laborability

IMPACT 2030

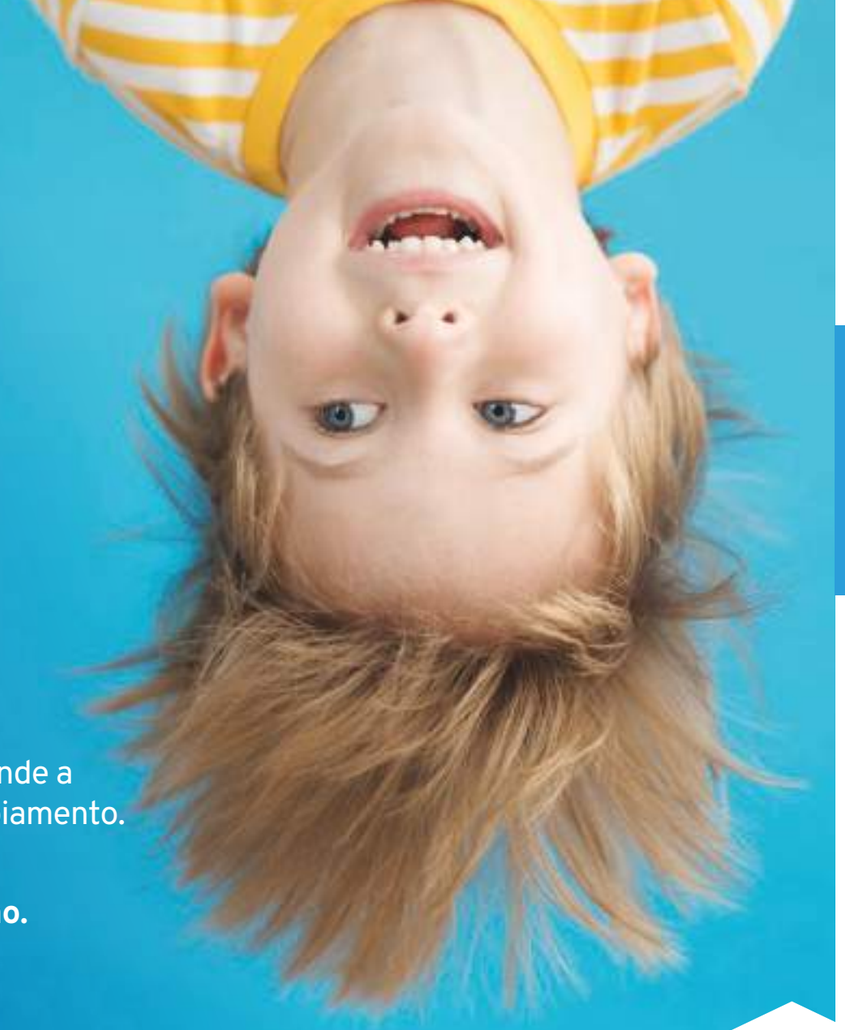
7° EDIZIONE
28 OTTOBRE 2026



SOLDI
SALUTE
CARRIERA

Dialogo tra generazioni con uno sguardo POP

Ribalta il punto di vista



Tutti vedono il problema.
Pochi trovano la causa.

Da 60 anni aiutiamo le aziende a leggere e realizzare il cambiamento.

Le persone scelgono.
Le organizzazioni evolvono.

INIZIA DA QUI

Executive Search & Recruitment

Sviluppo Organizzativo

PRAXI

CONTENUTI

LO SPETTACOLO DEL LAVORO CHE CAMBIA
di *Gianluca Spolverato*, Founder di laborability — pag. 5



SOLDI

OLTRE IL TABÙ SALARIALE — pag. 7

DRITTO AL WELFARE NASCOSTO — pag. 10



SALUTE

STARE BENE AL LAVORO — pag. 13

TRA LAVORO E CURA — pag. 16

LA SALUTE SI MISURA — pag. 18



CARRIERA

L'ERA DEL FARSI SCEGLIERE — pag. 21

VALTUS, GUIDARE IL CAMBIAMENTO — pag. 24

CARRIERE IN MOVIMENTO — pag.25

RIPENSARE LA CRESCITA PERSONALE — pag.26

6–

coverflex

è il voto che gli italiani danno alla propria retribuzione.

