



L'HR

è pronto a governare il futuro del lavoro?

WELLBEING, SENSO DI APPARTENENZA E AI:
VERSO UNA NUOVA CULTURA ORGANIZZATIVA

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA
3° EDIZIONE DELL'OSSERVATORIO EWM

22 OTTOBRE 2026

PROGETTO REALIZZATO DA:



2026: quadro economico sotto pressione



Costi dell'energia

in Italia più alti che in altri paesi europei



Produzione industriale in calo

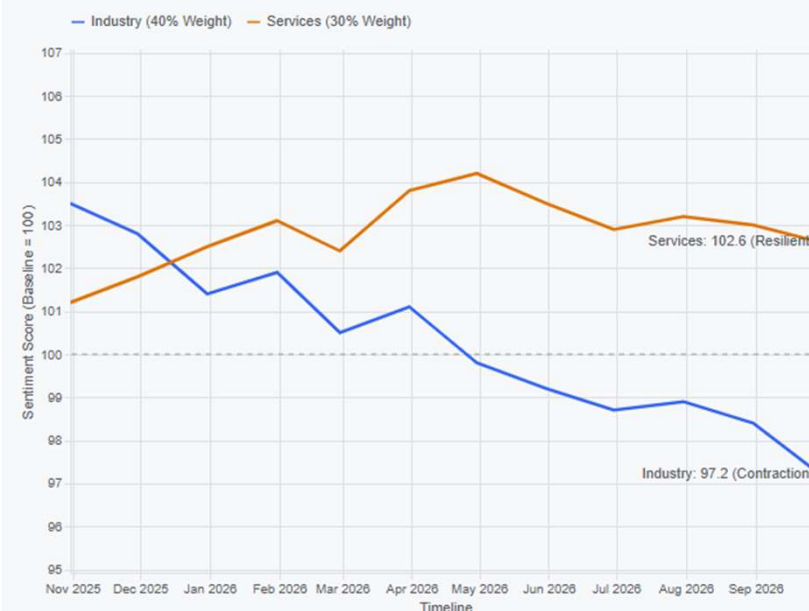
in particolare per i beni di consumo



Inflazione +4,2% (Istat, sett. 2026)

con le retribuzioni più basse d'Europa

ESI Component Trends: Industry vs Services



Andamento ultimi 12 mesi dell'**Economic Sentiment Indicator (ESI)** per i due settori con il peso maggiore nell'indice complessivo: l'industria manifatturiera (40%) e i servizi (30%); elaborazione EWM su dati Eurostat.

2026: quadro economico (ulteriormente) sotto pressione + nuove sollecitazioni per le organizzazioni



energia



produzione



inflazione

L'A.I. entra velocemente nei processi aziendali



16% (2024: 8,2%) **53,1%**
presso imprese 10+ addetti presso imprese 250+ add.

«La mancanza di competenze adeguate frena l'adozione dell'IA in quasi il 60% delle aziende che hanno valutato ma poi non realizzato investimenti in IA.»
(Istat, Imprese e ICT, anno 2025)

D.Lgs. 96/2026 su parità e trasparenza retributive, ufficialmente il 7 giugno 2026



Recepisce la Direttiva UE 2023/970: bande salariali prima dell'assunzione, criteri di retribuzione e progressione accessibili, reporting sul divario di genere.

Osservatorio EWM, l'obiettivo sin dalla prima edizione: misurare la qualità della relazione tra dipendenti e organizzazione



Engagement

Soddisfazione e fidelizzazione verso l'organizzazione



Welfare

Il welfare aziendale come risposta ai bisogni di lavoratori e famiglie



Mobility

Gli spostamenti casa-lavoro e il loro impatto sulla qualità della vita

Nuove verifiche 2026:

- **Spendibilità dei crediti welfare**
- **Parity and pay transparency**
- **Uso attuale dell'A.I. e sentiment sull'impatto**

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Osservatorio EWM, l'obiettivo: aggiornare la misurazione in funzione di nuove dimensioni relazionali



Engagement

Soddisfazione e fidelizzazione verso l'organizzazione



Welfare

Il welfare aziendale come risposta ai bisogni di lavoratori e famiglie



Mobility

Gli spostamenti casa-lavoro e il loro impatto sulla qualità della vita

Parity and Pay Transparency



Parità di retribuzione

tra donne e uomini, per lavoro uguale o di pari valore



Criteri della retribuzione

chiarezza su come si determina lo stipendio



Progressione economica

chiarezza su come lo stipendio cresce nel tempo

Wellbeing



22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Osservatorio EWM, l'analisi: ampia base rispondenti e metriche quantitative

1.984

casi cumulati in tre edizioni

analisi di correlazione e validazione benchmark

744

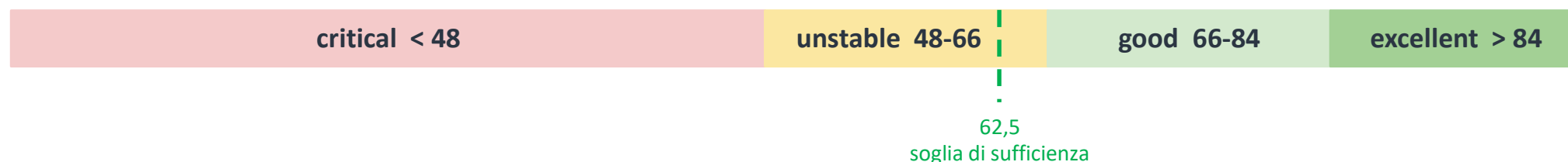
interviste 2026

pay transparency, crediti welfare, A.I.

Campione dipendenti di medie-grandi organizzazioni:

- 34% donne/ 60% uomini/ 6% nd; 46 anni età media; 54% con figli in famiglia
- 11 anni anzianità media az.; 77% white c./ 23% blue collar; 25% mansioni direzionali/ 75% m. operative; 40% smart-working
- 50% aziende manifatturiere/ 50% servizi; 300 addetti in media; 70% az. ha obbligo PSCL; 81% az. con politiche di welfare attive

Lettura dei benchmark index, soglie:



22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

EWM 2026

I risultati su engagement, welfare e mobility

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

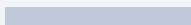
PROGETTO REALIZZATO DA:



La soddisfazione per il lavoro risulta discreta

- OVERALL SATISFACTION, avg 3,4/ 5



Completamente		13%	top2 = 45%
Molto		32%	
Abbastanza		39%	
Poco		11%	bottom2 = 16%
Per niente		5%	

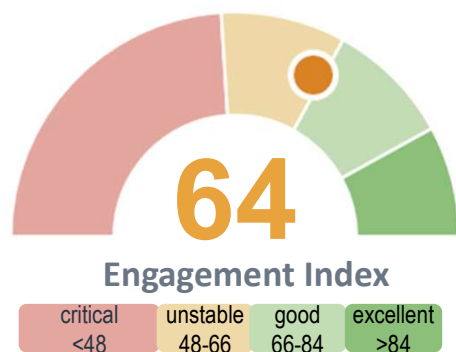
Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, $n = 1.583$ · % sul totale dipendenti

