

CENSIS

eudaimon
now part of the **epassi** Group

IX Rapporto Censis-Eudaimon

A ognuno il *suo* welfare aziendale: la sfida praticabile

Il punto di vista di lavoratori e aziende

Roma, 24 febbraio 2026



Sintesi dei risultati

IX Rapporto Censis-Eudaimon

A ognuno il *suo* welfare aziendale: la sfida praticabile

Il punto di vista di lavoratori e aziende

Roma, 24 febbraio 2026

Sintesi dei risultati

Con il contributo di:

**CAMPARI
GROUP**



INDICE

1. LAVORO E WELFARE AZIENDALE IN TRASFORMAZIONE	3
2. IL BENESSERE SOGGETTIVO COME CRITERIO ORDINATORE	5
3. NUMERI IN PILLOLE	8
3.1. <i>I lavoratori</i>	8
3.1.1. Il <i>downshifting</i> confermato	8
3.1.2. Retribuzioni insufficienti	8
3.1.3. Gratificazioni latitano	8
3.1.4. Malesseri	9
3.1.5. Nuove pratiche: <i>right to disconnect</i> e <i>job hopping</i>	9
3.1.6. Il valore amplificato del tempo	9
3.1.7. La ricerca di valori etici nel lavoro	10
3.1.8. Il prisma dei social	10
3.1.9. L'IA: la sfida più recente	10
3.1.10. Benessere olistico, wellbeing, welfare aziendale	11
3.1.11. Semplicità valore supremo	11
3.1.12. Esperienze di IA e valutazioni	11
3.1.13. I servizi che più piacciono	12
3.1.14. Il progressivo rilancio del welfare aziendale	12
3.2. <i>Le imprese</i>	12
3.2.1. Diffuso e integrato	12
3.2.2. Servizi e benefit attivati	13
3.2.3. Quel che le imprese vorrebbero attivare	13
3.2.4. Le ragioni dell'attivazione del welfare aziendale	14
3.2.5. Un giudizio largamente positivo	14
3.2.6. Il valore della flessibilità	14
3.2.7. Ascoltare per ben strutturare e comunicare l'offerta	15
3.2.8. Comunicazione, enigma risolto	15
3.2.9. Tempo di personalizzare	15
3.2.10. Attrarre e trattenere i lavoratori: l'ineludibile impegno	15
3.2.11. Una convinzione matura	16
3.2.12. Gli utilizzi dell'IA	16
3.2.13. Criticità da gestire	16
3.2.14. Ottimisti per vocazione	17
TABELLE E FIGURE	18

1. LAVORO E WELFARE AZIENDALE IN TRASFORMAZIONE

Le nove edizioni del presente Rapporto hanno raccontato l'evoluzione del rapporto degli italiani con il lavoro e con il welfare aziendale incastonandoli nei cambiamenti epocali dell'economia e della società italiana e del contesto globale.

Si è entrati ormai in un'età selvaggia del *ferro e del fuoco*, in cui dalle dinamiche globali arrivano sin nel micro del quotidiano delle persone impulsi dirompenti con fenomeni come guerre, protezionismi e nazionalismi che sfuggono alla razionalità economica, poiché rispondono a pulsioni antropologiche profonde degli individui.

Essenziale è capire il senso ultimo delle reazioni degli italiani nell'attuale contesto, in che modo metabolizzano e poi rielaborano gli impulsi esterni.

E, molto prosaicamente, gli italiani non accettano di farsi carico dei mali del mondo, sprigionando nel quotidiano un'energia sorprendente portato dell'attenzione e cura verso il proprio benessere soggettivo.

Non si limitano a rituali consolatori in un mondo percepito come ostile, piuttosto operano secondo i dettami di una strutturale vocazione edonistica a cui sono orientati i comportamenti quotidiani.

La nona edizione del Rapporto racconta l'agire degli italiani rispetto al lavoro, a partire dagli assunti emersi nelle precedenti edizioni che ne hanno decretato la perdita centralità nelle vite delle persone e la sua rifunzionalizzazione soggettiva verso l'obiettivo del benessere individuale.

Il lavoro conta purché, dai fondamentali come retribuzioni e orario al suo contenuto sino al senso soggettivo, riesca ad esercitare effetti positivi sulla qualità della vita dei lavoratori.

Anche il rapporto di aziende e lavoratori con il welfare aziendale, quindi, è una dimensione di questa originale e potentissima spinta al benessere olistico che le persone si portano dentro i luoghi di lavoro e che ormai è variabile decisiva con cui anche le aziende devono misurarsi.

Del resto, la crescente scarsità di lavoratori giovani crea una nuova competizione tra imprese che, pertanto, sono obbligate a tenere in attenta valutazione opinioni, aspettative e desideri delle persone da attrarre e trattenere.

Il presente Rapporto, quindi, è una fotografia della dimensione soggettiva vissuta dai lavoratori e del modo in cui le imprese con almeno 50 addetti affrontano questa originalissima fase del mercato del lavoro segnata dal record dell'occupazione, dalla senilizzazione estrema del lavoro e dalle crescenti difficoltà per tante imprese di contemperare sfide competitive sui mercati e investimento nell'attrattività per i lavoratori.

2. IL BENESSERE SOGGETTIVO COME CRITERIO ORDINATORE

Downshifting del lavoro nelle priorità di vita delle persone, deficit retributivi e di gratificazioni immateriali, insorgenza di una molteplicità di malesseri originali come, ad esempio, l'ergofobia, la *sindrome dell'impostore* o una certa *fatigue* in momenti del lavoro quotidiano: ecco in estrema sintesi alcune delle principali conferme rispetto alle edizioni precedenti di fenomenologie relative a materialità e rapporto soggettivo degli italiani con il lavoro.

Emergono poi nuove pratiche come il *right to disconnect* con cui soggettivamente i lavoratori tendono a tutelare il proprio tempo di vita dalla dilatazione del tempo di lavoro. E ancora: la diffusa convinzione che il *job hopping*, inteso come la mobilità frequente tra posti di lavoro sia una soluzione più efficace rispetto alla fedeltà aziendale per migliore retribuzione e condizioni lavorative.

Sono tutte fenomenologie esito della svalorizzazione del lavoro come processo di lungo periodo a cui è associato un diffuso smarrimento rispetto al suo senso più profondo, in particolare tra i lavoratori più giovani.

Sarebbe però un errore indulgere nelle sole dimensioni patologiche o negative di rapporto con il lavoro, poiché emerge una pragmatica capacità dei lavoratori di rimodulare il rapporto soggettivo con il lavoro, con una prosaica riduzione delle aspettative che rende possibile una *soddisfazione rassegnata* rispetto a quel che il lavoro è concretamente in grado di garantire. Ecco una novità essenziale del nostro tempo: avendo ridimensionato le aspettative sul lavoro, in tanti finiscono per esserne soddisfatti.

Sì va pertanto costituendo un diverso perimetro di valutazione che, tuttavia, non altera una dimensione costitutiva del rapporto delle persone con il lavoro: esso deve contribuire al benessere olistico individuale, così come le altre attività di vita più gratificanti.

Ecco dove si concentra la sfida per le aziende: proporsi come partner nei percorsi di vita orientati al benessere, con soluzioni innovative, flessibili, dinamiche, capaci di utilizzare il meglio delle più recenti innovazioni tecnologiche, in particolare l'IA, per garantire un ecosistema di servizi, prestazioni, supporti personalizzabile rispetto a bisogni, esigenze e desideri dei singoli lavoratori. E la nuova stagione del welfare aziendale deve misurarsi con questa sfida portando il suo specifico contributo.

I lavoratori in maggioranza conoscono il welfare aziendale, lo apprezzano così come apprezzano le aziende che lo erogano, ma vogliono beneficiare di informazioni semplici e puntuali che gli consentano accessi facilitati e utilizzi personalizzati.

A ognuno il suo welfare aziendale è oggi il senso profondo di quel che i lavoratori italiani, soprattutto delle imprese maggiori, si attendono. E l'IA, come punta avanzata dell'innovazione digitale, è chiave riconosciuta di un welfare aziendale potenzialmente *semplice e utile*.

Dalla fase della proliferazione estrema di benefit i più diversificati, portato della stagione del welfare aziendale come integrazione fiscalmente vantaggiosa delle retribuzioni, i lavoratori si attendono la transizione a quella del welfare personalizzato per il singolo lavoratore.

Una sfida praticabile, sostenibile, materialmente e tecnologicamente fattibile, che richiede un *upgrading* culturale dei provider e delle aziende, che faccia del welfare aziendale uno strumento essenziale dell'azienda partner di benessere dei lavoratori.

E quali sono opinioni, scelte e aspettative delle aziende medio-grandi, con almeno 50 dipendenti?

In primo luogo, quote elevate hanno attivato da tempo il welfare aziendale e ne sono molto soddisfatte, perché ha positive ricadute sul clima aziendale e organizzativo, sull'engagement dei lavoratori e, anche, sulla potenza attrattiva dell'azienda rispetto ai lavoratori. Sono inoltre pronte a investire ulteriormente sul welfare aziendale per ampliare il set di servizi, prestazioni, benefit resi disponibili per i lavoratori.

