

2026

OSSERVATORIO WELFARE



Introduzione

Dal primo gennaio 2016 ad oggi il welfare aziendale si è imposto come uno dei fronti più dinamici dell'innovazione manageriale e sindacale nell'ambito della gestione delle risorse umane e delle relazioni di lavoro. Come calcolato da AIWA, l'Associazione Italiana Welfare Aziendale, i piani di welfare operanti nelle imprese private e nelle amministrazioni pubbliche sono **cresciuti del 487% solo nel primo quinquennio di vigenza della riforma** dell'articolo 51, commi 2 e 3, del TUIR operata con la legge 28 dicembre 2015, n. 208. Numeri di questo genere non sono stati censiti neanche in materia di smartworking, che pure è stato indirettamente (e drammaticamente) incoraggiato dalla pandemia da COVID-19 del 2020.

Proprio la stagione dell'emergenza sanitaria è stata una fase spartiacque per i benefici di utilità sociale riconosciuti dai datori di lavoro ai propri dipendenti. Ad agosto 2020, per ragioni inizialmente meritorie (incrementare il "reddito di emergenza" dei lavoratori, anche quelli in sospensione del rapporto di lavoro, soprattutto per acquistare prodotti per l'igienizzazione personale e della casa), è iniziata la lunga marcia degli **interventi legislativi concentrati sull'articolo 51, comma 3 del TUIR**. Tali interventi hanno continuamente (ma estemporaneamente, senza mai strutturarla) modificato in ampliamento la soglia di 258,23 euro ivi regolata, portandola a **1.000 euro per tutti i/le lavoratori/lavoratrici e 2.000 per coloro che hanno figli a carico fino a tutto il 2027** con la legge di bilancio dell'anno 2025. I sette interventi che si sono mossi nella direzione appena descritta sono stati tutti intitolati, impropriamente, "riforma del welfare aziendale", inevitabilmente schiacciando la complessità di questo istituto agli occhi dell'opinione pubblica su uno soltanto dei suoi dispositivi, certamente uno dei più semplici, ma anche dei meno sociali.

Il timore di AIWA, quindi, è che nel tempo **si perda il senso del welfare aziendale** oltre la pleora dei benefit accessori e la finalità di ottimizzazione del costo del lavoro. Non è una preoccupazione innanzitutto etica, ma giuridicamente centrata: la ragione della non ricomprensione dei beni e servizi di welfare aziendale nel reddito da lavoro (da cui deriva il mancato carico di tassazione e contribuzione) è da ricercarsi già nel Testo Unico delle Imposte e dei Redditi proprio nella **finalità sociale**, prevalente rispetto alle (pur presenti) funzioni economiche, che da sole attrarrebbero il valore di quei beni e servizi verso l'ordinario trattamento tributario e previdenziale.

Il welfare 2.0 inaugurato a partire dal 2016 ha certamente favorito una diffusione ampia delle componenti non monetarie del rapporto di lavoro, **incentivando la conversione dei premi di risultato e ampliando il catalogo dei beni e servizi detassabili**. Senza alcuna pretesa di selezione moralistica di questi beni e servizi (il lavoratore conosce i propri bisogni meglio del legislatore!) è tuttavia indubbio che il divagare dei c.d. fringe benefit comporta la diffusione capillare dei buoni acquisto "generici". Un'involuzione che intacca anche la vocazione solidaristica del welfare aziendale e la sua capacità di incidere sui bisogni sociali più rilevanti, quali la conciliazione vita-lavoro, la salute, la non autosufficienza propria e dei propri cari, l'istruzione.

Ecco delineato il bivio davanti al quale si trova oggi la legislazione sul welfare aziendale. Da un lato, la **funzionalizzazione consumeristica**, che bisogna soltanto della definizione per legge di un budget entro al quale si può accedere a quel che si vuole, con l'unico vincolo (piuttosto inutile, in questo scenario) che non sia moneta. Dall'altro lato, vi è la possibilità di **recuperare e valorizzare la funzione sociale del welfare aziendale** tornando ad aggiornare l'elenco dei beni e servizi regolati dall'articolo 51, comma 2 del TUIR, come richiesto da AIWA oramai da anni. Conseguenza di questo atteggiamento sarebbero la promozione di strumenti capaci di generare capitale sociale, il rafforzamento della **contrattazione collettiva** come sede privilegiata di progettazione degli interventi, l'incentivazione anche selettiva (mediante maggiori percentuali di "premio alla conversione", per esempio) dei servizi che rispondono ai bisogni sociali dei singoli e della comunità ove essi vivono.

I dati e le considerazioni contenute nelle prossime pagine aiuteranno tutti coloro che sono chiamati a compiere questa scelta (non soltanto la politica, ma anche le parti sociali e le stesse aziende) a interrogarsi sul modello di sviluppo che il nostro ordinamento intende perseguire per non perdere uno dei pochi istituti del diritto del lavoro nel quale eccelliamo a livello europeo.

Emmanuele Massagli

Presidente AIWA



Gli obiettivi dello studio

L'Osservatorio Welfare 2026 si inserisce in una fase di evoluzione significativa del welfare aziendale, in cui leggere i fenomeni in modo puntuale non basta più: occorre anche interpretarli, metterli in relazione e coglierne le traiettorie di sviluppo.

Con questa edizione abbiamo perseguito un duplice obiettivo. Da una parte, abbiamo continuato ad aggiornare gli indicatori quantitativi essenziali per comprendere l'andamento del mercato del welfare aziendale in Italia. I dati restituiscono un quadro che, dopo un triennio di crescita continua, sembra entrare in una **fase di maggiore assestamento**: il valore del benefit medio pro capite mostra segnali di stabilizzazione e, anche alla luce delle novità normative introdotte dalla Finanziaria 2025 in materia di fringe benefit, i consumi dei dipendenti appaiono concentrarsi sempre più attorno alla categoria dei buoni acquisto, pur confermandosi la rilevanza di rimborsi e tempo libero, soprattutto per alcune categorie di lavoratori.

Accanto a questa lettura di scenario, l'Osservatorio si arricchisce di nuovi insight, pensati per approfondire alcuni fattori che possono incidere sulle scelte di aziende e lavoratori. In particolare, abbiamo dedicato attenzione al peso delle **differenze geografiche**, per comprendere se e come i contesti territoriali contribuiscano a orientare comportamenti e preferenze, e all'**origine dei lavoratori**. Allo stesso tempo, un focus specifico è stato riservato alle **scelte di conversione del Premio di Risultato** gestite direttamente sui nostri portali, con l'obiettivo di analizzare l'influenza di variabili quali età e genere nelle decisioni dei lavoratori.

Dall'altra parte, abbiamo scelto di ampliare il perimetro dell'analisi oltre la sola logica dei flexible benefit, per osservare più da vicino come imprese e lavoratori stiano oggi **affrontando in modo integrato i temi del wellbeing e dell'engagement**. Si tratta di due dimensioni ormai centrali nella progettazione dei piani di welfare aziendale e, più in generale, nelle strategie attraverso cui il mondo HR interpreta la relazione tra benessere delle persone, motivazione, capacità di attrazione e retention. In questa prospettiva, abbiamo ritenuto necessario dedicare spazio anche al tema del total reward e all'impatto della **Direttiva europea sulla trasparenza salariale**, argomenti per i quali rimandiamo anche agli approfondimenti dell'Osservatorio Zucchetti HR. Parlare di welfare, oggi, significa infatti superare una visione per compartimenti stagni e riconoscerne il ruolo all'interno del più ampio pacchetto retributivo del dipendente, secondo una logica che le nuove norme europee rendono sempre più esplicita. A completare il lavoro, abbiamo introdotto anche un'appendice finale, concepita come spazio di approfondimento per i lettori che desiderino entrare più nel dettaglio di alcuni argomenti trattati.

Le evidenze raccolte nelle pagine che seguono fanno emergere dei possibili nessi che non necessariamente implicano un rapporto causale, ma aprono comunque scenari da approfondire. Ci auguriamo quindi che possano offrire un contributo utile non solo per comprendere ciò che sta accadendo oggi, ma anche per leggere con maggiore consapevolezza i cambiamenti che si stanno delineando. Non con l'ambizione di esaurire il confronto, ma con l'intento di arricchirlo e alimentarlo.



Lo studio 2026

La base dati

Le **analisi** dell'Osservatorio si basano sui dati relativi ai piani welfare gestiti tramite la piattaforma digitale **ZWelfare**.

L'ampiezza del campione tende a **riflettere l'eterogeneità** del sistema imprenditoriale italiano, con una maggiore incidenza rispetto alla media delle aziende del Centro-Nord, delle grandi imprese e della forza lavoro maschile.

CAMPIONE DI RIFERIMENTO DELL'OSSERVATORIO WELFARE



Nonostante l'incremento delle aziende coinvolte, il campione analizzato è sostanzialmente in linea con quello delle edizioni precedenti. Oltre ai parametri già considerati (genere, età o dimensione aziendale) abbiamo voluto valutare due nuove variabili: il **paese di nascita dei lavoratori** (distinguendo chi è nato in Italia e chi all'estero) e la **localizzazione geografica delle imprese e delle residenze dei dipendenti**. La prima variabile può, per approssimazione, aiutarci a indagare se l'origine del lavoratore ha un impatto sulle abitudini di spesa o sul credito assegnato; la seconda permette di evidenziare possibili variazioni nelle strategie di pianificazione dei piani welfare tra le macroaree del paese.

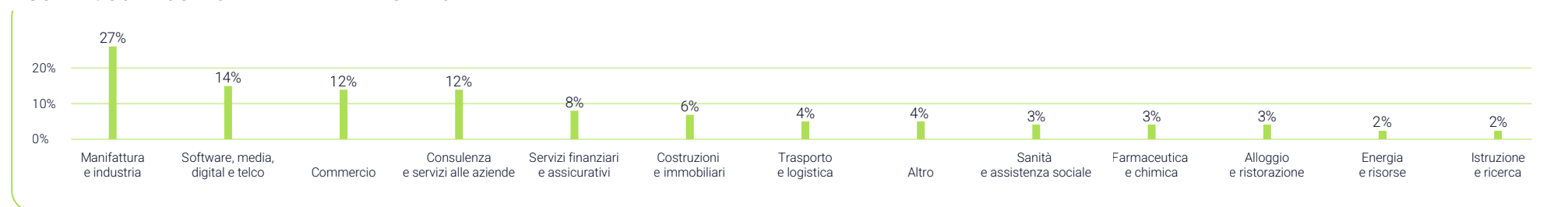
Dal complesso di queste analisi emerge il **profilo dell'utente medio**: ovvero un lavoratore uomo, nato in Italia, di età compresa tra i 46 e i 60 anni circa, impiegato in una grande impresa del settore manifatturiero nel Centro-Nord.

In termini più specifici, rispetto al campione di dipendenti (oltre 500.000):

- il 91% risulta nato in Italia;
- dopo la Generazione X (43%), la prevalenza di lavoratori è costituita da Millennials (37%) e Baby Boomers (15%);
- l'83% delle aziende del campione sono PMI ma l'81% dei dipendenti è impiegato in una grande impresa.

Rispetto invece al settore merceologico (Figura 1), il 27% delle aziende coinvolte rientra nel settore manifatturiero, dove maggiore è la penetrazione del welfare in ambito CCNL, e a seguire nello sviluppo software e media (14%), commercio (12%) e consulenza (12%).

FIGURA 1: COMPOSIZIONE AZIENDE PER SETTORE





Le scelte delle imprese

Le scelte delle imprese: credito erogato e fonti di finanziamento

L'analisi dei piani attivi nel 2025 evidenzia una forte propensione delle aziende a destinare risorse stabili e strutturate al welfare aziendale, confermando il ruolo strategico che questi strumenti rivestono nelle politiche di gestione delle risorse umane. L'importo medio erogato pro capite nel 2025 si attesta a 1.040 euro, in lieve aumento rispetto al 2024 (Figura 2).

Più nello specifico, le **piccole imprese assegnano un credito più alto** (1.388 euro), seguite dalle grandi (1.031 euro) e infine dalle medie imprese (984 euro). Persistono differenze di **genere**: le donne ricevono in media l'8% in meno rispetto agli uomini (989 vs 1.072 euro). Tuttavia, il divario mostra un miglioramento di 2 punti percentuali rispetto al 2024. Il credito varia anche per **fascia d'età**: si passa dai 720 euro della GenZ ai 1.083 euro dei Baby Boomers. Questo andamento potrebbe riflettere sia l'anzianità di servizio sia differenze nei livelli di inquadramento contrattuale, parametri su cui spesso sono costruite le categorie omogenee dei destinatari dei piani.

FIGURA 2: BENEFIT MEDIO PRO CAPITE 2023-2025

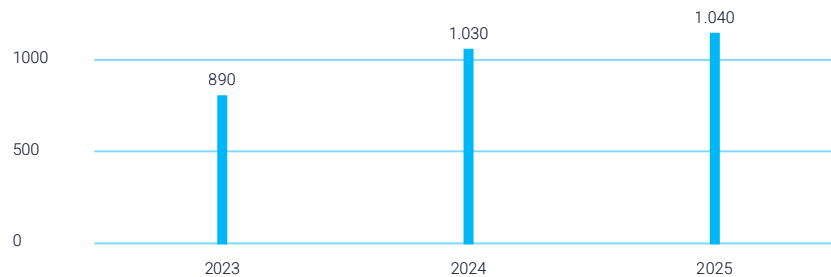
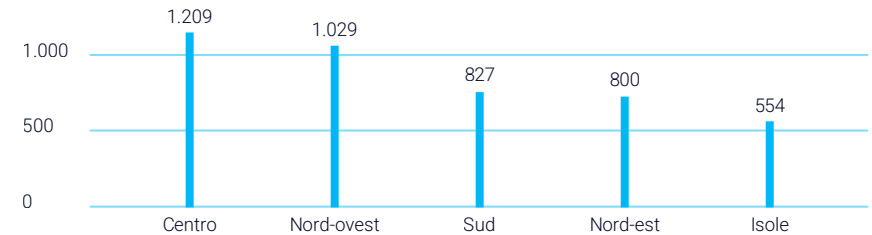


FIGURA 3: BENEFIT MEDIO PRO CAPITE: RIPARTIZIONE GEOGRAFICA AZIENDE



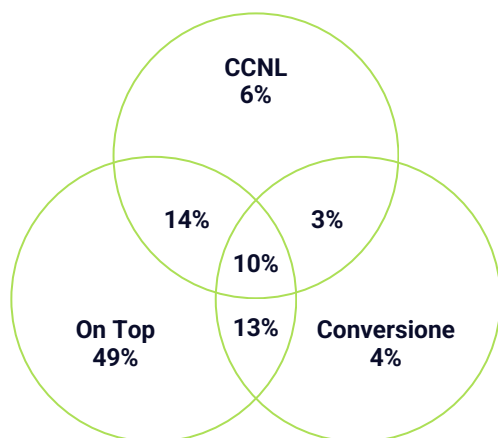
Il valore dei benefit dipende in modo significativo anche dalla **localizzazione geografica dell'impresa** sulla base della sede legale (Figura 3): le aziende del Centro Italia risultano essere le più generose, con un importo medio di 1.209 euro, seguite dal Nord-ovest (1.029 euro), quindi il Sud (827 euro) e il Nord-est (800 euro), in coda, le isole (554 euro).

