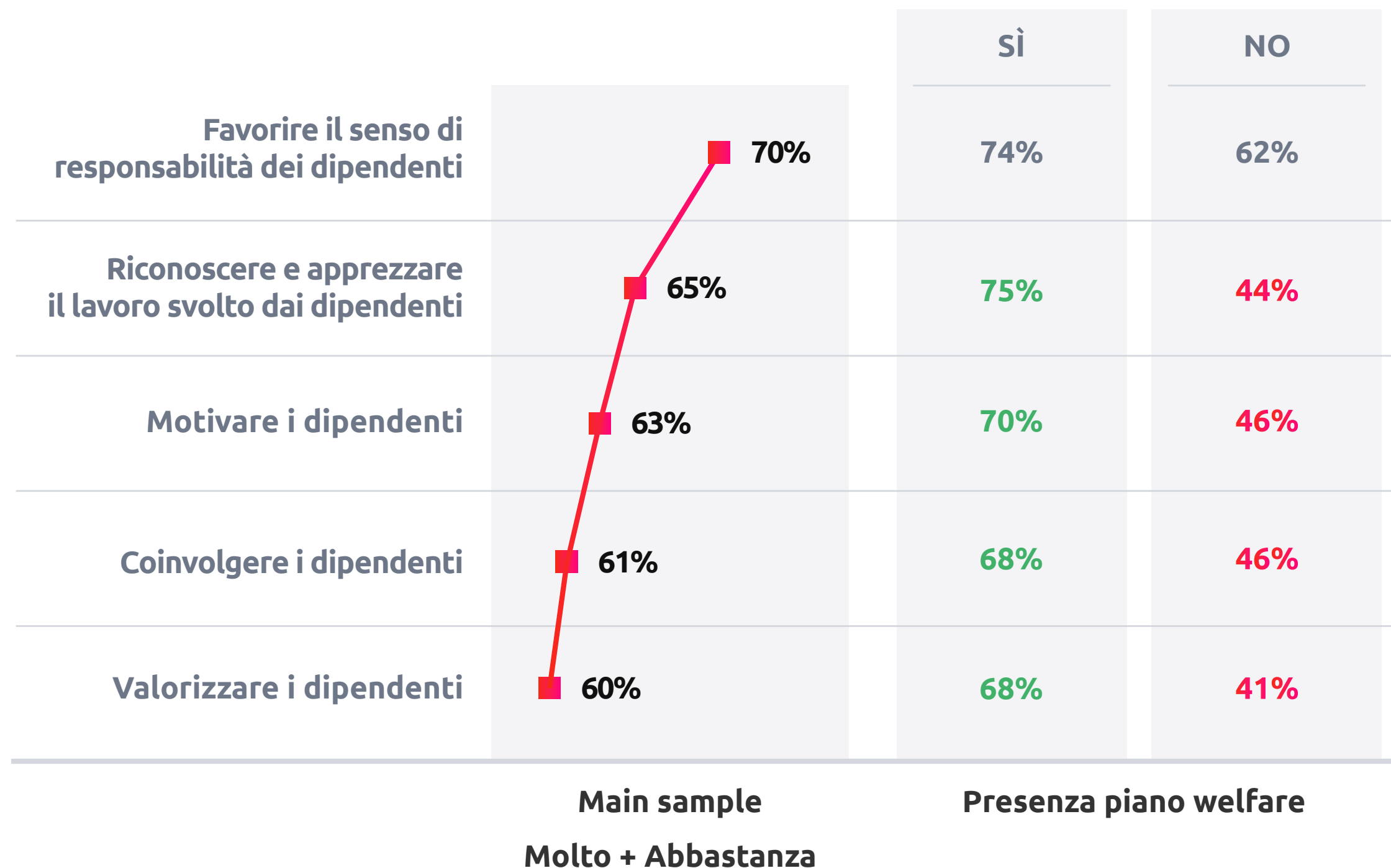
RESPONSABILIZZARE È PIÙ FACILE CHE MOTIVARE

Dal punto di vista HR, il quadro conferma quanto emerso tra i dipendenti: le aziende riescono più facilmente ad attivare il senso di responsabilità che a costruire coinvolgimento, motivazione e valorizzazione. Il **70% degli HR manager ritiene che la propria azienda favorisca la responsabilizzazione**, ma il dato scende progressivamente sulle dimensioni più relazionali: il 65% pensa che l'azienda sappia riconoscere e apprezzare il lavoro svolto, il 63% che riesca a motivare, il 61% a coinvolgere, il 60% a valorizzare. Dipendenti e HR, quindi, vedono le stesse cose: la responsabilizzazione regge, il resto fatica.

Ed è in un contesto simile che il welfare può fare la differenza: **nelle aziende dotate di un piano, la capacità di riconoscere e apprezzare il lavoro svolto è valutata positivamente dal 75% degli HR**, contro il 44% delle realtà senza. Scarti consistenti anche per la motivazione (70% contro 46%), il coinvolgimento (68% contro 46%) e la valorizzazione (68% contro 41%). Meno marcata, invece, la distanza sul senso di responsabilità, 74% contro 62%, segno che questa di-

ENGAGEMENT DI CHI LAVORA SECONDO GLI HR

Nel complesso, come valuta la capacità della sua azienda di...



mensione dipende anche da altri fattori come la cultura manageriale, l'autonomia, la chiarezza degli obiettivi e l'organizzazione del lavoro.

La differenza tra aziende con e senza piano welfare emerge anche per quanto riguarda il profilo di immagine dell'organizzazione. **Nelle imprese che hanno adottato un piano welfare**, gli HR manager descrivono più spesso **l'azienda come un luogo capace di offrire opportunità di crescita**, 72% contro il 46% delle realtà senza welfare, di **impegnarsi concretamente per il benessere dei dipendenti**, 72% contro 40%, e di **mettere la persona al centro attraverso politiche di welfare**, 66% contro 41%. Anche il clima positivo, 65% contro 43%, e la capacità di attrarre nuovi talenti, 56% contro 35%, risultano più forti.

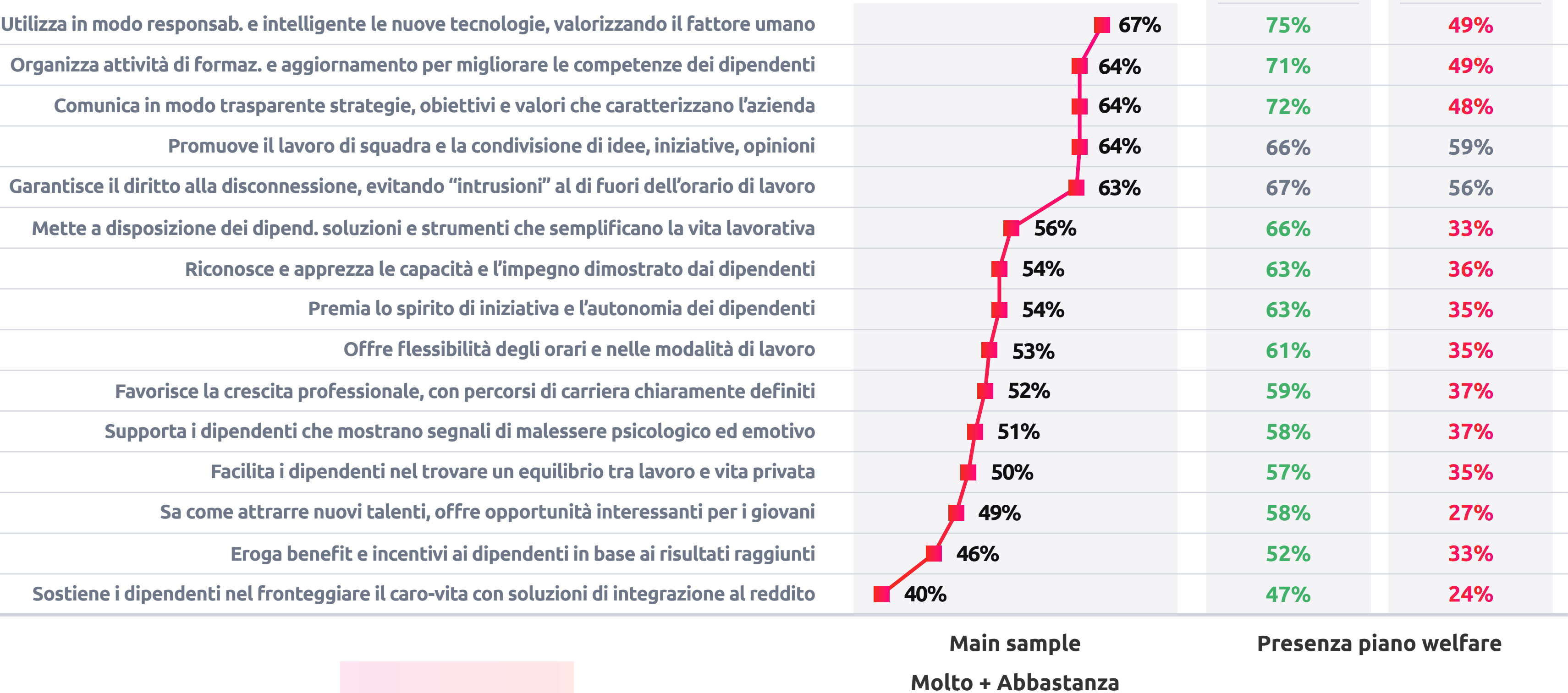
LA SFIDA DELL'ENGAGEMENT VISTA DAGLI HR: RESPONSABILIZZARE È PIÙ FACILE CHE MOTIVARE

La stessa dinamica emerge anche nella valutazione più ampia dell'azienda: le realtà con un piano welfare ottengono giudizi migliori su formazione, lavoro di squadra, comunicazione, flessibilità, riconoscimento, crescita professionale e sostegno al caro-vita.

