CLIO GRESSANI
MAURIZIO DEL CONTE

Economia & Management n. 3, 2026
DOI: 10.57590/1120-5032-202603ITA-4

OLTRE LE GENERAZIONI

INCLUSIONE PER UNA FORZA LAVORO CHE INVECCHIA

Le etichette generazionali semplificano eccessivamente i comportamenti organizzativi, oscurando fattori strutturali, manageriali e professionali più rilevanti. Attraverso un'indagine qualitativa condotta in sei grandi imprese italiane, l'articolo analizza pratiche rivolte a una forza lavoro sempre più anziana e differenziata. Le evidenze mostrano il superamento delle segmentazioni anagrafiche a favore di interventi basati su bisogni, fasi di vita e traiettorie professionali. Inclusione estensiva e specifica, formazione intergenerazionale, reskilling e age management emergono come leve per promuovere equità, occupabilità, benessere e sostenibilità del lavoro lungo l'intero ciclo professionale.

EQUITÀ INTERGENERAZIONALE//INCLUSIONE ORGANIZZATIVA//RESKILLING//AGE MANAGEMENT//SOSTENIBILITÀ SOCIALE

CLIO GRESSANI
è Coordinatrice Scientifica dello Humans and Organizations Lab ed Executive Fellow di SDA Bocconi.

MAURIZIO DEL CONTE
è Professore Ordinario di Diritto del Lavoro, Università Bocconi.

Nel linguaggio manageriale contemporaneo, etichette come Gen Z, Baby Boomers e Millennials ricorrono con la stessa frequenza di concetti quali ROI, intelligenza artificiale e trasformazione digitale. Queste categorie sono ormai entrate nel senso comune organizzativo, diventando scorciatoie interpretative per spiegare dinamiche e comportamenti nei luoghi di lavoro. Negli ultimi anni, alle differenze generazionali sono stati attribuiti fenomeni diversi: dall'aumento del *job hopping* al presunto indebolimento dell'etica del lavoro, dalla maggiore competitività e conflittualità negli ambienti professionali ai rischi di esclusione connessi ai divari nelle competenze digitali, fino alla crescita del lavoro freelance e a contratto.

Le caratterizzazioni generazionali sono state spesso utilizzate per formulare raccomandazioni

su come adattare politiche, pratiche organizzative e stili di gestione a specifiche fasce di età. In un video diventato virale, il Capo della Polizia federale australiana afferma: "La Generazione Z, la più giovane, ha bisogno di ricevere apprezzamento dai propri superiori tre volte alla settimana; la generazione successiva tre volte all'anno; la mia generazione, invece, solo una volta all'anno" (Hannaford, 2023). Narrazioni di questo tipo sono efficaci perché semplici e intuitive: suggeriscono che la complessità dei comportamenti umani possa essere ricondotta all'anno di nascita e offrono a manager e imprese l'illusione di disporre di un manuale per governare le differenze. Il problema è che queste categorie non forniscono basi solide per assumere decisioni organizzative di valore. Attribuire alla generazione di appartenenza fenomeni come scarso coinvolgimento e bassa motivazione è certamente rassicurante, ma rischia di distogliere l'attenzione da cause più rilevanti, quali disuguaglianze strutturali, inadeguatezza manageriale e carenza di ascolto.

La più ampia meta-analisi a oggi disponibile sul tema (Ravid et al., 2024), basata su 143 studi e oltre 158.000 individui, mostra che tra i lavoratori prevalgono ampie somiglianze, mentre le differenze generazionali sono contenute e spesso riconducibili ad altri fattori. Non emergono scostamenti significativi nelle motivazioni intrinseche e cognitive, come l'interesse per il contenuto del lavoro, il desiderio di apprendere o la ricerca di significato, né nel valore attribuito al prestigio professionale e all'altruismo organizzativo. Le differenze rilevate riguardano soprattutto la motivazione estrinseca: con l'avanzare dell'età, promozioni e progressioni di carriera tendono a perdere centralità. Si tratta, tuttavia, di variazioni limitate, che sembrano riflettere più la diversa posizione lungo la traiettoria professionale che un mutamento dei valori di fondo.