Questa eterogeneità riflette sia le differenze nelle prassi retributive, sia i diversi livelli di maturità dei piani welfare nelle aree del paese.

Baby Boomers	Generazione X	Millennials	Gen Z
1.083€	1.096€	1.022€	720€

Il valore del benefit medio può essere interpretato anche sulla base della **fonte di finanziamento** impiegata (CCNL, conversione del Premio di Risultato o importo On Top). Osserviamo come l'86% delle aziende eroga premi On Top, prediligendo iniziative unilaterali gestite tramite regolamento aziendale; il 33% eroga importi che derivano dall'adesione a un Contratto Collettivo; il 30% un importo da conversione del PdR.

FIGURA 4: CREDITO EROGATO E FONTI DI FINANZIAMENTO



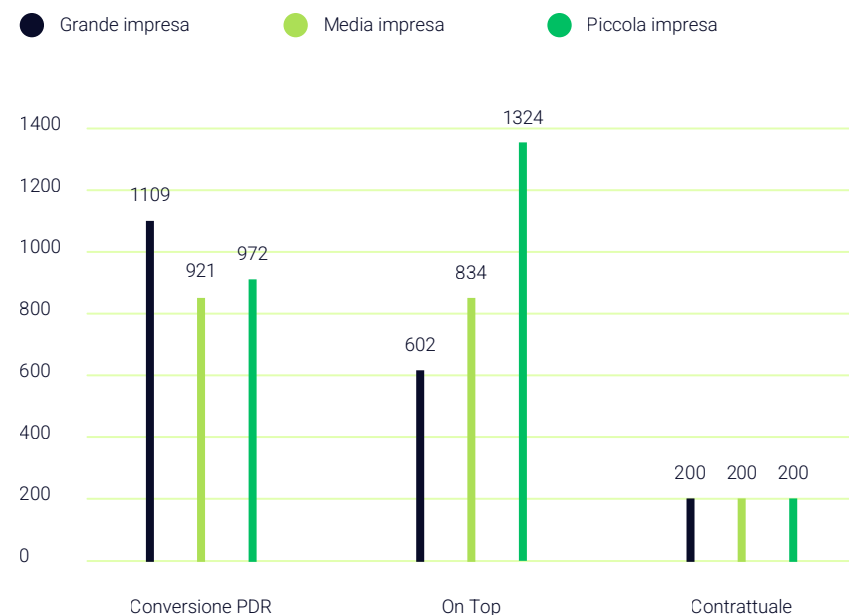
Dalla Figura 4 emerge inoltre che, anche nel 2025, si conferma la predominanza delle aziende che riconoscono esclusivamente importi On Top (49%). Parallelamente prosegue però la crescita delle aziende che adottano un approccio **multi-fonte** (due o tre fonti di finanziamento erogate), pari al 40% del totale, in aumento rispetto al 38% registrato nel 2024 e al 26% del 2023.

È infine interessante osservare che le aziende che erogano importi derivanti da CCNL, nella maggior parte dei casi, li integrano con fonti aggiuntive – On Top e/o conversione del Premio di Risultato – mentre solo il 6% non affianca ulteriori tipologie di erogazioni.

Andando a verificare il credito medio pro capite erogato da aziende di diversa dimensione (Figura 5), si confermano le tendenze passate:

- **gli importi On Top evidenziano divari molto più marcati**, con le piccole imprese che assegnano in media fino 1.324 euro pro capite, oltre il doppio rispetto alle grandi aziende, ferme a 602 euro;
- **gli importi derivanti dalla conversione mostrano livelli più uniformi**, oscillando tra i 921 euro delle aziende medie e i 1.109 euro delle grandi, in linea con il 2025.

FIGURA 5: BENEFIT MEDIO CARICATO PER FONTE E PER DIMENSIONE AZIENDA

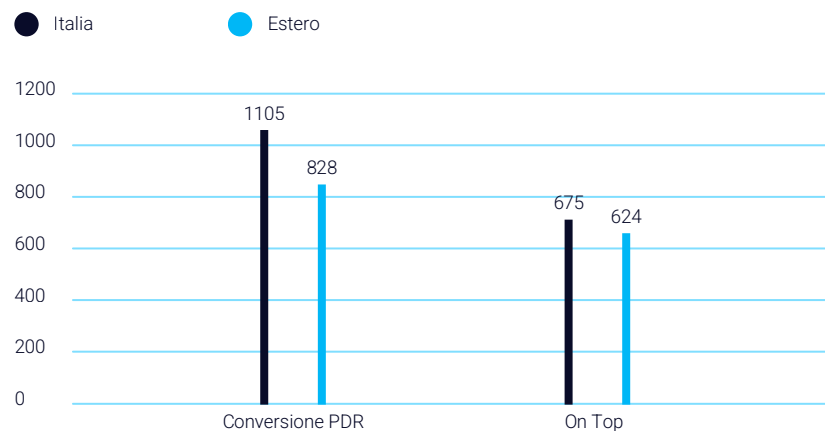


In questa edizione dell'Osservatorio, abbiamo inoltre analizzato il benefit medio assegnato distinguendo i dipendenti nati in Italia da quelli **nati all'estero**. Eventuali differenze, naturalmente, non sono riconducibili a intenti discriminatori, poiché per definizione i piani di welfare non possono operare distinzioni sulla base di tali parametri. Potrebbero invece riflettere una diversa distribuzione dei nati all'estero tra cluster dimensionali aziendali, livelli di inquadramento contrattuale o classi generazionali.

Osservando la Figura 6, emerge che gli importi derivanti dalla conversione del Premio di Risultato per i lavoratori nati all'estero sono inferiori del 25% rispetto ai nati in Italia. Anche gli importi On Top presentano uno scostamento, seppure più contenuto, pari all'8%; tale differenza cresce al ridursi della dimensione aziendale (per le piccole imprese il divario raggiunge il 29%).

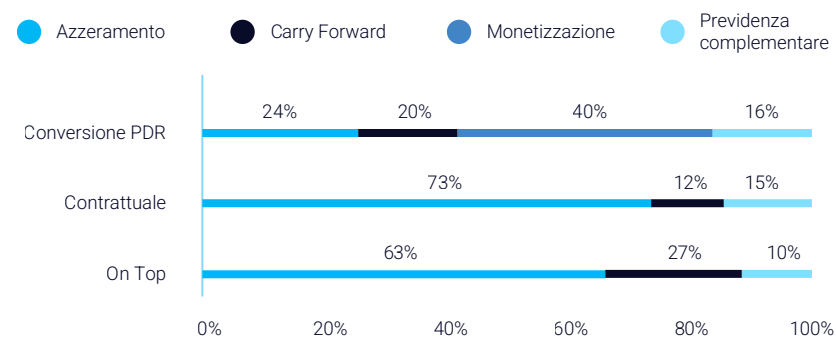
Il dato sembra riflettere il fatto che i lavoratori nati all'estero sono mediamente più giovani, quindi con una minore anzianità di servizio, e appartenenti a livelli di inquadramento contrattuale più bassi rispetto ai nati in Italia.

FIGURA 6: BENEFIT MEDIO DEGLI UTENTI NATI ALL'ESTERO PER FONTE



La modalità di **gestione dei residui** non spesi rappresenta una scelta strategica per le aziende da definire già nella fase di impostazione del piano. Anche nel 2025 emergono approcci differenziati in base alla fonte di finanziamento (Figura 7), in linea con gli anni precedenti.

FIGURA 7: GESTIONE DEI RESIDUI NON SPESI



Per le somme derivanti da fonte **contrattuale**, la maggioranza delle aziende conferma l'opzione dell'azzeramento (73%), una scelta spesso legata alla necessità di mantenere standard amministrativi chiari.

Anche per gli importi **On Top**, l'azzeramento resta la soluzione prevalente (63%), ma cresce il ricorso al carry forward (27%), segnale di una maggiore attenzione a preservare il valore del credito a favore del dipendente. Si conferma invece limitato l'utilizzo del trasferimento a previdenza complementare (10%).

Nella conversione del **Premio di Risultato**, la gestione resta più articolata: il 40% delle aziende opta per la monetizzazione, offrendo al lavoratore la possibilità di ricevere il residuo direttamente in busta paga, anche se tassato. Una quota non trascurabile sceglie l'azzeramento (24%) o il carry forward (20%), mentre il 16% destina in automatico la somma residua alla previdenza complementare, valorizzando l'agevolazione fiscale prevista per questi versamenti.



Il comportamento delle persone

Il comportamento delle persone: come vengono spesi i crediti assegnati

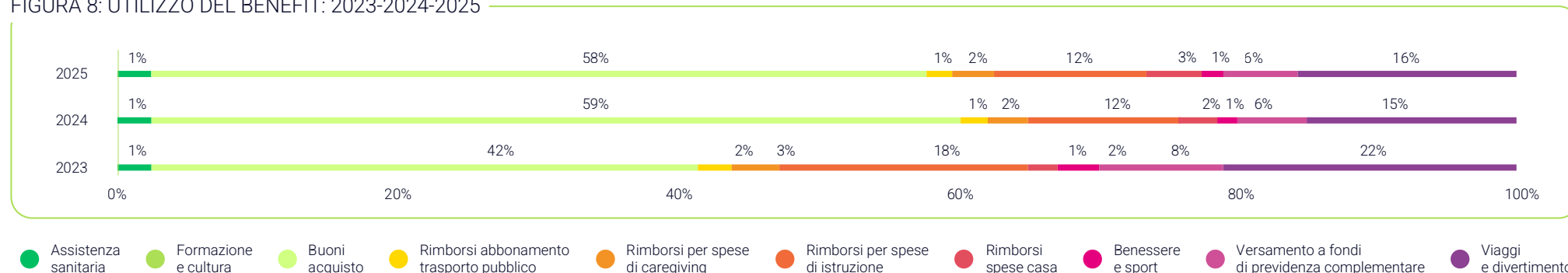
Osservare come i lavoratori trasformano il credito welfare in scelte concrete di spesa offre una lettura diretta delle loro esigenze quotidiane. Dalle analisi emergono alcune dinamiche chiare: l'entità del credito e la soglia di esenzione dei fringe benefit rappresentano le variabili più rilevanti e, insieme a caratteristiche come genere, età e contesto aziendale, plasmano in modo decisivo i comportamenti di consumo.

1. DIFFERENZE NEI CONSUMI NEGLI ANNI

Confrontando gli ultimi 3 anni notiamo alcune variazioni rilevanti nelle scelte di spesa dei beneficiari. Nel 2023 i buoni acquisto costituivano il 42% del totale, nel 2024 il loro peso è cresciuto fino al 59%, per poi stabilizzarsi al 58% nel 2025. Se si considera anche il valore del rimborso delle spese per la casa (utenze, affitto, mutui), in crescita al 2,6%, il dato complessivo dei **fringe benefit è stabile poco sopra il 60%**. Questo andamento riflette chiaramente l'effetto dei cambiamenti normativi del 2024, che hanno reso questa tasca fiscale la più utilizzata. Parallelamente, si osserva una riduzione dei **rimborsi per l'istruzione**, che sono passati dal 18% nel 2023 al 12% nel 2024 e del 2025. Un'evoluzione simile riguarda i versamenti alla **previdenza complementare**, scesi dall'8% del 2023 al 6%, valore stabile rispetto allo scorso anno. Anche la voce **"viaggi e divertimento"**, dopo aver raggiunto il 22% nel 2023 è poi calata nel 2024, ma con un leggero recupero al 16% nel 2025. Restano sostanzialmente stabili le categorie con incidenza più contenuta, come assistenza sanitaria, cultura e formazione, rimborsi per trasporto pubblico e sport e benessere, che si collocano tra l'1% e il 3%.

Nel complesso, i dati sembrano indicare un progressivo esaurirsi dell'effetto legato all'innalzamento della soglia di esenzione del fringe benefit che, pur restando maggioritaria, non assorbe integralmente i consumi dei dipendenti. Un'evidenza che conferma come, anche in un contesto di maggiore semplificazione, i lavoratori continuano ad attribuire un ruolo rilevante al cosiddetto "welfare sociale".

FIGURA 8: UTILIZZO DEL BENEFIT: 2023-2024-2025



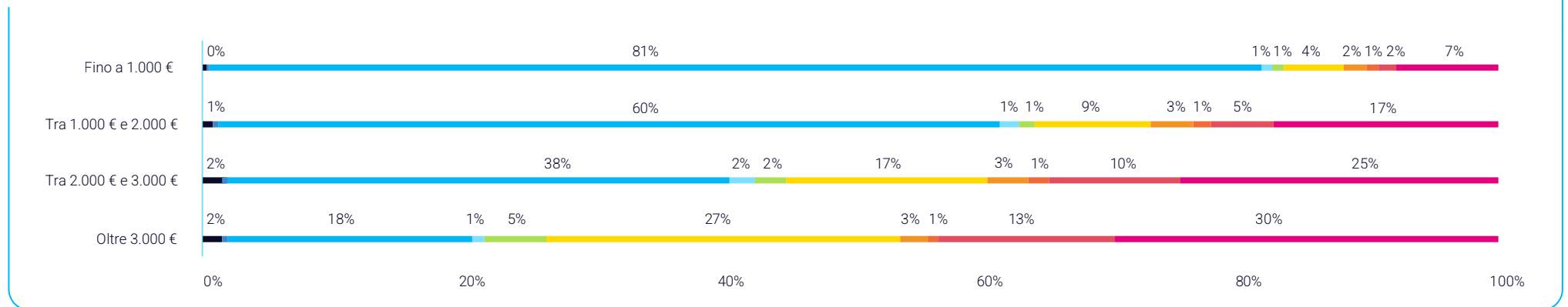
2. TIPOLOGIA DI CONSUMO PER FASCE DI CREDITO

L'analisi dei consumi medi complessivi non consente, da sola, di isolare l'effetto determinato dalla capacità di spesa, ovvero dall'importo **del benefit medio assegnato**. All'aumentare del budget disponibile, infatti, si osserva una tendenza chiara (Figura 9): la tasca fiscale del fringe benefit tende a saturarsi e, di conseguenza, i lavoratori iniziano a orientare le proprie scelte verso bisogni più diversificati. Anche nel 2025 questo aspetto emerge con chiarezza.