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

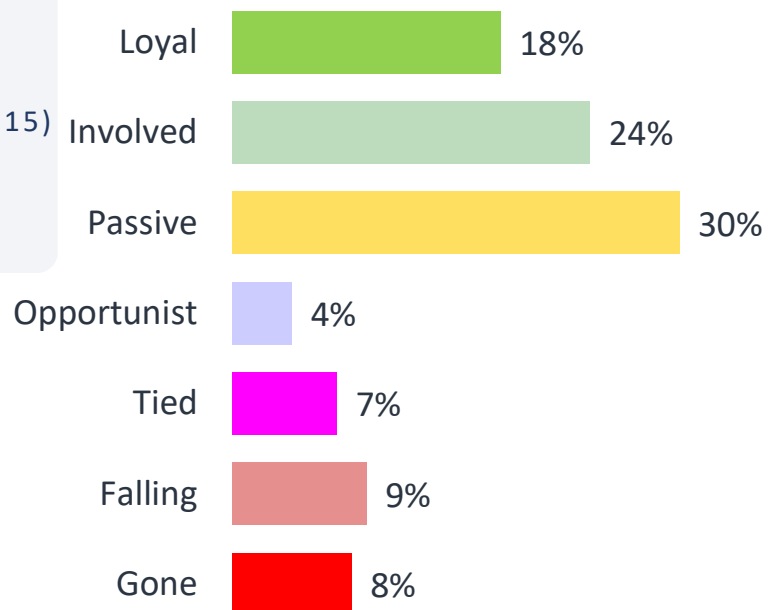
La soddisfazione per il lavoro risulta discreta, ma il legame è debole

- OVERALL SATISFACTION, avg 3,4/ 5
- DISTINCTIVENESS, avg 3,6/ 5
- RECOMMENDABILITY, avg 6,5/ 10 (nps -15)
- INTENTION TO STAY, avg 3,5/ 5 (vs turnover int.)



Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, n = 1.583 · % sul totale dipendenti

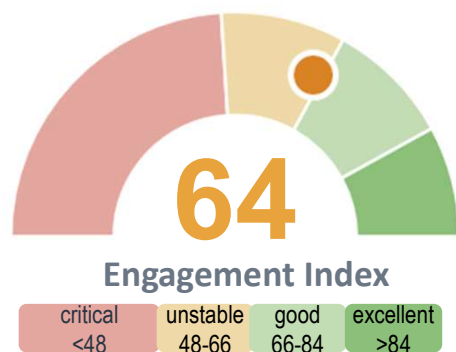
Engagement personas



I dipendenti «passive»

danno valutazioni sopra la media ma senza sentirsi coinvolti con l'organizzazione. Sono il cluster più ampio e il principale bacino da attivare.

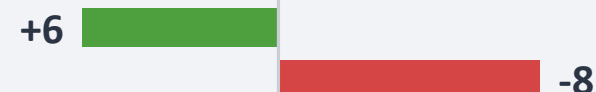
Engagement Index: le variazioni più significative



Scostamento vs EI medio · punti indice

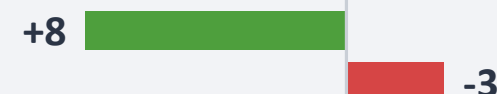
RUOLO

White collar
Blue collar



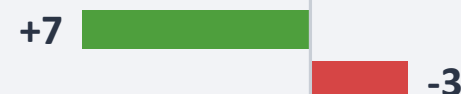
RELAZIONI

Client facing >50%
Relazioni solo interne



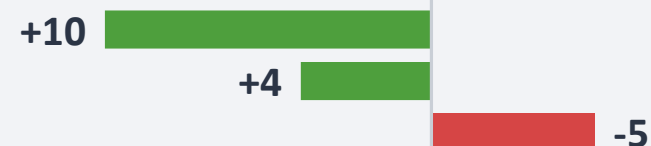
ANZIANITÀ AZIENDALE

Meno di 5 anni
Più di 5 anni



SMART WORKING

Smart-w >40%
Smart-w 20-40%
No smart-w



Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, n = 1.583 · % sul totale dipendenti

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Il senso di appartenenza si conferma la leva più potente dell'engagement

Impatto sull'engagement delle macro-dimensioni (indice 0-100)



Correlazione con l'engagement (r), i 21 item rilevati:



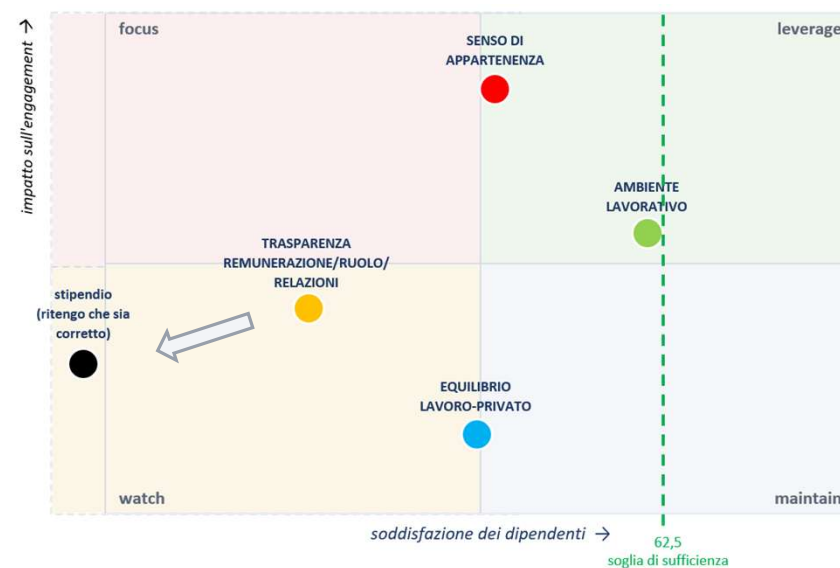
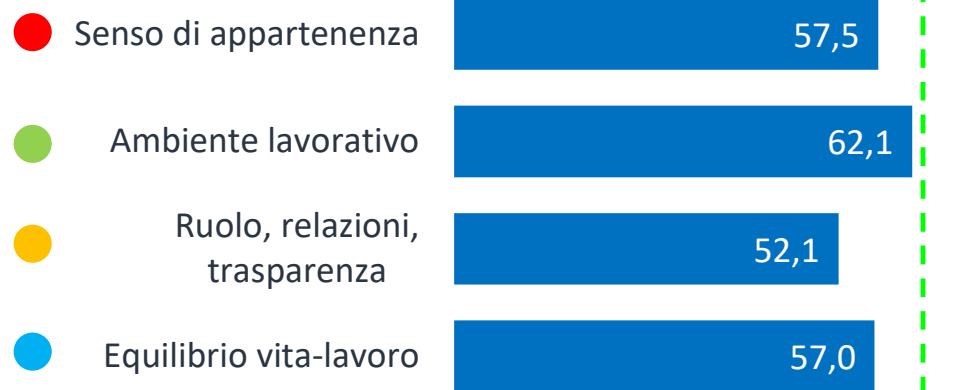
Fonte: EWM 2026+2025+2024, n = 1.984 · correlazione degli aspetti relazionali con l'Engagement Index

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Tutte le dimensioni sono sotto la soglia di sufficienza: c'è un gap da recuperare

