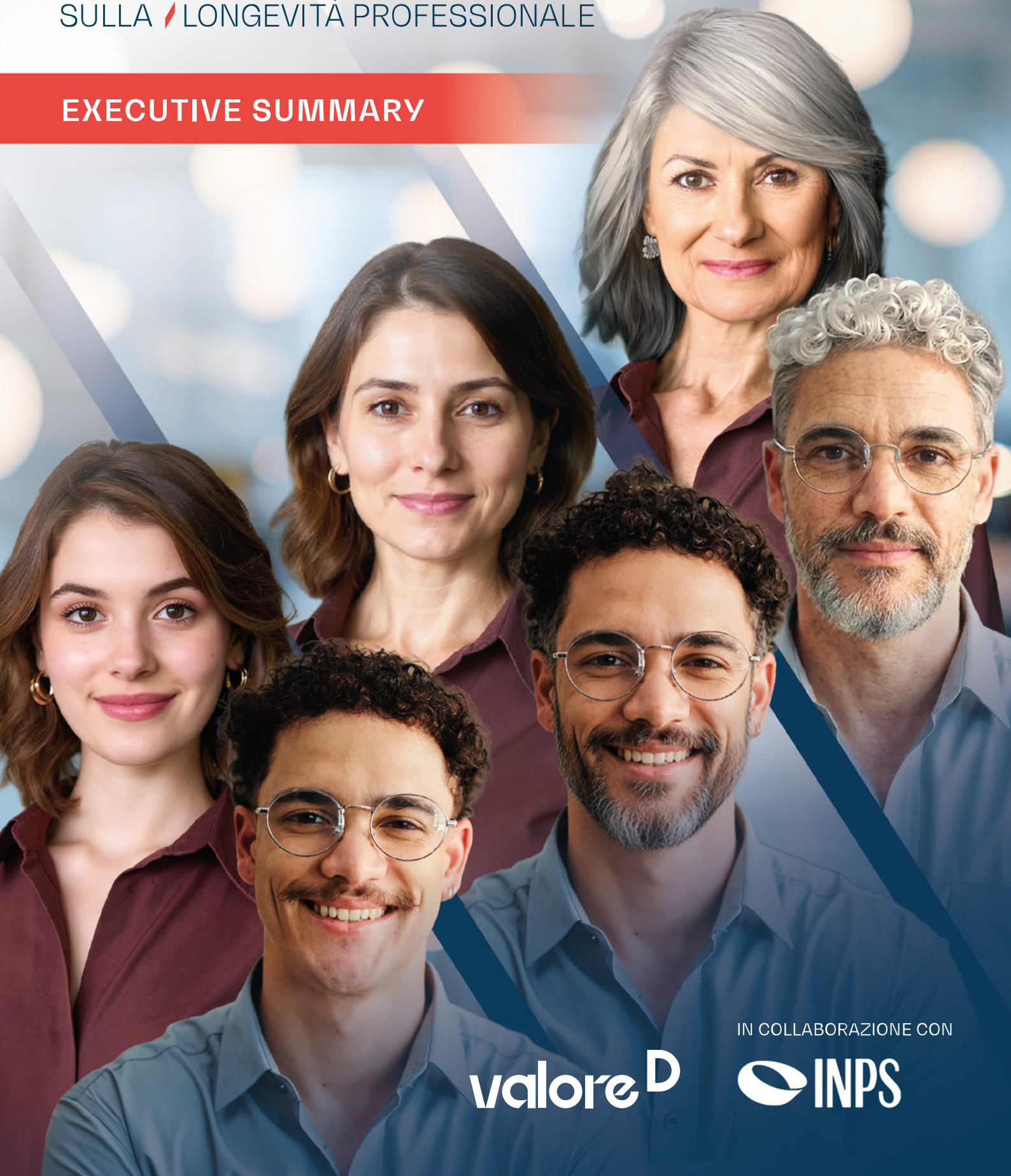


LONG / BOARDING

UNA NUOVA PROSPETTIVA
SULLA / LONGEVITÀ PROFESSIONALE

EXECUTIVE SUMMARY



IN COLLABORAZIONE CON

valore^D

 INPS

[Per ulteriori approfondimenti scarica il report.](#)



Valore D è la prima associazione di imprese in Italia – circa 400 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro – che dal 2009 è impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano l'innovazione, il progresso e la crescita delle organizzazioni e del nostro Paese. L'associazione è nata dall'incontro tra dodici manager di altrettante aziende virtuose: parliamo di AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone. Valore D affianca le aziende associate fornendo know-how e strumenti efficaci per una strategia di Diversity & Inclusion, perché le aziende con maggiore diversità affrontano meglio le sfide del mercato. Valore D offre inoltre l'opportunità di un confronto interaziendale grazie allo scambio di buone prassi e di un dialogo continuo tra gli associati, in un gioco di squadra che rende Valore D interlocutore di riferimento delle istituzioni e promotore di azioni per lo sviluppo sociale ed economico del Paese. Come rete di imprese, contribuisce inoltre al dibattito sui temi di attualità che più impattano su persone e organizzazioni — dall'intelligenza artificiale alla longevità lavorativa. È lo stesso spirito che guida l'evoluzione della narrativa di Valore D: non arretra sulla parità di genere, da cui tutto è nato e su cui resta ancora molto da fare, ma allarga lo sguardo, passando dal linguaggio della diversità alla valorizzazione dell'unicità di ciascuna persona, mettendo al centro la crescita e il potenziale individuale. Un cambiamento che si traduce concretamente nel passaggio dalla rappresentanza alla qualità dei sistemi di lavoro, dalla dichiarazione di intenti alla prova misurabile, dalla compliance al vantaggio competitivo.