Quanto più il credito disponibile è contenuto, **tanto più il paniere di spesa tende a concentrarsi su un numero limitato di voci**, con una netta predominanza dei fringe benefit. Tra i lavoratori che ricevono meno di 1.000 euro, ad esempio, l'81% del credito viene destinato ai buoni spesa; una quota che si mantiene elevata anche nelle fasce successive, attestandosi al 60% nella fascia fino a 2.000 euro. A partire da questa soglia, tuttavia, il paniere inizia ad ampliarsi verso altre tipologie di servizi: infatti la quota dei fringe tende a scendere mentre cresce in modo più evidente il peso delle spese per istruzione, tempo libero e viaggi. **Il fenomeno si accentua particolarmente nella fascia compresa tra 2.000 e 3.000 euro**, dove i fringe si riducono al 38% e aumentano le categorie legate al benessere, ai rimborsi per la mobilità e ai fondi di previdenza. Il quadro cambia in modo ancora più marcato oltre i 3.000 euro di credito. In questa fascia, il paniere di spesa appare decisamente più articolato ed equilibrato: i fringe scendono al 18%, mentre aumentano le spese per istruzione (27%), tempo libero (30%) e previdenza complementare (13%).

L'ampliamento del paniere nelle fasce di credito più elevate mostra come il welfare possa evolvere da strumento di compensazione della perdita di potere d'acquisto a leva di benessere sociale. Quando il credito supera la soglia entro cui il fringe benefit assorbe la quota prevalente della spesa, emergono infatti priorità differenti, orientate alla qualità del tempo libero, alla formazione, alla mobilità e alla pianificazione previdenziale. Questa progressiva diversificazione conferma come la disponibilità economica rappresenti un driver centrale nella definizione delle priorità dei beneficiari e nella loro capacità di allocare il credito verso categorie a più alto valore sociale.

FIGURA 9: UTILIZZO DEL BENEFIT: FOCUS PER FASCIA DI BENEFIT ASSEGNATO

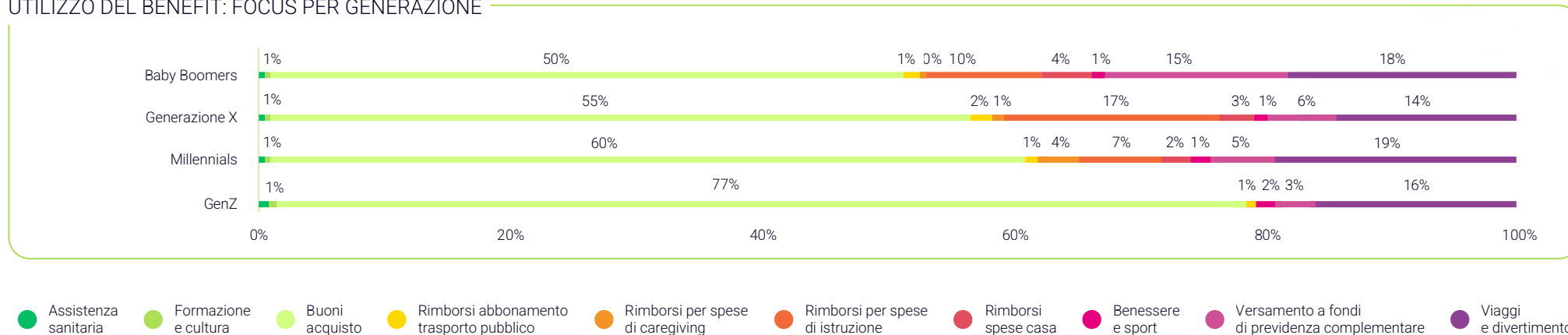


- Assistenza sanitaria
- Formazione e cultura
- Buoni acquisto
- Rimborsi abbonamento trasporto pubblico
- Rimborsi per spese di caregiving
- Rimborsi per spese di istruzione
- Rimborsi spese casa
- Benessere e sport
- Versamento a fondi di previdenza complementare
- Viaggi e divertimento

3. DIFFERENZE GENERAZIONALI

All'interno del quadro fino a qui delineato emergono alcune sfumature che aiutano a leggere con maggiore chiarezza il diverso ordine di priorità che si manifesta lungo il **ciclo di vita professionale e familiare**. Se, da un lato, all'aumentare del credito disponibile il paniere tende a diversificarsi, dall'altro il bisogno di immediatezza che caratterizza la GenZ e la ricerca di equilibrio tipica dei Millennials contribuiscono a delineare un vero e proprio profilo di spesa generazionale, utile per interpretare in modo semplice e intuitivo le priorità che contraddistinguono ciascuna fascia d'età (Figura 10). La **GenZ** presenta il profilo di consumo più concentrato: il 77% del budget disponibile viene destinato ai fringe benefit. Una scelta che può riflettere non solo il livello mediamente più basso dei crediti assegnati, spesso inferiore alla soglia di esenzione prevista per questa tipologia di benefit, ma anche una condizione economica generalmente meno stabile, nella quale la possibilità di ottenere un vantaggio immediato attraverso i buoni spesa rappresenta un elemento decisivo. Con l'aumentare dell'età, il paniere tende progressivamente ad ampliarsi e a diversificarsi. I **Millennials** esprimono il profilo più equilibrato, con una distribuzione che rimane ancora centrata sui fringe (60%), ma che si apre in misura significativa verso i servizi legati al tempo libero e ai viaggi (19%), accanto a una quota di caregiving (4%) riconducibile alla maggiore probabilità di avere figli nei primi anni di vita. Ne emerge il profilo di una generazione chiamata a conciliare esigenze familiari crescenti con il bisogno di preservare spazi di benessere personale. La **Generazione X** presenta un comportamento differente, caratterizzato da una quota rilevante del credito destinata all'istruzione (17%), in coerenza con una fase della vita in cui i figli si trovano generalmente in età scolare. In questo caso, il paniere risulta meno sbilanciato sui fringe (55%) e più orientato alla copertura di spese strutturate e ricorrenti legate alla dimensione familiare. Infine, i **Baby Boomers** mostrano il profilo più diversificato: pur restando significativa la componente fringe (50%), cresce in modo evidente l'attenzione verso il lungo periodo, con una quota del 15% destinata ai versamenti alla previdenza complementare. Si tratta di un dato che segnala come l'avvicinarsi dell'età pensionabile porti a privilegiare strumenti di protezione futura rispetto ai consumi immediati. Nel complesso, queste differenze restituiscono una lettura coerente dei bisogni generazionali. La maggiore concentrazione dei consumi nelle fasce più giovani, il progressivo ampliamento del paniere nelle generazioni centrali e la più marcata attenzione previdenziale dei lavoratori senior delineano infatti un quadro che conferma come l'importo del credito assegnato, la fase del ciclo familiare e la diversa prospettiva temporale rispetto al futuro rappresentino i principali fattori in grado di orientare i comportamenti di spesa.

FIGURA 10:
UTILIZZO DEL BENEFIT: FOCUS PER GENERAZIONE

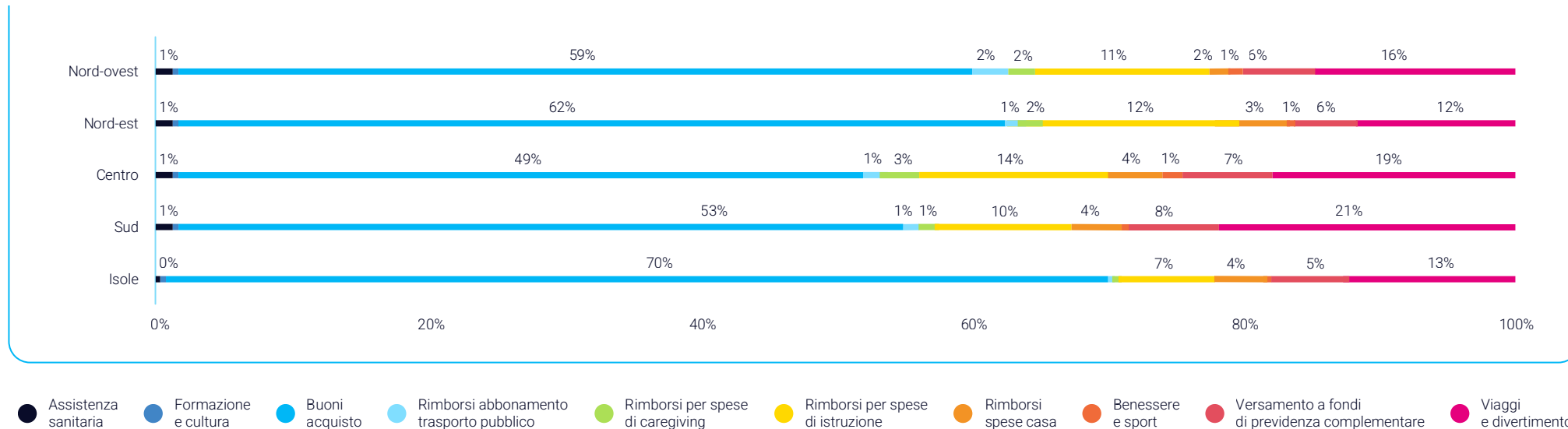


4. DIFFERENZE TERRITORIALI

Un'altra possibile chiave di lettura dei comportamenti degli utenti è quella basata sull'area di residenza, in parametro che può mettere in luce una dinamica in cui **il comportamento dei beneficiari si combina con le caratteristiche strutturali dei territori** (Figura 11). Le abitudini di spesa dei lavoratori residenti nelle regioni del **nord-ovest** sono chiaramente molto simili al dato generale perché maggioritari all'interno campione complessivo analizzato. **Nel nord-est** del Paese assistiamo ad alcune differenze: la quota di consumi in fringe benefit è leggermente superiore (62%), mentre inferiore è la quota dedicata all'ambito viaggi e divertimento (12%). Nel **Centro Italia** si delinea un profilo specifico: come probabile effetto del maggiore benefit medio pro capite, l'incidenza dei fringe scende al 49%, mentre cresce sensibilmente il peso del tempo libero (19%) e dell'istruzione (14%). Nelle regioni del **Sud**, risulta massimo lo speso nella categoria viaggi e divertimento (21%) e il versamento alla previdenza (8%), sotto la media il rimborso delle spese di istruzione (10%). Questo dato è meno intuitivo e potrebbe dipendere dalle specificità del campione. **Nelle Isole**, infine, il paniere risulta fortemente concentrato sui fringe benefit, che raggiunge rispettivamente il 70% dello speso totale. Si tratta di una configurazione probabilmente legata al credito procapite mediamente più basso, che porta a privilegiare beni e servizi immediatamente utili per la gestione delle spese quotidiane.

Nel loro insieme, questi dati confermano che il valore del credito costituisce un fattore determinante nell'orientare le priorità di spesa dei beneficiari: laddove il credito è più elevato, il paniere tende a diversificarsi; laddove è più contenuto, prevale invece la concentrazione del budget su benefit di utilizzo immediato.

FIGURA 11: UTILIZZO DEL BENEFIT: FOCUS PER RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DELLE RESIDENZE DEI DIPENDENTI



5. LE ALTRE VARIABILI

In linea con gli anni precedenti, dal punto di vista del **genere**, le differenze di comportamento, seppur presenti, sono meno rilevanti: le lavoratrici tendono a destinare una quota **maggiore al rimborso delle spese di istruzione (+2 p.p.)** e al **caring per familiari non autosufficienti (+1 p.p.)**. Di contro, **gli uomini versano maggiormente a previdenza complementare (+2 p.p.)**, un dato che dovrebbe far riflettere considerando che le donne, poiché soggette a una maggiore discontinuità di carriera, trarrebbero particolare beneficio investendo maggiormente in queste iniziative e compensando così i periodi di minore contribuzione.

Nessuno impatto sui consumi ha invece l'essere **nato in Italia o all'estero**, a riprova di come questa variabile non sia determinante. Infine, l'analisi sulla base della dimensione aziendale tende a riflettere le differenze di benefit medio assegnato (Figura 12): **nelle piccole aziende, che erogano un credito pro capite maggiore, c'è una minore incidenza dei fringe benefit (49%)**.

Cura

Anche nel welfare si riflette il maggior impatto dei carichi di cura e familiari sul personale femminile

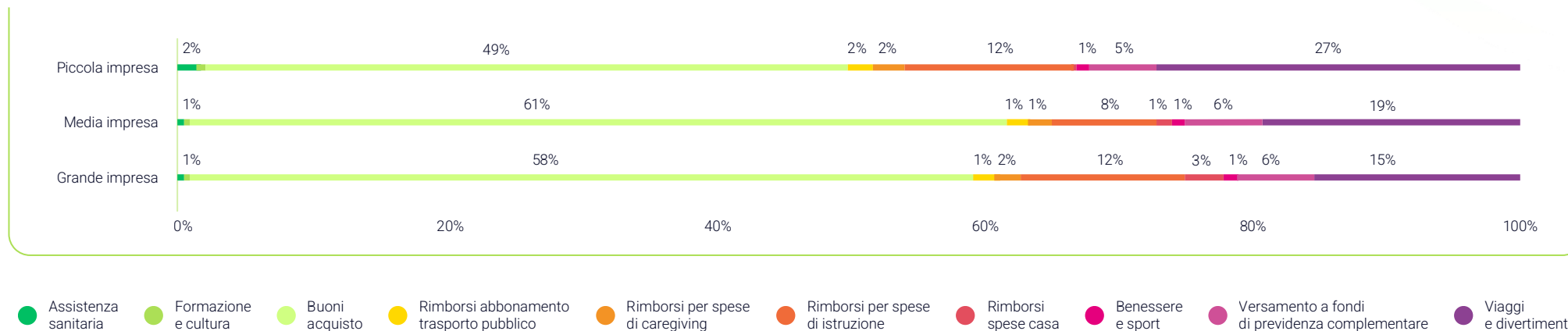


Previdenza

Il personale maschile è più propenso a versare i propri importi a fondi di previdenza complementare



FIGURA 12: UTILIZZO DEL BENEFIT: FOCUS PER DIMENSIONE AZIENDALE



6. CREDITO SPENDIBILE VS CREDITO SPESO

Il dato complessivo (Figura 13) mostra che **l'87% del credito welfare viene effettivamente speso**, confermando come il welfare sia percepito dai lavoratori come uno strumento concreto di sostegno al potere d'acquisto.

L'elevato tasso di utilizzo indica una crescente capacità di tradurre il credito disponibile in servizi utili per la vita quotidiana, lasciando solo una quota residuale non spesa. Per le aziende, questo comportamento rappresenta un segnale significativo anche sul piano del ritorno dell'investimento.

Un piano welfare che viene realmente utilizzato, infatti, consente di massimizzare l'efficacia del budget allocato e contribuisce a rafforzare la percezione positiva dell'azienda da parte dei dipendenti, con ricadute potenziali in termini di engagement e retention.

Le Figure 14 e 15 mettono però in luce alcune differenze significative.

La prima riguarda il **genere**: le lavoratrici mostrano un livello di consumo medio del credito superiore rispetto agli uomini, con un tasso di utilizzo pari all'89% contro l'86%, a indicare una maggiore propensione a sfruttare i servizi disponibili.

La seconda riguarda invece la **dimensione aziendale**. I tassi di consumo più elevati si osservano nelle piccole imprese, dove raggiungono il 94%, probabilmente anche grazie alla maggiore facilità con cui è possibile coinvolgere l'intera popolazione aziendale attraverso attività di comunicazione più dirette e mirate. Nelle grandi imprese, al contrario, il residuo non speso risulta più ampio e si attesta al 17%, un dato riconducibile sia alla maggiore numerosità del personale sia alla più elevata complessità dei piani welfare.