Altro dato rilevante emerso consiste nella diffusa convinzione tra le aziende coinvolte nell'indagine che anche il welfare aziendale debba essere funzionalizzato e modulato in relazione all'obiettivo prioritario di affiancare ogni singolo lavoratore nel suo soggettivo processo di costruzione del benessere olistico.

Strette dall'urgenza della competizione nel mercato del lavoro, emerge la piena consapevolezza da parte delle aziende che solo investendo su meccanismi e dispositivi, anche di welfare aziendale, capaci di accompagnare il lavoratore nella sua personalizzata ricerca di benessere anche nell'orario e sul posto di lavoro, sarà possibile affrontare il rischio grave di *shortage* di risorse umane.

Essenziale è considerato il contributo dell'IA e, in generale delle innovazioni digitali e tecnologiche, perché costituiscono l'infrastruttura materiale e operativa che rendono possibile l'ineludibile salto di qualità verso la personalizzazione anche del welfare aziendale.

3. NUMERI IN PILLOLE

3.1. I lavoratori

3.1.1. Il *downshifting* confermato

Per il 55,1% dei dipendenti fare carriera non è una priorità di vita, per il 33,8% lo è, mentre il 11,1% non si esprime (**fig. 1**). Inoltre, il 44,7% degli occupati considera il lavoro più come un obbligo che una passione, il 42,7% non è d'accordo e il 12,6% non ha un'opinione precisa in merito.

Sul piano motivazionale, poi, capita a quasi il 65% dei lavoratori di smarrire il senso del proprio lavoro, al di là della necessità di lavorare per ottenere reddito per vivere. Al 23,3% capita spesso e al 41,4% di tanto in tanto.

3.1.2. Retribuzioni insufficienti

Il 57,7% degli occupati ritiene che la propria retribuzione non sia adeguata alla quantità e alla qualità del lavoro che svolge, il 36,1% ne è soddisfatto e il 6,2% non esprime un'opinione in merito (**fig. 2**). Inoltre, il 55,4% dei dipendenti dichiara che non gli consente di mettere da parte soldi per le spese importanti (es. l'anticipo dell'acquisto di una casa, automobile ecc.), il 35% ci riesce e il 9,6% non dà indicazioni.

Più in generale, il 52,4% degli occupati ritiene che con il lavoro non si possa diventare benestanti, il 29,8% non è d'accordo e il 17,8% non sa.

3.1.3. Gratificazioni latitano

Il 78,9% dei lavoratori dichiara di non sentirsi abbastanza riconosciuto e valorizzato nel proprio lavoro, a fronte del 21,1% che invece ritiene di avere sufficienti riconoscimenti (**fig. 3**).

Ulteriore dimensione della crisi di riconoscimenti consiste negli spazi di autonomia di cui le persone beneficiano nel lavoro: il 62,2% dei dipendenti soffre per la mancanza di spazi di autonomia sul lavoro, mentre il 37,8% no.

3.1.4. Malesseri

Al 54% dei lavoratori è capitato almeno una volta di soffrire di *ergofobia*, cioè di provare un forte senso di paura al pensiero di recarsi sul luogo di lavoro, e di dover svolgere le proprie mansioni lavorative o, anche, all'idea di dover affrontare colloqui o valutazioni nel lavoro (**fig. 4**). Al 15,8% capita spesso e al 38,2% di tanto in tanto, mentre al 46% sinora non è mai capitato. Al 68,3% degli occupati capita di provare stanchezza psichica, fisica ed emotiva al lavoro, al 27,8% non è sinora capitato e il 3,9% non dà indicazioni.

Inoltre, il 21,7% degli occupati italiani dichiara di soffrire della *sindrome dell'impostore*, vale a dire una condizione psicologica in cui il singolo dubita costantemente delle proprie competenze, fatica a interiorizzare i propri successi e ricerca continuamente approvazione dagli altri (**fig. 5**).

3.1.5. Nuove pratiche: *right to disconnect* e *job hopping*

Il 43,9% degli occupati dichiara di aver deciso di non rispondere a mail, chiamate ecc. fuori dall'orario lavorativo (**fig. 6**). Si tratta del *right to disconnect*, ovvero il diritto soggettivo dei lavoratori alla disconnessione dal lavoro fuori e oltre l'orario di lavoro formale. Il 49,3% continua a farlo e il 6,8% non ha effettuato scelte in proposito. Inoltre, ricevere mail, messaggi su Whatsapp o app simili, telefonate ecc. fuori dell'orario di lavoro mette ansia al 45,8% degli occupati.

Il *job hopping*, cioè il cambiare di frequente posto di lavoro, è oggi considerato dal 32,5% degli occupati italiani come una modalità più efficace rispetto alla fedeltà ad una singola azienda per riuscire a guadagnare di più, il 38% non è d'accordo e il 29,5% non ha ancora un'opinione in merito (**fig. 7**). Tuttavia, operativamente è il 18,8% degli occupati a dichiararsi intenzionato a cambiare lavoro nel prossimo anno, il 59,8% vuole rimanere nello stesso luogo di lavoro e il 21,4% non ha un'idea chiara.

3.1.6. Il valore amplificato del tempo

Il 66,5% degli occupati dichiara che in ogni caso il tempo di lavoro non gli impedisce di pensare a sé stesso e al proprio benessere, il 23,7% è invece troppo preso dal proprio lavoro per avere tempo per sé stesso e il 9,8% non indica il suo stato rispetto alla distribuzione del tempo tra vita personale e lavoro.

La disponibilità di tempo per sé stessi è ormai considerata una questione di principio poiché l'88,2% degli occupati ritiene che dovrebbe essere un diritto riconosciuto a tutti quello di avere tempo per il proprio benessere soggettivo, il 6,9% non è d'accordo e il 4,9% non sa (**fig. 8**).

Inoltre, il 71,3% si dichiara convinto che esistono le condizioni tecnologiche ed economiche per una riduzione del tempo di lavoro con, ad esempio, il taglio della settimana lavorativa a quattro giorni e/o il taglio dell'orario quotidiano di lavoro, il 17,7% non è d'accordo e l'11% non ha un'idea in merito.

3.1.7. La ricerca di valori etici nel lavoro

Il 51,1% degli occupati dipendenti preferirebbe un'azienda di cui condivide i valori anche se in altre aziende sarebbe pagato di più. Il 26,9% no e il 22% non sa (**fig. 9**). È poi il 59,3% degli occupati dipendenti a sentirsi orgoglioso di far parte della propria azienda, il 24,5% no, il 16,2% non sa.

Il 60,3% dei dipendenti dichiara che esiste solidarietà con i propri colleghi sul lavoro nel rapporto con l'azienda, a fronte del 25,6% che non la percepisce e il 14,1% non sa.

3.1.8. Il prisma dei social

Le piattaforme digitali veicolano un'idea di lavoro attraente, fatta di libertà, viaggi e successo personale. Un'immagine del lavoro che gli occupati riconoscono come fuorviante, irrealistica e falsa, è questo il parere del 64,4% degli occupati (**fig. 10**). Il 15,6% non è d'accordo e il 20% non ha ancora formulato un'opinione in merito.

3.1.9. L'IA: la sfida più recente

Attualmente il 36,7% degli occupati italiani dichiara di aver iniziato ad utilizzare l'IA nel proprio lavoro, il 59,7% no e il 3,6% non dà indicazioni in merito (**fig. 11**). Il 70,4% dichiara che ha migliorato la qualità del proprio lavoro, il 17,6% invece non ha percepito alcun miglioramento, il 12% non ha elaborato una valutazione precisa.

Il 55,3% dei dipendenti dichiara di percepire un eccesso di fiducia da parte dei dirigenti d'azienda nelle nuove tecnologie piuttosto che nei lavoratori, il 44,7% non condivide tale percezione. Inoltre, il timore di un impatto negativo

sull'occupazione da parte dell'IA è piuttosto diffuso visto che il 42,6% dei dipendenti teme che l'IA possa sostituirlo nello svolgimento del proprio lavoro.

3.1.10. Benessere olistico, wellbeing, welfare aziendale

L'83,6% dei dipendenti attende che l'azienda si impegni per il suo benessere complessivo. Conferma ulteriore proviene dal fatto che per l'87,4% dei dipendenti italiani il benessere fisico, mentale e sociale, vale a dire il *wellbeing aziendale*, è considerato imprescindibile sul lavoro. Solo per un residuale 7,6% non lo è e il 5% non ha opinioni precise in merito.

A tal proposito, fondamentale è il welfare aziendale, infatti ben il 71,3% dei dipendenti dichiara che, se dovesse scegliere un nuovo posto di lavoro, opterebbe per un'azienda anche in virtù del suo welfare aziendale (**fig. 12**). Inoltre, ben l'84,1% dei lavoratori ritiene che poter beneficiare di servizi di welfare aziendale ne migliora motivazione e produttività.

3.1.11. Semplicità valore supremo

Il 90,6% dei lavoratori dipendenti vuole poter sempre accedere a tutti i servizi di welfare aziendale da una sola piattaforma (**fig. 13**). Inoltre, il 95,1% ritiene indispensabile che i servizi di welfare aziendale siano facili da utilizzare online, senza procedure complicate. La semplicità deve ovviamente riguardare in primo luogo accesso e qualità delle informazioni, infatti l'88,9% dei lavoratori dipendenti dichiara di voler ricevere informazioni chiare sui servizi di welfare aziendale attraverso canali digitali come app, newsletter ecc.