Progetto di ricerca a cura di

Centro Studi Valore D

Autrici:

Ulrike Sauerwald (*Head of Research & Knowledge Management*)

Dalila D'Ingeo

Nicole Gila

Contributo scientifico

Behave Lab – Università degli Studi di Milano

Contributo esterno

INPS – Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

Coordinamento editoriale

Team Comunicazione Valore D

Team Centro Studi Valore D

Editing e progetto grafico

Excellera Intelligence

PREFAZIONE

Per molto tempo abbiamo immaginato la carriera come una traiettoria lineare e ascendente: un percorso scandito da tappe prevedibili e obiettivi sempre più ambiziosi, attorno al quale abbiamo costruito organizzazioni, sistemi di valutazione e aspettative professionali.

Oggi ci troviamo di fronte a una realtà più complessa, che richiede un approccio diverso. Le trasformazioni demografiche, tecnologiche e sociali stanno mettendo in discussione molte di quelle certezze, e ci ricordano che i percorsi professionali si intrecciano continuamente con le esperienze, le responsabilità e i cambiamenti che caratterizzano la vita delle persone.

Il fenomeno è particolarmente evidente in Italia. Nel 2025 sono nati 355.00 bambini, con un tasso di fecondità di 1,14 figli per donna — un minimo storico. L'età media ha raggiunto i 44,2 anni e la componente over 50 è cresciuta di 23 punti percentuali negli ultimi vent'anni. A questo si aggiunge una partecipazione femminile al mercato del lavoro tra le più basse d'Europa, condizionata anche da responsabilità di cura che oggi riguardano non solo i figli, ma sempre più spesso anche genitori anziani e familiari fragili.

Diventa dunque urgente comprendere come stanno evolvendo bisogni, aspettative e motivazioni delle persone al lavoro, per sostenerne la partecipazione lungo tutto l'arco della vita professionale. È da questa esigenza che nasce la ricerca *Long-boarding. Una nuova prospettiva sulla longevità lavorativa*, promossa da Valore D per offrire alle imprese nuove chiavi di lettura per la gestione e lo sviluppo del capitale umano nel tempo.

Le evidenze raccolte descrivono una realtà in mutamento: si vive e si lavora più a lungo, e crescono le esigenze legate alla salute, al benessere, alla formazione continua e all'equilibrio tra vita e lavoro. Bisogni comuni alle diverse generazioni convivono con bisogni specifici di ciascuna fascia d'età, che le organizzazioni devono imparare a riconoscere e valorizzare, superando interpretazioni stereotipate e modelli rigidi.

Occuparsi di longevità non significa quindi solo prendere atto dell'allungamento della vita lavorativa, ma chiedersi come valorizzare competenze, energie e aspirazioni delle persone lungo le diverse fasi della carriera: progettando ambienti inclusivi, formando una leadership più consapevole e costruendo politiche capaci di stare al passo con l'evoluzione del lavoro.

È una sfida che riguarda le imprese, ma anche istituzioni e decisori pubblici. Non a caso la longevità attiva è oggi parte dell'agenda europea, che promuove occupazione di qualità, inclusione, benessere e apprendimento continuo lungo tutto l'arco della vita: dalla Direttiva Work-Life Balance, che introduce misure di conciliazione a sostegno di chi ha respon-

sabilità di cura, alla Quality Jobs Roadmap, orientata a migliorare la qualità del lavoro nelle diverse fasi della vita professionale — passando per il rafforzamento delle competenze digitali e del lifelong learning, sempre più cruciali in un contesto trasformato dall'intelligenza artificiale.

Il progetto di ricerca è stato condotto in collaborazione con il Behave Lab dell'Università degli Studi di Milano (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche): un ringraziamento va al team di ricerca e, in particolare, a Raffaele Vacca e Flaminio Squazzoni, per l'apporto scientifico nell'elaborazione del progetto, nelle analisi statistiche e nelle visualizzazioni dei dati.

Questa pubblicazione si arricchisce inoltre del contributo dell'Istituto Nazionale Previdenza Sociale, attraverso le parole del Presidente Gabriele Fava e l'approfondimento della Direzione Centrale Studi e Ricerche dell'INPS: un interlocutore autorevole, che offre a Valore D una prospettiva complementare e qualificata sulle sfide che l'allungamento della vita pone al nostro Paese.

Costruire carriere sostenibili significa, in definitiva, costruire organizzazioni capaci di accompagnare le persone nelle trasformazioni della loro vita, facendo dialogare la dimensione professionale e quella personale.

È la sfida che le organizzazioni sono chiamate a raccogliere, e a cui vogliamo contribuire con questo lavoro.

Barbara Falcomer

Direttrice Generale, Valore D



IL VALORE DEL TEMPO. LAVORO, GENERAZIONI E FUTURO

Ogni epoca ha le sue parole decisive. All'inizio descrivono un cambiamento e, poco dopo, ci obbligano a cambiare noi stessi. Longevità è una di queste. Non significa soltanto vivere più a lungo. Significa che formazione, lavoro, cura e pensione non seguono più la successione ordinata sulla quale abbiamo costruito istituzioni e abitudini. Le età si sovrappongono e quattro generazioni lavorano insieme. La questione non è aggiungere anni a un modello già noto, ma dare forma a una vita più lunga e meno prevedibile.

Il tempo, tuttavia, non è una misura uguale per tutti. È la materia invisibile con la quale costruiamo le nostre biografie. Per alcuni accumula libertà, competenze e possibilità di scelta. Per altri somma lavori intermittenti, salari insufficienti e responsabilità di cura. Una società longeva porta alla luce questa differenza. Più gli anni aumentano, più diventano visibili le *consequences* delle opportunità ricevute o negate. Perciò la longevità non è soltanto una conquista della medicina e del benessere. È una domanda rivolta alla giustizia, perché ci obbliga a decidere se il tempo in più sarà un bene comune o il nuovo confine della disuguaglianza.