Scopri tutti i dati su stipendi, benefit e aspettative dei dipendenti nel nuovo **Report sulla Retribuzione 2026**.

accedi ai dati ↓





LO SPETTACOLO DEL LAVORO *CHE CAMBIA*

di ***Gianluca Spolverato***,
Founder di laborability

Soldi, salute, carriera. Sono tre parole che raccontano molto più del lavoro. Raccontano la vita che ci possiamo permettere, il tempo che abbiamo, le scelte che possiamo fare.

Abbiamo costruito questa edizione di IMPACT2030 partendo da qui, perché il lavoro torna a essere interessante quando smette di essere soltanto una questione di organizzazione, processi e performance e torna a parlare delle persone.

Dei soldi che guadagniamo e di quanto del valore che produciamo torna davvero a noi. Della salute che portiamo al lavoro ogni mattina, anche quando nessuno la vede. Delle carriere che cambiano direzione, si interrompono, ripartono e non assomigliano più alle vecchie scalate.

IMPACT2030 è lo spettacolo del lavoro che cambia. Edizione dopo edizione, abbiamo portato sul palco persone, idee e punti di vista che difficilmente si incontrerebbero altrove. È anche per questo che, nel tempo, IMPACT è diventato un appuntamento riconoscibile. Perché non prova a raccontare il futuro del lavoro da lontano, **ma lo porta in scena mentre accade.** In questa settima edizione affianchiamo per la prima volta all'evento un magazine. Una finestra di approfondimento da portare a casa con sé che racconta come imprese, manager e professionisti di diverse generazioni affrontano questi temi ogni giorno. E lo facciamo ancora una volta con uno sguardo pop. Perché il lavoro non vive solo dentro l'ufficio, ma entra nella cultura, nelle relazioni, nelle ambizioni, nel modo in cui immaginiamo il nostro futuro.

IMPACT2030 è questo: guardare il lavoro da vicino, mentre cambia.





OLTRE IL TABÙ *SALARIALE*

La survey di laborability svela i veri nodi della direttiva: la sfida sui vecchi superminimi, il divario di fiducia in azienda e un'inedita alleanza tra team.

L'adeguamento alla direttiva europea sulle retribuzioni è un vero e proprio cambio culturale. I dati che abbiamo raccolto fotografano un tessuto imprenditoriale che sta prendendo le misure: il **livello medio di preparazione si attesta a 6,17 su 10.** Ma è guardando al percepito delle persone che emergono gli insight più preziosi.

Per chi gestisce le persone, la sfida più complessa arriva dal passato. Il **44,7%** degli HR individua nei vecchi **superminimi storici** la causa principale del divario retributivo di genere. Giustificare oggi quelle scelte non è semplice, e in questo vuoto si insinua un vero e proprio **"Trust Gap": il 44% dei dipendenti teme l'uso di sistemi poco chiari per eludere le regole.**

continua



La nostra indagine scardina però **una delle paure aziendali più diffuse**: la rivalità all'interno dei team. Scoprendo di guadagnare di più a parità di ruolo, il **50,2% delle persone aiuterebbe i compagni di team** a ottenere un adeguamento.

Esiste comunque una precisa soglia di rottura: se un gap salariale del 10% si affronta con un colloquio (62,7%), davanti a un divario del 30% il patto si sgretola, spingendo il 31,1% verso azioni legali e il 16,3% a dimissioni o quiet quitting.