Un quadro simile emerge rispetto all'equilibrio tra vita privata e lavoro: non si osservano differenze rilevanti tra Generazione X e Millennials, mentre gli scostamenti rispetto ai Baby Boomers sono modesti e interpretabili come una progressiva ridefinizione delle priorità nel corso della vita. Il coinvolgimento affettivo risulta leggermente più elevato tra i lavoratori anziani, in particolare tra Baby Boomers e Silent Generation, ma questa differenza non si estende alle altre forme di impegno organizzativo. Anche sul piano dell'ingaggio, le differenze non seguono una traiettoria lineare legata all'età e sembrano piuttosto influenzate da fattori storici e organizzativi specifici.

Nel loro insieme, queste evidenze non supportano l'idea di generazioni caratterizzate da universi valoriali contrapposti: descrivono piuttosto persone collocate in fasi diverse della vita e della carriera, accomunate da una sostanziale continuità nei bisogni fondamentali legati al lavoro. Coerentemente con questo quadro, la National Academy of Sciences, Engineering, and Medicine (2020) sconsiglia esplicitamente l'uso delle etichette generazionali nelle politiche di gestione delle risorse umane, sottolineando come queste riflettano più su stereotipi socioculturali e bias cognitivi che evidenze empiriche robuste. Il punto, tuttavia, non è stabilire se tali rappresentazioni siano del tutto false, ma comprendere che cosa accade quando vengono trasformate in criteri operativi prima ancora di osservare e ascoltare le persone nella loro concreta realtà professionale. Le aspettative funzionano come lenti interpretative attraverso cui viene filtrato il comportamento; col tempo, quelle lenti si solidificano e diventano pareti che separano gruppi, opportunità e percorsi di sviluppo. In altre parole, ciò che un'etichetta contribuisce a spiegare è spesso meno rilevante di ciò che finisce per determinare.

In una conversazione che verrà ripresa più avanti, un Direttore HR osserva con grande lucidità: "Se parti dall'idea che i giovani non vogliono restare in azienda, li tratti diversamente, investi meno su di loro. E così se ne vanno." Le categorie stereotipate, dunque, non si limitano a descrivere le persone, ma contribuiscono attivamente a produrre i comportamenti che pretendono di spiegare. Madon et al. (2018) definiscono questo meccanismo profezia che si auto-avvera: aspettative stereotipiche inducono atteggiamenti coerenti con esse, trasformando ipotesi implicite in risultati osservabili.

IL LAVORO IN UN PAESE CHE INVECCHIA

Se le categorie generazionali si rivelano poco utili per spiegare atteggiamenti, valori e comportamenti legati al lavoro, ciò non significa che l'età e la composizione anagrafica delle organizzazioni siano irrilevanti. Al contrario, i numeri raccontano di una trasformazione profonda. È su questo piano – strutturale, più che identitario – che il tema generazionale diventa ineludibile, soprattutto in Italia dove la forza lavoro è tra le più anziane d'Europa. A giugno 2025 gli occupati over 50 erano 10,28 milioni, con un incremento annuo di oltre 600 mila persone (ISTAT, 2025). Nella fascia 50-64 anni il tasso di occupazione ha raggiunto il 67,2%, segnalando che sempre più lavoratori restano attivi ben oltre le soglie che, fino a pochi anni fa, venivano considerate "di fine carriera". Parallelamente, il ricambio generazionale è debole: il 15,2% dei giovani tra i 15 e i 29 anni non studia, non lavora e non è inserita in percorsi di formazione, una delle percentuali più elevate in Europa (Eurostat, 2025).

A fronte di una forza lavoro strutturalmente anziana, le aziende italiane risultano tra le meno attrezzate in Europa nel supportare i lavoratori senior. Secondo i dati del Social Sustainability Monitor di SDA Bocconi (2025), solo il 28,3% delle organizzazioni dichiara di adottare pratiche specifiche a sostegno dei dipendenti over 55, rispetto al 43,8% nel Regno Unito e 32,4% in Germania. Altro dato significativo riguarda la percezione stessa di queste politiche. Il 41,2% dei lavoratori con meno di 35 anni ritiene che la propria azienda abbia pratiche rivolte a supportare i dipendenti più anziani; questa percentuale scende al 31% tra chi ha oltre 55 anni.

Se le generazioni non spiegano ciò che le persone vogliono dal lavoro, dai dati emerge chiaramente perché le organizzazioni non possono più permettersi di ignorare l'età come variabile strutturale. La sfida, dunque, non è rispondere a presunte caratteristiche generazionali, ma riprogettare il lavoro per una popolazione attiva che invecchia, resta più a lungo e presenta bisogni che attraversano le età. L'obiettivo dovrebbe essere quello di garantire un lavoro di qualità sino al raggiungimento della pensione, scongiurando la possibilità che i lavoratori senior possano essere considerati un costo sociale improduttivo o, ancor peggio, siano espulsi dal mercato del lavoro. La stessa logica vale per la leadership: sulla fragilità manageriale legata alle diverse fasi della carriera – dalla legittimazione ancora da conquistare dei manager più giovani al timore di essere "superati" dei più senior – si veda il contributo di Baruffaldi in questo stesso Focus.