Più che un singolo benefit, il welfare sembra quindi segnare una differenza nel modo in cui l'organizzazione viene percepita.

AZIENDE CON WELFARE E SENZA WELFARE: DUE PERCEZIONI DIVERSE

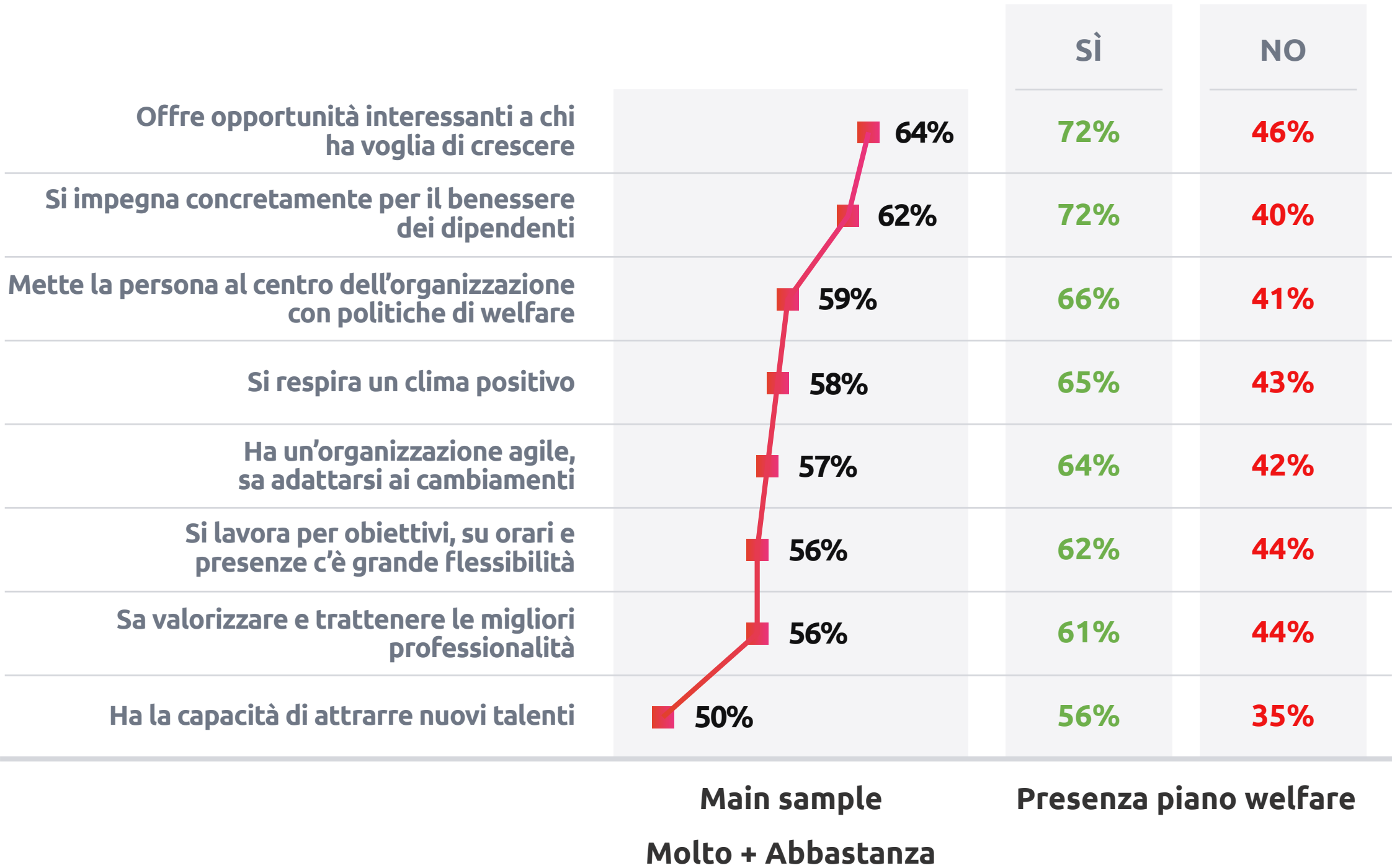
Le chiediamo ora di valutare l'azienda in cui lavora su alcuni aspetti. In quale misura la sua azienda...



LA SFIDA DELL'ENGAGEMENT VISTA DAGLI HR: RESPONSABILIZZARE È PIÙ FACILE CHE MOTIVARE

PER GLI HR IL WELFARE MIGLIORA L'IMMAGINE DELL'AZIENDA

Di seguito troverà alcune affermazioni: per ciascuna di esse, la preghiamo di indicare quanto descrive l'azienda in cui lavora attualmente.



Il welfare non genera engagement in modo automatico, ma rafforza il contesto in cui engagement e fiducia possono crescere. Lo conferma un dato: il 61% degli HR valuta positivamente l'impegno della propria azienda nel motivare le persone, quota che sale al 70% nelle aziende con piano welfare e scende al 38% in quelle senza. Dove il benessere è più presidiato, la motivazione appare più solida.

C'è però una tensione aperta sul fronte della retention: **il 27% degli HR segnala maggiori difficoltà nell'attrarre e trattenere talenti nell'ultimo anno**, contro un 6% che percepisce miglioramenti. Il mercato resta competitivo e il welfare può rafforzare la proposta aziendale, ma da solo non basta: servono retribuzione adeguata, crescita, qualità manageriale, organizzazione del lavoro.

Questo spiega perché **l'85% degli HR** consideri il **welfare parte integrante della people strategy**: non solo come strumento operativo, ma

come modo concreto in cui **l'azienda sceglie di stare vicino alle persone**, incidendo su motivazione, partecipazione, senso di appartenenza e responsabilizzazione.

La lettura strategica del welfare emerge anche quando agli HR viene chiesto di valutarne l'efficacia sull'engagement: il consenso è molto alto e attraversa anche le aziende che non hanno ancora adottato un piano strutturato.

Ma perché questo accada davvero, deve essere comprensibile, accessibile e vicino ai bisogni reali: altrimenti rischia di restare uno strumento presente, ma non pienamente vissuto.

APPROFONDIMENTO

Trend: motivazione cercasi

Segnali diversi, stesso messaggio: qualcosa nel rapporto tra le persone e il lavoro è cambiato. E ignorarlo costa più che affrontarlo.

Detachment

/Distacco silenzioso

La persona è presente fisicamente, ma mentalmente disconnessa. Fa il minimo indispensabile, smette di investire energie nel lavoro senza esplicitare il suo malessere.

Job hugging

/Stringersi forte al posto di lavoro

Persona non soddisfatta ma che non se ne va: per paura, incertezza economica o mancanza di alternative. Resta - senza slanci né ambizione - in un limbo dal quale non si sposta.

Naked resignation

/Lasciare il lavoro senza niente in mano

Persona che abbandona il lavoro senza avere un'alternativa. Non una scelta professionale, ma quasi un atto di sollievo. Spesso senza dare grande preavviso, preferisce il salto nel vuoto alla scrivania.



NON SOLO STIPENDIO: COSA ALIMENTA LA MOTIVAZIONE

Per capire il ruolo del welfare sull'engagement, bisogna allargare lo sguardo alle **leve della motivazione**. I dati Ipsos Doxa sui dipendenti indicano al primo posto gli strumenti economici diretti. Il **livello di retribuzione** è, infatti, ritenuto molto utile dal 40% delle persone intervistate, seguito da premi, bonus e incentivi economici, al 37%. Subito dopo, arrivano elementi legati all'organizzazione del lavoro e alla quotidianità: la **flessibilità**, al 29% (con picchi del 36% per le donne e i single), l'**erogazione dei buoni pasto**, al 28%, e **carichi e orari di lavoro rispettosi della vita privata**, al 27%. Seguono i **servizi di welfare aziendale**, al 24%, i **benefit**, al 23%, i **riconoscimenti formali e informali** e la **formazione**, entrambi al 22%, e i **percorsi di carriera**, al 21%. Vale la pena notare che chi non ha un piano welfare tende a dare un peso ancora maggiore alla retribuzione base, 45%, e a premi e incentivi, 39%.