La ricerca *Long-boarding. Una nuova prospettiva sulla longevità professionale* di Valore D compie lo stesso movimento. Parte dall'età, ma finisce per interrogarci sul lavoro. Le risposte di oltre 11.000 persone appartenenti a 49 aziende e a 12 comparti economici dicono che una carriera non è sostenibile solo perché dura. Deve conservare significato, apprendimento, salute e possibilità. Il tempo, infatti, non è neutrale. Può trasformare l'esperienza in competenza e autorevolezza, ma può anche accumulare stanchezza, discontinuità e disuguaglianze. Tutto dipende dalle condizioni nelle quali viene vissuto.

I dati del XXV Rapporto annuale dell'INPS rendono visibile questa ambivalenza. Nel 2025 gli assicurati hanno raggiunto i 27,2 milioni e, rispetto al 2019, i lavoratori con almeno 55 anni sono aumentati del 26,6%. È il segno di un Paese che lavora più a lungo perché è cambiata la struttura della popolazione. Una soglia anagrafica immobile ignora ciò che il progresso ha modificato nella salute, nell'autonomia e nella speranza di vita. Ma vivere più a lungo non equivale automaticamente a poter lavorare più a lungo. Non tutti i lavori consumano allo stesso modo e non tutti arrivano alla stessa età con le medesime risorse.

Qui emerge il nodo politico della longevità e la necessità inderogabile di porre la centralità della donna al cuore di qualsiasi strategia di sostenibilità. L'uguaglianza non consiste nel trattare allo stesso modo vite che hanno conosciuto fatiche diverse. Consiste nel riconoscere quelle differenze prima che diventino un destino. Le donne continuano ad affrontare gli ostacoli più complessi lungo l'intero arco della vita professionale: percorsi di carriera segnati da discontinuità forzate, un persistente divario retributivo (*gender pay gap*), penalizzazioni nel reinserimento lavo-

rativo dopo la maternità e il peso sproporzionato del lavoro di cura familiare, che ancora troppo spesso ricade sulle loro spalle. I dati parlano chiaro: le donne rappresentano il 51% dei pensionati, ma ricevono appena il 44% dei redditi pensionistici e portano con sé quasi sei anni di contribuzione in meno rispetto agli uomini. La pensione non crea queste distanze. Le registra. Dietro ogni divario previdenziale c'è una storia fatta di soffitti di vetro, contratti a tempo parziale subiti e pause contributive imposte dalla gestione della famiglia.

Garantire carriere davvero sostenibili significa quindi eliminare le discriminazioni strutturali che frenano il talento femminile, promuovere la condivisione delle responsabilità familiari e valorizzare il contributo insostituibile delle donne alla crescita del Paese. A questa dimensione si intreccia quella generazionale: i più giovani entrano nel lavoro più tardi e con percorsi frammentati. Nei primi tre anni dal primo contributo, l'intensità contributiva è scesa da circa il 65 per cento per i nati negli anni Sessanta al 52% per i nati nei primi anni Novanta.

Per questa ragione la sostenibilità del sistema non si difende soltanto al momento dell'uscita dal mercato del lavoro. Si costruisce durante l'intera vita professionale. Ed è proprio in questa prospettiva che l'INPS ha avviato una vera e propria rivoluzione culturale nel rapporto con i cittadini anche grazie alla digitalizzazione e all'impiego dell'Intelligenza artificiale (IA). L'Istituto ha superato il tradizionale approccio burocratico per riprogettare i propri servizi attorno agli eventi della vita delle persone. Non è più l'utente a dover ricomporre la complessità amministrativa, ma è l'INPS a farsi vicino al cittadino nei momenti chiave del suo percorso umano e professionale, dalla nascita dei figli all'ingresso nel mondo del lavoro, fino alla maturazione della pensione.

Questa trasformazione si incarna in progettualità strategiche che stanno dimostrando con i fatti e con i risultati la loro efficacia. Il *Portale della Famiglia e della Genitorialità* nasce proprio per rispondere alle esigenze di conciliazione vita-lavoro, fornendo a genitori e donne un punto unico di accesso trasparente, semplice e immediato a tutti i sostegni, i congedi e i bonus disponibili nonchè, in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, oltre 300 servizi territoriali geolocalizzati, tra cui, ad esempio, i centri per la famiglia e gli asili nido. Parallelamente, il *Portale Giovani* rappresenta una bussola digitale per guidare le nuove generazioni nella costruzione di una consapevolezza previdenziale e professionale fin dai primi passi nel mercato del lavoro. I risultati positivi misurati dall'adozione di questi portali attestano il successo di un modello di *welfare* basato sulla massima accessibilità, sull'inclusione e sull'infrastrutturazione dei diritti, quello che ho chiamato *welfare generativo*.

Anche l'intelligenza artificiale va collocata in questo orizzonte. Il 65% delle persone coinvolte nella ricerca usa strumenti generativi nel lavoro. La tecnologia pro-

mette di liberare tempo, ma la domanda decisiva è che cosa ne faremo e come ne distribuiremo i benefici. Se l'innovazione accresce la produttività lasciando indietro chi non sa governarla o accentuando le disparità di genere e generazionali, avremo prodotto una nuova disuguaglianza. Se diventa occasione di apprendimento, conciliazione e collaborazione, potrà restituire attività più ricche di giudizio, conciliazione e responsabilità.

È in questo passaggio che l'INPS dimostra di andare oltre una funzione meramente riparativa. Proteggere resta essenziale, ma non basta intervenire quando la fragilità si è già compiuta. Il *welfare* deve diventare un'infrastruttura attiva, capace di accompagnare la persona nelle transizioni, leggere i rischi prima che si consolidino e restituire autonomia.

L'*Officina del Welfare*, il nuovo approccio alla governance che stiamo sviluppando, nasce con questa ambizione: uno spazio nel quale istituzioni, imprese, parti sociali e ricerca possano trasformare i dati in decisioni e le decisioni in risultati verificabili.