Inoltre, come già richiamato, occorre ricordare che circa il 20% delle aziende prevede la possibilità di riportare all'anno successivo il credito caricato, contribuendo a spiegare almeno in parte l'ampiezza del residuo osservato.

87%

Tasso medio di spesa 2025



FIGURA 13: SPESO VS. SPENDIBILE: 2025 VS 2024*

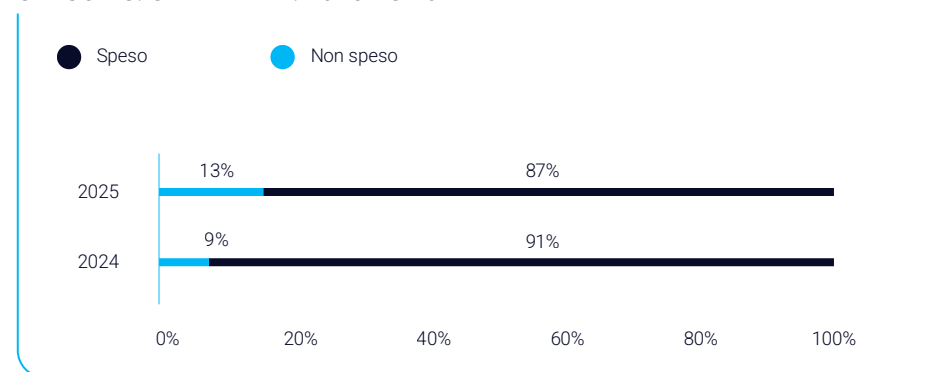
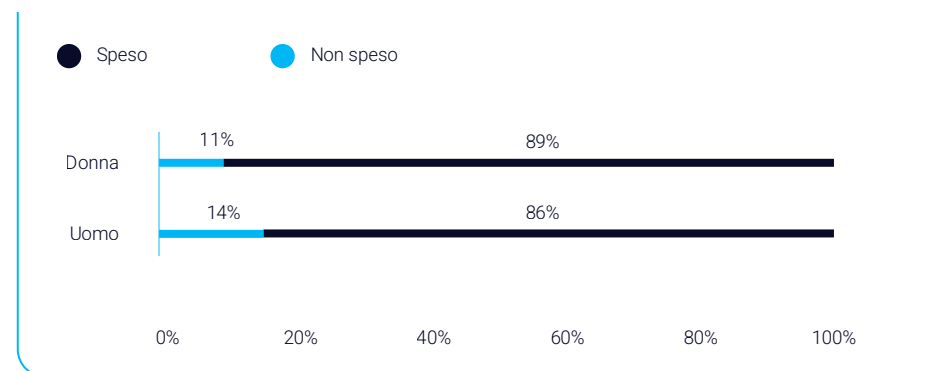


FIGURA 14: SPESO VS. SPENDIBILE: DETTAGLIO PER GENERE



* Si segnala una variazione della base dati che rende il dato illustrato non direttamente confrontabile con quello dell'Osservatorio Welfare 2025.

Altre differenze rilevanti si osservano considerando **l'età (Figura 16)** e **l'area geografica di residenza (Figura 17)**.

Sul primo versante, il dato più interessante riguarda la GenZ, che registra un livello di consumo inferiore (79%), nonostante benefici del credito medio pro capite più basso tra le diverse generazioni e mostri una maggiore propensione all'utilizzo dei fringe benefit. Un'ipotesi plausibile è che questa generazione tenda a rinviare più facilmente la scelta di consumo, lasciando temporaneamente una quota maggiore di credito inutilizzata. Il dato del credito consumato è lo stesso per i Baby Boomers (79%). In questo caso, però la motivazione è probabilmente collegabile al budget di spesa più alto e a una maggiore erosione della tasca fiscale dei fringe benefit.

Dal punto di vista **territoriale**, non sorprende il minore livello di consumo rilevato nel Centro Italia (72%), dove si concentra anche il credito medio pro capite più elevato. Tuttavia, applicando lo stesso criterio interpretativo, ci si aspetterebbe un residuo più elevato anche nel Nord-Ovest e, al contrario, una quota di speso più alta nelle Isole, dove il benefit medio pro capite è più contenuto.

Il fatto che ciò non avvenga conferma come l'incidenza dei consumi non sia spiegabile esclusivamente con l'ampiezza del budget disponibile, ma continui a dipendere anche dal diverso grado di maturità dei piani di welfare e dalla cultura aziendale che ne accompagna l'implementazione.

FIGURA 15: SPESO VS. SPENDIBILE: DETTAGLIO PER DIMENSIONE AZIENDALE

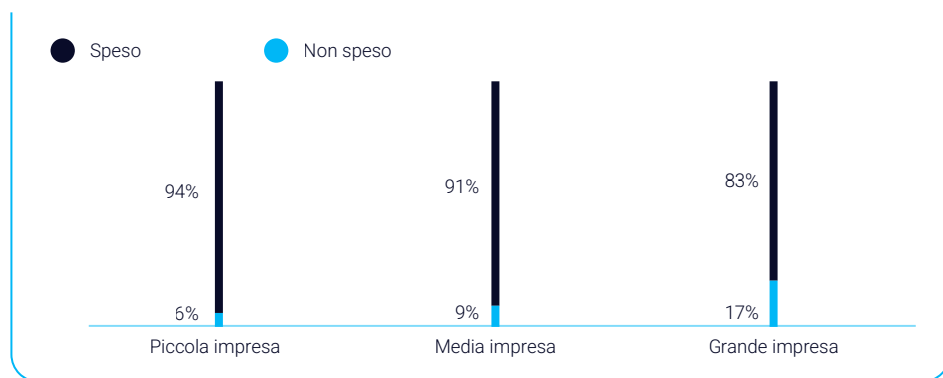


FIGURA 16: SPESO VS. SPENDIBILE: DETTAGLIO PER GENERAZIONE

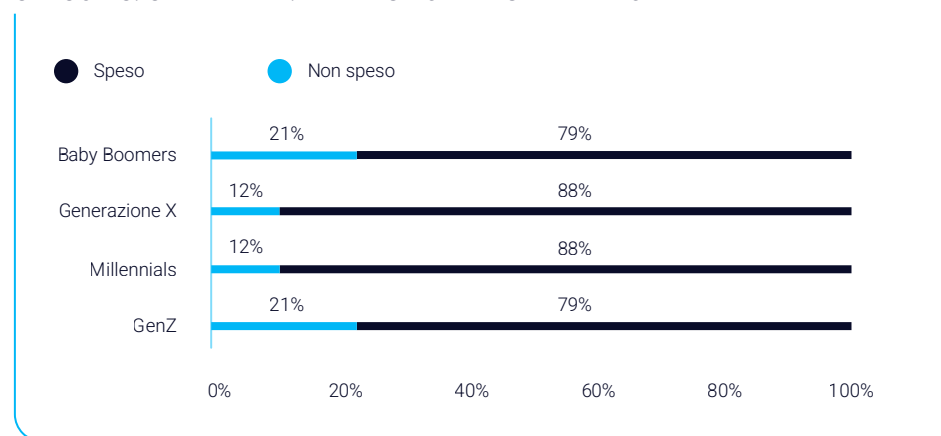
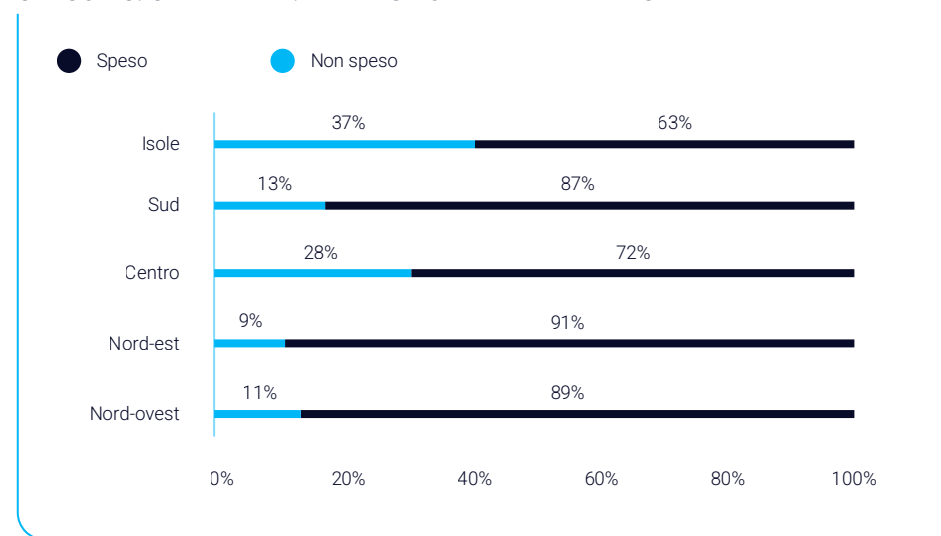


FIGURA 17: SPESO VS. SPENDIBILE: DETTAGLIO PER AREA DI RESIDENZA



Conversione dei Premi di Risultato

Diffusa nel 30% delle aziende del nostro campione, la conversione del Premio di Risultato in welfare rappresenta uno strumento significativo di diffusione del welfare aziendale. L'analisi dei dati mostra un quadro articolato, in cui le preferenze dei dipendenti si differenziano in modo rilevante in base a generazione, genere e contesto territoriale.

Accanto alla tradizionale verifica dei dati desunti dal Report Deposito Contratti pubblicato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – che segnalano un valore del credito convertito più elevato nelle aziende di servizi (1.097 euro) rispetto a quelle industriali (813 euro) – l'analisi di quest'anno si arricchisce di un ulteriore livello di approfondimento, basato sui **microdati relativi alle scelte di conversione effettuate online sui nostri portali** (un sottoinsieme delle aziende che hanno caricato welfare da conversione).

31%

Tasso di conversione

24%

Tasso di importo convertito

Nel complesso, guardando a questo campione ridotto di aziende, i risultati mostrano che **il 31% degli utenti** ha scelto di convertire in welfare almeno una parte del proprio Premio di Risultato.

Considerando l'ammontare potenzialmente disponibile, laddove noto durante la finestra di conversione, ciò corrisponde al **24% dell'importo complessivo convertibile**.

La lettura disaggregata del campione mette in evidenza alcune differenze significative.

In primo luogo, a **livello generazionale**, la GenZ registra un tasso di conversione inferiore alla media (Figura 18), nonostante sia anche la generazione con il valore massimo convertibile più contenuto (Figura 19). Il dato sembra suggerire una maggiore preferenza per la disponibilità immediata garantita dall'opzione cash.

FIGURA 18:
TASSO DI CONVERSIONE PER GENERAZIONE

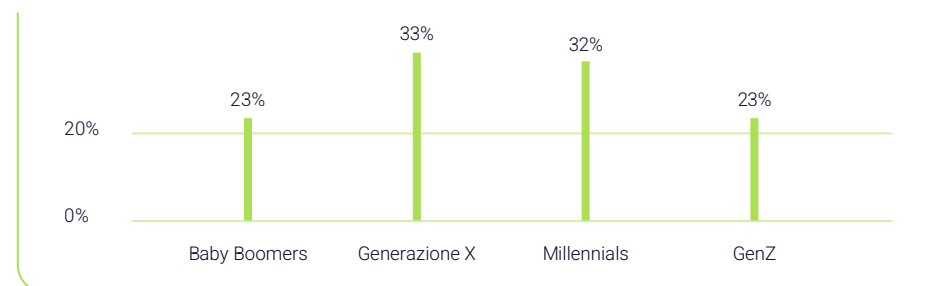
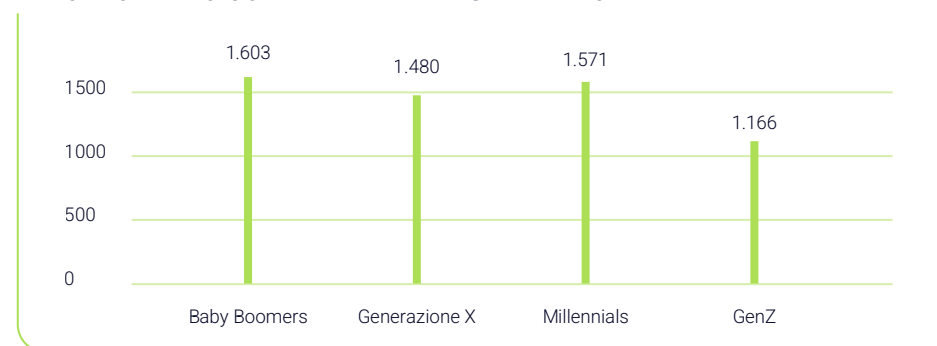


FIGURA 19:
IMPORTO MEDIO CONVERTIBILE PER GENERAZIONE



Differenze importanti emergono anche rispetto al **genere** (Figura 20): le donne mostrano infatti una maggiore propensione alla conversione rispetto agli uomini, sia in termini di tasso di adesione alla conversione (34% contro 29%), sia in termini di quota dell'importo complessivamente convertito (31% contro 21%).

Una minore propensione alla conversione (Figura 21) si osserva invece tra i **lavoratori nati all'estero rispetto a quelli nati in Italia** (26% contro 31%), un'evidenza che appare coerente anche con il minore valore del credito rilevato nei paragrafi precedenti.

Nel leggere questi dati è però necessario considerare anche il ruolo svolto dalle politiche aziendali. Il tasso di conversione, infatti, non dipende soltanto dalle caratteristiche dei lavoratori, ma anche dalle strategie di comunicazione e formazione promosse dalle imprese, nonché dalla capacità dell'offerta di welfare di intercettare in modo efficace i bisogni reali dei dipendenti.

Azioni mirate e targettizzate, insieme all'eventuale previsione di incentivi aggiuntivi On Top, possono produrre differenze rilevanti negli esiti della conversione anche tra aziende che, a una lettura superficiale, apparirebbero simili.