Come guidare la transizione? Le leve sono due. La prima è **colmare il vuoto comunicativo**, visto che il **52,1%** delle HR non ha ancora avviato iniziative interne sul tema. La seconda è il **Total Reward**: il 43,5% dei candidati accetterebbe un'offerta economica inferiore alle attese pur di accedere a smart working e welfare d'eccellenza. **La qualità del tempo si conferma una moneta dal grande valore strategico.**

Scoprendo di guadagnare di più a parità di ruolo, il 50,2% delle persone aiuterebbe i compagni di team a ottenere un adeguamento.

I dati arrivano dalla nostra survey sulla Pay Transparency, condotta su un campione trasversale di oltre 600 lavoratrici e lavoratori dipendenti per fascia d'età, ruolo e dimensione aziendale e 100 HR Manager, imprenditori e C-level.

360 WELFARE

OGGI PER ATTRARRE TALENTI SERVE MOLTO PIÙ DI UNA RAL ALTA.

Welfare e benefit incidono sempre di più nella scelta di un posto di lavoro.

DRITTO AL *WELFARE NASCOSTO*



Ogni anno in Italia ci sono 10 miliardi di euro di welfare pubblico che restano inutilizzati: connettere il personale a queste risorse permette alle aziende di aumentare il potere d'acquisto senza gravare sul costo del lavoro

Esiste un patrimonio di risorse pubbliche a disposizione di lavoratrici e lavoratori. In un momento storico in cui si parla costantemente di inflazione, rincari e difesa delle buste paga, miliardi di euro destinati a sostenere famiglie, lavoratori e caregiver rimangono chiusi nelle casse dello Stato. Perché?

Secondo l'ultimo report sul welfare pubblico di Dritto in collaborazione con laborability, **il 75% delle persone aventi diritto non ha richiesto alcuna agevolazione nell'ultimo anno**, e oltre 9 su 10 dichiarano apertamente di non sapere dove reperire informazioni affidabili sui benefici disponibili.
«Il problema non è l'assenza di risorse, ma la difficoltà di accesso», spiega Carlotta Ferrarese, direttrice commerciale di Dritto.

Carlotta Ferrarese
Direttrice Commerciale Dritto



75%

delle persone aventi diritto non ha richiesto alcuna agevolazione nell'ultimo anno

A bloccare l'erogazione di un valore potenziale stimato in circa 10 miliardi annui non è la mancanza di fondi, ma una combinazione letale di carenza di informazioni, frammentazione delle fonti e complessità delle procedure. Una selva oscura in cui si perdono migliaia di misure tra bonus nazionali, agevolazioni regionali e, soprattutto, le prestazioni degli enti bilaterali, finanziate proprio da aziende e dipendenti attraverso i contratti collettivi.

E qui entrano in gioco le imprese, con un ruolo che va oltre l'erogazione del classico pacchetto benefit. **«Le persone non chiedono all'azienda di sostituirsi allo Stato»,** continua Ferrarese. **«Chiedono di essere aiutate a capire quali strumenti esistono e come utilizzarli. È un ruolo di facilitazione che può generare un impatto molto significativo sul benessere percepito».**
Dritto, la piattaforma tecnologica di laborability dedicata al welfare pubblico, nasce esattamente con questo obiettivo: mappare le oltre 1.400 misure nazionali, regionali e degli enti bilaterali disponibili oggi, incrociarle con il profilo del dipendente e dei suoi cari, dargli ciò di cui hanno bisogno, traducendo burocrazia e confusione in un percorso guidato semplice e che va dritto all'opportunità.

In questo modo, il welfare pubblico smette di essere un'incognita e diventa una leva finanziaria complementare al welfare aziendale. Un moltiplicatore di valore per l'impresa, capace di incidere concretamente sul potere d'acquisto delle persone.