Soddisfazione dei dipendenti (indice 0-100):



Fonte: EWM 2026+2025+2024, n = 1.984

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Il welfare è ormai una componente consolidata del rapporto di lavoro

Q21. Per te è importante poter disporre del welfare aziendale? Quanto?

molto/abbastanza/ né tanto né poco/ poco/ per niente

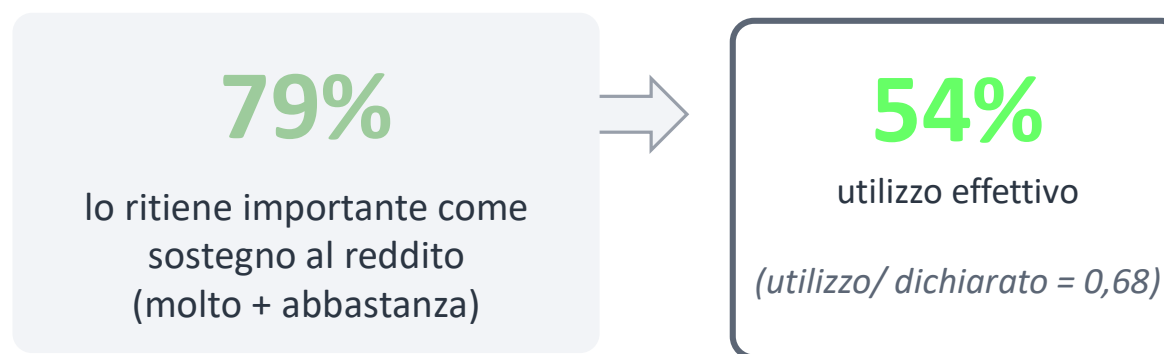
79%

lo ritiene importante
“molto + abbastanza”

Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, n = 1.583

Il welfare non è pienamente sfruttato nella sua funzione di sostegno al reddito

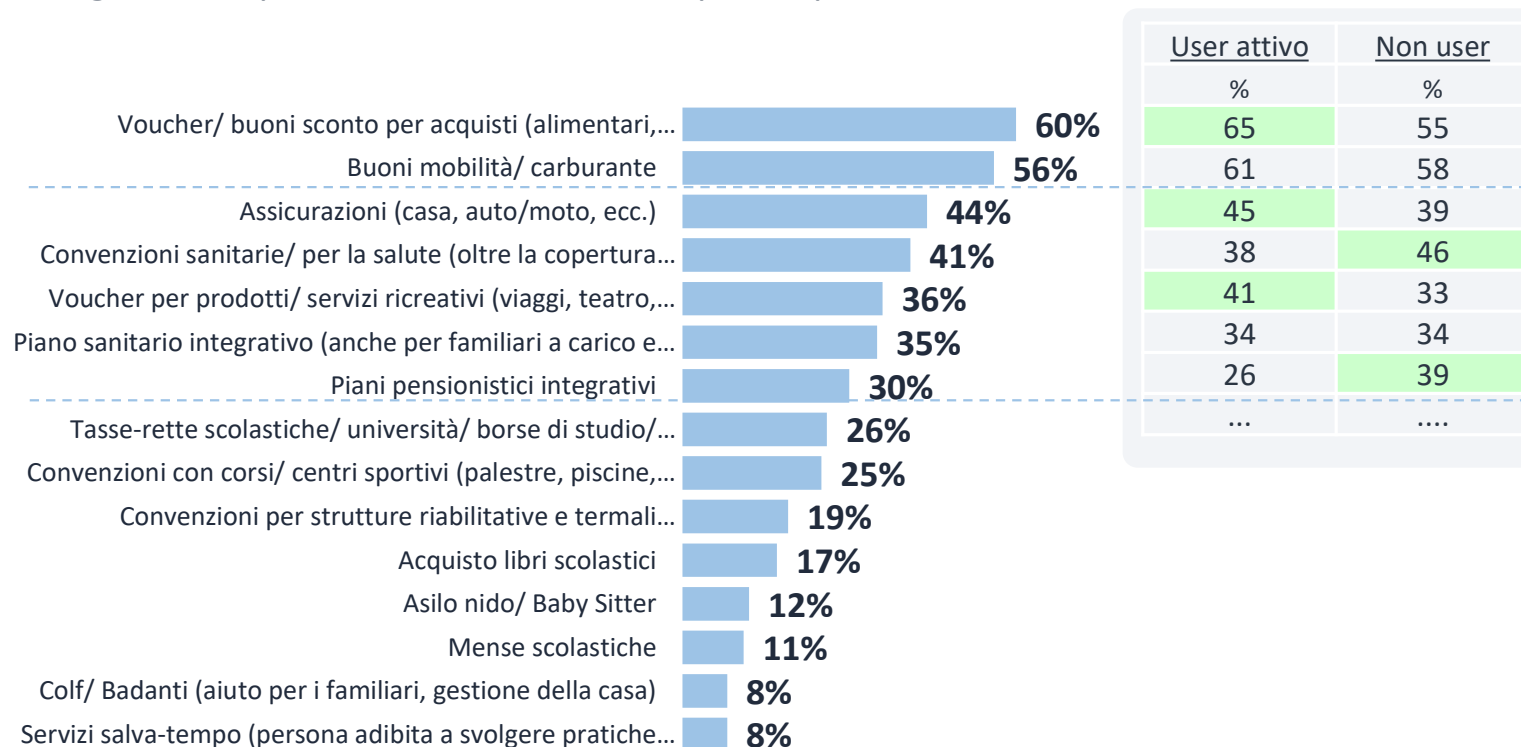
Q18. Sei a conoscenza dell'esistenza di servizi di welfare nella tua azienda? Se sì, quanto li conosci o utilizzi?



Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, $n = 1.583$

I beni e servizi richiesti: “buoni sconto e mobilità” per oltre la metà dei dipendenti, la spesa corrente diventa la priorità

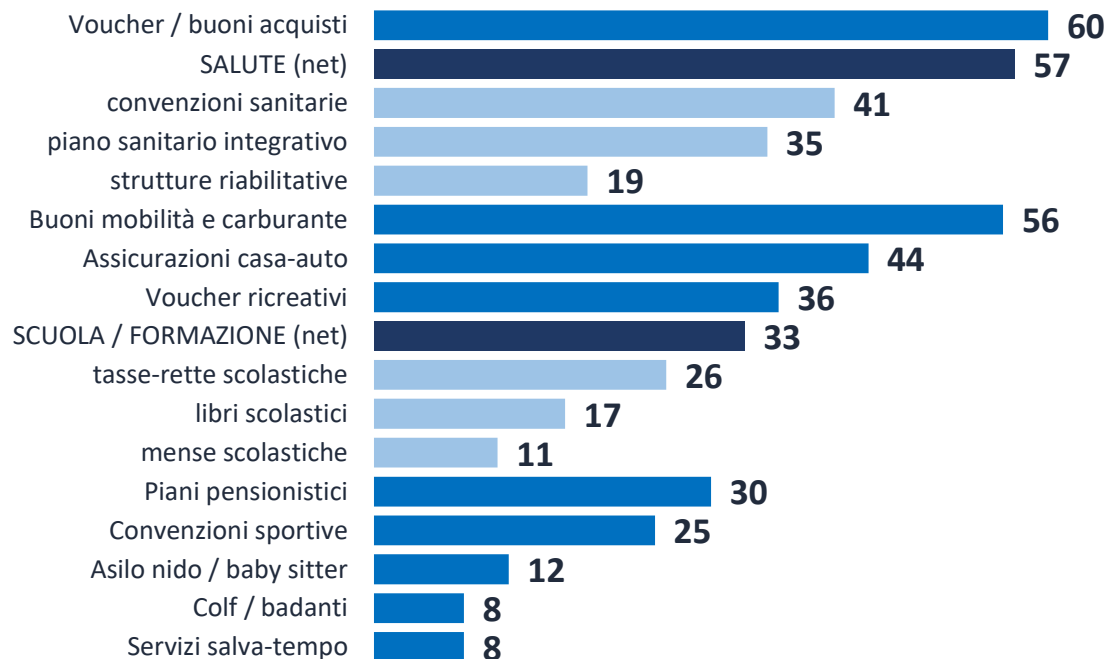
Q22. Se potessi scegliere, su quali servizi e beni vorresti poter spendere il welfare aziendale? — %



Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, n = 1.583

I beni e servizi richiesti: la fase del ciclo di vita orienta i desiderata

■ macro-categoria (net):
somma logica delle sotto-categorie



Femmine	Maschi	fino a 44 anni	45-54anni	55 o +
%	%	%	%	%
60	58	67	55	52
66	52	54	58	61
51	36	39	41	45
37	34	34	34	37
20	18	17	22	16
55	56	60	56	48
39	46	51	41	34
36	34	43	32	27
32	34	36	38	22
25	26	28	30	17
18	17	18	23	9
9	11	15	10	1
27	30	25	31	34
28	24	30	25	16
11	12	21	5	2
9	8	8	8	8
7	8	9	8	6

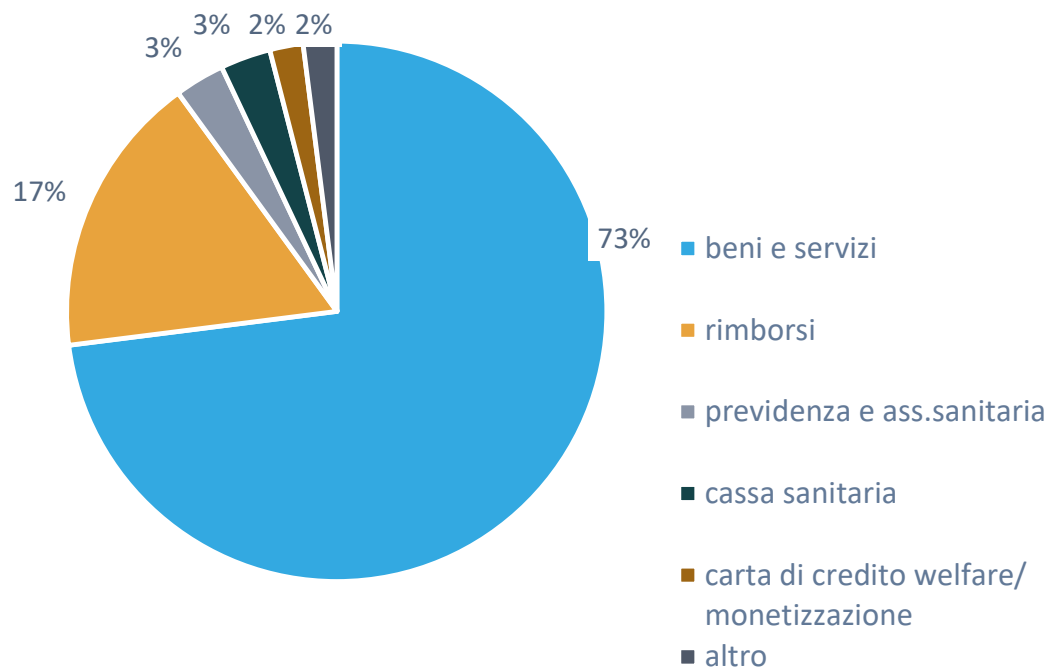
Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, n = 1.583

22 OTTOBRE 2026

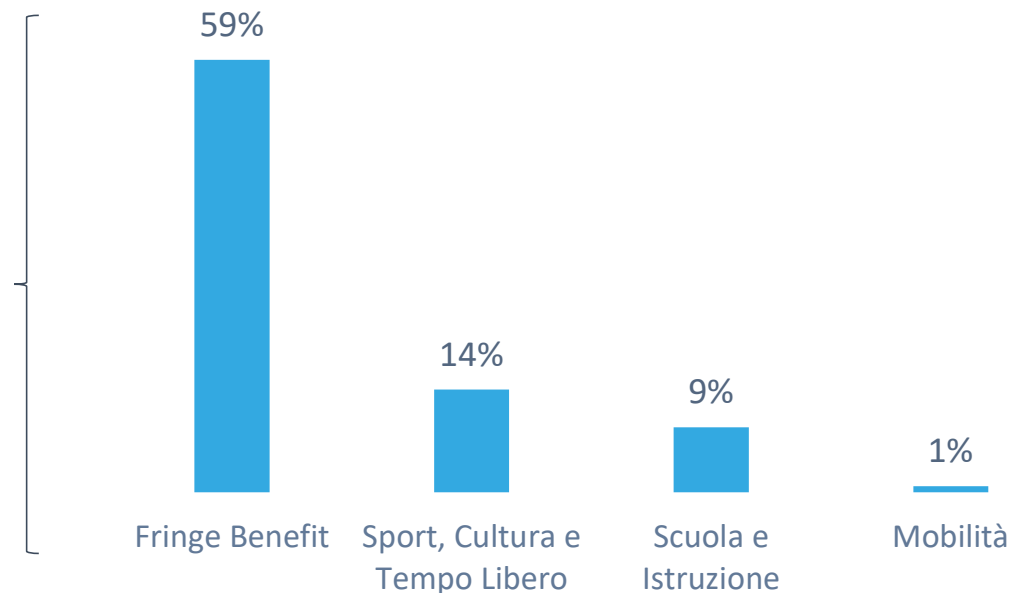
Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Spending a valore – dati dalla piattaforma timeswapp anche in termini di transato si osserva una forte concentrazione su beni e servizi

Transato ult.12 mesi:



Transato ult.12 mesi:

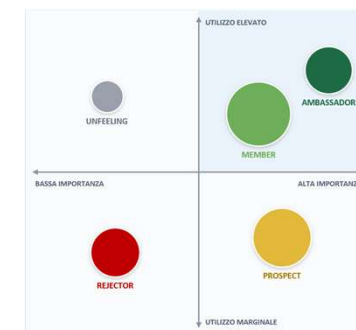
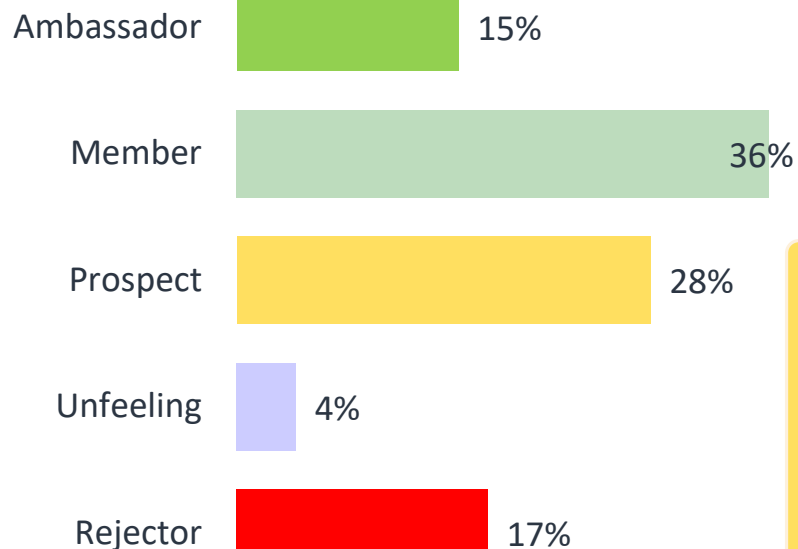


Il welfare ha ampi margini di crescita generale e di diffusione tra i dipendenti

79% imp. dichiarata
vs
54% user



Engagement personas:



Prospect:
riconoscono il valore del welfare ma oggi non riescono a sfruttarlo: lo conoscono poco, non ricordano come si usa o hanno bisogno ancora di formazione.

Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, n = 1.583

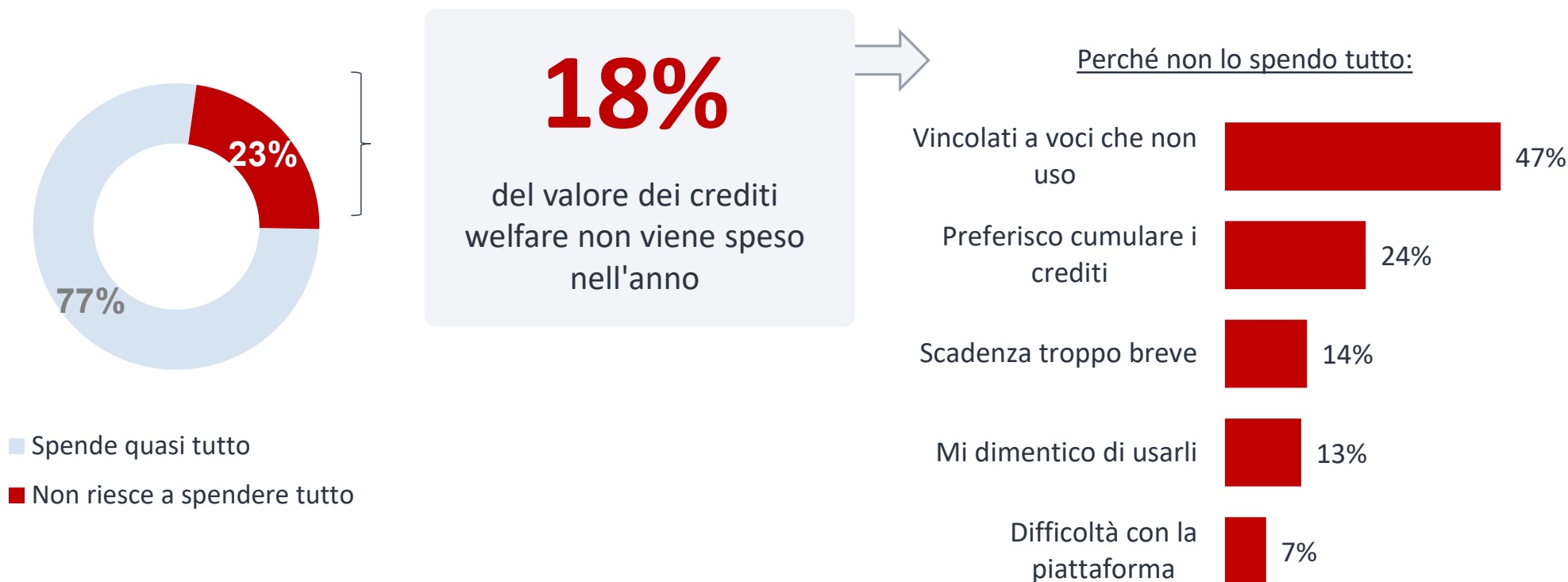
22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

C'è un valore importante ancora da liberare: il 18% del credito resta non speso

Q23. Considerando il totale dei crediti welfare messi a disposizione, quanto riesci a spendere all'incirca ogni anno?

Q24. Per quali motivi non utilizzi o non riesci a utilizzare la totalità dei crediti messi a disposizione della tua azienda/organizzazione?



Fonte: EWM 2026 · base user che non spendono tutto, n = 174

La mobility resta in area critica: comportamenti e propensioni cristallizzate



usa l'auto come mezzo principale,
anche per brevi spostamenti



vive il tragitto con stress; sale al 51%
oltre i 45 minuti



degli automobilisti non è disposto a
considerare alternative



esclude del tutto alternative all'auto
(q34. "certamente no")

Fonte: EWM 2026+2025, n = 1.583 · propensione al cambiamento: base dipendenti che si spostano in auto o moto, n = 1.404

La mobility resta in area critica: comportamenti e propensioni cristallizzate



85%

usa l'auto come mezzo principale,
anche per brevi spostamenti



22%

vive il tragitto con stress; sale al 51%
oltre i 45 minuti



51%

degli automobilisti non è disposto a
considerare alternative



1 su 5

esclude del tutto alternative all'auto
(q34. "certamente no")