FIGURA 20:
TASSO DI CONVERSIONE PER GENERE

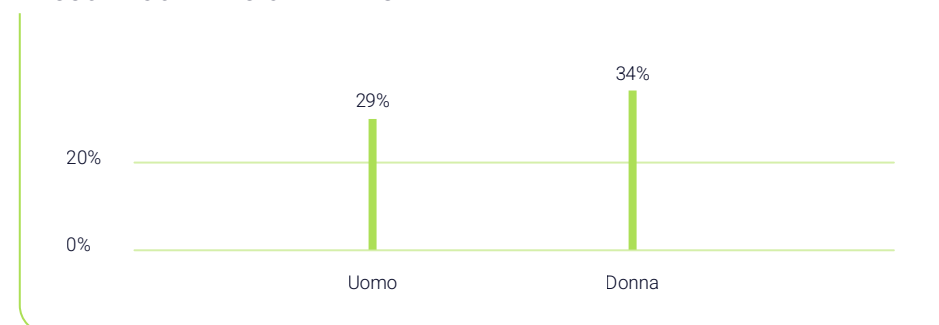
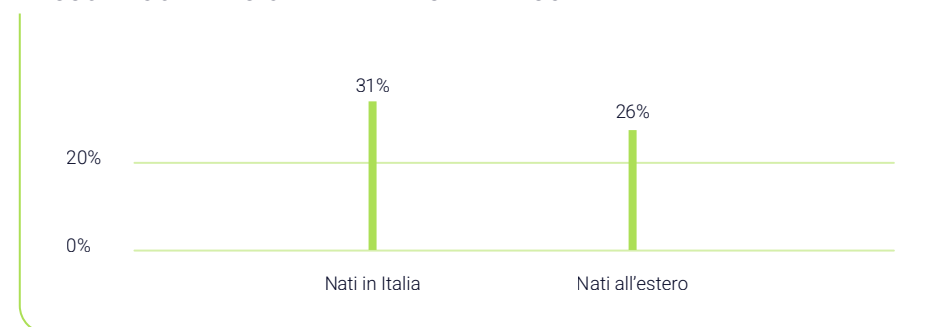


FIGURA 21:
TASSO DI CONVERSIONE PER PAESE DI NASCITA



CONVERSIONE DEL PREMIO DI RISULTATO (PDR)

Processo mediante il quale il personale sceglie di trasformare il Premio di Risultato, originariamente erogato in denaro al raggiungimento di specifici obiettivi aziendali, in flexible benefit. Questa conversione offre vantaggi fiscali, poiché questi benefit sono esenti da tassazione, con ulteriori vantaggi relativi al versamento delle somme convertite a previdenza complementare, aumentando il potere d'acquisto del lavoratore e riducendo i costi per l'azienda. La definizione di questo tipo di erogazione non può prescindere dalla stipula di accordi sindacali e altra contrattazione di secondo livello.



Il sentiment di HR e lavoratori su wellbeing, engagement e trasparenza salariale

Indagine qualitativa su lavoratori e aziende

Nel quadro dell'Osservatorio Welfare 2026, la nuova indagine qualitativa su lavoratori e aziende offre una fotografia aggiornata delle priorità emergenti nel mondo del lavoro. L'analisi mette in luce come stiano cambiando le aspettative dei dipendenti e quali strategie stiano adottando le imprese per rispondere a bisogni sempre più diversificati.

Se i dati di utilizzo del portale consentono di osservare come aziende e lavoratori impiegano concretamente gli strumenti di welfare, l'approfondimento qualitativo permette di comprendere meglio le logiche, le aspettative e le priorità che orientano tali scelte.

In questa edizione abbiamo scelto di ampliare lo sguardo oltre il perimetro dei flexible benefit, per indagare come imprese e lavoratori stiano oggi affrontando temi sempre più centrali come **wellbeing, engagement e trasparenza salariale**. Si tratta di ambiti che incidono in misura crescente sulla qualità della relazione tra organizzazione e persone e che contribuiscono a ridefinire il ruolo del welfare all'interno delle strategie HR.

L'indagine, realizzata attraverso un questionario rivolto a oltre 2.000 dipendenti e circa 250 referenti HR, offre così una doppia prospettiva particolarmente utile: da un lato quella delle aziende, chiamate a progettare politiche e strumenti coerenti con un contesto del lavoro in rapida trasformazione; dall'altro quella dei lavoratori, portatori di bisogni, aspettative e criteri di valutazione che stanno evolvendo con altrettanta rapidità. Il confronto tra questi due punti di vista consente non solo di mettere in evidenza convergenze e disallineamenti, ma anche di individuare alcune delle direttrici lungo cui si stanno ridefinendo le politiche di welfare.

1. WELLBEING: SERVE UN APPROCCIO INTEGRATO

Il benessere dei dipendenti è oggi uno dei temi centrali nelle politiche aziendali e rappresenta una delle sfide più rilevanti per le funzioni HR.

In un contesto in continua trasformazione, in cui la distinzione tra vita privata e lavoro si fa sempre meno netta, il tradizionale equilibrio tra le due sfere evolve verso un paradigma più ampio di corporate wellbeing.

La dimensione personale e quella professionale non appaiono più separate, ma profondamente intrecciate, al punto che eventi della vita quotidiana — come un cambio turno improvviso, la necessità di assistere un genitore anziano o di riorganizzare la cura dei figli — finiscono per incidere direttamente sul livello di stress e sul benessere complessivo delle persone.

In questa prospettiva, le Figure 22 e 23 mostrano con chiarezza come il wellbeing non sia percepito in modo univoco, ma si componga di priorità diverse a seconda del punto di osservazione e della fase della vita. Il benessere delle persone, infatti, non coincide con una sola dimensione, ma nasce dall'equilibrio tra fattori economici, psicologici, fisici, familiari e organizzativi.

Innanzitutto, il primo elemento che emerge riguarda la **diversa rappresentazione del wellbeing da parte di lavoratori e referenti HR** (Figura 22). I lavoratori tendono ad associare il benessere soprattutto a dimensioni che incidono in modo diretto e immediato sulla qualità della vita quotidiana, come gli incentivi e i benefit non monetari (56%), il benessere fisico (43%) e, in misura minore, il sostegno alla genitorialità (21%). Gli HR, al contrario, sembrano adottare una visione più ampia e strutturata del wellbeing, nella quale assumono maggiore rilievo il benessere psicologico (82%), il benessere fisico (52%), il benessere finanziario (47%) e la formazione e lo sviluppo professionale (36%).

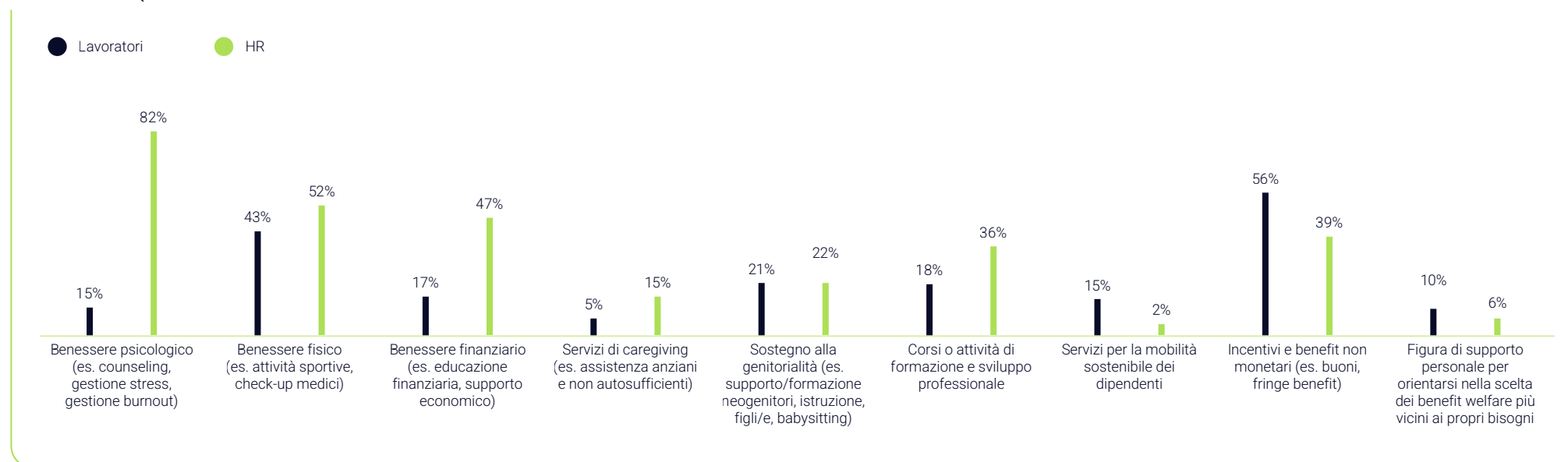
La distanza più marcata riguarda proprio il benessere psicologico, che per gli HR rappresenta la principale dimensione su cui investire, mentre i lavoratori lo collocano molto più in basso tra i fattori percepiti come rilevanti per il proprio benessere.

Anche il benessere finanziario e la formazione risultano più fortemente valorizzati dagli HR. Al contrario, i lavoratori attribuiscono maggiore importanza agli incentivi non monetari e, in misura più contenuta ma comunque significativa, ai servizi per la mobilità.

Più simile invece il peso dato al benessere fisico e al sostegno alla genitorialità.

Più che segnalare un semplice disallineamento, queste differenze sembrano riflettere due prospettive complementari: da un lato quella organizzativa degli HR, più attenta agli elementi che incidono nel medio-lungo periodo su equilibrio, motivazione e retention; dall'altro quella dei lavoratori, più orientata verso strumenti che producono un beneficio percepibile e immediato nella gestione della quotidianità.

FIGURA 22: WELLBEING: QUALI SONO GLI AMBITI DI TUO MAGGIORE INTERESSE?

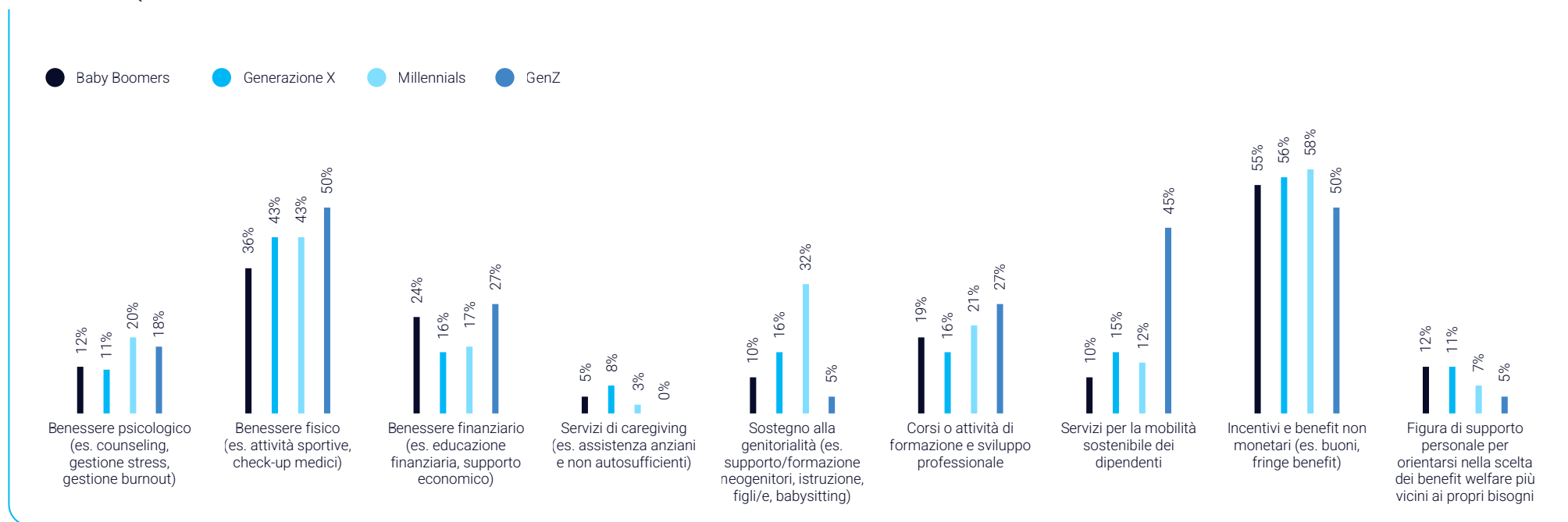


La **lettura generazionale** conferma che anche il wellbeing viene interpretato in modo diverso a seconda della fase di vita. Alcune dimensioni mantengono una rilevanza trasversale: il benessere fisico e gli incentivi non monetari rappresentano, in tutte le generazioni, due componenti centrali dell'idea di benessere. Accanto a questi elementi comuni, emergono però priorità specifiche.

I Millennials attribuiscono particolare importanza al sostegno alla genitorialità (32%), coerentemente con una fase della vita in cui il benessere individuale si intreccia fortemente con la gestione dei carichi familiari. La Generazione X mostra una sensibilità relativamente maggiore verso i servizi di caregiving, pur su livelli complessivamente contenuti, mentre la GenZ si distingue per l'attenzione ai servizi per la mobilità sostenibile (45%) e per una maggiore apertura verso la formazione e lo sviluppo professionale (27%). Il benessere finanziario appare particolarmente rilevante soprattutto per la GenZ (27%) e, in misura più contenuta, per i Baby Boomers (24%), segnalando come la dimensione economica del wellbeing assuma significati diversi nelle diverse fasi del ciclo di vita.

Nel complesso, le evidenze suggeriscono che il wellbeing non venga percepito come una categoria unitaria, ma come un insieme articolato di dimensioni, il cui peso relativo cambia a seconda del ruolo organizzativo e della fase della vita.

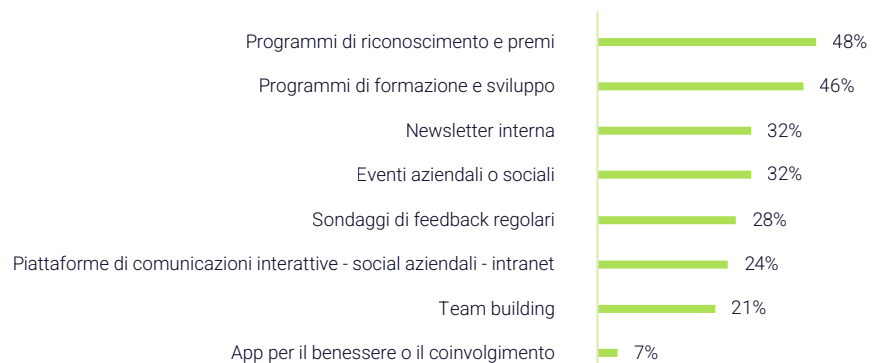
FIGURA 23: WELLBEING: QUALI SONO GLI AMBITI DI TUO MAGGIORE INTERESSE?



2. ENGAGEMENT E COMUNICAZIONE

Oggi l'engagement rappresenta una **leva sempre più strategica** per garantire una reale qualità dell'esperienza lavorativa. Non riguarda soltanto la comunicazione interna in senso stretto, ma la capacità dell'azienda di costruire con le persone una relazione chiara, coerente, accessibile e di supporto nella quotidianità. In questo senso, l'efficacia delle politiche di welfare dipende non solo dall'ampiezza dei servizi offerti, ma anche dalla possibilità di renderli comprensibili, visibili e facilmente fruibili. Le evidenze raccolte in Figura 24 mostrano come le imprese facciano oggi ricorso a un **insieme articolato di strumenti** per comunicare e favorire il coinvolgimento della popolazione aziendale. Tra quelli più utilizzati emergono i programmi di riconoscimento e premi (48%) e le iniziative di formazione e sviluppo (46%), seguiti da newsletter interne ed eventi aziendali o sociali (32%) e da sondaggi di feedback regolari (28%). Più contenuto risulta invece il ricorso a piattaforme interattive o social aziendali/intranet (24%), team building (21%) e app dedicate al benessere e al coinvolgimento (7%). Il quadro restituisce dunque un sistema ricco di iniziative, ma ancora caratterizzato da una certa frammentazione di strumenti e canali.