3.1.12. Esperienze di IA e valutazioni

Il 90,9% dei lavoratori, che hanno fatto esperienza di utilizzo di IA la valuta utile e l'85,9% facile da usare (**fig. 14**). Il 31,6% dei lavoratori reputa che sia un interlocutore anche per questioni molto personali, intime, psicologiche. Solo il 23,9% dei lavoratori ritiene che sia un consulente più affidabile, migliore di una persona e il 22,7% dichiara di avere piena fiducia nelle cose che suggerisce.

3.1.13. I servizi che più piacciono

Giudicano utili il 59,5% dei dipendenti i buoni pasto, il 29,4% i buoni carburante, il 26,1% i buoni acquisto, il 16,4% i bonus legati all'acquisto di particolari servizi come, ad esempio gli abbonamenti o i voucher per attività sportive, culturali e ricreative (abbonamenti in palestra, corsi di nuoto, di cucina, ingressi in teatro ecc.), il 14,8% contributi o rimborsi per il trasporto pubblico, e, con gradimento nettamente inferiore, gli sconti per il bike sharing segnalati da meno dell'1% (**tab. 1**).

L'assistenza sanitaria propriamente detta con polizze assicurative, accesso a visite specialistiche per sé stessi e familiari è indicata dal 57,7% dei dipendenti, la possibilità di beneficiare di check up medici annuali è utile per il 36% e, anche il supporto per i familiari anziani con forme di assistenza domiciliare e infermieristica è apprezzato dal 16,4% dei dipendenti. Indicati come utili sono anche la disponibilità di consulenze psicologiche (per il 16% degli intervistati) e eventuali programmi di gestione dello stress con accesso a terapisti, coaching o workshop (per il 9,8%).

3.1.14. Il progressivo rilancio del welfare aziendale

Attualmente, il welfare aziendale è conosciuto dall'87,2% degli occupati, con il 27,4% che ne ha una conoscenza precisa e il 59,8% per grandi linee. Non sa cosa sia il welfare aziendale il 12,8% (**tab. 2**).

3.2. Le imprese

3.2.1. Diffuso e integrato

Nel 92% delle imprese coinvolte nell'indagine sono attive forme di welfare aziendale: in particolare nell'87,9% delle imprese con 50-249 dipendenti e nel 95,2% con oltre 250 dipendenti (**fig. 15**). È presente una quota del 6,7% di imprese irriducibilmente estranee al welfare aziendale poiché non l'hanno attivato e non hanno intenzione di attivarlo in futuro.

Quelle che hanno attivato forme di welfare aziendale lo hanno fatto da: il 24,6% al più tre anni, il 36,5% quattro o cinque anni, il 38,9% più di cinque anni.

Da sottolineare che nel 54,7% delle imprese c'è l'integrazione del welfare aziendale nella strategia aziendale o, comunque, è presente una piattaforma unica che contiene flexible benefit, buoni acquisto e servizi di people care.

3.2.2. Servizi e benefit attivati

L'86,2% delle imprese ha attivato forme di integrazione di reddito, ad esempio buoni pasto, buoni carburante, buoni acquisto ecc. (**fig. 16**). Il 76,8% delle imprese ha attivato strumenti come polizze sanitarie, disponibilità e accesso a visite mediche specialiste, check up medici annuali ecc. È poi il 69,6% ad aver attivato forme di previdenza complementare con versamenti ad un fondo previdenziale aziendale o privato a cui il dipendente è iscritto. Ci sono poi le forme a supporto dell'istruzione e della formazione (ad esempio il sostegno alle spese scolastiche, borse di studio, corsi di lingua, informatica ecc.) attivate dal 44,9% delle imprese. Il 23,2% ha attivato forme di assistenza per anziani o non autosufficienti e il 19,6% l'asilo nido aziendale.

In linea con la rilevanza assunta dalla ricerca del benessere olistico da parte dei lavoratori le imprese medio-grandi hanno attivato: il 41,3% delle imprese medio-grandi servizi per il benessere psicologico e per la salute mentale, il 38,4% servizi culturali come sconti per il teatro, cinema, concerti ecc., il 33,3% servizi fitness, ad esempio abbonamenti in palestra, corsi di nuoto ecc., il 30,4% servizi turistico ricreativi. Possono essere considerati come altrettanti strumenti che contribuiscono al benessere delle persone anche tutti i servizi *time-saving*. A tal proposito il 34,1% delle imprese ha attivato servizi di consulenze specialistiche legali, fiscali ecc., il 31,9% servizi per infanzia e minori, come baby-sitting, campus estivi, supporto scolastico con voucher ripetizioni ecc., il 31,9% servizi di consulenza finanziaria.

3.2.3. Quel che le imprese vorrebbero attivare

Richiesti di indicare le tipologie di benefit che nel futuro vorrebbero attivare, dai dati emerge che l'80,7% indica l'asilo nido aziendale, il 77,1% servizi per l'assistenza per anziani o non autosufficienti, il 70% servizi turistico ricreativi, il 68,6% servizi per infanzia e minori, il 68,6% servizi di consulenza finanziaria, il 67,1% servizi fitness, ad esempio abbonamenti in palestra ecc., il 66,4% consulenze specialistiche legali, il 62,1% servizi culturali, come sconti per il teatro, cinema, concerti ecc., il 59,3% servizi per il benessere psicologico, il 55,7% servizi per l'istruzione e la formazione, il 31,4% forme relative alla previdenza, come versamenti al fondo di previdenza

complementare aziendale o privato a cui il dipendente è iscritto, il 24,3% forme relative alla sanità, come polizze sanitarie, visite mediche specialistiche, check up medici annuali, il 15% forme di integrazione di reddito buoni pasto, buoni carburante, buoni acquisto ecc. (**fig. 17**).

3.2.4. Le ragioni dell'attivazione del welfare aziendale

Il 43,6% delle imprese, con quote analoghe tra medie e grandi imprese, indica quale ragione prima del proprio welfare aziendale la volontà di aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori contenendo, al contempo, il costo del lavoro (**fig. 18**). Il 38,6% delle imprese indica la voglia di potenziare la capacità dell'azienda per attrarre e trattenere lavoratori, mentre il 32,1% ha indicato l'obiettivo di migliorare la *social reputation* dell'azienda.

Sono indicati anche obiettivi relativi al miglioramento del rapporto dei lavoratori con l'azienda e quello tra lavoratori. Infatti, il 39,3% delle imprese indica la volontà di creare un buon clima in azienda, favorendo migliori relazioni di lavoro, il 31,4% la promozione di forme di engagement tra i lavoratori, il 18,6% il consolidamento di senso di appartenenza e di comunità.

È invece solo il 12,1% delle imprese a indicare come ragione il rendere disponibili soluzioni per risolvere disagi e difficoltà dei lavoratori, consentendogli di operare in azienda con maggiore serenità.

3.2.5. Un giudizio largamente positivo

Le imprese giudicano positivamente: l'84,3% il tasso di utilizzo da parte dei lavoratori, il 77,9% la soddisfazione dei lavoratori, il 77,1% gli effetti sull'engagement dei lavoratori, il 75,7% il contributo che ha dato a migliorare il clima aziendale e le relazioni interne, il 72,1% l'agilità e la semplificazione degli aspetti burocratici, il 70,7% l'impatto degli sgravi fiscali sui costi aziendali relativi al lavoro (**fig. 19**).

3.2.6. Il valore della flessibilità

La prima e più diffusa forma di flessibilità è lo smartworking, presente nel 79,3% delle imprese (**fig. 20**). In termini di valutazione, prevale tra le imprese l'idea che lo smartworking sia un'opportunità e non una minaccia o un costo.

È poi il 76,7% delle imprese a prevedere la gestione autonoma degli orari di ingresso e uscita e il 45,3% delle imprese ha come forma di flessibilità la gestione autonoma degli orari.

3.2.7. Ascoltare per ben strutturare e comunicare l'offerta

Il 53,3% delle imprese ha attivato servizi di incontri con i singoli lavoratori per enucleare bisogni e aspettative e il 49,3% attività di ascolto con survey, focus group (**fig. 21**).

Inoltre, il 55,3% delle imprese ha sviluppato app o altri servizi digitali di informazione su benefit e servizi di welfare e il 46% ha consulenti di supporto ai lavoratori nella scelta di come utilizzare il proprio credito welfare aziendale.

3.2.8. Comunicazione, enigma risolto

In parallelo con l'affermarsi del welfare aziendale e con la proliferazione dei benefit disponibili è cresciuta l'attenzione per la capacità delle aziende di comunicare ai propri lavoratori le nuove opportunità. A tal proposito, il 45,3% delle imprese ha attivato forme di comunicazione sulle opportunità del welfare, ad esempio nel digitale o con cartellonistica nei luoghi di lavoro e il 32,7% vorrebbe farlo, contro il 22% che non è interessato (**fig. 22**).