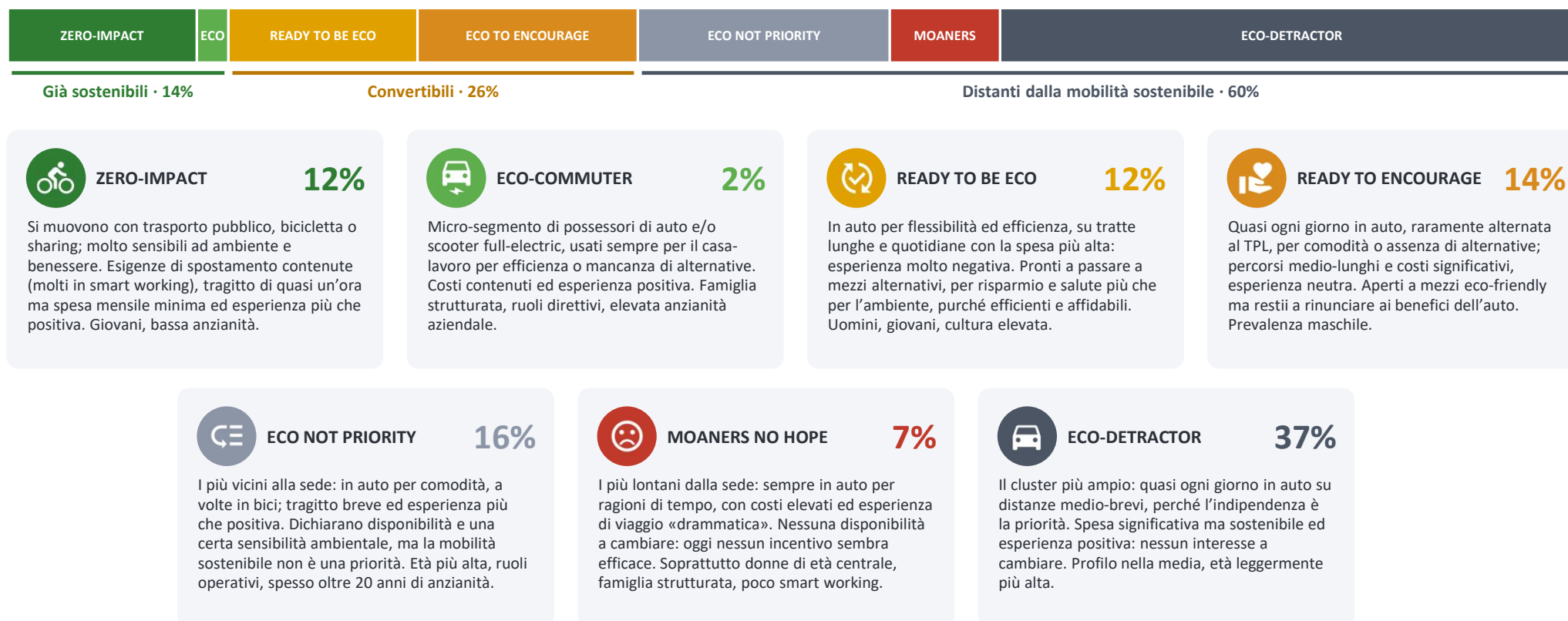


Fonte: EWM 2026+2025, n = 1.583 · propensione al cambiamento: base dipendenti che si spostano in auto o moto, n = 1.404

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Le mobility personas: prevalgono i profili “resistenti” al cambiamento



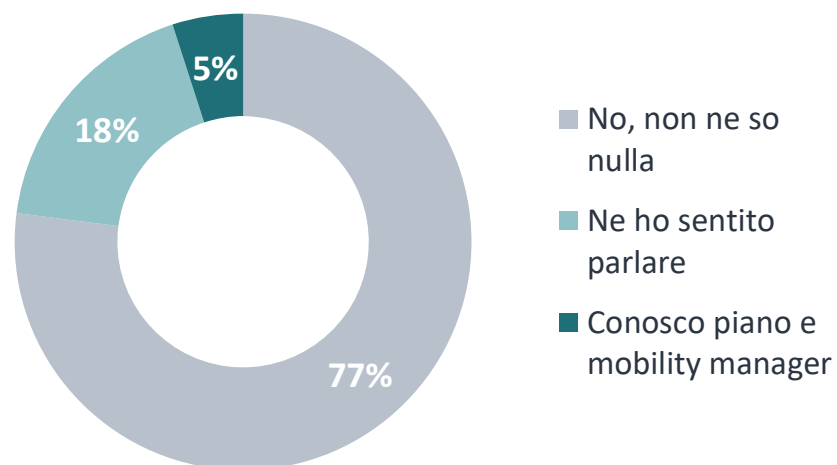
Fonte: EWM 2026+2025, base totale rispondenti, n = 1.583

22 OTTOBRE 2026

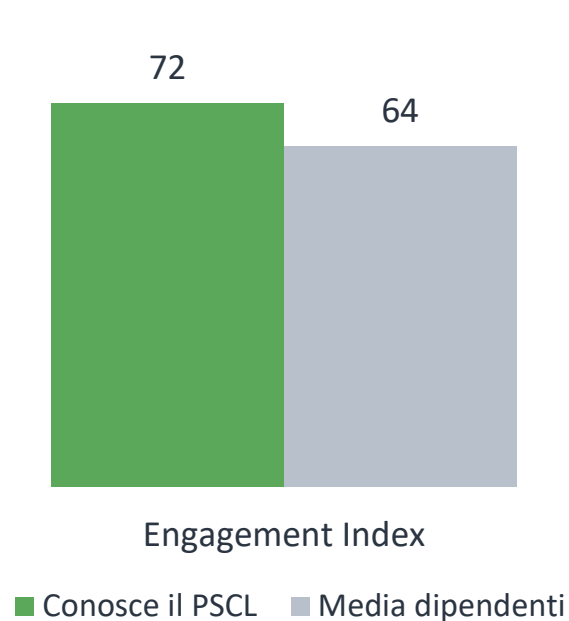
Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Il PSCL: una leva di coinvolgimento ancora sommersa

Q39. Sei a conoscenza del «Piano Spostamenti Casa Lavoro» ...?



Indici: chi conosce il PSCL vs media



+8

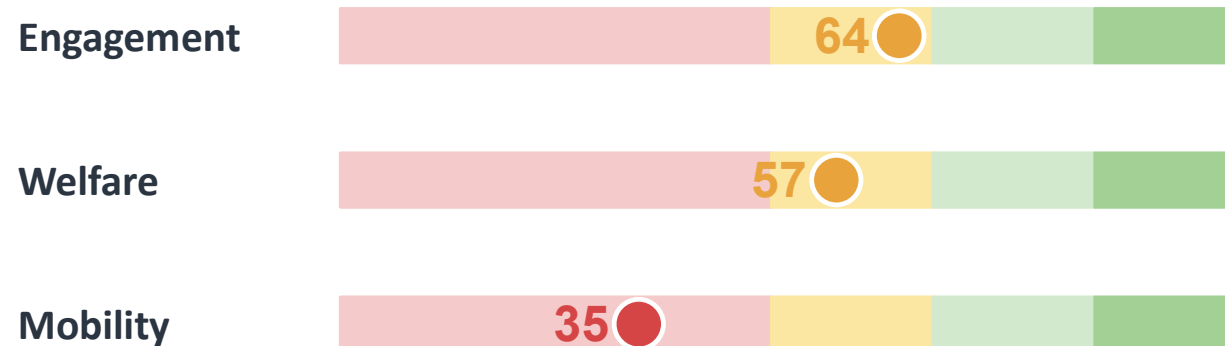
punti di engagement

Fonte: EWM 2026 · conoscenza del Piano Spostamenti Casa-Lavoro (Q39)

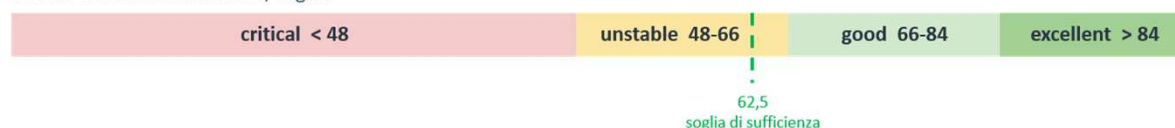
22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Fin qui si delinea un “benessere organizzativo” in situazione di instabilità considerando *engagement*, *welfare* e *mobility*



Lettura dei benchmark index, soglie:



Fonte: EWM 2026+2025, n = 1.583

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

EWM 2026

Parity & pay transparency - focus

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

PROGETTO REALIZZATO DA:



La pay transparency apre una stagione di evoluzione culturale

Q12. Parlando in particolare di parità e trasparenza retributiva tra uomini e donne, come valuti oggi la gestione di questi aspetti da parte della tua organizzazione?