FIGURA 24: **QUALI SONO GLI STRUMENTI/INIZIATIVE MAGGIORMENTE UTILIZZATI PER COMUNICARE E COINVOLGERE I DIPENDENTI NELLA TUA AZIENDA?**





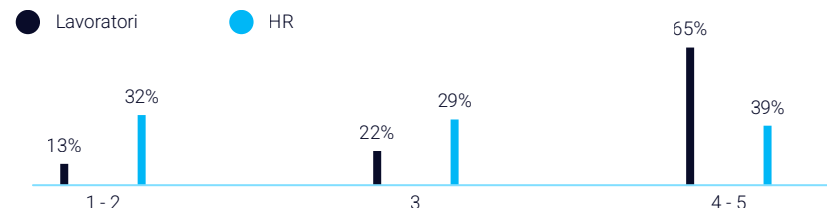
Ed è proprio questo uno degli elementi più rilevanti che emerge dall'indagine. In molti contesti, infatti, newsletter, intranet, portali welfare, survey e piattaforme verticali convivono senza un reale coordinamento, con il rischio di generare dispersione informativa e sovraccarico cognitivo.

La sfida non sembra quindi essere tanto quella di moltiplicare i touchpoint, quanto piuttosto di integrarli in un'esperienza più ordinata e coerente.

In questa prospettiva acquista particolare rilievo il dato riportato nella Figura 25, che evidenzia una domanda significativa di **integrazione tra comunicazione e welfare**. Il 65% dei lavoratori assegna i valori massimi (4 o 5) alla possibilità di utilizzare uno strumento integrato con il portale welfare per ricevere comunicazioni personalizzate e partecipare a survey, a fronte del 39% degli HR. La distanza tra i due dati suggerisce che i lavoratori percepiscano in modo più netto il bisogno di un accesso diretto, personalizzato e facilmente accessibile alle informazioni che riguardano il proprio benessere e la vita aziendale.

Nel complesso, questi risultati confermano che l'engagement non può più essere affrontato come una dimensione separata rispetto al welfare, ma come una condizione necessaria perché i servizi messi a disposizione si traducano in valore percepito. In questa direzione si colloca anche **EngageYou**, la soluzione di DoubleYou che, adattando una architettura modulare, integra comunicazione, ascolto e accesso ai servizi in un unico ambiente digitale.

FIGURA 25:
QUANTO RITERRESTI UTILE POTER UTILIZZARE UNO STRUMENTO INTEGRATO CON IL PORTALE WELFARE PER INVIARE COMUNICAZIONI E SOTTOPORRE INDAGINI/SURVEY SUI TEMI HR? (SCALA DA 1 A 5)

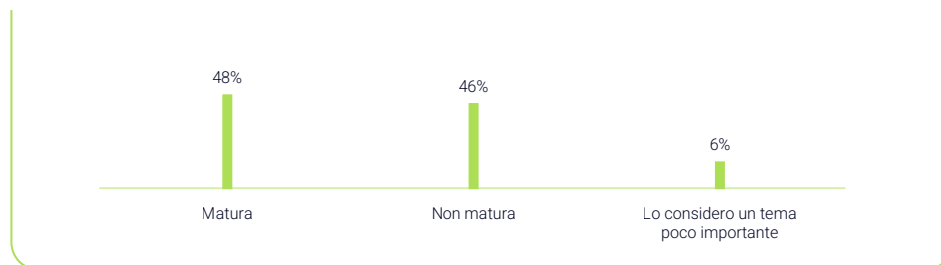




3. VERSO LA TRASPARENZA SALARIALE

Negli ultimi anni, la trasparenza salariale è diventata un tema sempre più centrale nelle politiche HR, un'evoluzione destinata ad accelerare ulteriormente con il recepimento della **Direttiva UE 2023/970**, orientata a rafforzare il principio della parità retributiva tra uomini e donne attraverso obblighi più stringenti in materia di trasparenza. La Direttiva punta infatti a rendere più chiari, accessibili e confrontabili i livelli retributivi interni e a rafforzare i sistemi di monitoraggio delle politiche salariali, introducendo anche obblighi di reporting sul gender pay gap differenziati in base alla dimensione aziendale. In questo quadro, approfondito anche dall'Osservatorio Zucchetti HR, abbiamo scelto di indagare attraverso il questionario il **livello di maturità percepito** dagli HR rispetto alle proprie aziende sul tema. I risultati riportati in Figura 26 mostrano una situazione sostanzialmente divisa a metà: il 48% delle aziende si definisce matura rispetto alla trasparenza salariale, mentre il 46% ritiene di non esserlo ancora (del tutto o in parte) o di non conoscere l'argomento a sufficienza. A queste si aggiunge un 6% che considera il tema poco importante. Il dato restituisce quindi un sistema in transizione, in cui una parte significativa delle organizzazioni si percepisce pronta, mentre un'altra si trova ancora in una fase di adeguamento. Su questo pesa verosimilmente anche l'assenza, al momento di somministrazione dell'indagine, del Decreto di recepimento italiano, che contribuisce a mantenere un certo grado di incertezza applicativa.

FIGURA 26: GRADO DI MATURITÀ PERCEPITO SULLA TRASPARENZA SALARIALE





Le **pratiche in materia retributiva** dichiarate dalle aziende (Figura 27), mostrano però un quadro più articolato.

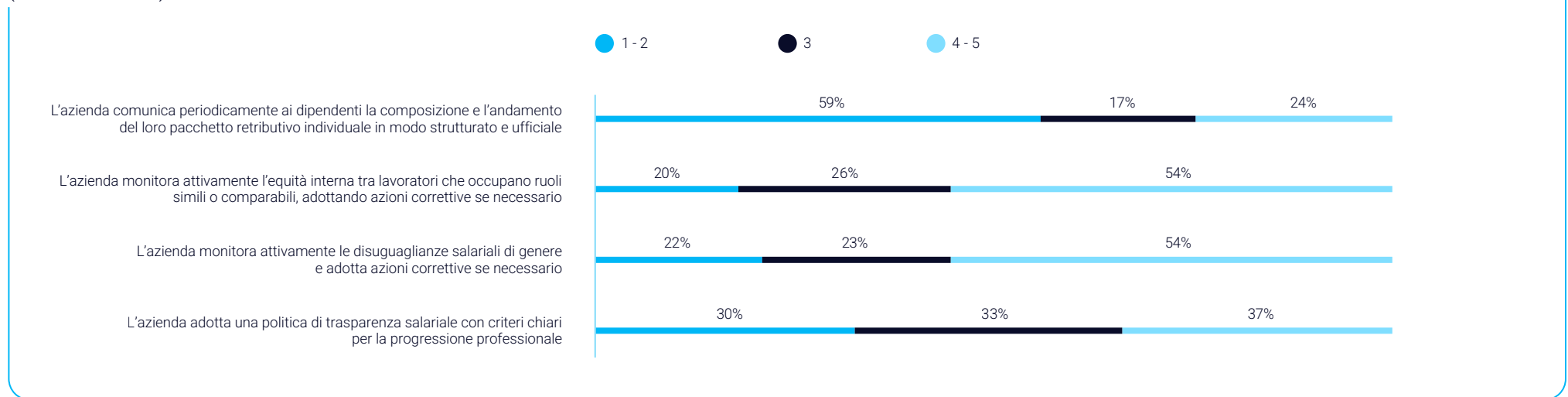
L'ambito che appare meno consolidato riguarda la **comunicazione periodica e strutturata** ai dipendenti sulla composizione e sull'evoluzione del pacchetto retributivo individuale: il 59% degli HR ritiene che la propria azienda non faccia abbastanza, dimostrando come la comunicazione sia ancora un terreno di sviluppo per molte organizzazioni.

Più avanzato appare invece il **presidio dei processi interni di monitoraggio**: oltre la metà delle aziende monitora attivamente l'equità salariale tra lavoratori che ricoprono ruoli simili o comparabili e adotta azioni correttive se necessario. Un dato analogo si osserva anche sul monitoraggio delle disuguaglianze salariali di genere, una prassi su cui si ritrova almeno il 54% degli HR.

Infine, risulta più eterogenea l'opinione rispetto all'**adozione di criteri chiari per la progressione salariale**: il 37% degli HR ritiene che la propria azienda si muova già in tal senso, il 30% invece che non lo faccia e il restante 33% che stia facendo qualcosa ma in modo ancora insufficiente.

Nel complesso, le evidenze suggeriscono come molte aziende abbiano già avviato pratiche di controllo interno, ma che permanga un divario rilevante sul fronte della comunicazione strutturata verso i dipendenti. È proprio in questo passaggio – dal presidio tecnico alla trasparenza percepita – che si giocherà una parte importante dell'adeguamento alle nuove richieste normative, distinguendo le aziende che si fermeranno ad una mera applicazione della Direttiva e quelle che invece coglieranno questa spinta in modo proattivo per anticipare le domande dei lavoratori e delle lavoratrici, promuovendo così un cambiamento organizzativo al proprio interno.

FIGURA 27:
QUANTO SEI D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI RELATIVE ALLA DIFFUSIONE DI PRATICHE IN MATERIA RETRIBUTIVA IN AZIENDA?
(SCALA DA 1 A 5)



Conclusioni

L'integrazione tra l'analisi quantitativa degli utilizzi del portale ZWelfare e la nuova rilevazione delle opinioni di lavoratori e aziende rispetto ai temi del wellbeing, engagement e totalreward, restituisce il quadro di riferimento entro cui si collocano le conclusioni dell'Osservatorio Welfare 2026, così sintetizzate:

1. Nel 2025, il **benefit medio pro capite si attesta a 1.040 euro**, un valore in linea con i 1.030 euro del 2024.
2. **Le differenze territoriali sono ampie**, con un divario di **655 euro** tra il Centro Italia (**1.209 euro**) e le Isole (**554 euro**).
3. **La crescita dei fringe benefit si ferma**: pur corrispondendo al 58% della spesa totale, non esaurisce la domanda di servizi con maggiore finalità sociale.
4. **L'utilizzo del credito si mantiene elevato**, con l'**87%** del caricato effettivamente speso e solo il **13%** non utilizzato.
5. **Le differenze generazionali continuano a orientare comportamenti e priorità**, soprattutto su formazione, previdenza complementare, sanità ed educazione dei figli.
6. **La conversione del Premio di Risultato**, presente nel 30% delle aziende, è una scelta operata maggiormente dalle donne e dalle generazioni di mezzo (Millennials e Generazione X).
7. Sul wellbeing, il **benessere fisico** è l'ambito in cui è maggiore l'allineamento di priorità tra HR (52%) e lavoratori (42%).
8. **Sul fronte dell'engagement si osserva un disallineamento**: il **65%** dei lavoratori considera molto importante uno strumento integrato di comunicazione welfare, contro il **39%** degli HR.
9. **La trasparenza salariale restituisce l'immagine di un sistema ancora in transizione**: il **48%** delle aziende si considera maturo, mentre il **46%** non si ritiene ancora pronto.

TENDENZE IMPORTANTI

€1.040

Benefit medio 2025



87%

Percentuale di credito consumato



+655€

Differenza benefit medio tra Centro Italia e isole



46%

Aziende non mature rispetto alla trasparenza salariale



65%

Lavoratori che ritengono importante uno strumento integrato di comunicazione



52% vs 43%

Percentuale di HR e lavoratori che considerano prioritario il benessere fisico



APPENDICI

OSSERVATORIO WELFARE 2026



WELLBEING

LE PERSONE AL CENTRO COME SCELTA STRATEGICA

C'è un filo invisibile che unisce ogni lavoratore, in ogni azienda: il bisogno di stare bene.

Ormai da diverso tempo l'espressione "**work-life balance**" è entrata a far parte dell'agenda di HR e aziende: se ne iniziava a parlare addirittura già intorno agli anni '70-80 in Gran Bretagna, per poi diventare un tema sempre più rilevante e urgente dagli anni 2000 in avanti, in particolar modo dopo il lockdown del 2020.

Questo paradigma, però, negli ultimi anni si è evoluto in un concetto ancora più ampio e strutturale, portandoci oggi a poter parlare finalmente di **corporate wellbeing**.

Stiamo vivendo infatti un vero e proprio cambiamento della "cultura" del lavoro: non esiste più un confine netto tra vita privata e vita lavorativa, perché ormai le due dimensioni si sovrappongono e si influenzano a vicenda. Un cambio turno improvviso, un genitore anziano che perde autonomia, la necessità di riorganizzare la cura dei figli: sono tutte situazioni che generano stress elevati e incidono direttamente sulla qualità del lavoro.

Con questa premessa, quando oggi le aziende si avvicinano alle soluzioni di "welfare" non possono più concentrarsi soltanto sul mondo dei flexible benefit o solo su misure di welfare tradizionali, perché parlare di wellbeing comporta un cambio di prospettiva: **non si guarda più al lavoratore come semplice risorsa produttiva, ma alla persona come centro del progetto aziendale**. È un passaggio culturale che risponde a un'urgenza attuale e concreta, confermata anche dai dati.





Nel contesto attuale, ad esempio, il 32% delle donne tra i 25 e i 54 anni con figli lavora part-time per conciliare occupazione e cura familiare, laddove per gli uomini la percentuale si riduce al 5%, con un'evidente **disparità ancora oggi legata alla gestione dei carichi di cura** (EIGE 2024). Quest'ultimo tema diventa ancora più rilevante se si considera che entro il 2050 il 34% della popolazione italiana avrà più di 65 anni, stando ai report ISTAT 2024, mentre in parallelo il tasso di occupazione ha raggiunto il 63% in Italia - 75% in Europa - toccando i massimi storici: un dato positivo di per sé, che però riduce inevitabilmente la disponibilità di tempo familiare da destinare alle attività di caregiving.

Sul fronte organizzativo, i segnali sono altrettanto chiari: nel 2024 è stato registrato un aumento di +35% di **assenteismo per cause psicofisiche** (Eurofound e INAIL 2024), il 60% dei dipendenti europei dichiara sintomi di burnout da moderato ad alto (Harvard Business Review 2024), mentre 1 lavoratore su 2 lascia l'azienda per stress o carico mentale (McKinsey 2023). In questo scenario e a fronte di questi dati, per l'azienda investire nel wellbeing non è più solo una scelta etica, ma una vera decisione strategica. Le organizzazioni con programmi strutturati tendono infatti a registrare infatti un +20% di produttività (Harvard Business Review 2024), mentre nei contesti ad alto livello di benessere il turnover si riduce fino al 30% (Healthy Business Network 2024), con **effetti positivi anche su fiducia, collaborazione e clima interno**, ad ulteriore riprova che mettere il benessere delle persone al centro significa costruire imprese più solide, attrattive e sostenibili.

Ignorare wellbeing e caregiving significa quindi pagare un prezzo crescente in produttività persa, assenze non programmate, turnover, sostituzioni costose e qualità del servizio a rischio; allo stesso tempo, vuol dire che oggi il vantaggio competitivo passa anche dalla capacità di prendersi cura di chi, ogni giorno, rende possibile il risultato aziendale.