La motivazione, quindi, non si esaurisce nello stipendio, ma conta anche **la possibilità di lavorare meglio**, di **avere tempo**, di ricevere riconoscimento, di crescere, di poter contare su strumenti che

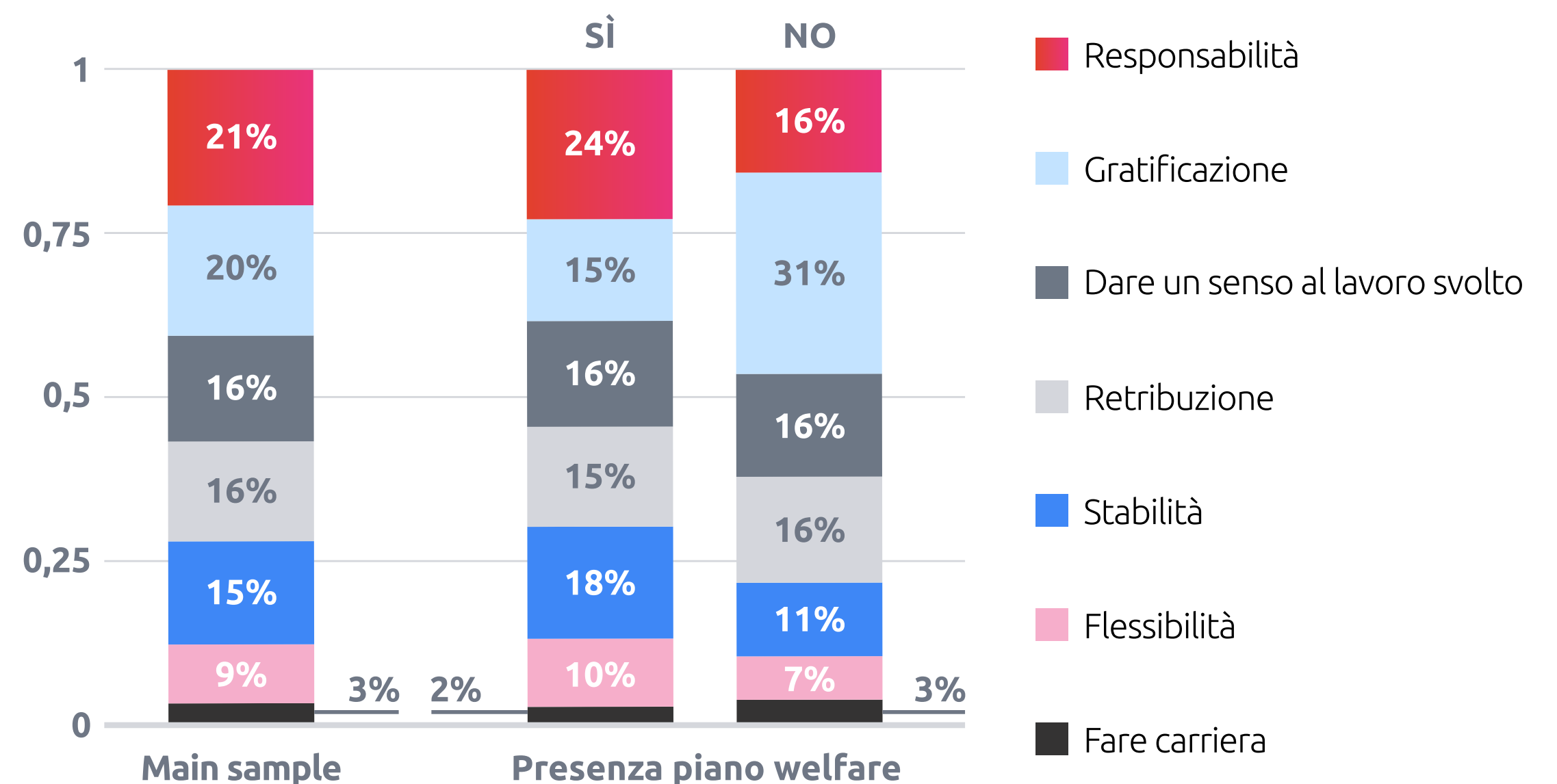
entrano nella vita quotidiana. Anche l'interesse verso i buoni pasto occupa un posto importante: sarà un focus che svilupperemo più avanti.

Sul fronte HR la motivazione è un equilibrio tra più leve: retribuzione, 36%, premi e incentivi, 34%, formazione, 33%, buoni pasto, 29%, flessibilità e percorsi di carriera, entrambi al 28%, servizi di welfare e benefit, 25%.

Se invece si guarda agli **HR come professionisti**, il quadro cambia ancora: responsabilità, gratificazione e senso del lavoro pesano più della carriera e della flessibilità rispettivamente con il 21%, il 20% e il 16%. Anche questo dato conferma che **le priorità cambiano in base al ruolo**, alla **fase professionale** e al tipo di **relazione** che ciascuno costruisce con il lavoro.

La motivazione non si costruisce su una sola leva, ma su un sistema in cui ogni elemento contribuisce. Il welfare aziendale è parte di questo sistema.

COSA CONTA PER CHI LAVORA NELLE RISORSE UMANE



IL WELFARE COME MOLTIPLICATORE DI FIDUCIA

I dati lo mostrano bene: il **67% dei lavoratori** ritiene che il welfare **alimenti la fiducia verso l'azienda in cui lavora**. Una percentuale che mostra come il welfare conti anche per la relazione: un piano welfare ben progettato può diventare un segnale che l'azienda vede i bisogni delle persone e prova a rispondere.

Questa funzione relazionale emerge anche guardando ai lavoratori di domani. Secondo gli HR manager, l'**80%** ritiene che in futuro le persone **presteranno sempre più attenzione al welfare** nella scelta dell'azienda in cui lavorare.

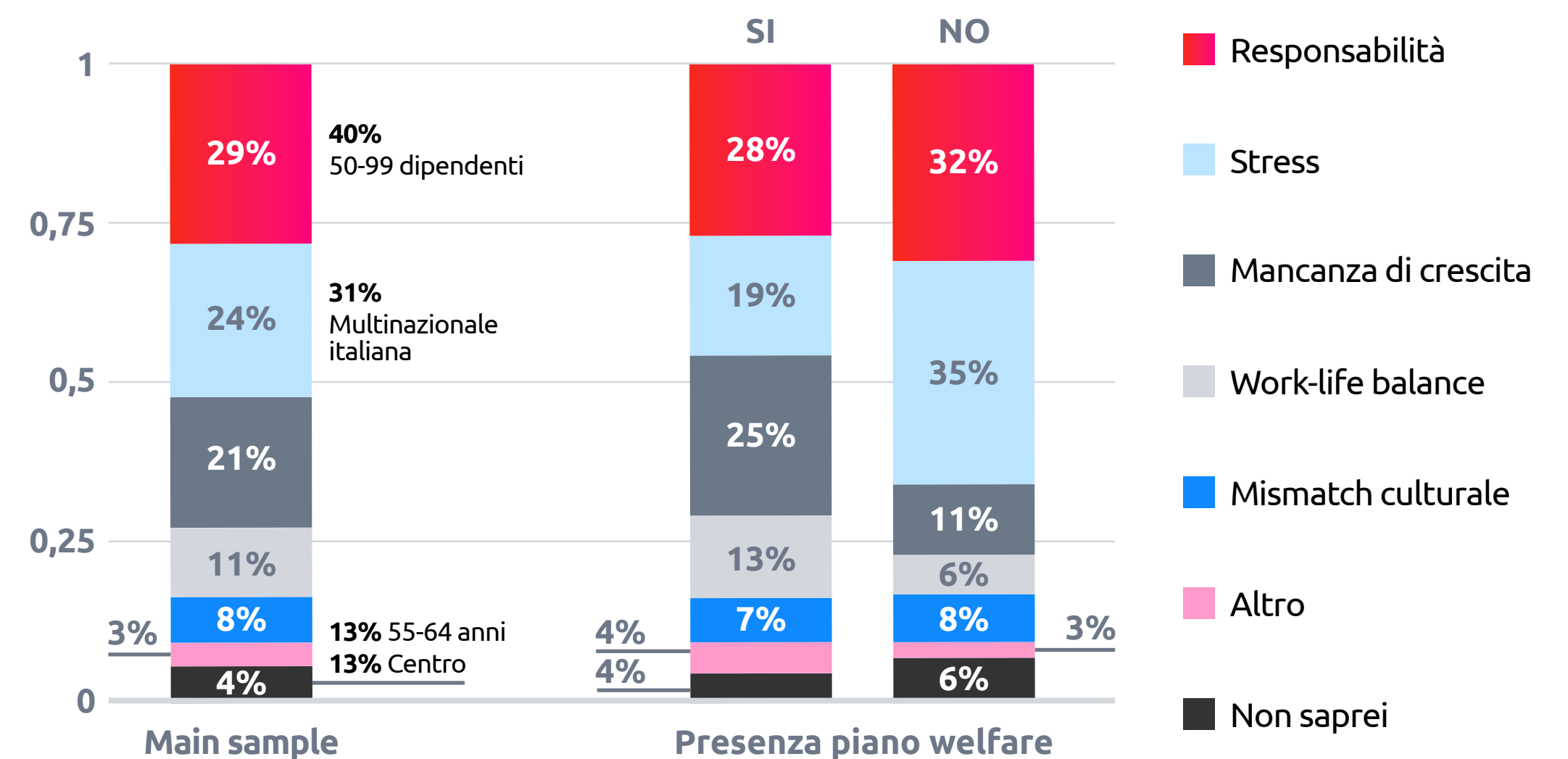
La stessa lettura emerge anche dal punto di vista dei dipendenti: circa **3 intervistati su 4** ritengono che **il welfare peserà sempre di più nella scelta dell'azienda per cui lavorare**. È un segnale importante perché mostra che il welfare non è più percepito solo come un vantaggio accessorio, ma come parte della proposta complessiva del datore di lavoro e contribuisce alla credibilità con cui l'azienda si presenta alle persone.