Questa ricerca ricorda che le imprese non sono soltanto il luogo nel quale il cambiamento si manifesta. Sono uno dei soggetti che possono renderlo possibile, insieme a un'amministrazione pubblica rinnovata. Governare la longevità significa decidere se il tempo sarà un privilegio per pochi o una risorsa condivisa. Significa rimuovere gli ostacoli che penalizzano le donne e impoveriscono i giovani, impedendo che gli anni aggiunti alla vita diventino anni sottratti alla dignità, alla libertà e alla partecipazione. È questa la nuova promessa tra le generazioni non garantire a tutti lo stesso percorso, ma fare in modo che nessuna fase e nessun genere debbano coincidere con la perdita del proprio valore.

Gabriele Fava
Presidente INPS

PREMESSA

In una società sempre più longeva, la sostenibilità delle carriere non può essere letta soltanto come capacità di restare più a lungo nel mercato del lavoro. Richiede, invece, una comprensione più ampia delle condizioni che permettono alle persone di continuare a lavorare, apprendere, contribuire e stare bene nel tempo. Salute, motivazione, sicurezza economica, competenze, relazioni, cultura aziendale, flessibilità e inclusione diventano dimensioni strettamente interdipendenti: nessuna, da sola, è sufficiente a spiegare la qualità di una carriera lunga.

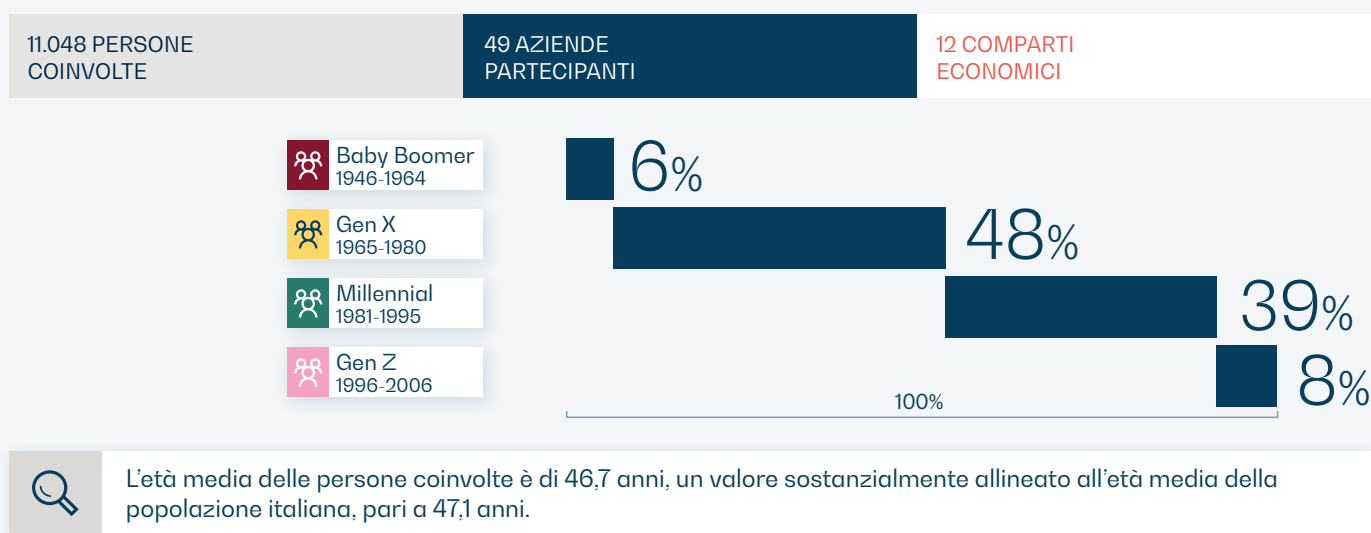
La ricerca di Valore D nasce dentro questa cornice e osserva il tema della longevità lavorativa a partire dall'esperienza concreta delle persone. Parlare di carriere sostenibili significa, quindi, leggere il lavoro come un percorso che si sviluppa lungo l'intero ciclo di vita, dentro contesti organizzativi chiamati a riconoscere bisogni diversi, transizioni successive e vulnerabilità che non emergono nello stesso momento per tutte le persone.

01_LA RICERCA: ORGANIZZAZIONI E PERSONE COINVOLTE

La survey ha coinvolto 11.048 persone appartenenti a 49 aziende attive in 12 comparti economici. Il campione restituisce la fotografia di una forza lavoro multigenerazionale, nella quale convivono Baby Boomer, Generazione X, Millennial e Generazione Z. La Generazione X rappresenta quasi la metà dei rispondenti,

pari al 48%, seguita dai Millennial con il 39%. Più contenuta la presenza della Generazione Z, pari all'8%, e dei Baby Boomer, al 6%. L'età media delle persone coinvolte è di 46,7 anni, un valore sostanzialmente allineato all'età media della popolazione italiana, pari a 47,1 anni.

