

2026

IX Rapporto Censis-Eudaimon

A ognuno il suo welfare aziendale:
la sfida praticabile

In sintesi:

5+5 key insights e domande utili
per comprendere e guidare
l'evoluzione del welfare in Italia.

Con il contributo di:

Focus

Il rapporto tra la persona e il lavoro

Questi **primi 5 insights** riflettono un aspetto chiave della Ricerca: come le persone vivono il proprio lavoro in termini di aspettative, problemi, soluzioni e soddisfazioni. Per ciascuno dei 5 dati, trovi **una domanda per aiutare la riflessione**.

1.

Il lavoro ha perso centralità,
il benessere l'ha sostituito

2.

Retribuzioni insufficienti,
risparmio in affanno

3.

Il grande deficit di
riconoscimento immateriale

4.

La sindrome dell'impostore
colpisce i più giovani

5.

Valori ed etica contano
(anche più dello stipendio)

1.

Il lavoro ha perso centralità, il benessere l'ha sostituito

83,6%

delle persone si aspetta che l'azienda per cui lavorano si impegni per il loro benessere complessivo.

Negli ultimi anni si consolida una **trasformazione profonda**: il lavoro non è più il pilastro identitario attorno a cui ruota la vita degli italiani, ma **un mezzo che deve contribuire al benessere** olistico individuale. Il Rapporto descrive un' "età del ferro e del fuoco" in cui i macro-impulsi (guerre, protezionismi, incertezze) penetrano nel quotidiano. La reazione prevalente non è farsi carico dei "mali del mondo", bensì **orientare scelte e comportamenti alla cura di sé**. In questo quadro, **il lavoro "conta" se incide positivamente** sulla qualità della vita, dal contenuto alla retribuzione, dal tempo al senso soggettivo. Per le imprese, la sfida è proporsi come partner di benessere, ripensando l'ambiente aziendale come ecosistema di servizi e supporti coerenti con questa vocazione.



Internamente e esternamente, quanto spesso parliamo di "lavoro"? E quanto di "benessere" delle nostre persone?

2.

Retribuzioni insufficienti, risparmio in affanno

57,7%

dei dipendenti ritiene la propria retribuzione non adeguata rispetto a quantità e qualità del lavoro svolto.

La **lentezza salariale è strutturale**: dal 2007 le retribuzioni sono **diminuite dell'8,7%** in termini reali, mentre l'inflazione ha eroso potere d'acquisto. Non stupisce che il 57,7% ritenga inadeguata la propria paga rispetto a quantità/qualità del lavoro e **il 55,4% non riesca ad accantonare risparmi per spese importanti**. Più in generale, il 52,4% pensa che con il lavoro non si diventi benestanti. La "compensazione" è venuta dall'aumento degli occupati, che ha alimentato flussi di reddito complessivi, ma per i singoli la sensazione resta di riconoscimento economico insufficiente. Qui il welfare aziendale svolge (anche) la funzione di integrazione del reddito in modo fiscalmente efficiente, senza però esaurire il tema del valore del lavoro.



Abbiamo già esplorato e approfondito l'intero panorama di soluzioni per far fronte al problema retributivo?

3.

Il grande deficit di riconoscimento immateriale

78,9%

delle persone che lavorano non si sente sufficientemente riconosciuto e valorizzato.

Accanto alla busta paga, **manca il “calore” del riconoscimento**. Il 78,9% dei lavoratori non si sente abbastanza valorizzato; il **62,2% soffre inoltre per carenza di spazi di autonomia**. L'assenza di meccanismi simbolici di premialità amplifica l'erosione di appartenenza e voglia di fare, specie man mano che si scende nella gerarchia aziendale. In passato, step di crescita e rituali di riconoscimento alimentavano coesione; oggi la combinazione tra paga lenta e gratificazioni rare rischia di indebolire i legami organizzativi. La lezione: **un sistema solo “materiale” o solo “immateriale” non regge. Servono entrambi**, orchestrati con coerenza, per ricostruire engagement e senso del contributo individuale al risultato collettivo.



