

Lavoratori sopraffatti e manager poco preparati: troppo: un italiano su tre fatica con il work-life balance

2026-09-15 16:20:19 di Forbes.it

URL:<https://forbes.it/2026/09/15/work-life-balance-lavoratori-italiani-stress-cegos/>

È settembre e gli uffici sono tornati a essere affollati: ormai le ferie stanno finendo per tutti. Con il “back to work”, tornano anche i buoni propositi per affrontare al meglio gli ultimi mesi dell’anno. **Uno degli obiettivi che tutti ci poniamo per vivere meglio è il work-life balance.** Secondo l’ultima survey nazionale “Work-life balance e benessere organizzativo” **condotta da Cegos Italia** su un campione di 518 lavoratori (distribuiti tra professional e manager) il 27% si dichiara abbastanza soddisfatto, mentre il 27% si colloca in una zona grigia e altre più sbilanciate. Questo stato di fatto è influenzato da fattori come carichi di lavoro, p



align="alignleft" width="263"]

Emanuele Castellani, executive

board member del Gruppo Cegos e ceo di Cegos Italia[/caption] Il 53% dei professional infatti afferma di dedicare saltuariamente del tempo extra al proprio lavoro, mentre il 29% lo fa con frequenza. Una pressione che cresce con il livello di responsabilità: circa il 50% dei team leader e dei manager sostiene di lavorare spesso oltre orario. Non si tratta solo della dimensione economica, ma **entrano in gioco altri fattori, come la flessibilità, la qualità delle relazioni, le prospettive di crescita, la corretta gestione dei carichi di lavoro.** Il benessere organizzativo incide sulla scelta di permanenza all’interno di un’azienda. “Il guadagno determina se restare, ma non basta a trattenere le persone. La permanenza si gioca su un equilibrio più ampio. Quando queste dimensioni si incrinano, anche buone condizioni economiche possono non essere sufficienti. La vera sfida per le organizzazioni è agire su questo equilibrio, perché la retention non si costruisce su una leva sola, ma sulla coerenza dell’esperienza complessiva”, ha commentato **Emanuele Castellani, executive board member del Gruppo Cegos e ceo di Cegos Italia.**

Quali sono i fattori che determinano il benessere

Alla base del benessere c'è naturalmente **la retribuzione e i benefit economici che rappresentano la priorità per circa il 46%** del campione, seguiti da un clima positivo e buone relazioni con colleghi e manager (28%). Più distaccate ma vicine tra loro, troviamo la flessibilità di orari e luoghi di lavoro (13%) e l'autonomia e la possibilità di organizzare le proprie attività (12%). **Il 28% delle persone si sente sovraccaricato**, il 6% vive una condizione di stress continuo e il 46% sente la pressione qualche volta: questo è un dato che spaventa. Le principali cause di sovraccarico sono di natura organizzativa (eccesso di riunioni, procedure o burocrazia) e manageriale, come obiettivi poco chiari o troppo ambiziosi, scarsa consapevolezza da parte del capo su carichi e priorità.

La riorganizzazione dei modelli organizzativi

Sebbene il 78% del campione mantenga un legame positivo con la propria realtà, e di questi il 10% consideri l'azienda la "propria casa professionale", il 20% si sente poco coinvolto. Inoltre, il 30% **non riconosce un impatto concreto delle politiche di work-life balance sulla propria esperienza**. Tra gli altri dati interessanti emersi dalla survey, **la flessibilità è un potente fattore di attrazione**. Nel panorama di possibilità, c'è una forte eterogeneità: la modalità più presente è lo smart working con regole chiare e accesso equo (53%), seguono la flessibilità in ingresso/uscita (35%) e nella gestione delle ferie (30%). Il 41% degli intervistati accede ad una sola forma di flessibilità tra le opzioni proposte nella survey. **La settimana corta è indicata dal 25% dei dipendenti come la soluzione** che favorirebbe maggiormente il proprio equilibrio, evidenziando un orientamento verso forme di ripensamento più profondo del tempo di lavoro: non soltanto dove si lavora, ma quanto e con quale grado di autonomia.



right" width="295"]

Alessandro Reati, head of People & Culture e HR practice leader di Cegos Italia

leader di Cegos Italia[/caption] "Il supporto al benessere non appare ancora come una competenza diffusa e sistemica tra i manager. La conseguenza principale è una disomogeneità nell'accesso al benessere - ha affermato **Alessandro Reati, head of People & Culture e HR practice leader di Cegos Italia** - Quest'ultimo non dipende solo dalle policy, ma anche dai comportamenti quotidiani dei manager e dei

collaboratori. Oggi vediamo ancora una forte disomogeneità: il supporto al work-life balance dipende troppo spesso dal singolo responsabile. Per questo la formazione manageriale è decisiva: serve sviluppare competenze concrete per leggere i carichi di lavoro, dare priorità chiare e tradurre le policy in azioni quotidiane. Solo così il benessere diventa un'esperienza diffusa e un vero fattore di *retention*". Dalla survey emerge che solo il 38% delle persone percepisce coerenza tra i comportamenti del proprio manager e le policy di wellbeing, evidenziando un gap tra strategie aziendali e implementazione quotidiana. Circa 4 dipendenti su 10 riconoscono un supporto chiaro da parte del proprio responsabile che assicuri un miglioramento concreto della qualità della vita lavorativa dei dipendenti.

Il benefit più apprezzato è la sanità integrativa

Guardando la realtà, il 79% degli intervistati dichiara l'esistenza di iniziative di welfare, con il 30% dei rispondenti che le considera molto utili. **I benefici più apprezzati includono la sanità integrativa e coperture assicurative (63%),** i voucher aziendali (54%) e i buoni pasto anche durante lo smart working (43%). Tra le attività extra-lavorative, emergono proposte di volontariato e progetti sociali (25%), community interne (23%) e attività di sport e benessere fisico (22%). I più giovani preferiscono la rigenerazione fisica, le fasce centrali combinano benessere e socialità, mentre i senior optano per esperienze culturali. Ma tutto questo **non sostituisce la necessità di una riorganizzazione strategica del lavoro.**

Il 20% dei lavoratori ritiene fondamentale intervenire su carichi di lavoro sostenibili

In conclusione, il benessere organizzativo non si costruisce attraverso interventi isolati, ma attraverso **scelte coerenti e integrate nel tempo.** Per le organizzazioni, questo significa spostare l'attenzione dai singoli strumenti alla qualità dell'esperienza complessiva, rafforzando il ruolo della linea manageriale nella progettazione del lavoro, nella gestione dei carichi e nella definizione delle priorità. Per migliorare concretamente il benessere, **il 20% dei lavoratori considera di primaria importanza intervenire su carichi di lavoro che siano sostenibili** e su obiettivi realistici, con un incremento significativo tra gli over 55 (27%). Seguono la crescita economica e contrattuale e una maggiore flessibilità di orari e luoghi di lavoro, con una richiesta ancora più forte tra i 25-34 anni (21%). Completa il quadro la necessità di una comunicazione interna efficace e uno stile manageriale attento al wellbeing. Invece, spazi dedicati al benessere e supporto alla vita privata, al 2%, risultano marginali. **La priorità è agire sui fondamentali organizzativi,** dalla chiarezza degli obiettivi alla gestione dei carichi di lavoro. La formazione ha un ruolo decisivo per sviluppare competenze manageriali concrete, coerenti con le policy aziendali e di supporto all'efficacia professionale per tutta la popolazione aziendale.