Allo stesso tempo, la fiducia è minata da ciò che **spinge le persone ad andarsene**: secondo gli HR, al primo posto c'è ancora la **retribuzione**, indicata dal 29%, seguita dallo **stress**, al 24%, e dalla **manca di crescita**, al 21%. Poi arrivano work-life balance, mismatch culturale e altri fattori.

Il confronto tra aziende con e senza piano welfare aggiunge un ulteriore livello di lettura. Nelle aziende che non l'hanno predisposto, lo **stress diventa il primo driver di uscita**, indicato dal **35%** degli HR. In quelle dotate di un piano welfare, invece, la **manca di crescita** pesa di più e arriva al 25%, avvicinandosi alla retribuzione, al 28%. Questo non significa che il welfare "risolva" lo stress, ma suggerisce che, dove alcuni bisogni di benessere sono più presidiati, emergono con più forza le aspettative di sviluppo e carriera.

PERCHÉ LE PERSONE SE NE VANNO: STRESS, RETRIBUZIONE E CRESCITA

Ad oggi, a quale aspetto è riconducibile la principale causa di abbandono del posto di lavoro tra i dipendenti della sua azienda?





IL WELFARE COME MOLTIPLICATORE DI FIDUCIA

Il welfare, quindi, può funzionare come **moltiplicatore di fiducia**, ma non sostituisce ciò che resta essenziale: una retribuzione adeguata, carichi sostenibili, manager capaci, percorsi di crescita leggibili, organizzazione del lavoro e qualità della relazione quotidiana. Se manca tutto questo, il welfare rischia di essere percepito come un intervento parziale.

C'è però una condizione: il piano welfare non deve solo esistere, ma **dev'essere davvero vissuto**. Per quel che riguarda la presenza, quasi la metà degli intervistati, il **44%**, dichiara che la propria azienda ha attivato un **piano di welfare strutturato**. Il dato è in lieve flessione rispetto al 2025, ma resta in linea con l'andamento dell'ultimo quadriennio. La presenza del piano welfare è più alta nelle multinazionali straniere, al 58%, nelle multinazionali italiane, al 57%, e nelle grandi imprese con più di 1.000 dipendenti, al 53%.

Lato HR, invece, quasi **7 aziende su 10 dichiarano di avere adottato un piano welfare**: il 35% da alcuni anni e il 33% più recentemente. I due dati non sono sovrapponibili in modo diretto - vengono da campioni e prospettive diverse - ma ciò che emerge con chiarezza è la richiesta di un piano welfare accessibile, semplice e collegato ai bisogni concreti.





IL WELFARE?

DEVE ESSERE SEMPLICE E ACCESSIBILE

Perché un piano welfare sia “riconosciuto” dai dipendenti, conta tantissimo la comunicazione e la capacità di informare le persone sugli strumenti offerti. Sembrerebbe scontato, eppure **solo il 51% dei dipendenti si sente informato sulle soluzioni di welfare aziendale.**

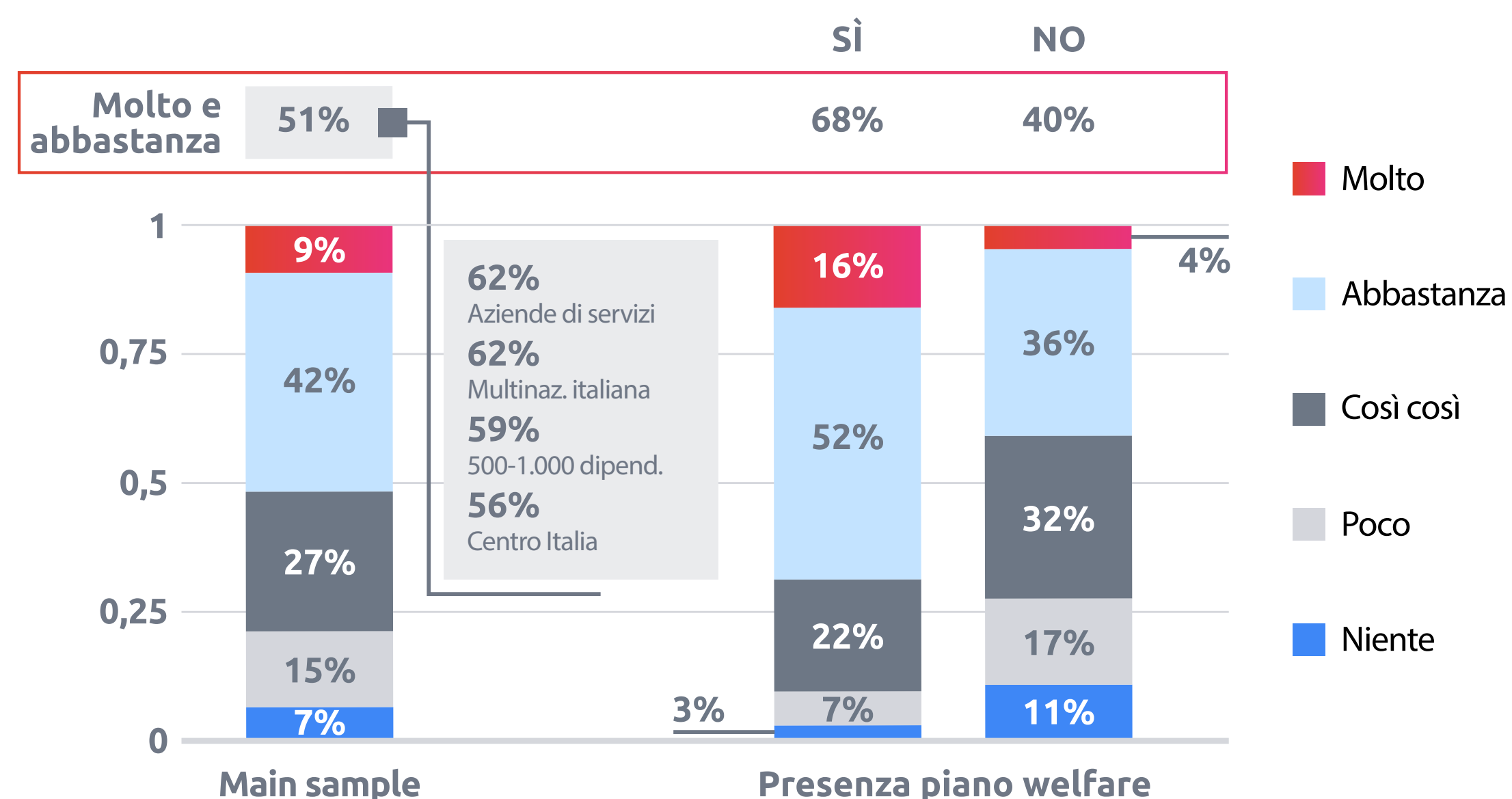
La quota sale al 68% tra chi lavora in aziende con un piano welfare, mentre scende al 40% tra chi non ne beneficia. Per essere usato, il welfare deve prima essere comunicato, e poi compreso.

La riconoscibilità dell'offerta diventa ancora più importante se si guarda ai benefit più diffusi: a prevalere sono gli **strumenti che le persone associano più facilmente a un bisogno concreto.**

Dal punto di vista degli HR manager, **i buoni pasto sono il benefit più offerto dalle aziende**, indicato dal 50% del campione, seguiti dai servizi per la salute, 36%, dalle attività di formazione, 33%, dalle convenzioni e scontistiche, 32%, e dalla flessibilità e organizzazione del lavoro, 27%.

Ma il problema non consiste solo nella comunicazione o nella presenza dell'offerta: è anche **di accesso e utilizzo. I benefit più utilizzati** sono quelli che **entrano facilmente nella vita delle persone**: i buoni pasto sono utilizzati dal 45% del campione, seguiti dai servizi per la salute, al 29%, e dalla flessibilità e organizzazione del lavoro, al 25%. I servizi più complessi o più legati a bisogni specifici, come già rilevato, restano molto meno utilizzati: servizi per i figli, mobilità e tempo libero sono al 7%, il rimborso per le utenze domestiche al 5%, i servizi alla persona e ai familiari al 3%.

QUANTO I LAVORATORI SI SENTONO INFORMATI SUL WELFARE AZIENDALE?



IL WELFARE?