LA RICERCA: UNO SGUARDO ALL'INTERNO DELLE IMPRESE

Per comprendere come le imprese stiano rispondendo a questa tensione – tra trasformazioni demografiche profonde e narrazioni generazionali – abbiamo condotto un'indagine qualitativa presso sei grandi imprese italiane, con dimensioni comprese tra gli 8.000 e i 200.000 dipendenti, operanti nei settori assicurativo, delle infrastrutture, manifatturiero e dei beni di consumo.

A partire da un'analisi dei bilanci di sostenibilità e fonti pubbliche, abbiamo individuato aziende che, in forme diverse, apparivano impegnate – in modo esplicito o per rilevanza strategica – a ripensare il rapporto tra età, lavoro e organizzazione. L'obiettivo non era costruire un campione rappresentativo in senso statistico, ma osservare contesti in cui le tensioni legate alla compresenza di generazioni fossero già riconosciute come una questione rilevante.

All'interno di queste organizzazioni sono state realizzate interviste semi-strutturate con direttori e responsabili delle risorse umane. In linea con quanto suggerito da Pratt (2009), le citazioni riportate nel testo non hanno una funzione illustrativa o aneddotica. Sono utilizzate come elementi epistemici, capaci di restituire il modo in cui i manager costruiscono senso attorno all'età, alle differenze e alle scelte organizzative. Oltre a "dare voce" agli intervistati, rendono visibile l'immaginario che orienta le decisioni e che plasma le pratiche di gestione del lavoro.

BISOGNI ORGANIZZATIVI E RISPOSTE EMERGENTI

Pur nella diversità dei settori e delle storie organizzative considerate, le aziende analizzate condividono alcune tensioni strutturali che trascendono le specificità di contesto. Da un lato, la capacità di attrarre, ingaggiare e trattenere le persone più giovani rappresenta una sfida prioritaria per le organizzazioni, non solo in termini di turnover, ma soprattutto di sostenibilità a medio-lungo termine delle competenze interne. Questa criticità viene raramente ricondotta a presunte caratteristiche della Gen Z o dei Millennials; al contrario, è interpretata come un problema di qualità delle opportunità offerte, di chiarezza dei percorsi e di riconoscimento del contributo.

Dall'altro lato, emerge una preoccupazione altrettanto diffusa per il rischio di dispersione del sapere maturato con l'esperienza. Il tema non riguarda esclusivamente il momento del pensionamento, ma anche – e forse soprattutto – le fasi in cui i detentori di conoscenze critiche risultano disingaggiati, marginalizzati o poco coinvolti nei processi di creazione del valore. Anche in questo caso, l'età anagrafica viene raramente evocata come spiegazione; ciò che preoccupa è la perdita di continuità, di memoria organizzativa e di capacità di apprendimento collettivo.

In risposta a queste tensioni, le aziende analizzate mostrano una convergenza significativa verso pratiche che superano approcci semplificati o prescrittivi, spesso associati alle narrazioni generazionali. Vengono privilegiati, invece, strumenti organizzativi capaci di adattarsi alla varietà delle traiettorie professionali, valorizzando esperienza, potenziale e bisogni delle persone lungo l'intero ciclo di vita lavorativa.

Per dare struttura alle evidenze emerse, adottiamo la distinzione proposta da Zaccone e Pedrini (2024) tra politiche e prassi di inclusione specifica (*narrow*), disegnate per rispondere a bisogni e sfide di specifiche categorie (ad esempio *care givers*, persone con disabilità); e di inclusione estensiva (*extensive*), disegnate trascendendo specifici gruppi o caratteristiche demografiche rendendo accessibili risorse, opportunità e benessere al lavoro tutti.

La Tabella 1 sintetizza le principali pratiche emerse dall'analisi e che verranno approfondite nelle sezioni successive. Essa offre una panoramica strutturata delle leve organizzative oggi utilizzate dalle imprese per costruire un equilibrio più sostenibile tra età diverse al lavoro.