FIGURA 1.1 _ IL CAMPIONE DELLA SURVEY



GENERE

La fotografia del campione mostra anche una sostanziale parità di genere: il 50% dei rispondenti si identifica come donna, il 48% come uomo, mentre il restante 2% ha preferito non dichiarare la propria identità di genere oppure ha indicato un'identità diversa. Tuttavia, **questa distribuzione equilibrata non corrisponde automaticamente a una piena parità nelle opportunità.**

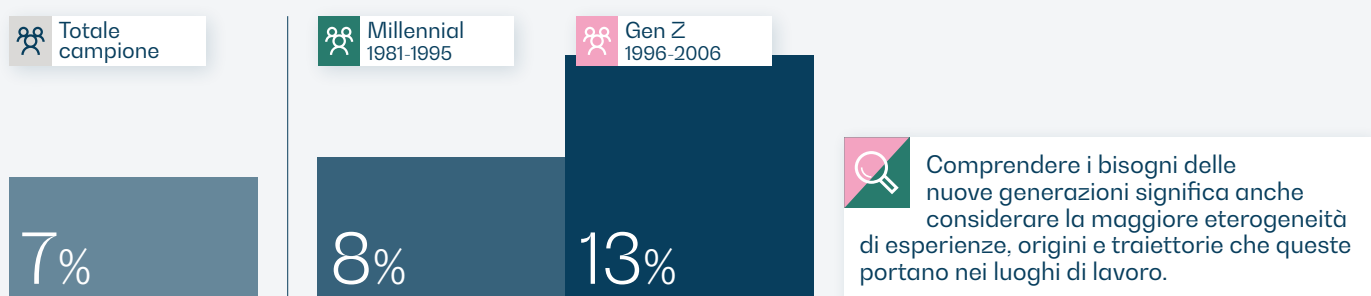
Le donne risultano mediamente più istruite degli uomini in tutte le generazioni, ma continuano a essere meno rappresentate nei ruoli di responsabilità. Il dato segnala una dinamica ricorrente nelle organizzazioni: **il possesso di competenze e titoli di studio non si traduce necessariamente nelle stesse possibilità di avanzamento e riconoscimento professionale.**

MULTI-CULTURALITÀ

Accanto al genere, emerge il tema della **crescente multiculturalità della forza lavoro**. Il 7% del campione dichiara di avere un background migratorio, con percentuali più alte tra le generazioni giovani: circa il 13% nella Generazione Z e l'8% tra i Millennial. La dimensione culturale si intreccia quindi con quel-

la generazionale e contribuisce a rendere i contesti organizzativi sempre più plurali. Comprendere i bisogni delle nuove generazioni significa anche considerare la maggiore eterogeneità di esperienze, origini e traiettorie che queste portano nei luoghi di lavoro.

FIGURA 1.2 _ IL BACKGROUND MIGRATORIO DEL CAMPIONE



CARICHI DI CURA

Un ulteriore elemento strutturale riguarda i **carichi di cura**. Le responsabilità familiari attraversano l'esperienza lavorativa lungo tutto il ciclo di vita, ma assumono forme diverse a seconda della generazione. La Generazione X emerge come il gruppo maggiormente coinvolto nel *caregiving*, spesso nella gestione contemporanea di figli e genitori anziani. I Millennial si collocano in una posizione intermedia: una quota rilevante è impegnata soprattutto nella cura dei figli, mentre una parte consistente non

presenta ancora carichi rilevanti. I Baby Boomer, pur trovandosi in una fase più avanzata della vita, continuano invece a sostenere figli adulti, mentre circa l'80% della Generazione Z dichiara di non avere carichi di cura significativi. Il dato conferma come la sostenibilità delle carriere non possa essere analizzata separando lavoro e vita privata: **la disponibilità di tempo, energie e risorse dipende anche dalle responsabilità che le persone sostengono fuori dall'organizzazione.**

TECNOLOGIA

Infine, la ricerca restituisce una forza lavoro già fortemente esposta alla **trasformazione tecnologica**. Il 65% dei rispondenti dichiara di utilizzare strumenti di intelligenza artificiale generativa nella propria attività lavorativa. L'adozione cresce progressivamente al diminuire dell'età: riguarda il 49,3% dei Baby Boomer,

il 61,1% della Generazione X, il 70,6% dei Millennial e il 76,6% della Generazione Z. L'AI è quindi già entrata nella quotidianità professionale di una parte significativa della popolazione aziendale, ma con velocità e livelli di familiarità differenti tra le generazioni.

IN SINTESI...

La ricerca parte da una constatazione chiara: le carriere sostenibili non si costruiscono dentro una forza lavoro omogenea. Le persone lavorano in fasi diverse della vita, con risorse, aspettative, responsabilità e vulnerabilità differenti.

La longevità lavorativa richiede quindi un cambio di prospettiva: non basta prolungare la permanenza nel lavoro, occorre rendere sostenibili le condizioni attraverso cui quella permanenza diventa possibile, dignitosa e generativa nel tempo.

02_SALUTE: UN OUTCOME MULTIDIMENSIONALE

Dentro una forza lavoro sempre più longeva e diversificata, **la salute diventa una delle condizioni fondamentali della sostenibilità delle carriere**. Non può essere letta soltanto come assenza di malattia, né

come responsabilità esclusivamente individuale. È piuttosto un *outcome* multidimensionale, influenzato da fattori biologici, psicologici, sociali, economici e organizzativi.

Carichi di lavoro, carichi di cura, riconoscimento, sicurezza finanziaria, qualità delle relazioni, prospettive di crescita e fiducia nel futuro incidono direttamente sulla possibilità delle persone di continuare a partecipare alla vita professionale nel tempo.

In questa prospettiva, **il lavoro può rappresentare una risorsa di benessere quando genera inclusione, stimoli cognitivi e relazionali, senso di utilità e riconoscimento**. Può però diventare anche un fattore di consumo delle energie fisiche ed emotive quando si accompagna a ritmi non sostenibili, incertezza, mancata valorizzazione o difficoltà nel conciliare vita professionale e responsabilità personali. La longevità lavorativa coincide, quindi, con la qualità delle condizioni che permettono alle persone di restare attive senza compro-

mettere salute, motivazione e progettualità.

Il primo segnale che emerge dalla ricerca è la centralità della **stanchezza**. Alla domanda sugli stati d'animo vissuti negli ultimi sei mesi al lavoro, il 35,8% del campione indica proprio la stanchezza come emozione prevalente. Seguono la frustrazione, l'entusiasmo, l'incertezza e la speranza. **Il dato restituisce un quadro nel quale convivono fatica, aspettative positive e senso di instabilità**. La stanchezza non racconta soltanto

una condizione individuale, ma un clima più ampio di pressione, legato alla complessità del momento storico, ai carichi organizzativi e alla crescente difficoltà di separare pienamente lavoro e vita privata.