3.2.9. Tempo di personalizzare

Il 43,3% delle imprese ha attivato piani personalizzati di welfare per ogni lavoratore, il 33,3% non ancora ma vorrebbe attivarli e il 23,3% non sono interessate (**fig. 23**).

È poi il 34,7% delle imprese ad effettuare forme di affiancamento dei singoli lavoratori con orientamento e consulenze personalizzate per risposte specifiche ai bisogni di ciascuno, il 46% non ancora ma esprime l'intenzione volerle attivare in futuro e il 19,3% esprime disinteresse.

3.2.10. Attrarre e trattenere i lavoratori: l'ineludibile impegno

Proprio per rispondere alla necessità di un upgrading della capacità di attrarre e trattenere i lavoratori, il 56% delle imprese ha attivato iniziative specifiche,

con particolare attenzione verso i giovani, e vorrebbe farlo il 31,3% del totale delle imprese.

Inoltre, il 47,3% ha attivato interventi e servizi specifici per favorire l'onboarding dei nuovi assunti.

3.2.11. Una convinzione matura

L'88% delle imprese indica che per motivare i lavoratori occorre ormai una strategia aziendale complessiva di promozione del benessere (**fig. 24**). Per il 94,7% delle imprese il welfare aziendale non può non essere uno degli strumenti essenziali a disposizione di HR e management per promuovere il benessere dei lavoratori.

Del resto, conseguenza quasi inevitabile, l'87,3% delle imprese è convinto che per attrarre e trattenere lavoratori sia essenziale rendere disponibile anche un buon welfare aziendale.

3.2.12. Gli utilizzi dell'IA

Attualmente le imprese indicano di usare l'IA: il 50,7% nelle attività dell'HR, il 46,7% nel reclutamento, per individuare, attrarre e assumere nuovi lavoratori, il 45,3% nella formazione, per la trasmissione di competenze, il 42,7% nel monitoraggio e valutazione delle performance dei lavoratori, il 42% nella gestione di compensi e benefici, cioè stipendi, bonus, benefit aziendali, il 39,3% per analisi e interpretazione di dati dei singoli lavoratori per proporre piani personalizzati di welfare, il 30,7% nel people care e welfare aziendale (**fig. 25**).

3.2.13. Criticità da gestire

Richiesti di indicare i fenomeni che nel futuro prossimo potrebbero più condizionare in negativo l'attività di impresa è emerso che hanno indicato: il 36,7% le difficoltà di reclutamento di lavoratori/trici, il 34,7% le minacce digitali, le cyber minacce, il 34% i cambiamenti tecnologici, l'IA, il 30,7% gli alti costi e i rischi nell'approvvigionamento di energia, il 30,7% la concorrenza di paesi dove la manodopera costa poco, il 22% le difficoltà di reperimento delle materie prime, il 21,3% i costi e difficoltà di accesso al credito bancario, finanziario ecc., il 19,3% i cambiamenti climatici, avversità atmosferiche, il 15,3% l'assenza o il deterioramento di infrastrutture e una

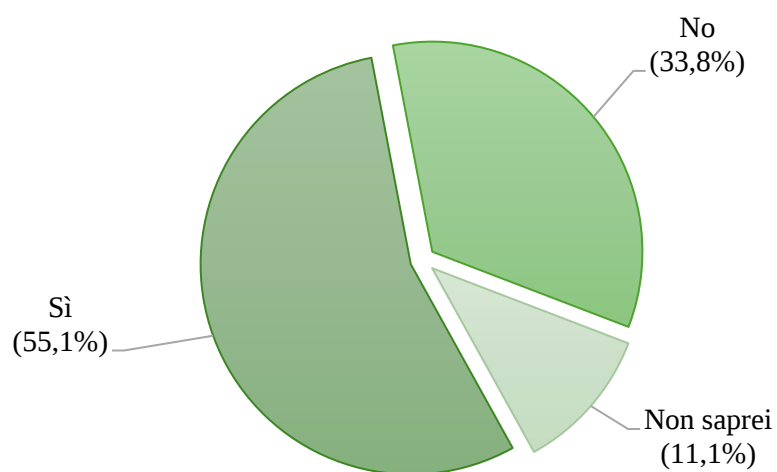
quota analoga le situazioni di guerre in territori rilevanti per l'attività aziendale (**fig. 26**).

3.2.14. Ottimisti per vocazione

Il 60,7% delle imprese giudica positivamente il proprio futuro prossimo (**fig. 27**). Il 31,3% ha una valutazione neutrale, né positiva e né negativa. Solo il 5,3% delle imprese ha una visione negativa del proprio futuro prossimo. Quota residuale, il 2,7% delle imprese, non si esprime.

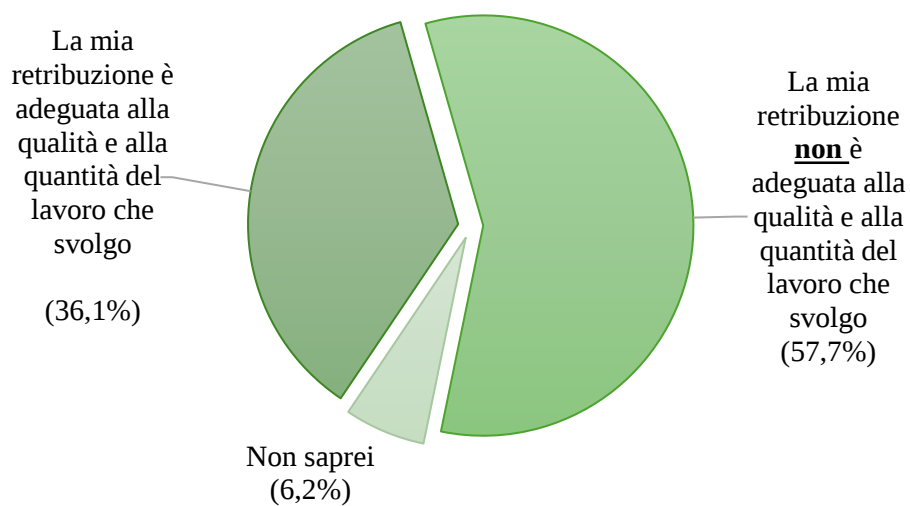
TABELLE E FIGURE

Fig. 1 – Dipendenti per i quali fare carriera nel lavoro non è una priorità di vita (val. %)



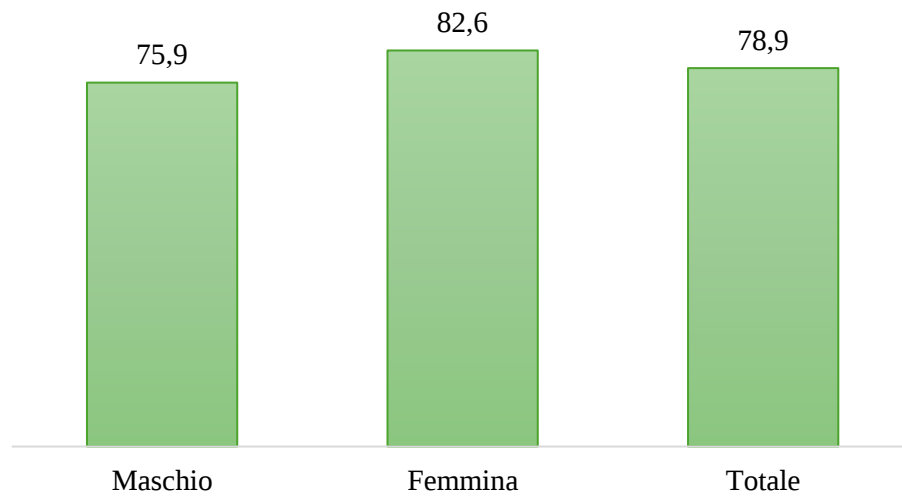
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 2 – Opinione degli occupati sulla propria retribuzione (val.%)



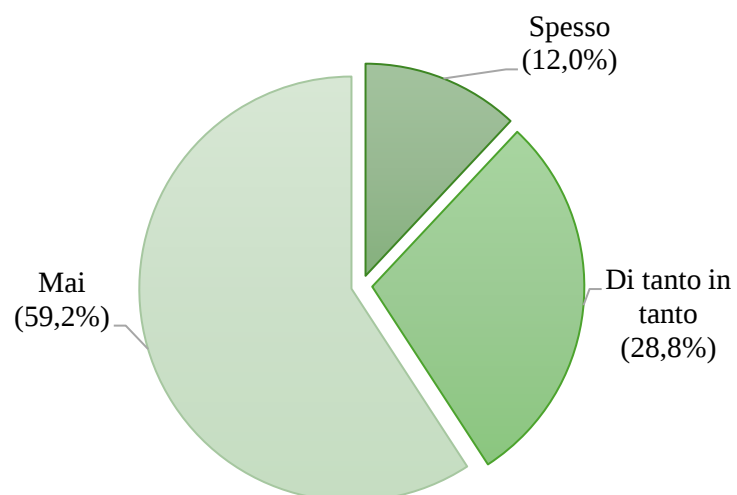
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 3 – Occupati che non si sentono riconosciuti e valorizzati nel proprio lavoro, per genere (va. %)