Per capire come creare piani di wellbeing efficaci è dunque necessario cambiare prospettiva: **non partire più dai servizi, ma dall'ascolto delle persone** per evitare che le decisioni aziendali possano essere prese sulla scorta di bias cognitivi e differenze di priorità tra l'azienda e i lavoratori stessi.

Dalla nostra analisi (Figura 22) emergono infatti alcune **asimmetrie tra le priorità evidenziate dagli hr rispetto a quelle emerse tra i lavoratori coinvolti**; il dato più evidente riguarda il benessere psicologico (indicato come priorità dall'82% degli HR ma solo dal 15% dei lavoratori), con uno scarto importante che suggerisce come le aziende abbiano ormai interiorizzato l'urgenza dei temi legati a stress, burnout e supporto emotivo, mentre i dipendenti sembrano esprimere bisogni più concreti e immediati su altri fronti, come ad esempio il benessere fisico (43%), o la mobilità sostenibile (con il 15% vs solo il 2% per gli HR). Anche su benessere finanziario e formazione/sviluppo professionale emerge una differenza significativa: gli HR hanno attribuito loro un peso molto più elevato (47% vs 17% e 36% vs 18%), segno di una visione più strategica e di lungo periodo rispetto a quella percepita dai lavoratori.

Interessante notare come questa stessa disparità emerga anche nella recente analisi di ADP Research and World Economic Forum, in cui le due prospettive, azienda-dipendenti, risultano diametralmente opposte proprio in relazione ai due aspetti sopra descritti, mostrando come gli HR tendano a investire in priorità su aspetti di natura formativa/finanziaria laddove l'interesse dei lavoratori si muove con una spinta molto più forte sul mondo di salute e benessere.

Ogni piano di wellbeing dovrebbe nascere quindi da un'attività di ascolto strutturata, proprio perché **i bisogni sono spesso ricorrenti e tendono a concentrarsi intorno a grandi aree** (supporto alla genitorialità, benessere personale e salute mentale, assistenza ai familiari fragili) che possono però variare in base al momento di vita personale in cui il lavoratore si ritrova.

Per un'azienda, lavorare sul wellbeing oggi significa tenere insieme bisogni molto diversi, non solo – come visto – dentro un contesto di invecchiamento demografico, aumento occupazionale e modelli di lavoro ibridi, ma anche nel rispetto dell'**eterogeneità e della frammentazione generazionale di bisogni** che possono coesistere all'interno di una popolazione aziendale, che a sua volta è composta da diverse "fasce" di persone.





Ad esempio, dall'analisi (Figura 23) emerge come il sostegno alla genitorialità raggiunga il suo massimo tra i Millennials (32%), risultando molto meno rilevante per Baby Boomers (10%), Generazione X (16%) e soprattutto GenZ (5%): è un segnale coerente con una fase di vita in cui la cura dei figli pesa maggiormente. Al contrario, la mobilità sostenibile esplose nella GenZ (45%), mentre resta molto più bassa nelle altre generazioni (10%-15%-12%): un bisogno che nel dato aggregato del primo grafico rischiava di apparire secondario, ma che qui emerge come fortemente distintivo dei più giovani. Anche il benessere finanziario è più sentito da Gen Z (27%) e Baby Boomers (24%) rispetto a Generazione X e Millennials, probabilmente per ragioni diverse: ingresso nel mondo del lavoro da un lato, maggiore attenzione alla stabilità economica dall'altro. Un altro dato interessante riguarda i servizi di caregiving, che vanno a pesare principalmente sulla Generazione X che, in molti casi, vive una situazione personale di "doppio-carico" dovendo farsi carico sia di parenti anziani che figli, un ulteriore fattore che incide profondamente nella valutazione delle priorità dei lavoratori. È proprio sulla base di queste evidenze che emerge l'importanza di adottare un **approccio "a portafoglio"**, che richiede a chi si occupa di welfare di non fermarsi alla mera gestione della piattaforma tecnologica, ma di diventare anche un punto di riferimento per l'orientamento e la personalizzazione di servizi che rispondano agli specifici bisogni degli utenti: è per questo motivo che come DoubleYou stiamo investendo nel diversificare il più possibile il network delle realtà che in maniera verticale affrontano concretamente temi come la genitorialità (in ogni sua fase), il caregiving, o che si dedicano alla formazione e alla sensibilizzazione sull'importanza del benessere e della crescita personale. Un piano di corporate wellbeing funziona davvero quando un'azienda non "immagina" i servizi per i lavoratori, ma quando offre una risposta concreta a dei bisogni raccolti e ascoltati, senza disperdere risorse e creando valore nel lungo periodo.

ENGAGEMENT

RIPENSARE L'INGAGGIO NELL'IMPRESA MODERNA: UNA LEVA STRATEGICA A SUPPORTO DEL BENESSERE AZIENDALE

Oggi l'ingaggio aziendale verso le persone è una leva strategica per garantire una reale qualità dell'esperienza lavorativa. Le aziende devono sviluppare modelli che rendano la relazione tra organizzazione e persone più semplice, coerente e significativa. L'engagement non riguarda quindi solo la comunicazione, ma la **capacità concreta dell'azienda di essere accessibile e di supporto nel lavoro quotidiano**.

Secondo il report Gallup "State of the Global Workplace 2025", quasi l'80% dei dipendenti a livello mondiale non risulta "ingaggiato", ovvero coinvolto emotivamente e cognitivamente nel proprio lavoro, con impatti negativi su produttività, benessere e performance aziendali. In Italia, il dato è ancora più marcato, con circa il 90% dei lavoratori.

La letteratura mostra come l'**engagement sia correlato a partecipazione, fiducia, retention e benessere percepito**. Le imprese devono quindi rispondere a un'esigenza chiara: ingaggiare, superando la frammentazione di strumenti e canali – intranet, portali, email, piattaforme verticali – che spesso convivono senza un reale coordinamento, generando dispersione informativa e sovraccarico cognitivo.





Da questo punto di vista, abbiamo chiesto agli HR quali strumenti utilizzino per favorire il coinvolgimento dei dipendenti (Figura 24). Emergono programmi di riconoscimento (48%) e formazione (46%), affiancati da strumenti di comunicazione e ascolto come newsletter, eventi e survey (tra il 28% e il 32%). Si affermano inoltre piattaforme interattive (24%), mentre restano marginali app per il benessere (7%). Il quadro restituisce un sistema ricco di iniziative, in cui **la vera sfida non è aggiungere strumenti, ma integrarli in modo coerente.**

A tal proposito, la nostra indagine (Figura 25) mostra anche come il 65% dei lavoratori considererebbe molto utile poter **ricevere comunicazioni personalizzate in un unico ambiente digitale, integrato con la propria piattaforma welfare**, contro il 39% degli HR, il cui giudizio complessivo non è comunque negativo. Il divario riflette forse una diversa percezione di priorità rispetto alla comunicazione: per i lavoratori è un bisogno immediato, per la funzione HR più il tema è più di natura gestionale ed operativo. Ridurre questa distanza significa rendere l'engagement realmente efficace attraverso soluzioni integrate.

In tal senso l'evoluzione delle tecnologie digitali ha reso possibile la progettazione di piattaforme capaci di operare come infrastrutture unificate, in grado di superare la dispersione dei canali tradizionali. Un esempio è la piattaforma **EngageYou**, sviluppata da DoubleYou, che adotta un'architettura modulare per aggregare strumenti differenti di engagement e abilita:

- la possibilità di strutturare contenuti editoriali e renderli interattivi, rafforzando la chiarezza informativa e trasformando la comunicazione da flusso unidirezionale a dialogo;

- l'utilizzo di punti di ingresso unificati al welfare al fine di consentire una migliore fruibilità del credito e facilitare il collegamento tra iniziative HR e bisogni quotidiani delle persone;
- la promozione di contenuti affidabili e aggiornati dedicati al benessere psicofisico ed economico, offrendo uno spazio in cui i dipendenti possano trovare supporto concreto e strumenti utili nelle diverse fasi della vita, anche oltre l'ambito lavorativo;
- l'analisi dei dati raccolti dalla piattaforma per comprendere l'efficacia delle iniziative. Grazie ad un approccio data-driven l'ingaggio non viene più rappresentato tramite un indicatore qualitativo a volte difficilmente misurabile, ma come una variabile gestionale strategica, monitorabile e governabile attraverso dati oggettivi.

In un contesto in cui welfare e organizzazioni evolvono rapidamente e assumono un impatto sociale sempre più rilevante, la vera sfida non è soltanto ampliare l'offerta, ma garantire vicinanza, accessibilità e continuità nell'esperienza delle persone. L'engagement diventa così la condizione necessaria che trasforma servizi e iniziative in valore percepito.



TRASPARENZA SALARIALE

LE NOVITÀ NORMATIVE: DA OBBLIGO AD OPPORTUNITÀ PER UN CAMBIAMENTO STRATEGICO

I professionisti HR affrontano ogni giorno temi quali *retention*, *attraction*, *ageing*, *reskilling* e *upskilling*. Tanti argomenti rispetto ai quali godono di un punto di vista privilegiato, avendo accesso diretto a informazioni la cui analisi orienta le scelte e le politiche aziendali.

Sotto questo punto di vista, se facessimo l'esercizio di cambiare prospettiva per comprendere cosa sta accadendo in ambito di politiche retributive, noteremmo la **spinta bottom-up che obbligherà le imprese a riorientare le loro soluzioni**. La sorpresa non sta tanto nei bisogni, che sono noti e non insoliti, ma nel fatto che i dipendenti desiderano che sia il proprio datore di lavoro a farsene carico ed erogarli. E qui, se le aziende accettano la sfida di aprirsi all'ascolto, possono nascere grandi opportunità.

Vale la pena riflettere, da questo punto di vista, su alcuni trend che in effetti risultano talvolta complessi da gestire. Innanzitutto, entro il 2030, il 74% della workforce globale sarà costituita da GenZ (1995-2006) e Millennials (1980-1994) (2025 - Deloitte Gen Z and Millennial Survey).





In parallelo, stiamo vivendo in un **contesto di continua incertezza**: il 50% dei dipendenti ritiene che il crescente costo della vita e il rallentamento della crescita economica trasformeranno significativamente il business (WEF, Future of Jobs Report 2025). In tema di carriera, 1/3 dei giovani lavoratori ha pianificato un cambio di lavoro nei prossimi 2 anni; i driver motivazionali sono economici, per far fronte alla diminuzione del potere d'acquisto, in coppia con il wellbeing (2025 - Deloitte Gen Z and Millennial Survey).

Se proviamo ad immergerci profondamente in questo contesto, dimenticandoci per un momento il framework formale che investe l'HR, avremmo l'opportunità di comprendere che **serve instaurare un nuovo paradigma di "lealtà" tra datore di lavoro e dipendente, basato su un patto di fiducia rinnovato**. Come muovere un primo passo verso la proposta di questo nuovo patto? Possiamo partire dal tempo presente, ovvero da ciò che abbiamo già oggi a disposizione. Tornando ai noti trend, secondo Gartner, l'82% dei dipendenti ritiene importante che la propria organizzazione li consideri come persone a tutto tondo, non solo come lavoratori. Inoltre, Harvard Business Review sottolinea che le aziende che offrono benefit olistici e flessibili favoriscono un maggiore coinvolgimento e una maggiore fidelizzazione. In termini di consapevolezza, tuttavia, solo il 46% dei dipendenti è consapevole del valore complessivo del proprio pacchetto retributivo (Harvard Business Review, 2024).

È proprio in questo quadro che un **approccio di total reward** si presenta come leva strategica nella ridefinizione del rapporto di fiducia: un ponte tra il benessere finanziario personale e la valorizzazione degli investimenti aziendali. Strutture retributive trasparenti creano fiducia. Non si tratta solo di ciò che viene offerto, si tratta anche di come viene comunicato. Per rispondere a ciò, ci può venire in aiuto una **visione olistica, che abbracci il tangibile e l'intangibile**, affinché i dipendenti possano comprendere appieno il valore complessivo dei loro pacchetti retributivi e previdenziali.

In questo scenario si inserisce anche la Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, che rafforza il **principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore tra donne e uomini** attraverso obblighi di maggiore trasparenza e meccanismi di enforcement più solidi. Tra i punti salienti, la Direttiva richiama la necessità di **strutture retributive chiare, criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere** per definire retribuzioni e progressioni di carriera, maggiore trasparenza già nella fase pre-assuntiva e un più forte diritto all'informazione sul pay setting aziendale. Per le organizzazioni, quindi, non rappresenta soltanto un adempimento normativo, ma anche uno stimolo a rendere più leggibile, coerente e comunicabile il proprio sistema di rewarding.

I dati emersi dalla nostra indagine presso gli HR delle aziende mostrano che questo passaggio è già percepito come rilevante, ma non ancora pienamente compiuto. Sul piano della maturità rispetto alla trasparenza salariale (Figura 26), il 48% definisce la propria organizzazione "matura", il 46% "non matura", mentre un ulteriore 6% considera il tema poco importante. È un risultato particolarmente significativo: da un lato evidenzia che quasi una metà del campione riconosce di avere già avviato un percorso; dall'altro segnala che l'altra metà non ritiene ancora consolidato il proprio posizionamento su un tema destinato a diventare sempre più centrale, anche alla luce del quadro europeo.

Ancora più interessante è il dettaglio sulle pratiche retributive (Figura 27). Il 59% dichiara che la propria azienda non **comunica periodicamente** ai dipendenti la composizione e l'andamento del pacchetto retributivo individuale in modo strutturato e ufficiale, mentre il restante campione si divide tra un 17% "d'accordo" e un 24% "molto d'accordo", a conferma del fatto che il tema della comunicazione è ancora uno dei punti deboli nelle strategie aziendali.





Al tempo stesso, emergono aree di lavoro dove le imprese sono più avanti: il 54% segnala livelli più avanzati di attenzione al **monitoraggio dell'equità interna** tra ruoli simili o comparabili, e lo stesso 54% indica la presenza di azioni orientate al monitoraggio delle disuguaglianze salariali di genere e all'eventuale adozione di interventi correttivi. Anche sul fronte della definizione di policy di trasparenza salariale con **criteri chiari per la progressione professionale**, il quadro appare in evoluzione: il 37% ritiene che la propria azienda si sia già mossa in tal senso, mentre il restante campione si distribuisce tra posizioni differenti. Nel complesso, questi risultati raccontano un **sistema aziendale consapevole, ma ancora in transizione**: la trasparenza retributiva è riconosciuta come leva strategica, anche se la sua traduzione in pratiche diffuse, formalizzate e omogenee non è ancora completa.

Ed è proprio qui che il collegamento tra i trend di contesto, le aspettative delle persone e la Direttiva europea diventa particolarmente rilevante. La trasparenza salariale non riguarda soltanto la riduzione dei divari o la conformità regolatoria, riguarda la qualità della relazione tra organizzazione e persone. In un tempo in cui i lavoratori chiedono di essere riconosciuti nella loro interezza, comprendere il valore complessivo di ciò che ricevono e percepire criteri equi e leggibili diventa parte integrante del patto di fiducia. I dati della nostra indagine mostrano che molte aziende stanno già muovendo passi concreti in questa direzione. La Direttiva europea rende ora ancora più evidente che rendere il reward comprensibile, strutturato e trasparente non è un tema accessorio, ma una componente della sostenibilità organizzativa e della capacità di attrarre, coinvolgere e trattenere le persone.