Riconosciamo il valore delle persone anche se non è collegato ad una performance misurabile?

4.

La sindrome dell'impostore colpisce i più giovani

38,1%

dei giovani (18-34) anni dichiara di soffrire della sindrome dell'impostore.

Il **21,7%** degli occupati dichiara sintomi riconducibili alla **sindrome dell'impostore**, con picchi tra gli under 35 (38,1%) e tra i laureati (27,1%). È il segnale di una fragilità identitaria nel rapporto col lavoro: difficoltà a **interiorizzare i successi**, bisogno di **approvazione**, dubbio costante sulle proprie competenze. In un contesto di carriere meno lineari e ritmi organizzativi più fluidi, la mancanza di feedback chiari e di percorsi di crescita trasparenti può intensificare l'insicurezza. Le leve aziendali? Mentoring, coaching, **obiettivi** chiari, momenti di **riconoscimento** e **percorsi** di sviluppo visibili. Anche qui, il welfare "soft" (benessere psicologico) diventa asset strategico, non un extra.



Feedback chiari, obiettivi quantificati, percorsi di sviluppo. Su quale leva si potrebbe lavorare?

5.

Valori ed etica contano (anche più dello stipendio)

51,1%

*di chi lavora sceglierebbe un'azienda di cui
condivide i valori anche a fronte di una
retribuzione più alta altrove.*

Altri due elementi interessanti: il **59,3%** si dice **orgoglioso dell'azienda per cui lavora**, mentre il **60,3%** **percepisce solidarietà** tra colleghi. In un mercato del lavoro più competitivo, l'identità valoriale e la reputazione sociale diventano magneti di attrazione e fidelizzazione. Non basta dichiararle: **vanno rese visibili** in scelte concrete (welfare inclusivo, attenzione alla salute, sostenibilità, cura delle relazioni). L'etica non è marketing: è proposta di senso che aiuta i lavoratori a ritrovare un perché nelle proprie attività, specie dopo anni di disincanto.



*Stiamo intercettando i segnali di
orgoglio e appartenenza delle nostre
persone, e approfondendo le ragioni?*

Focus

Il ruolo del welfare per persone e aziende

Dopo aver inquadrato lo scenario attuale, con **questi 5 insights** approfondiamo il ruolo decisivo del welfare per far fronte a esigenze e aspettative. Di nuovo, per ciascuno dei dati riassuntivi trovi **una domanda di riflessione pratica**.

6.

Il welfare orienta
la scelta del lavoro

7.

Semplicità, il valore
supremo del welfare

8.

Dal “catalogo”
al “mio” welfare

9.

Welfare olistico,
ben oltre il reddito

10.

La priorità #1
delle imprese per il futuro

6.

Il welfare orienta la scelta del lavoro

71,6%

sceglierebbe una nuova azienda anche in base al sistema di welfare offerto.

Il welfare aziendale ha **smesso di essere “nice to have”**: il 71,6% dei dipendenti sceglierebbe un nuovo datore anche in base al welfare offerto. Inoltre, **l’84,1% ritiene che il welfare migliori motivazione e produttività**, quota che sale notevolmente tra i dirigenti e impiegati e comunque resta alta anche tra gli operai. La dinamica è generazionale (**molto alta tra i giovani**) ma anche socioeconomica: cresce con il reddito e con il livello di responsabilità. Per l’azienda **è un asset competitivo** nella “guerra” per i talenti e nella retention, per i lavoratori il segnale tangibile che l’impresa si prende cura del loro benessere complessivo, non solo della prestazione.



Raccontiamo il nostro piano welfare come leva in colloqui, onboarding o employer branding?

7.

Semplicità, il valore supremo del welfare

95,1%

ritiene indispensabile che i servizi di welfare siano facili da usare online.