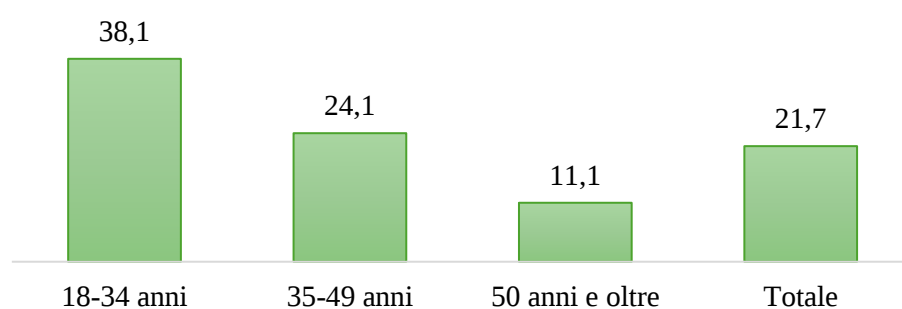
Fonte: indagine Censis, 2025

**Fig. 4 – Occupati a cui è capitato almeno una volta di soffrire di *ergofobia*,
cioè di provare un forte senso di paura al pensiero di recarsi a
lavoro (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2025

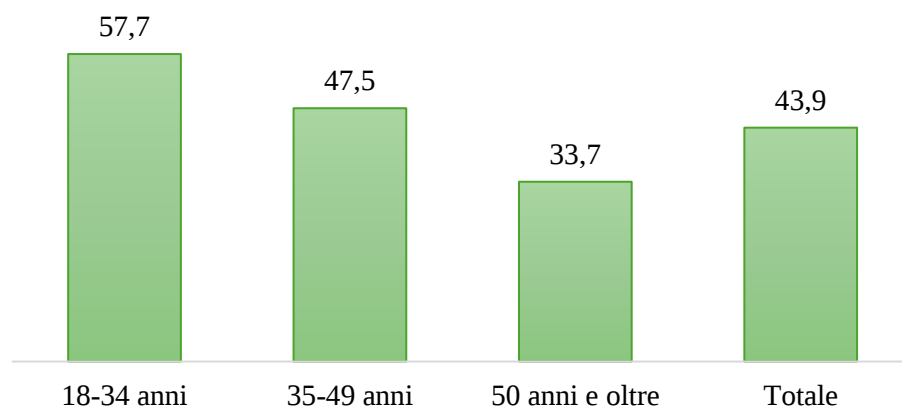
Fig. 5 – Occupati che soffrono della *sindrome dell'impostore, per età (val%)**



**Condizione psicologica in cui il singolo dubita costantemente delle proprie competenze, fatica a interiorizzare i propri successi e ricerca continuamente approvazione dagli altri*

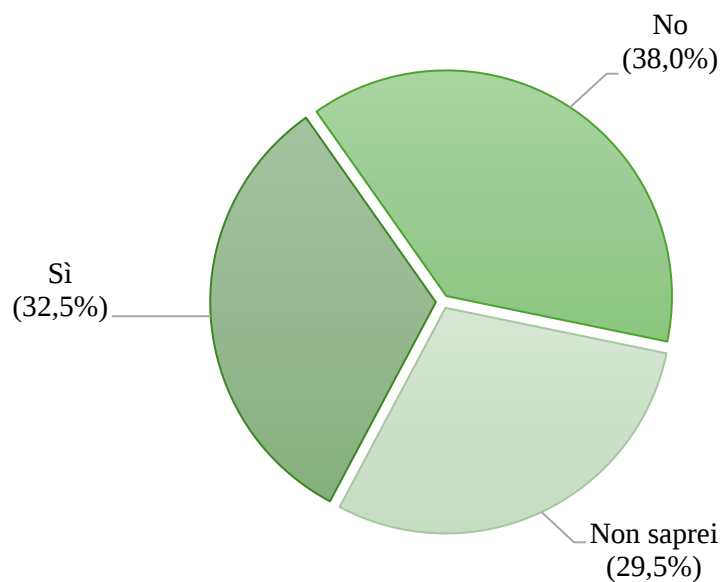
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 6 – Occupati che non rispondono a mail, messaggi Whatsapp, chiamate ecc. fuori dall’orario di lavoro, per età (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 7 – Occupati che pensano convenga cambiare spesso lavoro piuttosto che restare fedeli a una singola azienda per guadagnare di più (*job hopping*) (val.%)



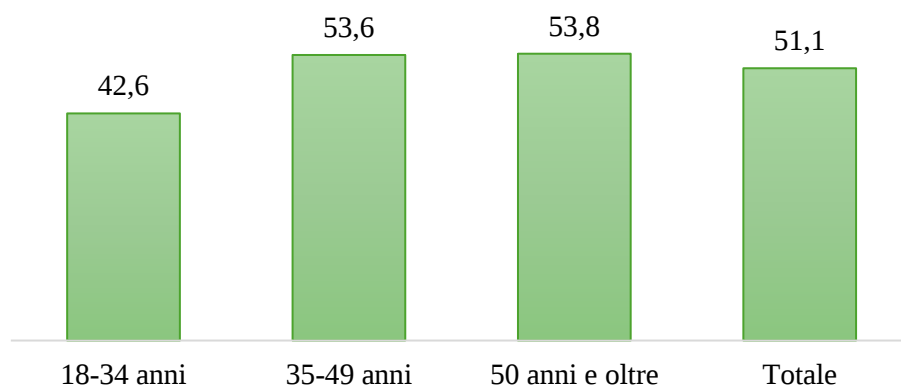
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 8 – Occupati che ritengono che poter disporre di tanto tempo per sé stessi dovrebbe essere un diritto riconosciuto a tutti i lavoratori, per età (val.%)



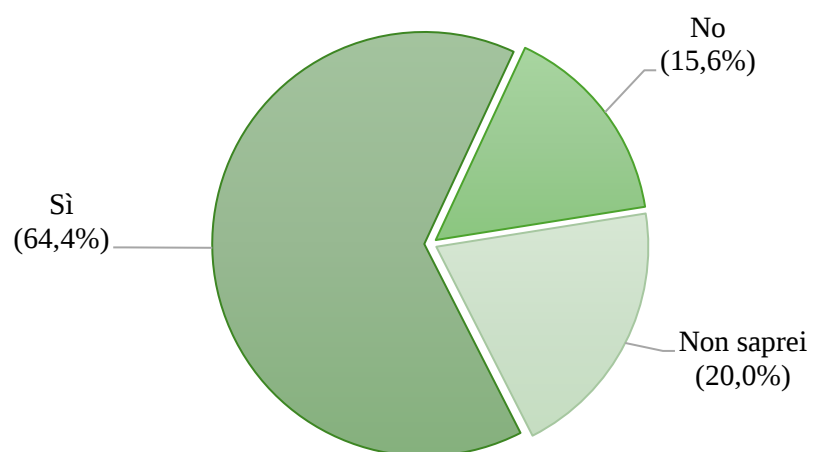
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 9 – Dipendenti che preferiscono lavorare in un’azienda di cui condividono i valori etici rispetto a una dove avrebbero una retribuzione un po’ più elevata, per età (val. %)



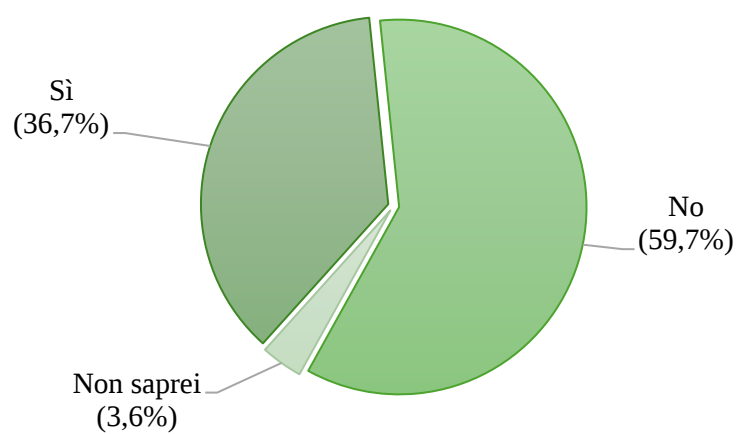
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 10 – Occupati convinti che i social media veicolino un’immagine del lavoro fuorviante, irrealista, falsa (val.%)



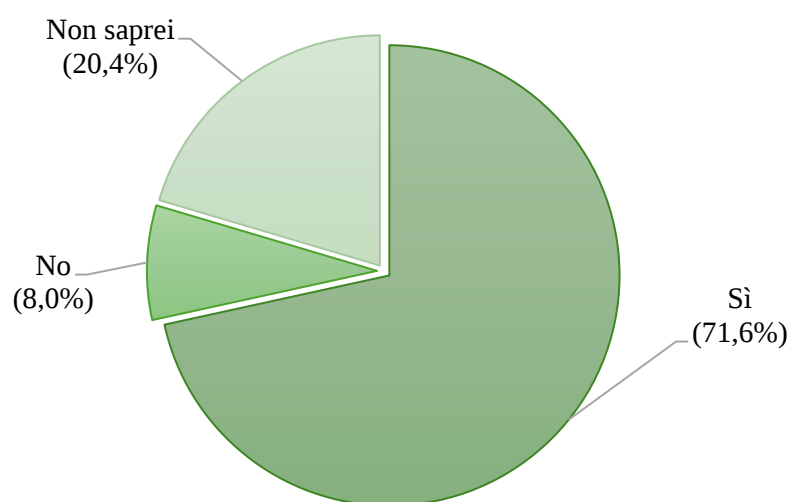
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 11 – Occupati che utilizzano l’Intelligenza artificiale (IA) nel proprio lavoro (val. %)