DEVE ESSERE SEMPLICE E ACCESSIBILE

QUALI SERVIZI E BENEFIT UTILIZZANO MAGGIORMENTE I DIPENDENTI

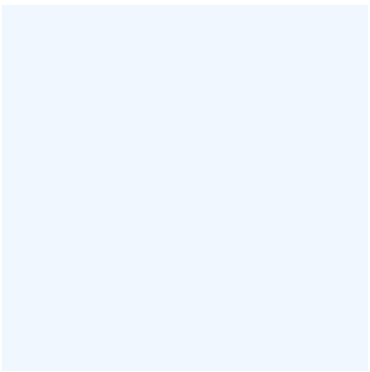
		SI	NO
Buoni pasto	45%	54%	37%
Servizi per la salute dei dipendenti	29%	41%	19%
Flessibilità e organizzazione del lavoro	25%	33%	17%
Attività di formazione	22%	27%	20%
Sistemi di incentivazione in base ai risultati raggiunti	19%	26%	11%
Previdenza complementare e versamenti integrativi	19%	30%	9%
Convenzioni e scontistiche	18%	26%	10%
Buoni acquisto	16%	24%	7%
Bonus benzina	10%	14%	6%
Spazi e strutture all'interno dell'azienda	10%	14%	6%
Servizi per i figli dei dipendenti	7%	10%	5%
Servizi dedicati a cultura, svago e tempo libero	7%	11%	3%
Servizi riguardanti la mobilità	7%	11%	3%
Rimborso per le utenze domestiche	5%	8%	3%
Servizi alla persona e ai familiari dei dipendenti	3%	5%	2%
Rimborso degli interessi passivi sui mutui	2%	3%	2%
Rimborso degli affitti	1%	2%	1%
Main sample		Presenza piano welfare	

La semplicità di utilizzo diventa così una leva di engagement: se un piano welfare è facile da capire, facile da usare e percepito come equo, riduce la distanza tra azienda e persone. Se invece resta complesso, frammentato o poco comunicato, rischia di produrre l'effetto opposto: c'è, ma non viene riconosciuto. Il **73%** dei dipendenti l'ha affermato senza mezzi termini: **il welfare funziona davvero solo se è immediato da capire e facile da usare**, mentre il 61% ha segnalato il rischio di piani ricchi ma sottoutilizzati.



IL WELFARE?

DEVE ESSERE SEMPLICE E ACCESSIBILE



Anche lato HR la lettura va nella stessa direzione: l'83% ritiene che il welfare debba essere equo e accessibile a tutti, l'80% concorda sul fatto che funzioni davvero solo se è immediato da capire e facile da usare, mentre il 71% riconosce il rischio di piani ricchi ma sottoutilizzati. Se allarghiamo l'obiettivo al di fuori dell'azienda, è possibile notare come il **welfare aziendale**, oltre che sui dipendenti, possa avere **un effetto anche sul mondo circostante**. Lo pensa il

69% dei lavoratori e delle lavoratrici: il welfare incide sulla qualità della vita delle persone e, di riflesso, sul benessere della comunità; il 71% concorda sul fatto che non agisca solo dentro l'organizzazione, ma **possa generare effetti economici e sociali sul territorio**. Anche lato HR emerge una visione simile:

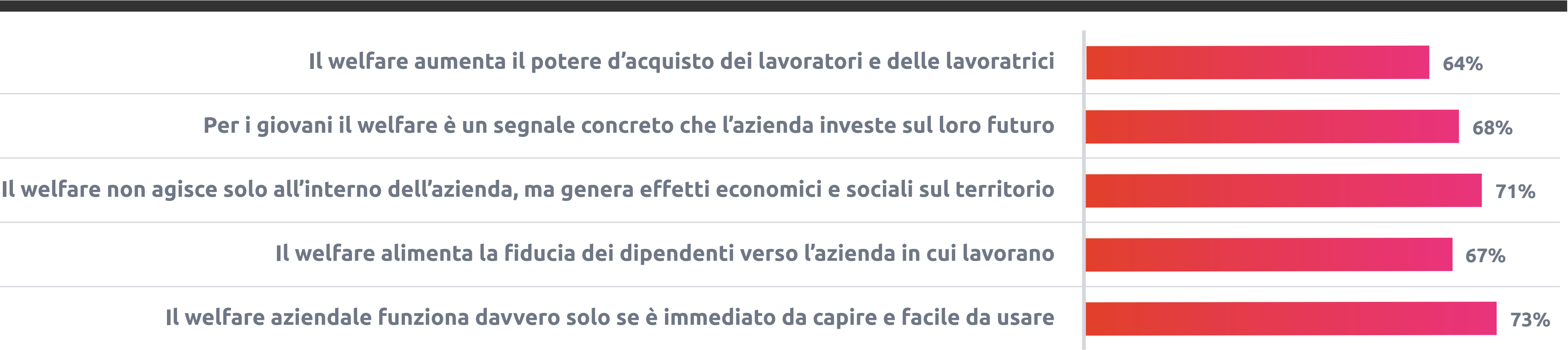
l'80% riconosce che il welfare può contribuire alla qualità della vita delle persone e al benessere della comunità.

Quando il welfare sostiene il potere d'acquisto, facilita l'accesso ai servizi, accompagna i carichi

di cura o entra nella quotidianità, il suo effetto, quindi, non resta confinato alla relazione tra azienda e dipendente, ma tocca anche famiglie, servizi, consumi e comunità locali.



COME I DIPENDENTI VALUTANO IL WELFARE AZIENDALE





14

IL WELFARE VICINO ALLE PERSONE:

strumenti semplici per bisogni concreti



IL WELFARE VICINO ALLE PERSONE

STRUMENTI SEMPLICI PER BISOGNI CONCRETI

Se il welfare, come abbiamo visto, è una leva per aumentare la fiducia e l'engagement, tutto questo non potrebbe succedere senza gli strumenti che lo rendono possibile. Tra questi, un posto sicuramente importante lo occupano i buoni pasto, esempio di quel welfare che funziona quando è vicino alla quotidianità. I buoni pasto, infatti, rappresentano in modo molto concreto alcune caratteristiche che rendono efficace il welfare aziendale: semplicità, immediatezza, inclusività, facilità di utilizzo e vicinanza ai bisogni di tutti i giorni.

IL BUONO PASTO È IL BENEFIT PIÙ DIFFUSO: LO AFFERMA IL 55% DEI DIPENDENTI

Partiamo con un primo importante dato: i dipendenti, intervistati da Ipsos Doxa, che lavorano per **aziende che erogano i buoni pasto** sono il **55% del campione**, con un aumento di 11 punti percentuali rispetto al 44% del 2025. È un dato in crescita anche rispetto agli anni precedenti: erano il 42% nel 2023, il 41% nel 2024 (lieve diminuzione) e il 44% nel 2025. La **diffusione è più alta tra chi lavora in aziende con piano welfare, 63%**, nel settore servizi, 65%, e

tra i white collars, 58%. Prima ancora di entrare nelle opinioni sul valore dei buoni pasto, quindi, il dato racconta una presenza ormai molto riconoscibile nell'esperienza concreta delle persone.

Un trend positivo che conferma la presenza forte di questo benefit nell'esperienza concreta di lavoratori e lavoratrici come strumento welfare diffuso e immediatamente riconoscibile.

Rispetto ad altri servizi più articolati, che richiedono informazione, orientamento o una maggiore capacità di attivazione, il buono pasto si collega a un bisogno semplice e ricorrente: supportare la pausa pranzo e la possibilità di mangiare durante la giornata di lavoro così come contribuire alla spesa quotidiana.

UNO STRUMENTO CONCRETO DI SOSTEGNO AL POTERE D'ACQUISTO

Il valore dei buoni pasto va letto dentro il contesto che l'Osservatorio ha già messo in evidenza: il carovita, le rinunce, la pressione sulle spese ordinarie. Se il carrello della spesa è la prima preoccupazione dei dipendenti e se molte persone hanno ridotto consumi, tempo libero, cura personale o spese mediche, uno strumento che interviene sulla quotidianità assume certo un peso diverso. I dati Ipsos Doxa lo affermano: **l'82% dei dipendenti** considera i **buoni pasto importanti per la spesa al supermercato**, mentre il **63%** li considera importanti per i pasti consumati in **pausa pranzo**. I numeri sono ancora più alti quando si guarda alla Generazione Z che arriva all'86% sulla spesa al supermercato e al 69% per la pausa pranzo.

Su questa stessa lunghezza d'onda vanno le opinioni sui buoni pasto: il **78% dei dipendenti** li considera una forma di **integrazione al reddito**, il 74% ritiene che sostengano i consumi e l'acquisto di prodotti di prima necessità e il **71% concorda sul fatto che proteggano la**

capacità di spesa reale delle persone.

Lato HR, la lettura è persino più marcata: l'**81%** li considera una forma di **integrazione al reddito**, il 77% uno strumento che protegge la capacità di spesa reale e il 76% un sostegno ai consumi e all'acquisto di prodotti di prima necessità.

I buoni pasto, quindi, contribuiscono a sostenere il potere d'acquisto perché agiscono su voci di spesa frequenti e immediatamente percepibili. Non sostituiscono, certo, altri strumenti welfare e, da soli, non esauriscono il tema del sostegno economico: servizi per la salute, flessibilità, supporti alla famiglia, servizi alla persona, rimborsi e altre soluzioni possono rispondere a bisogni diversi e, in molti casi, più complessi.