NESSUN "ETICHETTAMENTO" GENERAZIONALE

Le organizzazioni analizzate non suddividono la popolazione aziendale in rigide fasce d'età o in etichette generazionali standardizzate. Questa posizione non nasce dalla negazione delle differenze, ma dalla consapevolezza che tali categorie, una volta istituzionalizzate, rischiano di irrigidire ciò che dovrebbero aiutare a comprendere.

Come osserva un Direttore HR intervistato: "Etichettare per generazione è spesso controproducente: si finisce per rafforzare lo stereotipo anziché superarlo". In questa prospettiva, l'età non è assunta come variabile esplicativa in sé, ma come informazione che acquista significato solo se letta nel contesto della traiettoria professionale. "Non guardiamo alla generazione, ma alla fase di vita che la persona sta vivendo: l'età anagrafica, da sola, dice poco", sintetizza una HR Manager.

Accanto a questo orientamento prevalente, alcune aziende utilizzano letture generazionali in modo non prescrittivo, come supporto alla comprensione delle dinamiche relazionali. Una HR Manager racconta, ad esempio, di percorsi formativi pensati per migliorare la collaborazione tra colleghi: "Non è per etichettare, ma per aiutare le persone a lavorare meglio insieme".

In altri casi, senza ricorrere a politiche formalizzate, viene incoraggiata una composizione eterogenea dei gruppi strategici anche in termini di età e anzianità aziendale. "Non è una regola scritta, ma una prassi che favoriamo: il mix di esperienze e punti di vista migliora la qualità delle decisioni", osserva un intervistato.

Nel complesso, le aziende del campione evitano

TABELLA 1. MATRICE DELLE INIZIATIVE SVILUPPATE PER DIVERSE GENERAZIONI, CLASSIFICATE IN BASE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI (HR) E IN OTTICA DI INCLUSIONE "ESTENSIVA" O "SPECIFICA"

Obiettivi dell'azienda	Inclusione estensiva	Inclusione specifica
Benessere e ingaggio	- Modelli di leadership inclusiva - Iniziative di benessere - Welfare per temi non per caratteristiche dei lavoratori - Iniziative e attività ricreative fuori dall'orario di lavoro	- Permessi e congedi extra per genitori e nonni - Estensione del numero di giorni di lavoro da remoto (genitori e *care givers*) - Riconoscimento dell'anzianità in azienda con aumento di stipendio e doni vari - Gruppi di affinità che nascono su spinta di categorie e/o bisogni specifici (più o meno formalizzati)
Trasferimento competenze / Formazione intergenerazionale e *reskilling*	- *Mentoring* e *reverse mentoring* - Programmi di formazione storicamente per giovani aperti anche a chi ha più di 45 anni - Piani di successione e affiancamenti lunghi - Eterogeneità delle età come uno dei criteri di composizione dei team strategici	- Coinvolgimento *senior* in formazione interna (es. Academy aziendali) - *Reskilling/upskilling* mirato - Staffette intergenerazionali
Produttività / Gestione dell'invecchiamento	- Ergonomia in ottica "zero infortuni"	- Eventuale cambio mansione per lavoratori anziani gestita *ad hoc* - Pre-pensionamenti
Gestione conflitti / bias	- Leadership inclusiva - Formazione su bias e linguaggio inclusivo	
Attrattività verso giovani talenti		- Programmi specifici per attrarre e formare giovani - Organismi consultivi composti da giovani

approcci rigidi e stereotipici, pur riconoscendo che persone entrate in azienda in momenti storici e fasi di vita diversi possono avere aspettative differenti. La risposta non è classificare, ma comprendere le differenze senza irrigidirle in etichette, e progettare soluzioni che abilitino tutti, in ogni fase della vita professionale.

VERSO UN MODELLO DI "INCLUSIONE ESTENSIVA"

La maggior parte delle aziende intervistate, più o meno esplicitamente, stanno spostando l'attenzione dal "chi sei" al "cosa ti serve per contribuire e stare bene", superando la frammentazione delle misure e costruendo un sistema che non discrimina, ma abilita.

Un esempio è la personalizzazione delle iniziative di benessere e dei piani di welfare, non sulla base dell'identità, ma del bisogno. I benefit non vengono pensati solo per specifiche categorie (es. "donne in menopausa", "giovani genitori"), rischiando di escludere chi ha bisogni analoghi ma non si riconosce formalmente in quelle definizioni. In una delle aziende, ad esempio, è stato introdotto il servizio di supporto psicologico accessibile a tutta la popolazione aziendale, comunicato senza esplicitare elementi anagrafici, di ruolo o condizione familiare: "I principali utilizzatori durante il primo anno sono stati giovani uomini: un risultato che non ci saremmo aspettati. Se lo avessimo presentato come benefit per i caregiver, avremmo escluso chi ne aveva più bisogno."