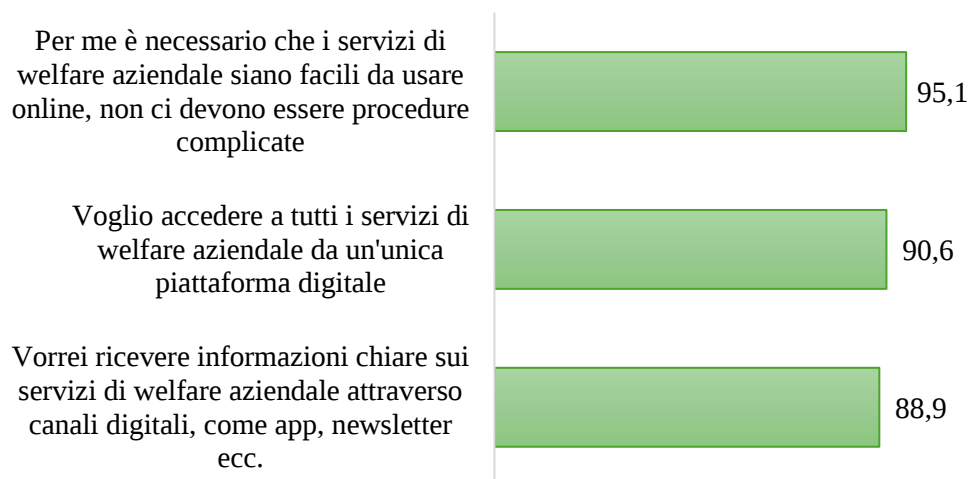
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 12 – Dipendenti che, se dovessero scegliere un nuovo lavoro, ne sceglierebbero uno in un’azienda con un buon welfare aziendale (val%)



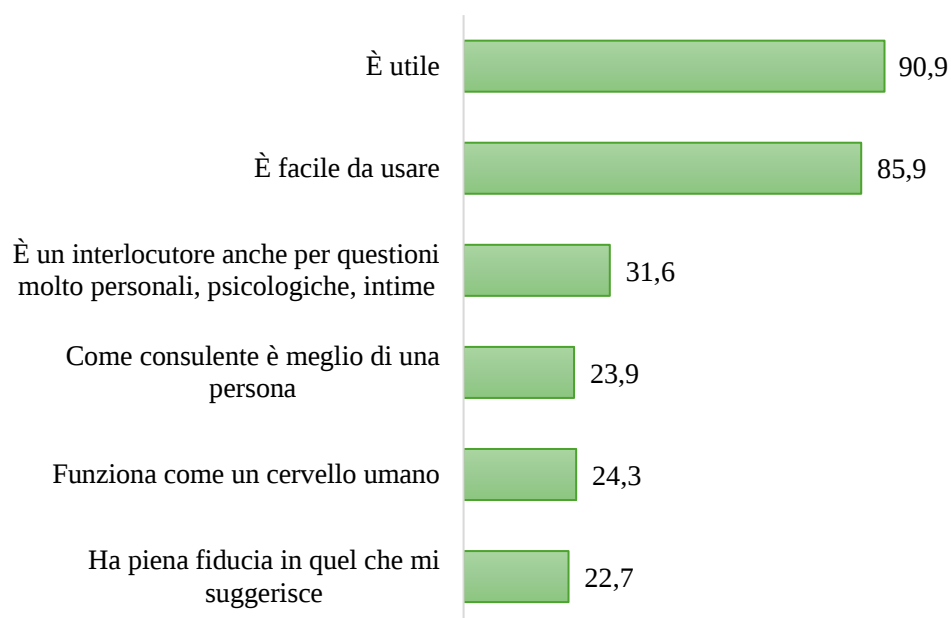
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 13 – Opinioni dei dipendenti sull'importanza del digitale per un buon welfare aziendale (val.%)



Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 14 – Opinioni degli occupati sull’Intelligenza artificiale (IA)*
(val.%)



** Risposte riferite da coloro che hanno indicato di utilizzare l’IA*

Fonte: indagine Censis, 2025

Tab. 1 – Servizi di welfare aziendale e *fringe benefit* ritenuti più utili dai dipendenti italiani (val. %)

	%
Buoni pasto	59,5
Assistenza sanitaria integrativa (assicurazioni mediche, conti di visite specialistiche per sé stessi e i propri familiari)	57,7
Check-up medici annuali	36,0
Buoni carburante	29,4
Buoni acquisto	26,1
Flessibilità lavorativa	24,3
Supporto per i familiari anziani (assistenza domiciliare e infermieristica)	16,4
Abbonamenti/Voucher per attività sportive culturali e ricreative (abbonamenti in palestra, corsi di nuoto, corsi di cucina, ingressi in teatro ecc.)	16,4
Consulenze psicologiche	16,0
Contributi o rimborsi per il trasporto pubblico	14,8
Servizi di baby-sitting e/o assistenza per la cura dei figli	14,7
Programmi di gestione dello stress (accesso a terapisti, coaching o workshop su come gestire lo stress)	9,8
Servizi di consulenza finanziaria	1,1
Sconti per il bike sharing	0,8

Il totale non è pari a 100 perché erano possibili più risposte

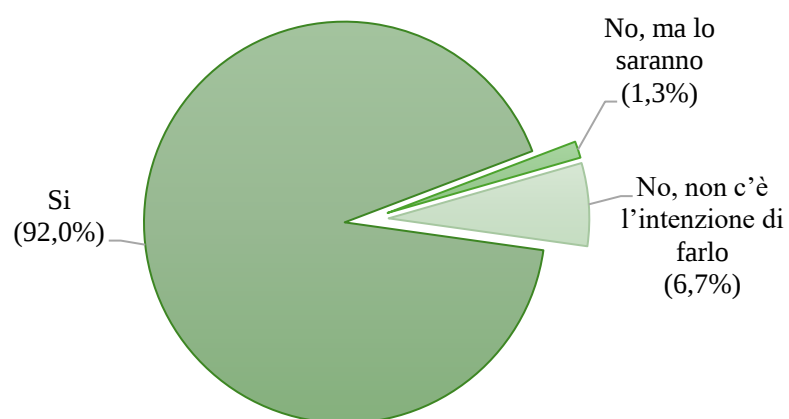
Fonte: indagine Censis, 2025

Tab. 2 – Occupati che conoscono il welfare aziendale (val. %)

<i>Lei sa cos'è il welfare aziendale?</i>	<i>%</i>
Sì	87,2
- A grandi linee	59,8
- Molto bene	27,4
No	12,8
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 15 – Imprese con 50 addetti o più in cui sono attive forme di welfare
(val. %)



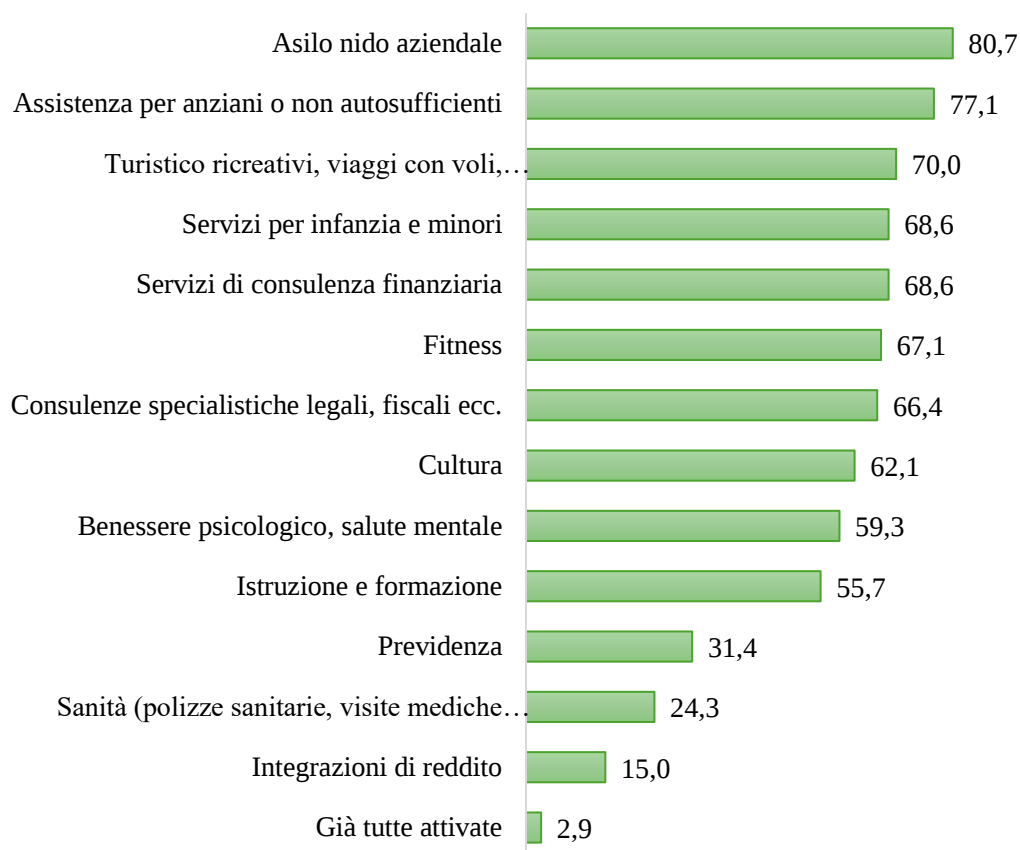
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 16 – Servizi, prestazioni, benefit di welfare aziendale attivi nelle imprese con 50 addetti o più (val. %)