Ma i buoni pasto hanno quella caratteristica di arrivare dove il bisogno è quotidiano, concreto e facile da riconoscere.



UNO STRUMENTO CHE PIACE A TUTTI

La **semplicità** è un altro dei punti a favore dei buoni pasto: sempre secondo le indagini di Ipsos Doxa sui dipendenti, l'81% di loro concorda sul fatto che siano comprensibili e utilizzabili da tutti. È il dato più alto tra le opinioni rilevate sui buoni pasto e richiama uno dei nodi emersi anche nei capitoli precedenti: il welfare genera

valore quando è semplice da usare. Anche lato HR questa percezione è molto forte: l'86% li considera un benefit comprensibile e utilizzabile da tutti, dalla Gen Z fino ai Baby Boomer. Ma anche da persone con stili di vita, situazioni familiari e modalità di lavoro differenti.

COME I DIPENDENTI VALUTANO I BUONI PASTO



IL BENEFIT CHE SEGUE IL LAVORO FLESSIBILE

La sua inclusività, però, non dipende solo dalla facilità d'uso, ma anche dalla capacità di raggiungere lavoratori e lavoratrici in contesti diversi: in un mondo del lavoro che è cambiato e in cui, come abbiamo visto, la flessibilità è ancora molto importante, il buono pasto viene davvero incontro a tutti. A pensarlo, d'altra parte, è il **70%** dei dipendenti intervistati da Ipsos Doxa che ritiene i **buoni pasto adattabili alle forme di lavoro flessibile**; tra gli HR manager il dato è al 71%.

Uno strumento, quindi, che accompagna abitudini diverse: può essere usato quando si è in sede, ma anche quando si lavora da casa, si fa la spesa o si organizza la giornata in modo meno standardizzato. In questo senso, il buono pasto fa un po' da apripista a quel welfare fatto di benefit pensati per accompagnare le persone nei loro diversi contesti di vita e di lavoro, con giornate sempre diverse tra loro.

Il tema, quindi, non riguarda solo il buono pasto, ma la capacità complessiva del welfare di adattarsi al lavoro che cambia.

DA ABITUDINE QUOTIDIANA A STANDARD DEL WELFARE MEDIO

Da benefit gradito a elemento quasi atteso del pacchetto welfare: è questa l'evoluzione dei **buoni pasto** fotografata dai dati Ipsos Doxa. Il **79% dei dipendenti** li considera ormai uno **strumento che entra nella vita quotidiana**, mentre **il 75% ritiene che per i lavoratori di domani saranno un benefit dovuto e irrinunciabile**.

Lato HR, questa percezione è ancora più forte: l'82% degli HR manager pensa infatti che i buoni pasto diventeranno un elemento acquisito nella proposta rivolta alle persone.

Interessante rilevare che la **convergenza tra dipendenti e HR** è netta: entrambi vedono i buoni pasto come una componente sempre più rilevante della proposta aziendale.

Al di là dei numeri, è evidente che cambiano le aspettative e i benefit passano dall'essere percepiti come un "di più" a diventare parte dell'esperienza ordinaria di lavoro contribuendo, così, a costruire l'idea di un'azienda attenta alla quotidianità delle persone.

Il buono pasto si sta consolidando come una base comune del welfare aziendale moderno, ma proprio perché rappresenta una base non può esaurire da solo la proposta welfare: da lì devono partire personalizzazione, servizi più mirati e risposte ai bisogni diversi delle persone. Più un benefit entra nelle abitudini, risponde a un bisogno reale ed è facile da utilizzare, più diventa parte della relazione tra azienda e dipendenti.



BUONI PASTO:

UN BENEFIT QUOTIDIANO CHE ALIMENTA MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

I buoni pasto incidono dal punto di vista economico, ma non solo: hanno un loro peso anche su motivazione e coinvolgimento. In parte lo avevamo accennato, ma qui vediamo come la conferma arriva sempre dai numeri. Secondo le indagini di Ipsos Doxa, **3 lavoratori su 4** ritengono che **l'erogazione dei buoni influisca positivamente sulla motivazione** e sul **coinvolgimento verso l'azienda**: il dato complessivo è pari al 75%, e sale al 78% tra chi lavora in aziende con un piano welfare strutturato.

Lato HR, **8 HR manager su 10 riconoscono l'impatto positivo dei buoni pasto sull'engagement**, con un consenso trasversale anche tra le imprese che non dispongono di un piano welfare.

Il dato diventa ancora più interessante se si guarda al possibile impatto sulla scelta del datore di lavoro. **Tra chi non riceve buoni pasto, il 57% dichiara che potrebbe decidere di cambiare lavoro se ricevesse una proposta da un'altra azienda che invece li eroga**, a parità di altre condizioni.

La quota sale al 64% tra i 25-34enni e nelle aziende tra 250 e 499 dipendenti, e arriva al 76% nel settore servizi.

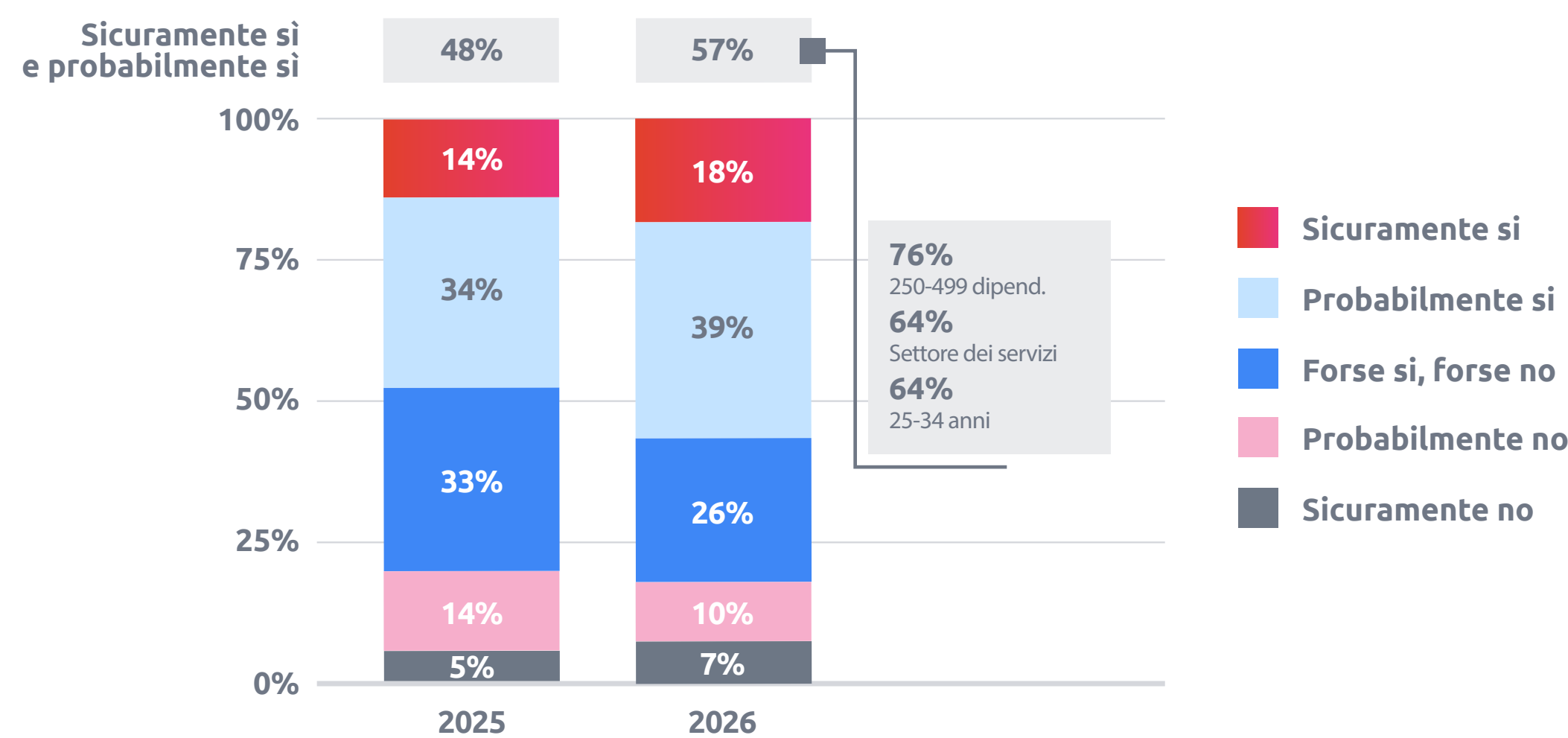
Ovviamente un benefit come il buono pasto deve essere considerato insieme a tutto il "pacchetto" fatto di retribuzione, crescita, clima, management, flessibilità e prospettive.

Però il segnale è chiaro: quando un benefit è percepito come utile, concreto e vicino alla vita quotidiana, la sua assenza può pesare.

È qui che i buoni pasto tornano dentro il discorso più ampio sul welfare. Non sono l'unica leva di engagement e non devono oscurare altri strumenti, soprattutto quelli legati a cura, salute, famiglia, competenze, qualità del lavoro e sostegno al potere d'acquisto. Ma mostrano bene una cosa: il welfare è più efficace quando viene riconosciuto, usato e associato a un beneficio concreto.