Dritto
WELFARE SENZA DEVIAZIONI

Puoi scaricare il report inquadrando il QR code:



STARE BENE *AL LAVORO*





Scritto da ***Francesca Forastieri,***
redazione laborability

Dalla survey di laborability emerge una richiesta precisa: aziende più attente all'equilibrio, alla salute mentale e alla qualità del tempo di lavoro

Il benessere al lavoro non dipende soltanto dai servizi messi a disposizione. Nasce soprattutto dal modo in cui il lavoro viene organizzato, dai carichi richiesti e dallo spazio che resta per la vita personale.

Il 61% degli intervistati dichiara di provare spesso ansia o stress durante la giornata lavorativa e quasi una persona su due ritiene che la propria azienda non presti sufficiente attenzione al benessere del personale. È il segnale di una distanza ancora evidente tra le iniziative offerte e l'esperienza quotidiana. Al centro delle richieste c'è soprattutto il tempo.

continua





Il 39% indica la riduzione dell'orario come possibile intervento, mentre il 37% chiede maggiore flessibilità. Per il 75%, inoltre, poter lavorare in modo flessibile incide anche sulla valutazione di una nuova opportunità, ma solo il 35% dichiara di avere accesso a smart working o orari flessibili.

Costruire benessere richiede quindi **ascolto, leadership consapevole e soluzioni coerenti** con i diversi ruoli e le diverse fasi della vita. Dove lo smart working non è possibile, occorre individuare alternative capaci di restituire autonomia, riconoscimento e qualità del tempo.
Cresce anche l'attenzione verso la salute mentale. L'83% apprezzerebbe un supporto psicologico o una consulenza per affrontare stress e ansia. Uno strumento utile, che però non può compensare da solo ritmi e carichi poco sostenibili.

Anche **la crescita professionale può contribuire al benessere:** una persona su dieci indica la formazione tra le iniziative più apprezzate, perché permette di sviluppare competenze e rafforzare il proprio ruolo.

Per il **53%** delle persone, il benessere influenza direttamente motivazione e coinvolgimento.
La sfida per le aziende è passare da **singole iniziative a un modello organizzativo che migliori il modo in cui le persone lavorano e vivono il lavoro.**

83% ***apprezzerebbe un supporto psicologico o una consulenza per affrontare stress e ansia***



I dati arrivano dalla nostra survey sul Welfare e Wellbeing, condotta su un campione trasversale di oltre 1000 lavoratrici e lavoratori dipendenti per fascia d'età, ruolo e dimensione aziendale.



TRA LAVORO *E CURA*

Quando figli e genitori anziani chiedono cura nello stesso momento, e il lavoro non si può fermare, il carico familiare entra anche in azienda.

In Italia, **l'invecchiamento della popolazione** e la tendenza a diventare genitori sempre più tardi hanno cambiato la vita delle famiglie e le loro necessità. Molte persone che lavorano, **soprattutto donne**, raggiungono il pieno della carriera in un momento della propria vita in cui devono ancora **occuparsi dei figli e iniziano ad assistere genitori anziani** o non più autosufficienti.



È qui che nasce il problema di quella che alcuni chiamano **"Generazione Sandwich"**: lavoratrici e lavoratori, tendenzialmente **tra i 40 e i 60 anni, schiacciati tra due generazioni che richiedono tempo, energie e denaro.** Da una parte i figli da accompagnare nella crescita e sostenere economicamente; dall'altra i genitori da assistere tra visite, cure, pratiche e incombenze quotidiane. In mezzo, il lavoro con le sue responsabilità e sempre meno spazio per sé.

Il **Report Welfare Pubblico 2026**, realizzato da **Dritto** con laborability, fotografa un fenomeno rilevante: **8,5 milioni** di italiani svolgono attività di cura non professionale verso familiari e **650 mila** gestiscono insieme figli minori e adulti non autosufficienti. **Oltre il 50% dei caregiver** dedica alla cura più di 10 ore a settimana e circa **il 30% supera le 20 ore**: un vero secondo lavoro. **Mentre il 40% dei caregiver in età lavorativa** fatica a lavorare con regolarità.