Parità di retribuzione tra uomini e donne

per lavoro uguale o di pari valore



Trasparenza sui criteri della retribuzione

chiarezza su come si determina lo stipendio



Trasparenza sulla progressione economica

chiarezza su come lo stipendio cresce nel tempo

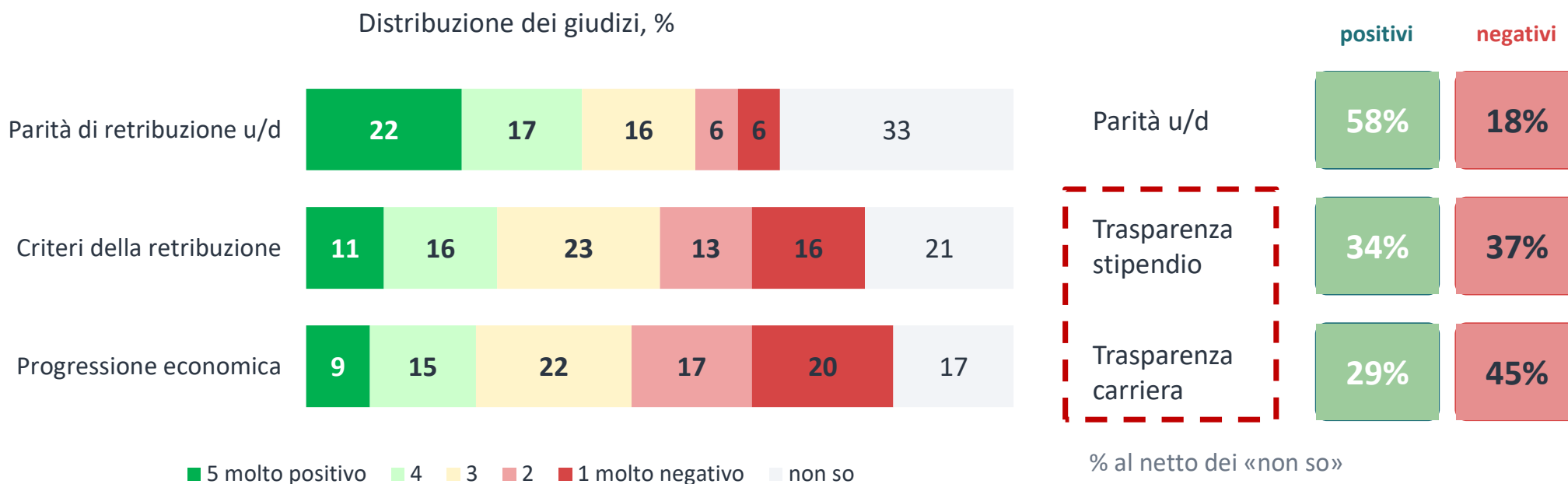
“l’Italia recepisce a giugno 2026 la Direttiva UE 2023/970 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione”

Fonte: EWM 2026, base totale rispondenti, n = 744 · riferimento: Direttiva UE 2023/970, D.Lgs. 96/2026

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Promossa la gestione della parità, da costruire la chiarezza su stipendio e carriera



1 dipendente su 3 non sa giudicare la parità: è la fotografia dell'anno zero

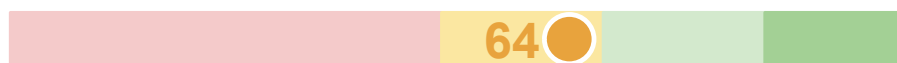
Fonte: EWM 2026, base totale rispondenti, n = 744 · Q12 giudizio sulla gestione da parte della propria organizzazione

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

Wellbeing più critico se iniziamo a considerare la dimensione “trasparenza e parità”

Engagement



Welfare

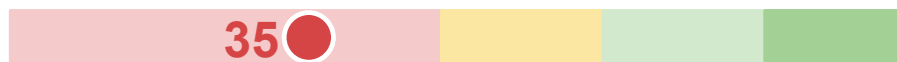


Transparency & Parity

NUOVO INDICE

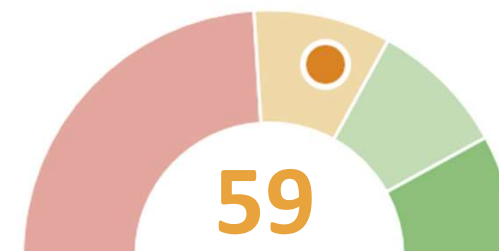


Mobility



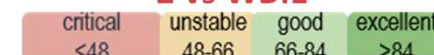
61

Wellbeing Index
(3 dimensioni)



Wellbeing Index 2
(4 dimensioni)