Nella stessa direzione si colloca l'introduzione delle *Quiet Room* negli uffici: spazi neutri, prenotabili individualmente, progettati per rispondere a una varietà di esigenze. Non sono destinate esclusivamente all'allattamento, ma possono essere utilizzate, ad esempio, da persone neurodivergenti, donne in menopausa o chi desidera un luogo per pregare. L'arredamento sobrio e inclusivo (divano, frigorifero, tappetino) riflette l'intento di creare ambienti accessibili a tutte e tutti, senza etichette.

Questa stessa logica si estende alla gestione delle carriere e allo sviluppo professionale. I piani di carriera non sono più riservati ai profili "ad alto potenziale" o con meno di 45 anni, ma inseriti sistematicamente nei processi di sviluppo di tutti i dipendenti: "Ogni dipendente ha il proprio piano di sviluppo, anche chi ha 55 anni: la valorizzazione non ha età", osserva una HR manager. Un altro aggiunge: "Chi vuole crescere, cambiare ruolo o formarsi può farlo in qualsiasi fase della vita".

L'*inclusione estensiva* sembra configurarsi quindi come una nuova grammatica della sostenibilità sociale interna, attraverso la quale creare equità, capace di ricomprendere anche le diversità generazionali in una logica non categoriale, ma sistemica. Accanto a questo orientamento prevalentemente trasversale, molte organizzazioni continuano a utilizzare anche strumenti di *inclusione specifica*, per supportare fasi particolari della vita professionale e personale.

Tra questi rientrano, ad esempio, l'introduzione di permessi aggiuntivi per genitori e caregiver, l'estensione del lavoro da remoto per persone con carichi familiari più intensi, o meccanismi di riconoscimento dell'anzianità aziendale attraverso premi e progressioni salariali.

In alcuni contesti, a queste misure si affiancano sperimentazioni più recenti, come la creazione di Employee Resource Groups (ERG). Le modalità di funzionamento di questi gruppi di affinità variano sensibilmente a seconda del contesto organizzativo. In alcuni casi gli ERG sono strutturati in modo formale e ricevono un mandato esplicito di sensibilizzazione verso l'intera popolazione aziendale attraverso iniziative, revisione di politiche o momenti di confronto con la leadership. In altri, assumono una configurazione più informale, operando come reti di supporto tra persone che condividono bisogni, interessi o fasi simili di vita.

Se integrati in una strategia coerente, gli strumenti di *inclusione specifica* rafforzano gli approcci sistemici di inclusione. Operano come leve complementari, capaci di rispondere a bisogni specifici senza cristallizzarli in nuove etichette.

FORMAZIONE INTERGENERAZIONALE E RESKILLING

La formazione continua, intesa non solo come aggiornamento tecnico ma anche come leva di coesione tra generazioni, è una delle aree in cui le aziende intervistate investono in modo più significativo.
In molte realtà, la formazione si articola su due binari: da un lato, il coinvolgimento attivo dei lavoratori *senior* come formatori e *mentor*, dall'altro, il *reskilling* strutturato di figure a rischio obsolescenza professionale, spesso senior.

Accademie aziendali e ruolo dei senior

Una delle prassi più diffuse riguarda il coinvolgimento attivo dei lavoratori più esperti – spesso anche più anziani - come formatori o facilitatori nei percorsi di inserimento e nelle Academy interne. In molti contesti, questo contributo è stato formalizzato nei sistemi di formazione aziendale, con percorsi dedicati e forme di riconoscimento anche retributivo. "Non è solo formazione", osserva una responsabile HR, "è rendere visibile il valore della loro esperienza a tutta l'organizzazione".

Accanto a questa dimensione più strutturata, la formazione intergenerazionale assume spesso anche una valenza culturale e relazionale. Diverse Academy prevedono sessioni miste che coinvolgono persone con livelli di anzianità aziendale differenti, chiamate a lavorare insieme su casi reali e problemi concreti. L'obiettivo non è trasferire conoscenze in modo unidirezionale, ma favorire la contaminazione di prospettive e lo sviluppo di competenze collaborative. "Quando giovani e senior lavorano sullo stesso caso", osserva una intervistata, "il valore emerge dallo scambio di visione, più che dalla risposta tecnicamente corretta".