In questo senso, il buono pasto è un esempio di welfare quotidiano e, sempre più, una base attesa della proposta aziendale. La sfida per le aziende, però, è non fermarsi alla baseline: portare la stessa chiarezza, vicinanza e capacità di utilizzo anche negli altri strumenti messi a disposizione delle persone. Solo così il welfare può uscire dalla logica del catalogo e diventare davvero parte dell'esperienza di lavoro.

I BUONI PASTO INFLUISCONO SULLA SCELTA DI CAMBIARE AZIENDA





15

LE SFIDE HR APERTE:

benessere, organizzazione e futuro del lavoro



LE SFIDE HR APERTE:

BENESSERE, ORGANIZZAZIONE E FUTURO DEL LAVORO

Dopo aver visto quali sono i bisogni delle persone, le loro preoccupazioni, avere analizzato come vivono i giovani l'ingresso nel mondo del lavoro, aver capito cosa coinvolge i dipendenti e come gli strumenti welfare abbiano più valore se semplici e concreti, l'Osservatorio raccoglie in questa parte conclusiva le sfide che restano aperte per gli HR per il presente e per il prossimo futuro. Semplificare il lavoro, governare la tecnologia, far collaborare generazioni diverse e trasformare il welfare in una leva coerente con la vita reale delle persone sono alcuni degli aspetti su cui chi si occupa di Risorse Umane dovrà concentrare le proprie forze.

I «TIME WASTERS»: LE ATTIVITÀ LAVORATIVE CHE CONSUMANO ENERGIA E TEMPO

Procedure, riunioni, attività ripetitive, notifiche, strumenti digitali e informazioni disperse su vari canali sono molto più che dettagli operativi con cui abbiamo imparato a convivere. Sono pezzi dell'esperienza lavorativa e, quando funzionano male, drenano tempo, energie e attenzione. Si parla infatti di "time waster", ossia di aspetti dell'organizzazione del lavoro che rubano tempo, senza restituirlo.

Secondo gli HR manager, il primo "time waster" è rappresentato dalle **procedure burocratiche**, indicate dal 32% del campione. Il dato sale al 50% nelle aziende tra 250 e 499 dipendenti, al 48% nelle aziende con fatturato tra 100 e 250 milioni e al 41% nelle aziende pubbliche. Seguono le **riunioni non necessarie**, al 17%, con punte del 31% nelle aziende con fatturato superiore ai 250 milioni e del 24% nelle multinazionali italiane, e le attività ripetitive, indicate dal 16% degli HR, con valori sopra media tra i 25-34enni, 26%, e nella produzione, 22%. Pesano poi **chat e notifiche continue**, all'11%, la **difficoltà nel reperire le informazioni corrette** sui diversi canali, sempre all'11%, e il **sovraccarico di strumenti digitali**, al 9%. Solo il 4% non indica nessuno di questi fattori.

Il dato diventa ancora più interessante se letto insieme al punto di vista dei dipendenti. Anche per loro le procedure burocratiche sono il primo ostacolo, indicate dal 27% del campione, con un'incidenza che sale al 38% nelle aziende pubbliche, al 32% negli altri settori e al 31% nelle aziende italiane. Tra i "time waster" ci sono poi

le riunioni non necessarie, al 22%, i task ripetitivi, al 14%, la difficoltà nel reperire le informazioni corrette, all'11%, chat e notifiche continue, al 10%, e il sovraccarico di tool digitali, al 5%. L'11% non indica nessuna di queste attività. Le riunioni, in particolare, sono mal tollerate dalla Gen Z, così come i task ripetitivi, 14%, e il sovraccarico digitale, che per i giovani tra i 18 e i 24 anni è segnalato come faticoso dal 15%.

“TIME WASTERS”: QUALI SONO LE ATTIVITÀ CHE CONSUMANO ENERGIA E TEMPO?

Punto di vista HR



OFFICE FATIGUE:

BENESSERE SIGNIFICA ANCHE ORGANIZZARE MEGLIO IL LAVORO

Sebbene senza particolari preoccupazioni, si può intercettare una tendenza di cui si è cominciato a parlare negli ultimi tempi: quella che viene definita “buro-fatigue” o se ci affidiamo al mondo anglosassone: **“office-fatigue”**. Entrambe indicano quella **sensazione di stanchezza che nasce - e cresce - quando si è soggetti ad attività continue in cui si perde tempo**, nei confronti delle quali si ha una sorta di resistenza, ma di cui, comunque, per com'è organizzato il lavoro non se ne può fare a meno. Simile ai vari impedimenti burocratici, in questo caso tali attività sono legate all'esperienza lavorativa di cui fanno strettamente parte.

Dai dati HR e dei dipendenti, emerge, quindi, come entrambi percepiscono questa situazione potenzialmente e concretamente nociva, anche se da posizioni diverse. **La fatica**, pertanto, **non nasce solo dai carichi di lavoro**, come spesso si pensa, **ma anche dalla qualità dei processi**. Un'organizzazione troppo burocratica, frammentata o dispersiva consuma energie prima ancora che le persone possano concentrarsi sulle attività che servono davvero.

Anche in questo contesto, il welfare può fornire un ulteriore punto di vista che si può trasformare in una sfida concreta da affrontare. Considerare che non basta offrire benefit se poi la quotidianità resta inefficiente, appesantita da riunioni inutili, passaggi ridondanti o strumenti che invece di semplificare moltiplicano le interruzioni.

Il benessere, in questa prospettiva, passa dalla capacità dell'azienda di togliere le occasioni di “attrito” puntando su procedure snelle, su informazioni più concentrate e meno dispersive, su maggiore chiarezza che porta a risparmiare tempo e non sprecarlo. Come evidenziato anche nell'analisi del sentiment HR, la fatica organizzativa diventa a tutti gli effetti una componente del benessere lavorativo.



GENERAZIONI DIVERSE, OBIETTIVI COMUNI: IL LAVORO INTERGENERAZIONALE FUNZIONA

Un'altra sfida che resta aperta riguarda la presenza di più generazioni diverse in azienda e come queste gestiscano il lavoro tra di loro. Nel dibattito pubblico si parla spesso di "scontro": giovani contro senior, velocità contro esperienza, flessibilità contro stabilità. I dati Ipsos Doxa scattano, però, una fotografia molto più armonica e più interessante.

Il 75% degli HR manager considera la collaborazione tra generazioni positiva: il 16% la considera molto positiva, come collaborazione naturale e scambio reciproco, mentre il 59% la valuta abbastanza positiva, con alcune differenze, ma anche con la capacità di lavorare bene insieme. Il 23% dà una valutazione neutra, segnalando differenze che possono complicare la collaborazione, mentre solo quote marginali indicano una situazione negativa o molto negativa.

Se, quindi, il lavoro intergenerazionale, nella percezione HR, esiste e in molti casi funziona, non bisogna dimenticare alcune criticità che, secondo gli HR, emergono in particolare su aspetti molto concreti.

A mettere in discussione la collaborazione tra generazioni diverse, possono essere: la **disponibilità al cambiamento**, indicata dal 28% degli intervistati, le **aspettative sulla carriera** dal 27%, lo **stile comunicativo e la relazione con i manager** dal 18%, il **digital mindset e l'uso delle tecnologie** dal 13%, l'**approccio al work-life balance** dal 9%. Solo il 5% non rileva criticità particolari.

LE AREE DI MAGGIORE CRITICITÀ NELLA COLLABORAZIONE TRA GENERAZIONI

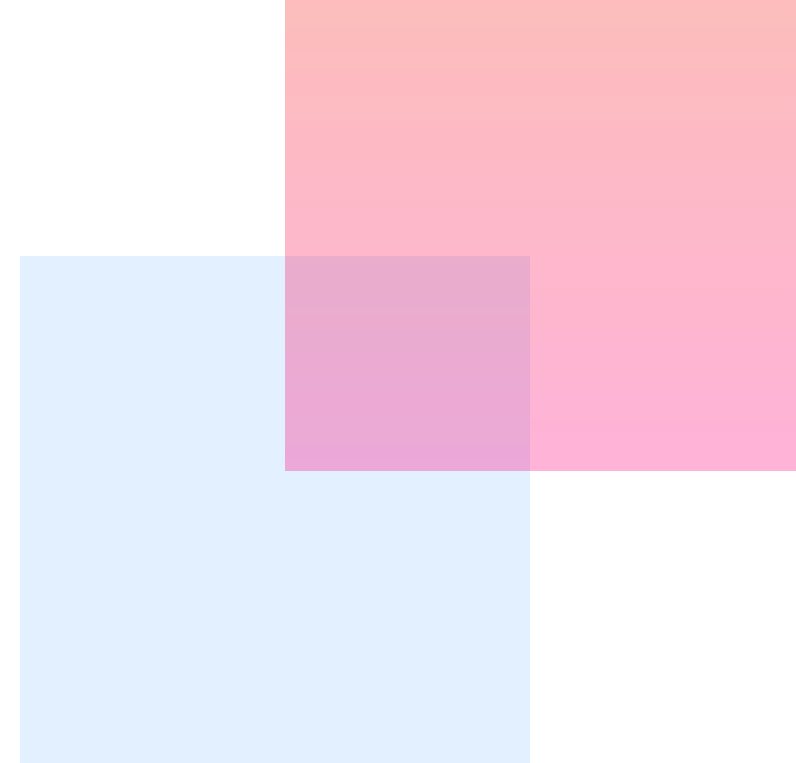


Il dato è importante perché sposta il focus da difficoltà che si pensano scaturite dal gap tecnologico - che è presente ma non è il primo ostacolo - a considerazioni di carattere più culturale o meglio dire di "forma mentis". Vale a dire: come si interpreta il cambiamento, che cosa ci si aspetta dalla carriera, come si comunica, come si vive il rapporto con i manager, quale equilibrio si cerca tra lavoro e vita privata.