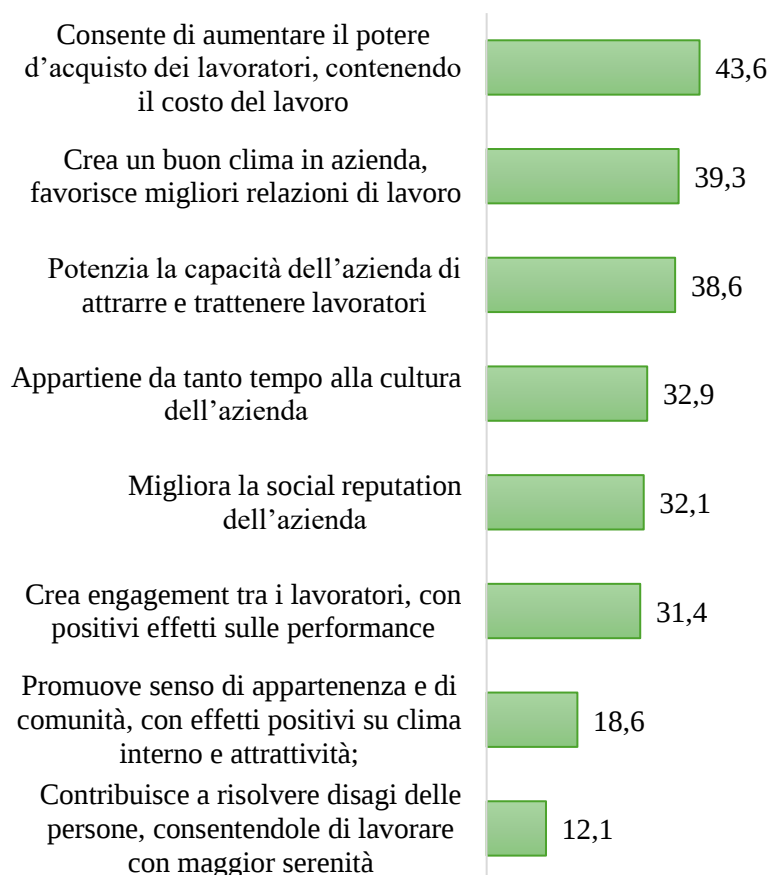
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 17 – Servizi, prestazioni, benefit di welfare aziendale che le imprese con 50 addetti o più vorrebbero attivare (val. %)



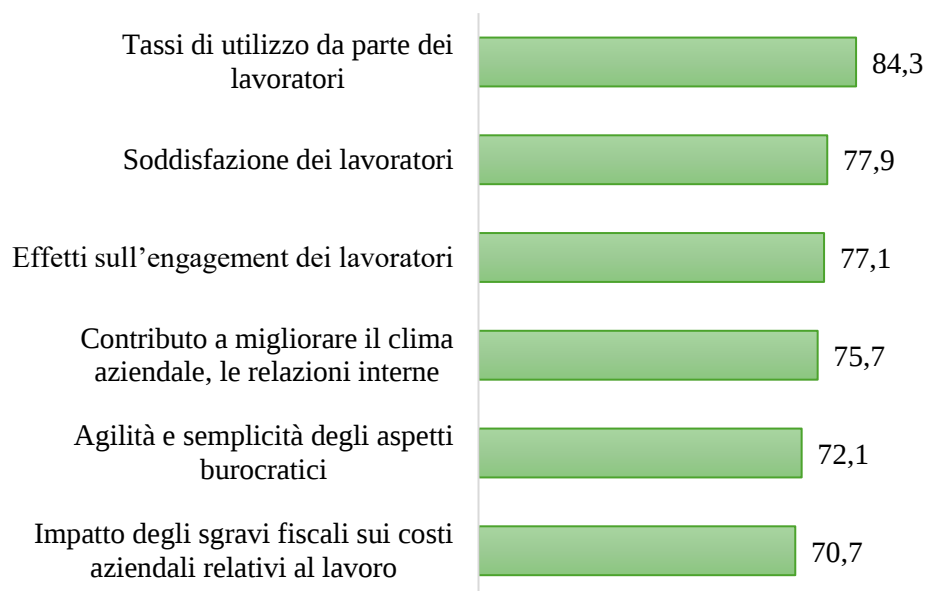
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 18 – Le ragioni per cui le imprese con 50 addetti o più hanno scelto di garantire il welfare aziendale (val. %)



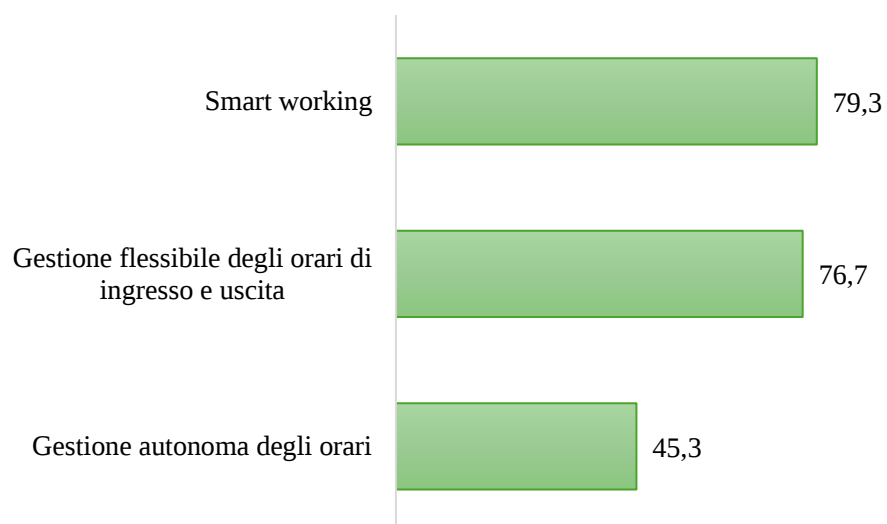
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 19 – Dimensioni su cui secondo le imprese con 50 addetti o più il welfare aziendale ha avuto effetti positivi (val. %)



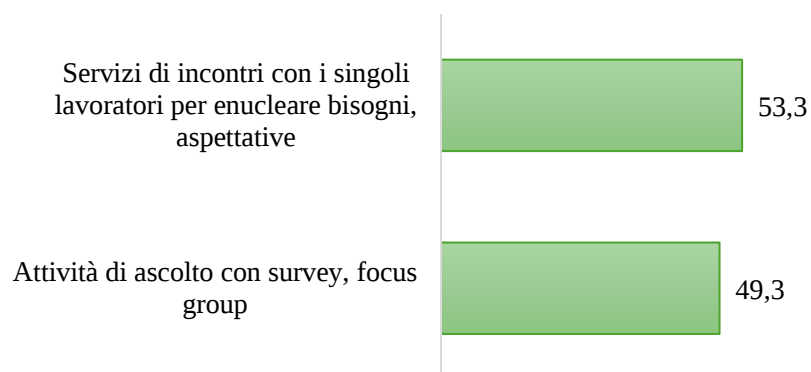
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 20 – Forme di flessibilità nella gestione di orari e nell'erogazione del lavoro attivate dalle imprese con 50 addetti o più (val. %)



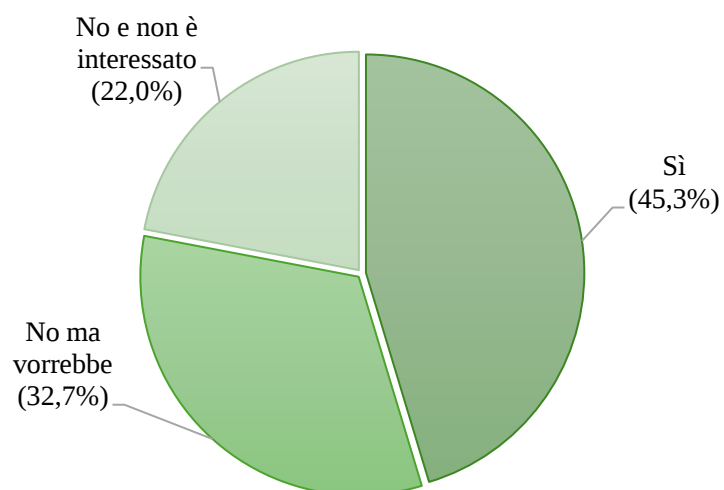
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 21 – Servizi di ascolto e rilevazione attivati dalle imprese con 50 addetti o più per comprendere le esigenze dei lavoratori (val. %)