Nel loro insieme, queste pratiche mostrano come la formazione possa diventare uno spazio privilegiato per superare le logiche generazionali, trasformando la differenza di esperienza in una risorsa condivisa, piuttosto che in una linea di separazione.

Mentoring e job sharing

Un'ulteriore direttrice emersa riguarda *mentoring* e piani di successione progettati per favorire la trasmissione delle competenze. In molti contesti, il *mentoring* è costruito su obiettivi concreti più che su dati anagrafici (se viene talvolta suggerito lo scarto di 10-15 anni, l'attenzione viene posta soprattutto sul livello di esperienza) e presentato come percorso arricchente per entrambe le parti.

In altri casi, sono stati sviluppati percorsi strutturati di successione: i profili senior affiancano i successori per periodi estesi. "Non possiamo permetterci di perdere competenze critiche", osserva un responsabile HR, "per questo accompagniamo il passaggio con tempi lunghi e ruoli chiari".

Reskilling

Accanto alla trasmissione delle conoscenze, emerge con forza il tema del *reskilling* per le figure a rischio di obsolescenza – spesso intrecciate con età. In diversi contesti, la trasformazione tecnologica e organizzativa è stata affrontata non attraverso l'uscita dal lavoro, ma tramite piani articolati di riqualificazione e reimpiego.
"Avevamo centinaia di persone da ricollocare: abbiamo costruito percorsi dedicati, le abbiamo formate e reinserite in nuovi ruoli operativi", racconta un responsabile HR.

Queste esperienze mostrano come il *reskilling* non sia una leva marginale, ma una scelta strategica per preservare occupabilità.

Anche lavoratori con lunga anzianità sono stati coinvolti in percorsi di formazione tecnica e digitale avanzata, inclusi ambiti come automazione, processi digitali e intelligenza artificiale.

"Non è vero che dopo una certa età non si possa imparare", osserva una intervistata. "La differenza la fanno le condizioni che l'organizzazione è in grado di creare".

Nel complesso, il *reskilling* emerge come una risposta concreta alle trasformazioni industriali, capace di coniugare sostenibilità sociale e continuità organizzativa senza ricorrere a letture generazionali semplificanti.

Staffette generazionali: tra casi di successo e limiti di applicabilità

Tra le pratiche più rilevanti emerse dall'analisi, le staffette generazionali con uscite agevolate si configurano come uno strumento potenzialmente efficace per favorire il ricambio e il trasferimento delle competenze. A differenza del prepensionamento, che risponde soprattutto a esigenze individuali legate all'età o alla stanchezza lavorativa, la staffetta mira a strutturare in modo intenzionale e graduale il passaggio di conoscenze tra *senior* e *junior*. La sua efficacia, tuttavia, dipende in larga misura dal contesto organizzativo in cui viene applicata.

Nel caso di successo evidenziato da un'azienda intervistata, il modello si fonda su accordi volontari e su meccanismi flessibili che consentono al lavoratore senior di ridurre progressivamente l'orario e affiancare un collega più giovane che viene assunto a tempo pieno. L'iniziativa si inserisce in una cultura del lavoro che valorizza la polivalenza, l'adattabilità, la condivisione di conoscenze.

Come osserva un intervistato, "Nel DNA dei nostri operai esiste forte l'elemento di polivalenza, il trasferimento di competenze."

Le criticità emergono con chiarezza laddove queste condizioni non sono presenti. "In contesti organizzativi ancora fortemente ancorati al concetto di mansione e posizione, un modello di questo tipo risulterebbe difficilmente applicabile, proprio perché presuppone una certa flessibilità nei ruoli, e un approccio meno rigido alla struttura del lavoro." A ciò si aggiunge l'imprevedibilità delle uscite volontarie, che rende complessa la pianificazione degli affiancamenti, mentre dinamiche culturali e relazionali possono limitare la disponibilità dei senior a trasferire attivamente il proprio sapere.

Come osserva un intervistato, "È velleitario pensare a un affiancamento reale se non si sa chi e quando uscirà", aggiungendo che in alcuni contesti "il passaggio di competenze resta più teorico che pratico". Infine, il disallineamento tra le aree interessate dalle uscite e quelle in cui sono previste nuove assunzioni indebolisce ulteriormente la possibilità di attivare un'effettiva sostituzione diretta.