Chi vive e lavora con questo doppio carico cosa chiede all'azienda?

Non solo **flessibilità e orientamento** verso strumenti concreti a supporto della gestione di figli, genitori e lavoro. **L'84%** dei dipendenti ritiene che l'impresa dovrebbe avere un ruolo nell'**informare su agevolazioni pubbliche esistenti e servizi degli enti bilaterali**: per un caregiver significa poter accedere più facilmente a permessi, contributi, detrazioni e misure di supporto senza perdersi tra enti, requisiti e scadenze. Un'azienda che risponde a questa domanda protegge **le persone chiave**, **professionisti senior** nel pieno della carriera e rilevanti per l'azienda. Riduce stress e rischio di **burnout** da caregiving, limita **assenze e turnover**, e migliora produttività e **retention**.

Dritto raccoglie misure nazionali, regionali e degli enti bilaterali, le traduce in informazioni semplici e individua, attraverso un questionario, quelle più coerenti con il profilo del dipendente e dei suoi cari. In questo modo, rende possibile il supporto a questa ampia fetta di popolazione aziendale.

Dritto
WELFARE SENZA DEVIAZIONI

Il Report Welfare Pubblico 2026 racconta il fenomeno della Generazione Sandwich, ma anche i numeri del welfare contrattuale e territoriale e quelli del welfare statale. Puoi scaricare il report inquadrando il QR code:



LA SALUTE SI MISURA

Soldi, salute, carriera, il tema di IMPACT2030. Delle tre, la salute mentale è quella che le organizzazioni conoscono meno.

Se ne parla molto, si misura poco. Di solito la si scopre tardi, quando si è già trasformata in assenze, conflitti o dimissioni.
Misurarla per tempo è possibile, a due condizioni: che nessuna persona venga valutata individualmente e che il modello di lettura sia validato. **Sono i principi su cui Sygmund opera dal 2018**, dentro il Gruppo CISES, che dal 1984 fa ricerca in psicologia del lavoro.

Collaboratori e familiari usano uno sportello psicologico online **progettato per aziende e PA, attivo H24, in sei lingue e LIS**, senza limiti di utilizzo, con prestazioni erogate solo da psicologi abilitati. L'organizzazione legge in forma anonima e aggregata i bisogni delle sue persone rilevati con il modello Q-bOnline, evoluzione del Q-Bo dell'Università di Padova **validato su oltre 100.000 lavoratori**. I dati alimentano in tempo reale la dashboard HR e il report trimestrale allegabile al DVR. Dove prima c'erano sensazioni, arrivano tendenze su cui decidere.

Oltre 70 aziende e PA hanno scelto Sygmund, con una rete di 600 psicologi e un comitato scientifico indipendente che vigila sul modello.

A IMPACT2030 Sygmund lo mostra concretamente: meno narrazione e più sostanza.

Sygmund

LAVAZZA TABLÌ

LA NUOVA MACCHINA
E LE TAB 100% CAFFÈ





Scopri la rivoluzione dell'espresso:
il primo con Tab 100% caffè senza involucro.
Richiedi una degustazione gratuita
al tuo Personal Shopper del Caffè

LAVAZZA per nims



L'ERA DEL *FARSI SCEGLIERE*



In sessant'anni le dinamiche del mercato sono cambiate: oggi sono le persone a selezionare le organizzazioni. Con Vito Crosetto, Presidente Esecutivo di PRAXI, capiamo come leadership ed etica costruiscono la competitività.