Le **emozioni** assumono però configurazioni diverse lungo le generazioni. Tra i Baby Boomer emerge con maggiore forza la serenità, indicata dal 23,3% dei rispondenti, probabilmente in relazione a una maggiore stabilità raggiunta e alla prospettiva di una fase di transizione rispetto al lavoro. Per Generazione X e

Millennial, invece, il tratto distintivo è la frustrazione, indicata rispettivamente dal 21,1% e dal 24,5%. Si tratta delle generazioni oggi più esposte alla contemporaneità di responsabilità professionali, familiari ed economiche, spesso accompagnate da aspettative di riconoscimento non sempre soddisfatte. La Generazione Z si distingue invece per una maggiore presenza di entusiasmo, indicato dal 26,2%: un dato che mostra come l'ingresso nel lavoro sia ancora accompagnato da energia, desiderio di partecipazione e fiducia, pur dentro un contesto segnato da incertezza.

FIGURA 2.1 _ STATI D'ANIMO GENERAZIONALI ATTUALI

STANCHEZZA

 Totale campione

35,8%

La indica come emozione prevalente.

Il lavoro, infatti, può diventare un fattore di consumo delle energie fisiche ed emotive quando si accompagna a ritmi non sostenibili, incertezza, mancata valorizzazione o difficoltà nel conciliare vita professionale e responsabilità personali.

SERENITÀ

 Baby Boomer
1946-1964

23,3%

Percentuale più alta, probabilmente correlata a una stabilità maggiore raggiunta e alla prospettiva d'inizio di una nuova fase di vita dopo il lavoro.

FRUSTRAZIONE

 Gen X
1965-1980

21,1%

Possibile riflesso di un mancato riconoscimento professionale e di percorsi di carriera più frammentati. Il dato si accentua tra le donne.

FRUSTRAZIONE

 Millennial
1981-1995

24,5%

Possibile riflesso di un mancato riconoscimento professionale e di percorsi di carriera più frammentati. Il dato si accentua tra le donne.

ENTUSIASMO

 Gen Z
1996-2006

26,2%

Nonostante un senso d'incertezza dilagante, l'ingresso dei più giovani nel lavoro conserva una spinta propulsiva e la fiducia nel futuro.

La lettura di genere evidenzia una vulnerabilità ulteriore. Le donne registrano indicatori di malessere più elevati rispetto agli uomini: la stanchezza riguarda il 40,8% delle donne contro il 30,6% degli uomini, la frustrazione il 23,7% contro il 19,5%, l'ansia il 15,1% contro il 10,5%. Al contrario, l'ottimismo è più diffuso tra gli uomini con il 20,2%, rispetto al 12,5% delle donne. **Anche nella percezione dello stato di salute generale, le donne valutano meno positivamente la propria condizione in tutte le generazioni.**

Questi dati si inseriscono dentro il cosiddetto **paradosso della longevità femminile**: le donne vivono mediamente più a lungo, ma non necessariamente meglio. Una maggiore aspettativa di vita può infatti convivere con più anni trascorsi in condizioni di fragilità o salute precaria. Le traiettorie femminili sono spesso segnate da svantaggi cumulativi che si producono nel corso della vita: minori opportunità di crescita, divari retributivi, carichi di cura più intensi, interruzioni di carriera, minore riconoscimento e maggiore esposizione a stress organizzativo. **La longevità, quindi, non è neutra rispetto al genere: dipende dalle condizioni materiali e sociali che accompagnano le persone lungo il tempo.**

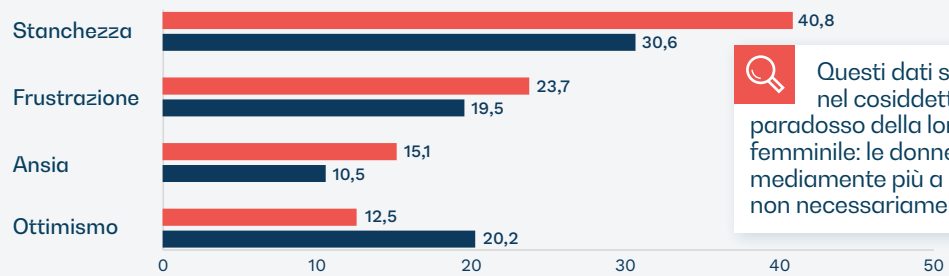
Il **caregiving** rappresenta una delle dimensioni più

rilevanti di questa dinamica. Le persone impegnate nella cura di familiari anziani mostrano una contrazione degli indici di ottimismo e un aumento di ansia e stanchezza. La cura degli anziani si distingue da altre forme di assistenza perché porta con sé non solo un carico pratico e organizzativo, ma anche un forte carico emotivo, legato all'accompagnamento di persone fragili, spesso attraversate da malattie croniche, perdita di autonomia e progressivo deterioramento psicofisico. **Non è dunque soltanto la quantità di tempo dedicata alla cura a generare logoramento, ma la natura stessa del legame e della responsabilità.**

La sicurezza economica emerge come parte integrante della salute. Non riguarda soltanto il reddito disponibile, ma la possibilità di progettare il futuro, affrontare imprevisti, investire nella formazione, accedere alla casa, sostenere spese mediche e costruire autonomia. Le difficoltà economiche risultano particolarmente rilevanti per Millennial e Generazione Z, che si confrontano con percorsi professionali meno lineari, costo della vita elevato e maggiore incertezza rispetto alla stabilità futura. Per queste generazioni, **il lavoro non sempre si traduce automaticamente in sicurezza materiale e progettualità di lungo periodo.**

FIGURA 2.2 _ IL PARADOSSO DELLA LONGEVITÀ FEMMINILE (%)

Donne Uomini



Questi dati si inseriscono nel cosiddetto **paradosso della longevità femminile**: le donne vivono mediamente più a lungo, ma non necessariamente meglio.