Nel complesso, le staffette generazionali emergono come strumenti ad alto potenziale, ma esigenti. Richiedono chiarezza contrattuale, una cultura collaborativa, flessibilità nei ruoli e un allineamento strategico tra uscite e ingressi. In assenza di questi prerequisiti, il rischio è che l'iniziativa resti sulla carta, senza produrre i benefici attesi.

PRODUTTIVITÀ E GESTIONE DELL'INVECCHIAMENTO

Gli interventi sulle postazioni e gli ambienti di lavoro non sono concepiti come misure compensative per i lavoratori più anziani, ma come soluzioni che migliorano la sostenibilità del lavoro per tutti.
"Se riduciamo il sollevamento manuale in fabbrica e miglioriamo la postura in ufficio", osserva un responsabile HR, "non è solo per chi i più anziani: il lavoro diventa meno usurante per chiunque".

Una logica analoga guida l'introduzione di tecnologie volte a ridurre lo sforzo fisico in contesti operativi complessi, come cantieri e attività sul campo. Anche in questi casi, l'innovazione non è presentata come un'agevolazione legata all'età, ma come una scelta organizzativa che innalza gli standard di sicurezza ed efficienza dell'intera forza lavoro.

"Non è una misura per anziani", osserva un intervistato, "è semplicemente una misura etica e intelligente".

Gli interventi di *inclusione specifica* emergono invece quando le persone non sono più in grado di svolgere le mansioni assegnate a causa dell'età o di condizioni di salute. In questi casi, le soluzioni adottate restano prevalentemente *ad hoc:* le aziende non hanno ancora sviluppato processi strutturati e replicabili su larga scala per il ricollocamento verso nuove mansioni. In alternativa, vengono spesso richiamati accordi di uscita anticipata, pensati per rispondere a forme di stanchezza lavorativa o a esigenze personali connesse alle fasi finali della vita professionale.

DALLE ETICHETTE ALLE RELAZIONI: IL POTERE DEI MOMENTI CONDIVISI

Accanto alle pratiche formali integrate nei processi di governance e nelle politiche di gestione delle risorse umane, emergono anche spazi informali di ingaggio, spesso collocati al di fuori dell'orario di lavoro e non incardinati in strutture gerarchiche o procedurali. Queste iniziative svolgono una funzione complementare rilevante, perché abilitano modalità di partecipazione più orizzontali e spontanee, difficilmente replicabili all'interno delle strutture organizzative tradizionali. Si traducono in momenti chiave o in varie attività extra-lavorative – sportive, culturali o sociali – pensate per favorire l'incontro tra le persone, rafforzando il senso di comunità sociale e appartenenza. In questi spazi informali, liberati dai ruoli e dalle gerarchie, il passaggio da etichette a persone avviene in modo naturale e contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza. È necessario ripensare al concetto di socialità, una sorta di C.R.A.L. 2.0", osserva un intervistato, "in un contesto multi-paese, multi-cultura, multi-età per creare legami e fare sentire le persone parte di una comunità".

ATTRAZIONE E RETENTION DEI GIOVANI TALENTI

Tutte le aziende coinvolte, tranne una[1], hanno evidenziato quanto l'attrazione dei giovani talenti sia una priorità, spesso accompagnata da criticità legate all'ingaggio e alla capacità di trattenere i talenti nel medio-lungo periodo. Di particolare rilevanza, sono organismi consultivi composti da giovani dipendenti, con l'obiettivo di dare loro voce e integrare il loro punto di vista nella progettazione delle iniziative e del quadro valoriale aziendale.

Tra le pratiche più diffuse emergono programmi dedicati ai neolaureati, percorsi di ingresso e formazione progettati con un uso intenzionale di tecnologia, modalità ludiche e connessioni personali. L'obiettivo non è solo trasferire competenze, ma rendere l'ingresso in azienda un'esperienza

1 L'unico caso divergente riguarda un settore in fase di profonda transizione e contrazione occupazionale.

significativa e coinvolgente.

In questo contesto, l'ingaggio smette di essere inteso come semplice acquisizione di capitale umano e assume la forma di un processo di costruzione progressiva di senso, fiducia e riconoscimento reciproco.

CONCLUSIONI

Le iniziative formali e le pratiche informali descritte nei paragrafi precedenti trovano un filo conduttore nella capacità dell'impresa di adattare strumenti, linguaggi e opportunità alle diverse condizioni individuali, affinché ciascun lavoratore – indipendentemente dalla fase della vita professionale e personale – possa esprimere il proprio potenziale in un contesto realmente abilitante (George et al., 2016; Nishii & Mayer, 2009). In questa prospettiva, le prassi di inclusione *estensiva* e *specifica* rispondono a istanze di equità (anche intergenerazionale), diventando una condizione strutturale del lavoro sostenibile, in grado di tenere insieme ingaggio, benessere e coesione.