Per decenni i professionisti si sono adattati alle aziende, oggi sono le organizzazioni a doversi meritare la scelta delle persone. **Serve quindi ribaltare il punto di vista: se le persone scelgono, sono le organizzazioni a dover evolvere**. Non basta più avere un prodotto competitivo: a fare la differenza sono il modello organizzativo, la capacità di trattenere le competenze e una leadership evoluta.

continua



Vito Crosetto
Presidente Esecutivo
di PRAXI

“SONO SEMPRE LE PERSONE A FARE LA DIFFERENZA”

A osservare questa trasformazione, con la prospettiva di sessant’anni di storia è Vito Crosetto, Presidente Esecutivo di PRAXI. Tecnologie e mercati sono stati stravolti, ma la bussola resta ferma. «**Etica, concretezza e attenzione alle persone continuano a guidarci**», racconta Crosetto, orgoglioso che l’etica sia il tratto più riconosciuto dai collaboratori. Il segnale chiaro che i principi aziendali vanno vissuti ogni giorno, non solo dichiarati.

In questo scenario, Executive Search, sviluppo organizzativo e Change Management diventano parti dello stesso disegno strategico: attrarre le persone giuste, farle crescere e governare il cambiamento richiede una visione d’insieme. Nel post-pandemia le aspettative sono mutate e il benessere pesa nelle scelte di carriera. Qui il ruolo del management è cruciale: sono i leader dei team a tradurre i valori in un’esperienza quotidiana di qualità.

Un banco di prova imminente è la Pay Transparency. Come avverte Crosetto: «**Se un’azienda la vive solo come un adempimento, ne otterrà benefici limitati**». È invece l’occasione per interrogarsi sui criteri di merito e sulla coerenza delle politiche retributive. La trasparenza va oltre le cifre: è la leva per innescare un cambiamento culturale e generare fiducia.

Tutto ruota attorno al capitale umano. Cambiano direttive ed evolvono tecnologie ma, ricorda Crosetto, «**sono sempre le persone a fare la differenza**». Le organizzazioni del futuro saranno quelle capaci di innovare, mantenendo salda questa consapevolezza.

Il tuo partner per lo sviluppo delle competenze umane

250+ contenuti formativi
Localizzati in 20+ lingue
Tramite piattaforma o LMS/LXP

Scopri di più

goodhabitz.



VALTUS, GUIDARE *IL CAMBIAMENTO*

Valtus è tra i principali player internazionali nell'Executive Interim Management - o come viene chiamato in Italia Temporary Management - un modello manageriale che consente alle aziende di inserire rapidamente figure executive di elevata seniority per affrontare fasi di trasformazione, crescita, riorganizzazione o discontinuità. **Presente in Italia con un team guidato dal Managing Partner Roberto La Caria, Valtus mette a disposizione delle imprese competenze specialistiche e manager con una consolidata esperienza**, capaci di assumere responsabilità operative e generare risultati concreti in tempi definiti.

Il Temporary Management rappresenta oggi uno strumento sempre più strategico in uno scenario caratterizzato da cambiamenti rapidi e crescente complessità. Dall'accelerazione dei processi di trasformazione alla gestione di situazioni critiche, dal passaggio generazionale all'internazionalizzazione, fino al miglioramento delle performance, **Valtus interviene individuando il profilo più adatto alle specifiche esigenze dell'organizzazione**.

L'approccio combina rapidità di intervento, qualità del matching e accompagnamento costante durante l'incarico. Un modello flessibile che permette alle aziende di accedere, nel momento in cui serve, a competenze manageriali di alto livello per governare il cambiamento e trasformarlo in opportunità di sviluppo.

Settore HR

Per il settore HR, il Temporary Management rappresenta una leva strategica per rispondere con rapidità a esigenze organizzative complesse, inserendo competenze manageriali qualificate senza appesantire la struttura. Un modello che affianca l'HR nella gestione delle trasformazioni, favorisce il trasferimento di competenze interne e contribuisce a costruire organizzazioni più flessibili, resilienti e preparate al cambiamento.

VALTUS



CARRIERE IN *MOVIMENTO*

La carriera non è più una linea retta. È fatta di passaggi, ripartenze e competenze che cambiano insieme al mercato.