Il principale freno all'utilizzo **non è la mancanza di offerta, ma la complessità**. E i numeri parlano molto chiaro: il 90,6% vuole accedere da **un'unica piattaforma**, il 95,1% chiede **servizi facili** da usare **online** e l'88,9% desidera informazioni chiare via **app e newsletter**. Dopo anni di proliferazione di benefit, gli utenti chiedono riduzione dell'attrito: **meno giungla, più guida**; meno "catalogo", più "consiglio". L'**IA** e il digitale servono se semplificano scelte e fruizione, non se aggiungono livelli di complessità e verifica. La parola d'ordine è **usabilità**: discovery guidata, assistenza, comunicazione segmentata, e un'esperienza utente (UX) che metta al centro la persona.



Quali strumenti diamo alle persone per guidarle nell'offerta welfare a loro disposizione?

8.

Dal “catalogo” al “mio” welfare

43,4%

delle imprese ha già attivato piani personalizzati di welfare per ogni lavoratore.

La fase della mera proliferazione dei benefit lascia il posto alla **personalizzazione**: non “molto per tutti”, ma “**il giusto per ciascuno**”. I lavoratori vogliono percorsi dinamici e adattivi, costruiti sui bisogni individuali (famiglia, salute, tempo, crescita). L’**IA può abilitare logiche data-driven** che apprendono dalle scelte e propongono soluzioni via via più pertinenti, superando l’overload da piattaforme “intasate”. Ma la tecnologia va guidata: bisogna **curare l’esperienza con orientamento, consulenza e comunicazione** mirata, per evitare di trasformare l’algoritmo in un nuovo “catalogo freddo”.



*Da cosa siamo partiti per
strutturare il nostro piano welfare?
Dalle esigenze reali delle persone?*

9.

Welfare olistico, ben oltre il reddito

41,3%

delle imprese medio-grandi ha attivato servizi di benessere psicologico o salute mentale.

Accanto a integrazioni di reddito (86,2% delle imprese), nei sistemi welfare delle aziende crescono le aree che parlano di **benessere olistico**: sanità (76,8%), previdenza (69,6%), istruzione (44,9%), benessere psicologico (41,3%), cultura (38,4%), fitness (33,3%), turismo (30,4%), consulenze legali/finanziarie e servizi per infanzia e caregiver. Il trend è destinato ad ampliarsi: nel futuro prossimo le aziende vorrebbero attivare asili nido (80,7%), assistenza anziani (77,1%), turismo (70%), servizi per minori (68,6%). Il messaggio è chiaro: il welfare deve **abbracciare la vita intera della persona**, dentro e fuori l'ufficio.



Senza pensare al reddito, quale servizio potrebbe contribuire concretamente al benessere olistico della nostra popolazione aziendale?

10.

La priorità #1 delle imprese per il futuro

88%

delle imprese ritiene necessaria una strategia aziendale di benessere per motivare le proprie persone in ogni fase.

Nella matrice dei **rischi**, al primo posto c'è lo **shortage di lavoratori**: difficoltà di reclutamento (36,7%), in un mercato segnato da regressione demografica e nuove aspettative sul lavoro. La **risposta adeguata** a questo rischio passa (anche) da una strategia complessiva di benessere (lo pensa l'88% delle imprese). Il **welfare** è riconosciuto dal **94,7% di HR e management come strumento essenziale** per motivare, attrarre e trattenere. Una visione che porta ad un ottimismo pragmatico: il **60,7% delle imprese vede positivamente il proprio futuro**, ma sa che la sfida si vince sul mercato del lavoro, facendo del welfare un vero vantaggio competitivo e non un semplice incentivo fiscale. Insomma, la **priorità #1 è attrarre e convincere in modo continuativo le persone giuste**.



Se oggi la competizione è sul benessere, cosa possiamo fare concretamente per essere la “scelta giusta” per le nostre persone?

Quale dato ti ha colpito di più?
Contattaci e parliamone insieme.

Per tutte le info e i dettagli della Ricerca,
leggi qui l'edizione completa del
IX Rapporto Censis-Eudaimon.

epassi