Non è il lavoro a essere "intergenerazionale": è la vita a esserlo. Il compito dell'impresa è progettare architetture organizzative che consentano alle persone di cooperare lungo traiettorie professionali sempre più lunghe e differenziate. L'equità, in questo senso, non è un accadimento spontaneo né il risultato di buone intenzioni, ma come ben illustrano le aziende intervistate, un esercizio deliberato di progettazione.

D'altra parte, se è vero che il lavoro è un diritto costituzionalmente garantito (art. 4), tale diritto non può essere pregiudicato dall'età anagrafica. È quindi necessario rendere effettivo questo diritto, garantendo condizioni di lavoro, percorsi di carriera, sistemi di tutela che consentano a ciascuno di esprimere il proprio potenziale, di contribuire alla collettività, di realizzare la propria personalità nel e mediante il lavoro, senza barriere, stereotipi o discriminazioni legate all'età.

La dignità del lavoro – e quindi la dignità della persona che lavora – non si misura solo in termini di sicurezza fisica o di assenza di sfruttamento, ma anche in termini di riconoscimento, valorizzazione, partecipazione, possibilità di sviluppo e di trasmissione del proprio sapere. Un'organizzazione che marginalizza, isola o espelle i propri lavoratori anziani viola la dignità del lavoro. In questa prospettiva, l'invecchiamento attivo non è solo una questione di sostenibilità economica dei sistemi previdenziali o di adeguamento demografico del mercato del lavoro: è una questione di civiltà giuridica, di rispetto della persona umana, di attuazione concreta dei principi fondamentali della Costituzione e della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea.

Occorre assicurare le condizioni affinché l'allungamento della vita si traduca in un allungamento della vita lavorativa attiva, dignitosa e soddisfacente, e non in un prolungamento dell'esclusione, della marginalizzazione. La risposta a tale sfida passa necessariamente attraverso l'adozione di pratiche manageriali capaci di coniugare produttività e benessere, efficienza e solidarietà intergenerazionale, innovazione e valorizzazione dell'esperienza.

L'equità intergenerazionale rappresenta oggi uno dei banchi di prova più delicati e un criterio guida per l'azione delle organizzazioni, chiamate a governare i processi di trasformazione in modo coerente con la centralità della persona che lavora e che è destinata, giocoforza, a rimanere attiva nel mercato del lavoro più a lungo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Costituzione della Repubblica Italiana. (1948). *Costituzione della Repubblica Italiana*, art. 4.

Eurostat. (2025). *Young people neither in employment nor in education or training by sex and age—NEET rates*. European Commission. [Dati riferiti al 2024].

Hannaford, P. (2023, May 27). AFP commissioner misquoted study about Gen Z workers needing praise three times a week. *ABC News Australia*.

ISTAT. (2025). *Occupati e disoccupati: dati provvisori-Giugno 2025*. Istituto Nazionale di Statistica.

Madon, S., et al. (2018). The accumulation of

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

stereotype-based self-fulfilling prophecies. *Journal of Personality and Social Psychology, 115*(5), 825–844. https://doi.org/10.1037/pspi0000142

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2020). *Are generational categories meaningful distinctions for workforce management?* The National Academies Press. https://doi.org/10.17226/25796

Nishii, L.H., Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity-to-turnover relationship. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1412–1426. https://doi.org/10.1037/a0017190

Pratt, M.G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up—and reviewing—qualitative research. *Academy of Management Journal, 52*(5), 856–862. https://doi.org/10.5465/amj.2009.44632557

Ravid, D.M., Costanza, D.P., Romero, M.R. (2024). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior, 46*(1), 43–65. https://doi.org/10.1002/job.2827

SDA Bocconi School of Management, Humans and Organizations Lab. (2025). *Social Sustainability Monitor 2025*. SDA Bocconi School of Management.

Social Sustainability Monitor (2025). SDA Bocconi School of Management in collaborazione con SD Worx.

Unione europea. (2012). *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C 326*, 391–407.

Zaccone, M.C., Pedrini, M. (2024). How to promote workplace inclusion? Needs and meanings through the lens of HR managers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 25*(1), 89–108. https://doi.org/10.1108/CG-03-2023-0132