Le **traiettorie femminili** sono spesso segnate da **svantaggi cumulativi** che si producono nel corso della vita:

MINORI OPPORTUNITÀ DI CRESCITA	DIVARI RETRIBUTIVI	CARICHI DI CURA PIÙ INTENSI
INTERRUZIONI DI CARRIERA	MINORE RICONOSCIMENTO	MAGGIORE ESPOSIZIONE A STRESS ORGANIZZATIVO

31,0%

della Gen Z si mostra preoccupata per il suo futuro previdenziale.

Questo aspetto diventa particolarmente evidente nel rapporto con la **pensione**. La sicurezza previdenziale non è più un tema distante, confinato alla fase finale della vita lavorativa: riguarda già il 30% dei Millennial e il 31% della Generazione Z. Guardando il dato in ottica di genere, sono le donne a mostrarsi più preoccupate per il futuro previdenziale: il 30%

contro il 22,5% degli uomini, con un picco del 33,7% tra le giovani donne della Generazione Z. Il **gender pension gap non nasce alla fine della carriera, ma è il risultato di svantaggi che si accumulano nel tempo**: retribuzioni più basse, carriere più discontinue, minori contributi e maggiori responsabilità di cura.

La ricerca mostra che la **salute è una condizione strutturale della longevità lavorativa**. Non basta vivere più a lungo, né lavorare più a lungo: occorre poter lavorare meglio, con energie sostenibili, sicurezza economica, riconoscimento, possibilità di crescita e supporti adeguati nelle diverse fasi della vita.

La **sostenibilità delle carriere si costruisce quindi ex-ante**, prima che la fragilità emerga in modo evidente. Gli squilibri che si manifestano nelle prime fasi della vita lavorativa — precarietà economica, difficoltà di crescita, carichi di cura, discontinuità con-

tributiva, minore riconoscimento — rischiano infatti di trasformarsi nel tempo in svantaggi cumulativi. Per questo, la longevità lavorativa deve essere letta come una **traiettoria da accompagnare** lungo tutto il ciclo di vita professionale.

03_MOTIVAZIONE E CRESCITA PROFESSIONALE: COSA MUOVE LE PERSONE AL LAVORO

Se la salute rappresenta una condizione di base per sostenere carriere più lunghe, **la motivazione e la crescita professionale definiscono la possibilità di continuare a riconoscere nel lavoro una traiettoria ben definita**. Una carriera sostenibile non dipende soltanto dalla capacità di restare occupati nel tempo, ma anche dalla possibilità di apprendere, evolvere e immaginare il proprio percorso come ancora aperto. In questa prospettiva, **la crescita comprende anche lo sviluppo delle competenze, l'ampliamento delle esperienze, la valorizzazione del contributo e la possibilità di mantenere nel tempo la propria employability**.

Il tema è particolarmente rilevante in un contesto in cui il coinvolgimento lavorativo appare fragile ed emerge un **disallineamento profondo tra aspettative individuali e capacità delle organizzazioni di offrire prospettive di crescita, riconoscimento e sviluppo coerenti**. In un mercato del lavoro segnato da trasformazioni rapide, il rischio non è soltanto che le persone cambino azienda, ma che restino presenti senza sentirsi realmente coinvolte nel lungo periodo.

La ricerca mostra, infatti, una dinamica significati-

va: **le persone continuano ad applicarsi nel proprio lavoro, ma questo non sempre coincide con energia, entusiasmo o soddisfazione**. La concentrazione è la dimensione che registra i valori medi più elevati in tutte le generazioni, segnalando un forte coinvolgimento operativo. Le persone restano attente, presenti e orientate allo svolgimento delle attività. Tuttavia, questa tenuta della prestazione non si traduce automaticamente in motivazione. Emerge quindi **un mismatch tra coinvolgimento operativo e coinvolgimento motivazionale**: si lavora, si performa, si mantiene attenzione, ma non sempre si vive il lavoro come uno spazio generativo, gratificante o capace di alimentare prospettive future.

Questo scarto è centrale per leggere la sostenibilità delle carriere. Se le organizzazioni osservano soltanto la performance, rischiano di non intercettare segnali più sottili di affaticamento motivazionale. Una carriera può apparire stabile sul piano della continuità lavorativa, ma diventare fragile sul piano dell'energia, del desiderio di contribuire e della fiducia nel proprio percorso. **La motivazione diventa, quindi, un indicatore della qualità del rapporto tra persone e organizzazione**.

13

In questo quadro, lo sviluppo continuo delle competenze rappresenta uno dei cardini della sostenibilità professionale lungo tutto il ciclo di vita. **Aggiornare il proprio capitale di competenze significa preservare nel tempo occupabilità, autonomia e capacità di adattamento, trasformando la formazione in una vera e propria “assicurazione sul futuro” e in un fattore di equità tra le generazioni.**

Nel modo in cui lavoratori e lavoratrici immaginano la propria crescita professionale, emergono due leve principali: **la dimensione economica e lo sviluppo delle competenze**. Lo stipendio è l'aspetto più citato in assoluto e raggiunge valori particolarmente elevati tra Millennial e Generazione Z, rispettivamente con il 71,6% e il 67,8%. Il dato si collega alle preoccupazioni economiche emerse nel capitolo precedente: per le generazioni più giovani, crescere professionalmente significa anche costruire maggiore stabilità materiale, sostenere progetti di vita autonomi e ridurre l'incertezza rispetto al futuro.

Accanto alla leva retributiva, lo sviluppo delle competenze assume un ruolo sempre più strategico.