Generazioni diverse lavorano fianco a fianco, con aspettative e modi differenti di immaginare il futuro. La sfida non è uniformarle, ma creare le condizioni perché ciascuna esprima il proprio potenziale. In questo scenario, la tecnologia può rendere le opportunità più accessibili, facilitare l'incontro tra domanda e offerta e far emergere capacità che un curriculum rischia di non raccontare. **Ma un algoritmo non basta per comprendere una persona, le sue motivazioni o la fase professionale che vive.**
Per iziwork, innovazione e capitale umano devono procedere nella stessa direzione. Il modello phygital unisce piattaforma digitale, dati e presenza sul territorio: semplifica i passaggi, senza rinunciare al valore dell'ascolto e della relazione.

L'appartenenza a PROMAN Group rafforza questa visione con l'esperienza e la solidità di un gruppo internazionale, indipendente e familiare. Accompagnare una carriera significa offrire strumenti per scegliere, crescere e cambiare, a ogni età.

Il futuro del lavoro non chiede alle persone di adattarsi a un unico percorso, ma alle organizzazioni di riconoscere più percorsi possibili.



RIPENSARE *LA CRESCITA* PERSONALE



Scritto da ***Elena Longo***
redazione laborability

Quali sono i trend che stanno ridisegnando attraction e retention? Li abbiamo individuati analizzando i dati dell'ultima survey di laborability sull'employer branding: per offrire un percorso di carriera davvero coinvolgente non bastano benefit e stipendi competitivi, ma servono chiarezza strategica e una visione condivisa

Costruire un percorso di carriera non significa più semplicemente scalare l'organigramma un gradino alla volta. Oggi chi guida un'azienda si trova ad affrontare una **sfida di retention nuova**, in cui la vera differenza la fa la capacità di strutturare **un'evoluzione professionale solida e comprensibile**, all'interno della quale le persone possano dare valore al proprio tempo.
I dati della nostra indagine mostrano come stanno cambiando le priorità di chi sceglie di valutare nuove opportunità.

Tra i fattori decisivi nel cambio di lavoro, l'equilibrio tra vita privata e professione (47,4%) e **le reali prospettive di carriera** (45%) occupano i primissimi posti. Significa che i soldi non contano più?
Assolutamente no. **Per il 38,8% dei lavoratori lo stipendio resta un pilastro fondamentale.** Tuttavia, la leva finanziaria funziona solo se integrata in un ecosistema sostenibile, in cui il compenso si accompagna a un concreto sviluppo delle competenze.





I dati arrivano dalla nostra survey sull'Employer Branding, condotta su un campione trasversale di 757 lavoratrici e lavoratori dipendenti per fascia d'età, ruolo e dimensione aziendale.

Dalla survey emerge però una profonda spaccatura tra vertici e ruoli operativi.
Se tra manager e dirigenti il 37,48% si posiziona come promotore entusiasta dell'azienda, ben il 40,81% dei profili tecnici e blue collar esprime un giudizio critico.
Questa distanza è figlia anche di un deficit comunicativo: il **64,5% dei dipendenti non riceve informazioni sulle strategie aziendali.**
Senza questa visione d'insieme, che il 35,8% delle persone richiede esplicitamente, è impossibile comprendere in che modo il lavoro quotidiano possa tradursi in reale impatto e, di conseguenza, crescita professionale.
A questo si aggiunge la questione dei valori aziendali, considerati prioritari dal **94% delle persone ma conosciuti davvero solo dal 22%.**
Per i decision maker, fare Employer Branding significa quindi evolvere verso un People Management capace di legare il salario a un piano di carriera trasparente, stimolante e condiviso a ogni livello.

64%

dei dipendenti non riceve informazioni sulle strategie aziendali

SE NON TI SMUOVE, SEI TU IL PROBLEMA

Bulldozer, il nuovo libro di
Gianluca Spolverato



Disponibile a **IMPACT 2030** e su amazon