-2 vs WBI1



Fonte: EWM 2026+2025, n = 1.583; Transparency & Parity: EWM 2026, n = 744

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano



Sapere come si è pagati pesa sull'engagement e sulla fiducia nell'azienda

Engagement Index

64

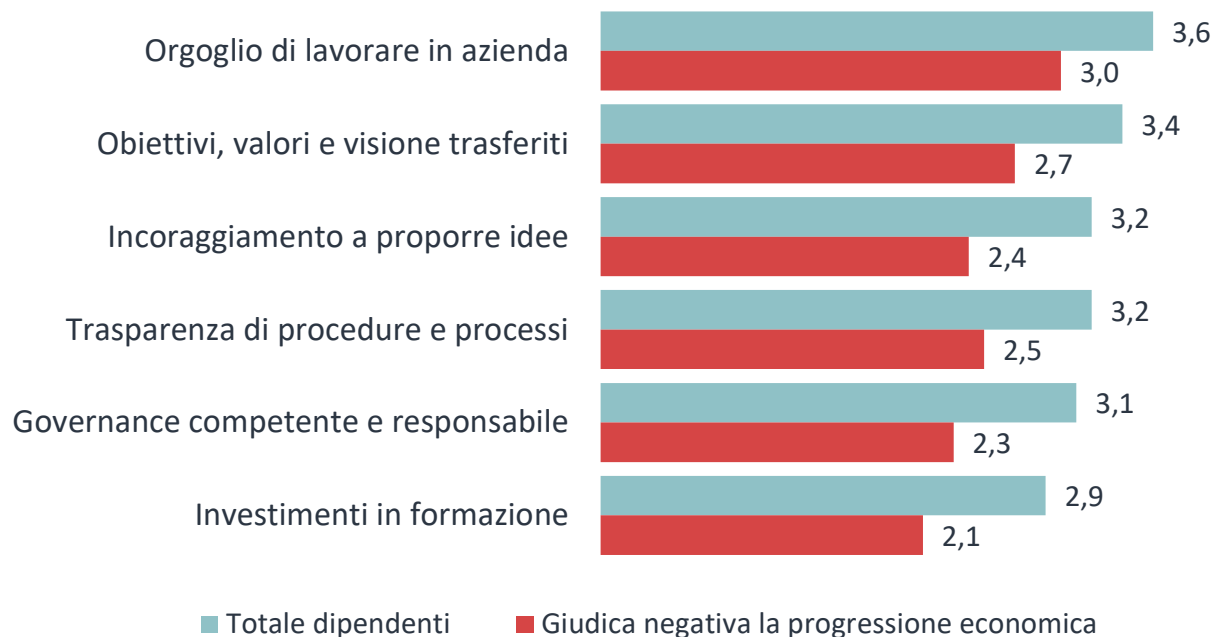
totale dipendenti

45

chi giudica negativi i
criteri di progressione
economica

-17 punti

Giudizi sull'azienda, media 1-5



Fonte: EWM 2026, base totale rispondenti, n = 744

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

EWM 2026

A.I. nelle prassi lavorative - focus

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

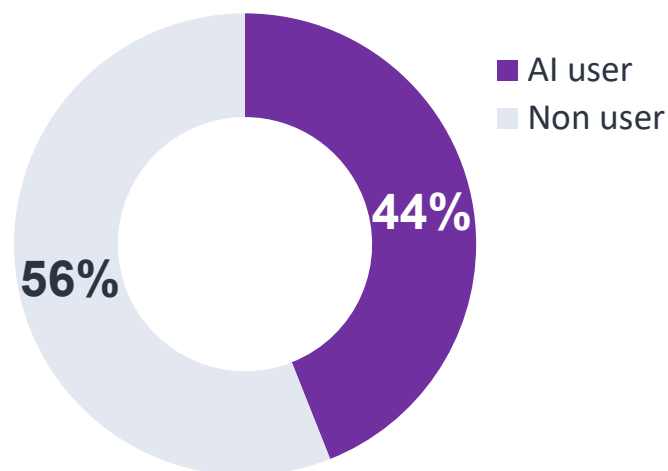
PROGETTO REALIZZATO DA:



L'A.I. è entrata nelle prassi lavorative

Q40. Parliamo ora di A.I. — intelligenza artificiale e lavoro. Per la tua attività lavorativa ti capita di ...?

Utilizzo per il lavoro — base totale rispondenti



Tipologia di A.I. utilizzata

base: gli AI user, il 44% del campione

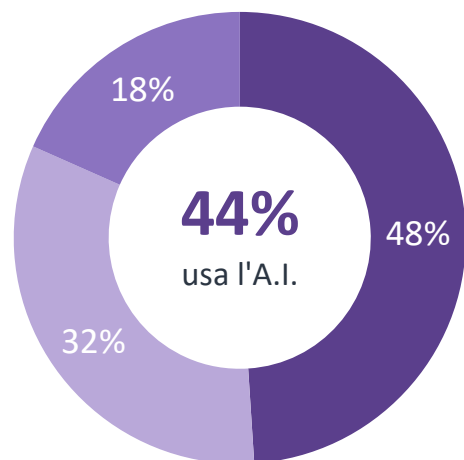


“tot. AI personale”, 66
“tot. AI aziendale”, 50
(1,2 modalità diverse)

La maggior parte dei dipendenti ricorre a strumenti personali, fuori dal perimetro aziendale

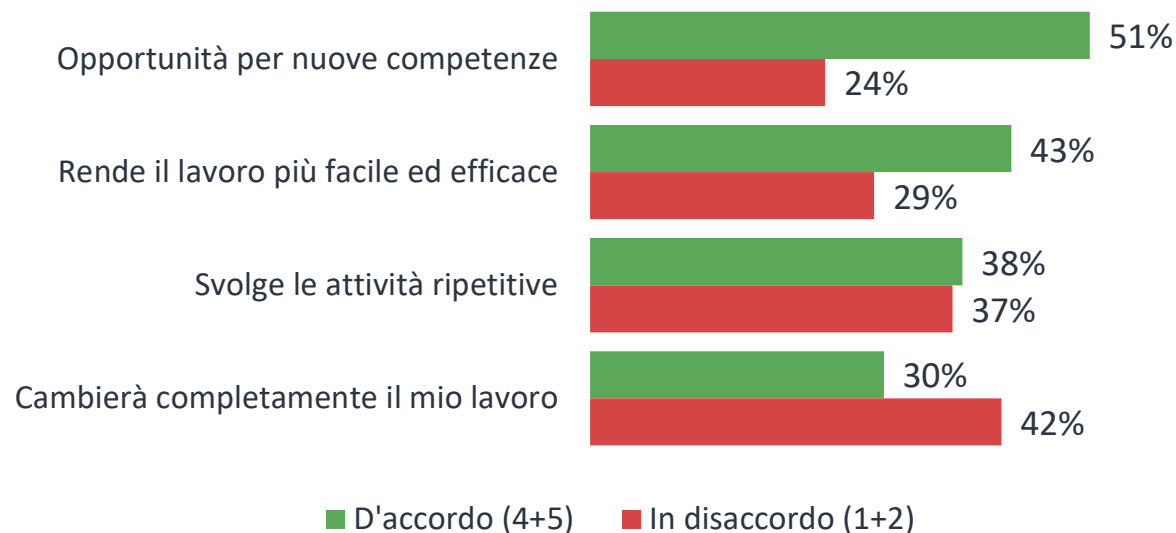
Fonte: EWM 2026, base totale rispondenti, n = 744; tipologia: base A.I. user (44%)

L'A.I., una transizione da strutturare e governare



■ Solo personale ■ Solo aziendale ■ Entrambe

L'A.I. sul lavoro in generale, % al netto dei «non so»



■ D'accordo (4+5) ■ In disaccordo (1+2)

La metà dei dipendenti vede nell'A.I. un'opportunità di miglioramento delle proprie competenze. In termini di mansionario e ruolo oggi è prevalente lo scetticismo sull'impatto dell'A.I.

Fonte: EWM 2026, base totale rispondenti, n = 744; tipologia: base A.I. user (44%)

EWM 2026

Key findings

22 OTTOBRE 2026

Osservatorio EWM 2026 · III edizione · Milano

PROGETTO REALIZZATO DA:



Che cosa può fare l'HR: cinque indicazioni dall'Osservatorio

- 1**  **Parità e trasparenza (in anticipo)**
 Individuare e correggere le criticità, poi rendere leggibili criteri e percorsi di progressione economica , possibilmente anticipando le richieste
- 2**  **Ascolto continuo e comunicazione interna**
 Ancora più valida l'indicazione di attivare momenti di ascolto, sui bisogni generali e legati al ruolo/ mansioni
- 3**  **PSCL come "killer application"**
 Farne un'occasione di ascolto coinvolgimento, andando oltre gli obblighi di legge
- 4**  **Welfare più libero**
 Liberarlo dai vincoli di destinazione, con allineamento con le reali esigenze dei lavoratori
- 5**  **A.I. governata**
 Governarla e farne un'occasione formativa: le persone già la usano e la useranno sempre di più



22 OTTOBRE 2026



GRAZIE PER AVER PARTECIPATO

L'HR è pronto a governare
il futuro del lavoro?

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA
3° EDIZIONE DELL'OSSERVATORIO EWM

PROGETTO REALIZZATO DA:



Contatti



Ludovica Busnach
busnachl@inaz.it

Consigliera INAZ e co-founder Timeswapp



Pietro Spreafico
pietro.spreafico@timeswapp.com

CEO e co-founder Timeswapp



Andrea Franchini
andrea@outofthelab.it

Responsabile ricerca EWM e founder Outofthelab