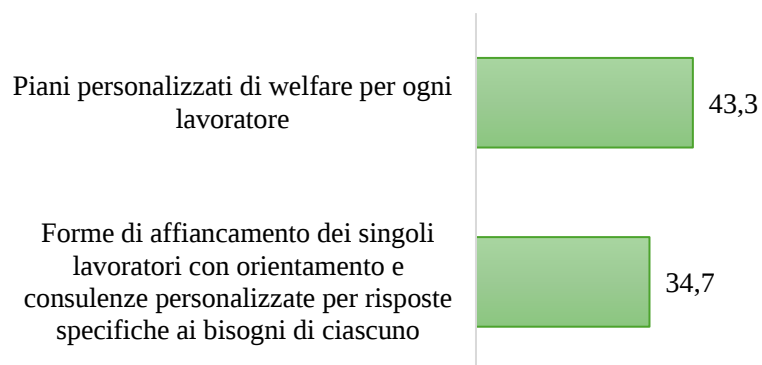
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 22 – Imprese con 50 addetti o più che hanno attivato forme di comunicazione ai propri lavoratori sulle opportunità del welfare, ad esempio con il digitale o con la cartellonistica nei luoghi di lavoro (val. %)



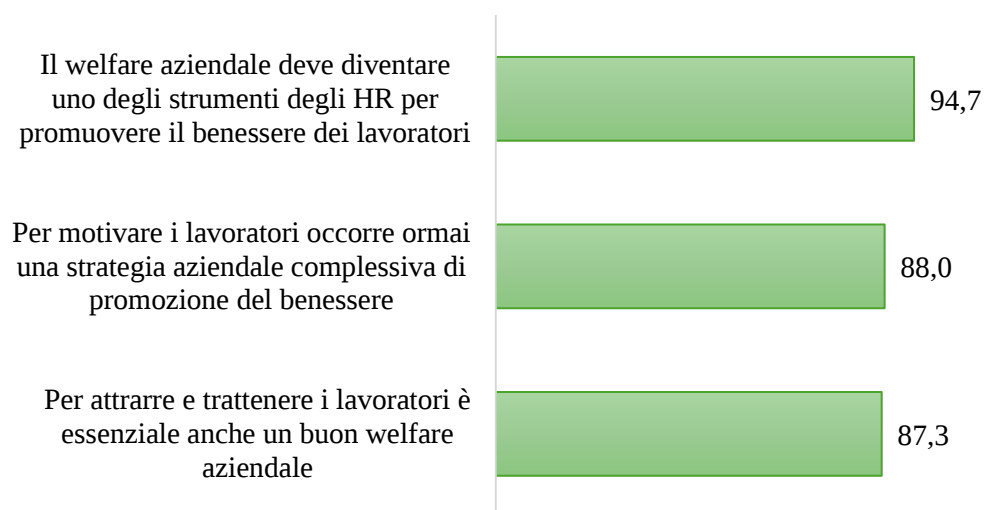
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 23 – Servizi di personalizzazione del welfare attivati dalle imprese con 50 addetti o più (val. %)



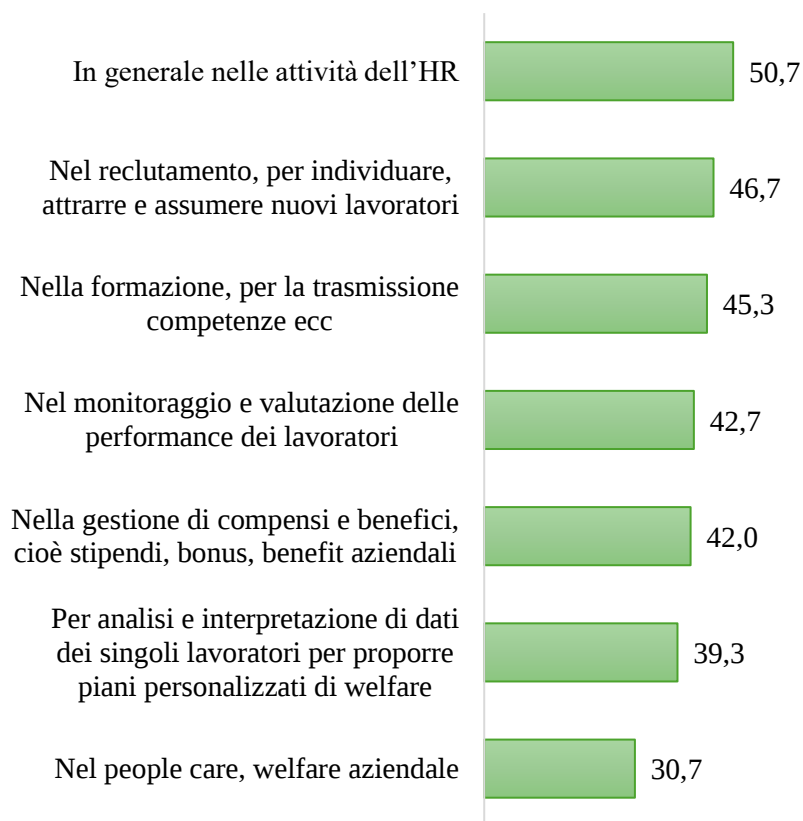
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 24 – Opinioni delle imprese con 50 addetti o più sulla rilevanza del welfare aziendale nella costruzione del benessere dei lavoratori
(val. %)



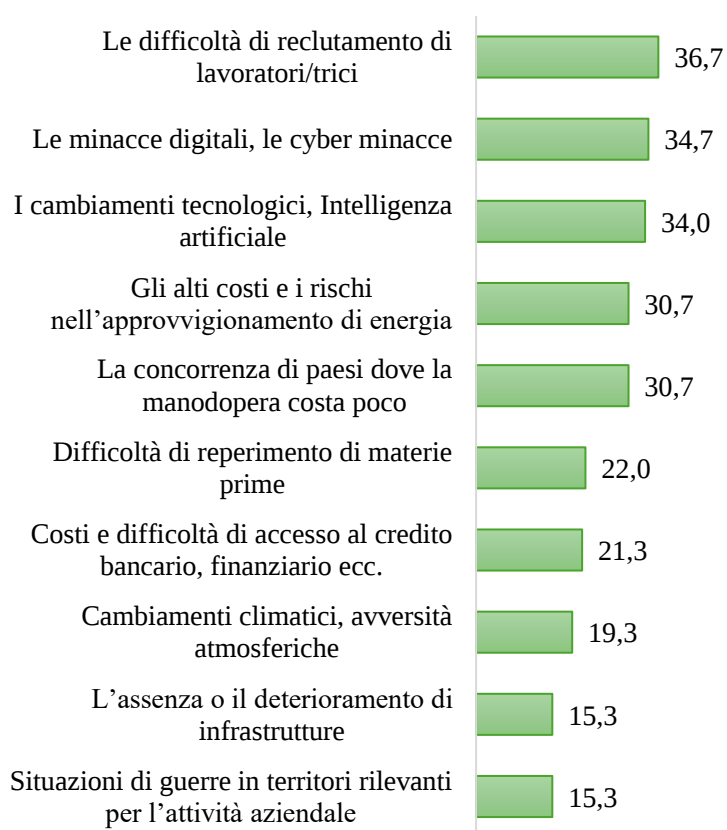
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 25 – L'utilizzo dell'Intelligenza artificiale (IA) da parte delle imprese con 50 addetti o più (val. %)



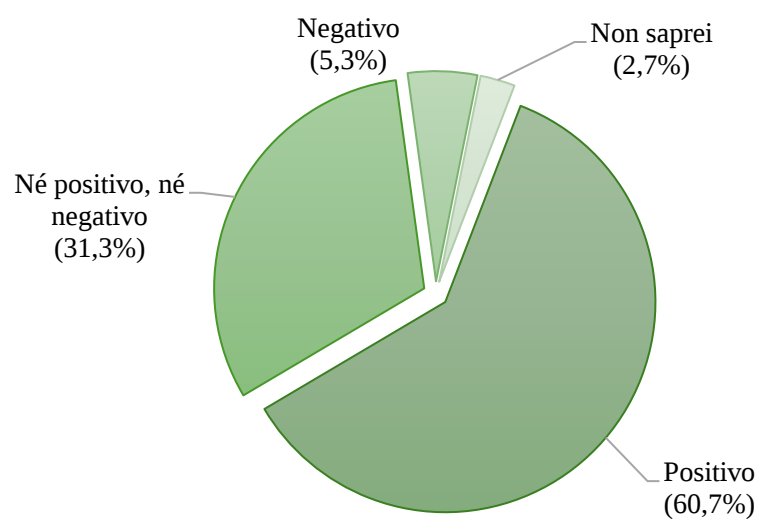
Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 26 – Aspetti che secondo le imprese con 50 addetti o più potrebbero condizionare negativamente la loro attività nel prossimo futuro (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2025

Fig. 27 – Aspettative delle imprese con 50 addetti o più sul loro futuro prossimo (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2025