FAR CONVIVERE ASPETTATIVE DIVERSE

In questo caso, tali aspetti rappresentano una vera e propria sfida: non è più cosa cercano le persone nel lavoro, ma come le aziende possono far convivere aspettative diverse senza trasformarle in conflitto. È molto di più che "far convivere" generazioni diverse: è **costruire un contesto in cui differenze** di linguaggio, ambizioni, tempi, aspettative e relazione con l'autorità **possano diventare valore organizzativo**.

Il welfare può aiutare, ma da solo non basta: servono manager capaci di leggere le differenze, percorsi di crescita più chiari, comunicazione interna più trasparente e una cultura del lavoro meno schiacciata sugli stereotipi generazionali. Anche l'analisi del sentiment HR va in questa direzione: il punto non è lo scontro, ma la collaborazione da facilitare.



TECNOLOGIA, DISCONNESSIONE E QUALITÀ DELL'ESPERIENZA LAVORATIVA

In questa seconda parte dell'Osservatorio abbiamo visto che l'Intelligenza Artificiale è già presente in molte aziende: il 64% dichiara di disporre di strumenti o soluzioni di IA a supporto delle attività quotidiane. L'adozione è più alta nei centri con oltre 250mila abitanti, nel Nord Ovest e nelle multinazionali, mentre appare più debole nel settore pubblico, nelle aziende italiane e in alcune realtà del Sud e Isole.

In questo paragrafo riprendiamo il discorso dell'IA con una funzione diversa che esula dal fatto di essere sintomatica di una trasformazione digitale delle aziende, ma come parte dell'esperienza quotidiana di lavoro.

La domanda quindi non riguarda chi utilizza l'Intelligenza Artificiale o meno, ma come. E soprattutto se la tecnologia stia davvero semplificando la vita delle persone o se, in alcuni casi, rischi di aggiungere nuove forme di frammentazione e, perché no, ulteriori carichi di lavoro.

Abbiamo visto come chat e notifiche continue, le informazioni disperse su più canali e il sovrac-

carico di strumenti digitali facciano disperdere le energie e impiegare più tempo di quanto si vorrebbe. Questi aspetti sono da leggere proprio in questo contesto: se è vero che la tecnologia promette efficienza, è anche vero che può generare una nuova complessità, specie se non viene governata. Più strumenti non significano automaticamente lavoro migliore e di qualità. Se le informazioni vengono disperse, se i canali si moltiplicano, se le notifiche interrompono continuamente la concentrazione, la qualità dell'esperienza lavorativa peggiora anche in tutte le aziende, anche in quelle formalmente più digitali.

Ed è qui che torna un tema sicuramente non nuovo, ma che, da quando l'IA si è diffusa in modo pervasivo, ha assunto nuove colorazioni: il **tema della disconnessione**. Nei dati sui dipendenti, **il 29% dichiara di fare fatica a "staccare" dal lavoro** e di pensarci di continuo; **il 28% teme di diventare obsoleto** o che le nuove tecnologie possano renderlo superato. Anche gli HR sono su questa lunghezza d'onda: il 46% rileva che il lavoro occupa i pensieri

dei dipendenti anche oltre l'orario lavorativo e il 42% riconosce il timore di diventare obsoleto a causa delle nuove tecnologie.

È per questo che parlare di benessere oggi significa anche parlare di "igiene digitale", regole d'uso, qualità degli strumenti, chiarezza dei canali e diritto a non essere sempre raggiungibili.

Anche in tal senso il welfare aziendale può dare il suo contributo grazie a piattaforme e soluzioni digitali semplici e facili da usare, che creano un'esperienza utente in cui le persone si sentono a proprio agio mentre cercano quei servizi di cui hanno bisogno.

Ma non solo: grazie al welfare aziendale, le persone possono avere più occasioni di godersi il proprio tempo libero ed esercitare quel diritto alla disconnessione necessario per proteggere la propria salute mentale e restare in equilibrio tra vita privata e impegni lavorativi.



LA NUOVA SFIDA HR: PROGETTARE UN WELFARE CHE FUNZIONI

Se il welfare è ormai diventato parte della vita organizzativa della maggioranza delle aziende, è importante fare un passo oltre la presenza o meno del piano e capire come **benefit e strumenti vengano progettati, comunicati e resi davvero accessibili ai dipendenti.**

Questo cambio di prospettiva coinvolge in primo luogo gli **HR** che si avvicinano sempre di più al ruolo di veri e propri **designer di ecosistemi**, capaci di tenere insieme strumenti, piattaforme, policy, cultura aziendale, comunicazione interna e bisogni reali delle persone.

La domanda, a questo punto, è “come fare in modo che il welfare funzioni davvero?”. La risposta è molto concreta: non basta costruire un’offerta ampia, se poi le persone non la capiscono, non la usano o non la percepiscono come utile. Bisogna invece tenere conto delle esigenze attuali dei lavoratori e delle lavoratrici, dei timori che vivono, delle nuove attenzioni che chiedono.

Lato HR, c’è già una consapevolezza in tal senso: l’**83%** del campione intervistato ritiene che **il welfare debba essere equo e accessibile a**

tutti, l’80% concorda sul fatto che **funzioni davvero solo se è immediato da capire e facile da usare**, mentre il 71% riconosce che molti piani sono ricchi di benefit ma, nella pratica, restano sottoutilizzati.

Progettare il welfare come un vero e proprio designer significa quindi, per chi si occupa di Risorse Umane, **andare oltre il catalogo di benefit e renderli parte di un’esperienza coerente.** Questa lettura è rafforzata anche dal modo in cui gli HR valutano l’impatto del welfare: l’**84%** lo considera **efficace per sostenere il potere d’acquisto delle famiglie** e l’**85%** lo ritiene **utile per aumentare l’engagement**, incidendo su motivazione, coinvolgimento, senso di appartenenza e responsabilizzazione.

Il dato è interessante anche perché il riconoscimento del valore del welfare non dipende solo dall’aver o meno un piano già attivo: anche nelle aziende che non lo hanno ancora adottato, gli HR ne riconoscono l’efficacia come sostegno concreto al potere d’acquisto.

La sfida, dunque, è trasformare un **piano welfare**

in un sistema che genera valore: che riduce la complessità, che non resta sulla carta, che non parla solo di benefit ma di relazione, reputazione e capacità dell’azienda di stare dentro le trasformazioni del lavoro. **L’HR designer di ecosistemi diventa così una figura decisiva:** un welfare progettato bene non è solo uno strumento operativo, ma parte dell’architettura organizzativa.



DAL BENEFIT AL PATTO SOCIALE

Alla luce di quanto emerso in questa edizione dell'Osservatorio di Edenred Italia, il **welfare** appare sempre meno come un insieme di benefit separati e sempre più come **parte della relazione tra impresa e persone**. Per dipendenti e HR, deve essere equo, accessibile, semplice da capire e vicino ai bisogni reali: solo così può alimentare fiducia, incidere sulla qualità della vita e produrre effetti che non si fermano dentro i confini dell'azienda.

Quando sostiene il potere d'acquisto, facilita l'accesso ai servizi o accompagna i carichi di cura, i suoi effetti toccano famiglie, consumi e comunità locali. Ma funziona meglio quando si affianca a una retribuzione adeguata, alla qualità manageriale e a una buona organizzazione del lavoro. Quando ci sono queste condizioni, il welfare può diventare un segnale concreto della relazione che l'azienda vuole costruire con le persone: se è accessibile, coerente e vicino ai bisogni, genera fiducia; se resta frammentato o poco comunicato, rischia di non produrre valore.

Il welfare efficace, in quest'ottica, non aggiunge semplicemente delle voci a un catalogo, ma mette insieme ascolto, progettazione, semplicità e capacità di incidere sulla vita reale. È qui che si gioca una delle sfide HR dei prossimi anni: **progettare un welfare che diventi parte del modo in cui l'impresa motiva, coinvolge e si prende cura delle persone**.

Ed è questa, in fondo, la traiettoria che emerge dall'Osservatorio Welfare 2026: il welfare è sempre più diffuso, ma il suo valore dipende dalla **capacità di trasformarsi in esperienza concreta**. Tenere insieme i dati di utilizzo e le indagini sui bisogni reali significa passare da un welfare presente a un welfare davvero pensato per essere più semplice, più accessibile, più vicino alle persone e più capace di accompagnare le trasformazioni del lavoro.