INTERVISTE

OSSERVATORIO WELFARE 2026



DOUBLEYOU

ZUCCHETTI

Teresa Mallardi

BENEFIT MANAGER SOUTHERN EUROPE REGION

“La scelta di rendere il benessere un tema strategico nasce da una consapevolezza molto chiara: oggi le persone cercano protezione, semplicità e vicinanza nei momenti che contano. E quando un’azienda riesce a offrire risposte concrete, si genera fiducia.”

DESCRIZIONE AZIENDA:

Il Gruppo Hilti fornisce all’industria mondiale delle costruzioni e dell’energia prodotti, sistemi, software e servizi tecnologicamente all’avanguardia. Con circa 34.000 dipendenti in oltre 120 paesi, l’azienda è sinonimo di relazioni dirette con i clienti, qualità e innovazione. La sede del gruppo Hilti si trova a Schaan, Liechtenstein, sin dalla sua fondazione nel 1941. L’azienda è di proprietà privata della Martin Hilti Family Trust, che ne garantisce la continuità a lungo termine. L’obiettivo del Gruppo Hilti è Making Construction Better, grazie alla passione del suo team e ad una cultura attenta, inclusiva e orientata alle prestazioni. L’azienda è presente in Italia da oltre 70 anni con sede centrale a Sesto San Giovanni, nel milanese, e conta 70 Hilti Store sul territorio nazionale.





1. COME DEFINISCE OGGI HILTI IL WELFARE E IL WELLBEING E PERCHÉ IL BENESSERE È DIVENTATO UN TEMA STRATEGICO?

Negli ultimi anni Hilti ha scelto di ripensare completamente il proprio approccio al welfare, passando da una logica di benefit tradizionali a un vero e proprio ecosistema di benessere.

Oggi parliamo di welfare non come un insieme di servizi, ma come un percorso strutturato: Hilti Care.

Dal 2023 al 2026 Hilti Care si è evoluto progressivamente, introducendo un'assicurazione sanitaria integrativa, estendendo tutele ai familiari, migliorando le coperture, ampliando la dimensione del benessere fisico e mentale e lanciando una nuova piattaforma welfare più intuitiva e ricca di possibilità. La scelta di rendere il benessere un tema strategico nasce da una consapevolezza molto chiara: oggi le persone cercano protezione, semplicità e vicinanza nei momenti che contano. E quando un'azienda riesce a offrire risposte concrete, si genera fiducia. Lo confermano anche i dati: +5% nella dimensione Great Place to Work dedicata ai benefit e +2% nella Recognition Dimension di GEOS, la nostra indagine annuale interna che misura il livello di engagement delle persone. Il benessere, insomma, non è più un accessorio: **è un asset culturale che rafforza engagement, motivazione e senso di appartenenza.**



2. QUALI **BISOGNI NUOVI** AVETE VISTO EMERGERE NELLE VOSTRE PERSONE NEGLI ULTIMI ANNI? COME AVETE RISPOSTO A QUESTI **CAMBIAMENTI**?

Uno dei bisogni più evidenti che abbiamo osservato riguarda la protezione personale e familiare. Sempre più persone cercano stabilità, sicurezza economica e la possibilità di affrontare momenti imprevisti con maggiore serenità. Per questo Hilti ha ampliato le coperture assicurative, introdotto accertamenti diagnostici e oncologici più completi, esteso diverse tutele anche ai familiari e lanciato un pacchetto maternità progettato per essere davvero accessibile a tutti. Accanto a questo, è emersa con forza l'esigenza di un **benessere psicofisico** più integrato nella vita quotidiana. Le persone vogliono strumenti concreti per gestire lo stress, migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro e prendersi cura della propria salute mentale in modo semplice e immediato. Hilti ha risposto con soluzioni che combinano servizi fisici e digitali: accesso agevolato a strutture sportive e prestazioni mediche, programmi di benessere da remoto, app dedicate e servizi di telemedicina. A completare l'offerta ci sono webinar, eventi nutrizionali e sessioni di mindfulness dal vivo, che trasformano la cura di sé in un'esperienza naturale e quotidiana all'interno del percorso professionale.

Le persone chiedono soprattutto semplicità e accessibilità. Per questo abbiamo scelto di introdurre una nuova piattaforma welfare molto più immediata da utilizzare, accessibile tramite Single Sign-On e fruibile anche come web app, così da poterla consultare in qualsiasi momento e da qualsiasi dispositivo. Inoltre ha il vantaggio di diventare un vero e proprio **hub di comunicazione**, che ci consente di inviare notifiche direttamente ai dipendenti, mantenendoli sempre aggiornati e agevolando le richieste di assistenza. In questo modo il welfare diventa davvero semplice da usare e sempre a portata di mano.





3. COME ASCOLTATE LE PERSONE E COME TRASFORMATE I FEEDBACK IN AZIONI CONCRETE?

L'ascolto in Hilti è un processo costante e multilivello.

Le persone vengono coinvolte attraverso molteplici canali di ascolto: incontri diretti, survey periodiche, conversazioni facilitate dagli HRBP e un sistema di monitoraggio continuo dei KPI che ci permette di comprendere come vengono utilizzate le piattaforme, quali servizi risultano più attrattivi e quali tutele necessitano di maggiore comunicazione. A questo si aggiunge il contributo prezioso degli Engagement Ambassador, una rete interna che intercetta quotidianamente impressioni, esigenze e suggerimenti provenienti dai team, trasformandoli in insight immediati.

Il valore dell'ascolto sta però nella sua **trasformazione in azioni concrete.** Quando le persone hanno chiesto più chiarezza, Hilti ha creato leaflets grafici, tutorial e un sistema di comunicazione multicanale che oggi include webinar, newsletter e da pochissimo la bacheca notizie della nuova piattaforma welfare. Quando i dipendenti hanno espresso il desiderio di un maggiore sostegno psicofisico, sono nati webinar, eventi live e partnership con provider specializzati in queste tematiche.

Tutto questo avviene grazie a una **gestione interfunzionale** che coinvolge Comp&Ben, Procurement, Facility, HSE, DEI e HRBP: un lavoro di squadra che garantisce ascolto, rapidità e coerenza nelle risposte.



4. IN CHE MODO IL WELLBEING CONTRIBUISCE ALL'ENGAGEMENT AZIENDALE? COME VALUTATE L'IMPATTO DELLE INIZIATIVE SU BENESSERE, MOTIVAZIONE E RISULTATI?

Il wellbeing incide sull'engagement perché tocca la vita reale delle persone. Quando un'azienda ti sostiene nelle spese quotidiane, ti protegge nei momenti difficili e ti offre strumenti per migliorare la tua salute, inevitabilmente si genera un senso di fiducia e appartenenza. Questo si traduce in maggiore motivazione, più coinvolgimento e un clima positivo, come dimostrano gli aumenti nelle metriche GPTW e GEOS.

L'impatto viene valutato attraverso **indicatori quantitativi e qualitativi**. Hilti monitora le registrazioni ai portali, il numero di sinistri aperti, la partecipazione agli eventi, l'utilizzo della piattaforma welfare. A questi dati oggettivi si aggiungono i feedback raccolti dalle persone, che consentono di interpretare non solo cosa viene utilizzato, ma come quel servizio influenza l'esperienza quotidiana.

In questo modo il wellbeing non è un investimento "a intuito", ma un programma monitorato e adattato costantemente per garantire un impatto reale sul benessere.



5. QUALI INSEGNAMENTI DEL VOSTRO PERCORSO POSSONO ESSERE **UTILI** AD ALTRE ORGANIZZAZIONI?

Guardando al percorso che abbiamo compiuto con Hilti Care, emerge con chiarezza che il welfare funziona davvero solo quando viene concepito come un **cammino continuo**, non come un intervento isolato. Dal 2023 ad oggi abbiamo ampliato, rivisto e aggiornato costantemente la nostra offerta, lasciandoci guidare dai bisogni delle persone, dai dati e dalle opportunità che si sono presentate. È questo movimento costante che ha permesso al programma di rimanere vivo, rilevante e vicino alla realtà quotidiana dei nostri colleghi.

Un altro elemento cruciale riguarda la **comunicazione**. Abbiamo imparato che un benefit, per portare valore, deve essere compreso, accessibile e raccontato nel modo giusto. Per questo abbiamo investito in linguaggi chiari, strumenti visuali e canali multipli: non per “promuovere” i benefit, ma per renderli davvero utilizzabili da tutti.

C'è poi il tema della **multidimensionalità del benessere**, che è diventato un criterio imprescindibile. Non basta introdurre un servizio “piacevole” o di tendenza: serve una proposta che abbracci tutte le dimensioni del wellbeing – fisica, mentale, finanziaria, sociale – perché solo così si riesce a rispondere in modo autentico alle esigenze della vita reale.

La **centralità dei dati** è un'altra lezione che ha guidato il nostro percorso. Le decisioni più efficaci non nascono dall'intuizione, ma dall'analisi: confrontarsi con i benchmark di mercato, leggere i feedback, osservare i trend di utilizzo, interpretare ciò che funziona e ciò che va migliorato. È questo approccio che ci permette di costruire un programma basato su bisogni veri e non su percezioni.

Infine, ciò che ha fatto davvero la differenza è stata la nostra **governance trasversale**. Hilti Care è il risultato di un lavoro condiviso tra HR, HSE, Procurement e Facility: competenze diverse che hanno portato punti di vista differenti e complementari, rendendo l'offerta più solida, coerente e integrata. Senza questa collaborazione, nessun programma di benessere potrebbe davvero rispondere alla complessità delle persone.

Gianluca Tosca

HEAD OF PRODUCT & OPERATIONS

“Le sfide più frequenti che le aziende portano sono assenteismo, turnover e difficoltà di retention. Sono tre facce dello stesso problema: quando una persona non riesce a gestire la propria vita fuori dal lavoro, le conseguenze si riflettono inevitabilmente sulla produttività e sul clima interno. Per questo investire su piani di wellbeing completi è una mossa sempre più strategica per le aziende.”

DESCRIZIONE AZIENDA:

Family+Happy è la realtà italiana che trasforma il welfare aziendale in un alleato reale e concreto per chi lavora.

Seleziona e certifica professionisti del caregiving con un protocollo sviluppato insieme al Politecnico di Torino, e affianca a questo psicologi, nutrizionisti, medici e coach del benessere – tutto in un unico abbonamento.

Ogni utente ha un tutor dedicato. Un'IA proprietaria analizza 113 parametri per trovare il professionista del caregiving giusto.

Family+Happy ha vinto il Premio Nazionale dell'Innovazione nel Benessere Aziendale, assegnato da GammaDonna e Fortune Italia.

Perché quando le persone stanno bene fuori dal lavoro, stanno meglio anche dentro.



1. COME È NATO IL PROGETTO DI **FAMILY+HAPPY** E DI COSA VI OCCUPATE NELLO SPECIFICO?

Family+Happy nasce da un'esigenza vissuta in prima persona dai fondatori: quella di conciliare il lavoro con la cura della famiglia, senza dover scegliere tra i due. Da questa esperienza diretta è emersa una consapevolezza più ampia – l'80% delle ore di assenza dal lavoro è riconducibile a imprevisti legati alla cura di figli e anziani, e il 71% di questi costi ricade direttamente sulle famiglie. C'era un problema strutturale che nessuno stava risolvendo in modo organico.

Oggi Family+Happy è leader in Italia nel settore della cura e del benessere delle persone: seleziona e certifica professionisti del caregiving tramite il protocollo proprietario CertifiCare® – sviluppato insieme al Politecnico di Torino e basato su 113 parametri in un'unica soluzione per le aziende. Il tutto gestito direttamente, con un tutor dedicato per ogni dipendente e un'intelligenza artificiale proprietaria che garantisce matching preciso e qualità del servizio.



2. **COME SONO EVOLUTE LE ESIGENZE DELLE AZIENDE E DELLE PERSONE NEL TEMPO?**

L'evoluzione è stata rapida e misurabile: le aziende che offrono welfare su caregiving e prevenzione sono passate dal 10,3% al 43,3% in soli quattro anni – praticamente triplicate. Non è più un tema di nicchia, è diventato centrale nelle strategie HR.

Parallelamente, il quadro normativo ha continuato a evolversi, rendendo più complessa la gestione dei rapporti di lavoro nel caregiving domestico. Family+Happy ha risposto strutturando un processo di onboarding che accompagna aziende e dipendenti passo dopo passo, garantendo la piena conformità normativa e trasformando un momento di potenziale difficoltà in un'esperienza semplice e trasparente. Questo approccio riflette uno dei valori fondanti dell'azienda: generare impatto sociale reale, anche garantendo lavoro regolare alle professioniste del caregiving – spesso donne con percorsi di vita fragili.



3. QUALI SONO LE PRINCIPALI RICHIESTE DELLE AZIENDE E COME SI INSERISCONO I VOSTRI SERVIZI?

Le sfide più frequenti che le aziende portano sono assenteismo, turnover e difficoltà di retention. Sono tre facce dello stesso problema: quando una persona non riesce a gestire la propria vita fuori dal lavoro, le conseguenze si riflettono inevitabilmente sulla produttività e sul clima interno.

Family+Happy risponde con un modello "chiavi in mano" che non si limita a mettere a disposizione un catalogo di servizi: ogni dipendente ha un family tutor dedicato, c'è una garanzia di sostituzione con la copertura "no problem", e in caso di urgenze la soluzione viene trovata rapidamente. I risultati sono misurabili: -69% di assenze, +78% di benessere percepito, ROI stimato x3,9 sull'investimento. Non a caso, il 95% delle aziende partner rinnova il servizio.



4. QUANTO È IMPORTANTE AD OGGI IL WELLBEING NELLE AZIENDE?

Tra il 2022 e il 2024, l'impatto del welfare su produttività, clima aziendale e fidelizzazione è cresciuto in modo significativo – e l'attrazione di talenti è ormai una priorità dichiarata per oltre un terzo delle aziende. Il wellbeing non è più un benefit accessorio, è un fattore competitivo. La differenza, però, la fa il modello. Family+Happy ha ricevuto il Premio Nazionale dell'Innovazione nel Benessere Aziendale – assegnato da GammaDonna e Fortune Italia – proprio perché ha scelto un approccio concreto: non iniziative estemporanee, ma servizi che risolvono problemi reali nella vita quotidiana delle persone, accessibili fino al 60% in meno rispetto alle classiche piattaforme di welfare. Felici a casa, sereni al lavoro – non è solo uno slogan, è la logica che guida ogni scelta dell'azienda.





DOUBLEYOU

WELFARE MANAGEMENT

ZUCCHETTI

DOCUMENTO REALIZZATO CON IL CONTRIBUTO DI:

*Andrea Catania, Antonio Nudo, Giulia Pozzi, Vito Castelli,
Matteo Bazzi, Giulia Panzone, Chiara Lombardi*