La quota di persone che considera l'apprendimento di nuove competenze un elemento rilevante per la propria crescita aumenta progressivamente lungo le generazioni: dal 46,2% dei Baby Boomer al 65,5% della Generazione Z. **L'aggiornamento è percepito come una forma di protezione rispetto al futuro**. In un contesto di rapida obsolescenza delle competenze, imparare diventa una vera assicurazione sulla continuità della propria occupabilità.

Questa centralità dell'apprendimento modifica anche il modo di intendere la carriera. La crescita verticale resta importante, ma non esaurisce il significato dello sviluppo professionale. Circa una persona su tre indica la promozione formale come priorità, con

29,7%

della Gen Z desidera diventare parte della leadership — la percentuale più alta fra tutte le generazioni.

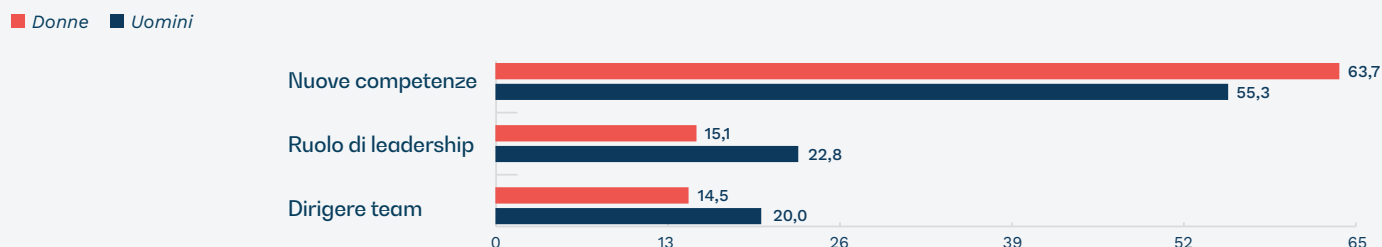
percentuali sostanzialmente uniformi tra le generazioni. Tuttavia, **emerge con forza anche un modello di crescita più orizzontale: crescere significa acquisire nuove competenze**, sperimentare attività diverse, consolidare il proprio profilo e continuare a generare valore senza necessariamente salire nella gerarchia. Per rendere sostenibili le carriere, le organizzazioni devono quindi riconoscere forme diverse di ambizione e contributo.

Le aspirazioni alla crescita verticale cambiano invece in modo marcato lungo le generazioni. Il desiderio di far parte della leadership cresce progressivamente al diminuire dell'età: riguarda il 12,6% dei Baby Boomer e arriva al 29,7% della Generazione Z. Anche la volontà di dirigere un team segue una traiettoria simile, pur con una differenza significativa tra Generazione Z e Millennial. Per la Generazione Z l'aspirazione alla leadership, vicina al 30%, non coincide pienamente con la disponibilità a gestire un team, indicata dal 20,4%. Nei Millennial, invece, le due dimensioni risultano quasi allineate: il 23,6% aspira alla leadership e il 22,6% desidera dirigere un team.

Questo scarto suggerisce che **la leadership non viene interpretata allo stesso modo da tutte le generazioni**. Per le persone più giovani può rappresentare soprattutto uno spazio di riconoscimento, visibilità e autorevolezza. Per i Millennial appare invece più legata alla responsabilità organizzativa, alla gestione concreta delle persone e all'*accountability*. La crescita verticale, quindi, è un concetto che cambia significato a seconda della fase di carriera, dell'esperienza maturata e del modo in cui ciascuna generazione immagina il rapporto tra ruolo, potere e responsabilità.

Le differenze di genere aggiungono un ulteriore livello di lettura. Le donne indicano più spesso degli uomini lo sviluppo delle competenze come elemento rilevante per la propria crescita professionale: 63,7% contro 55,3%. Al contrario, citano con minore frequenza gli aspetti legati al potere formale e alla crescita verticale. L'aspirazione a ricoprire un ruolo di leadership riguarda il 15,1% delle donne e il 22,8% degli uomini, mentre la volontà di dirigere un team è indicata dal 14,5% delle donne contro il 20% degli uomini.

FIGURA 3.1 _ GLI ASPETTI PIÙ IMPORTANTI DELLA CRESCITA PROFESSIONALE: DIFFERENZE DI GENERE (%)



Questi dati non segnalano una minore ambizione femminile. Piuttosto, invitano a interrogarsi sulle condizioni in cui l'ambizione prende forma, viene riconosciuta e può tradursi in opportunità concrete.

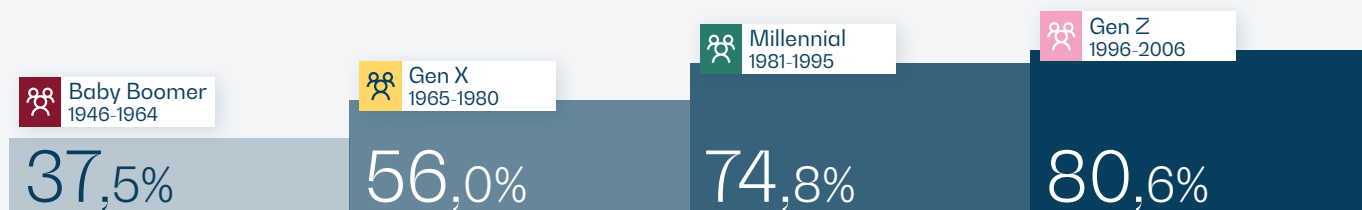
Questi dati indicano il peso delle condizioni organizzative in cui l'ambizione prende forma. Le traiettorie professionali sono influenzate da modelli di leadership, sistemi di valutazione, accesso alle reti informali, carichi di cura, stereotipi e percezione dei costi associati alla crescita. Quando i percorsi verso ruoli apicali appaiono opachi, poco sostenuti o costruiti su modelli poco inclusivi, l'investimento professionale può orientarsi verso forme di sviluppo percepite come più accessibili e controllabili, come competenze, spe-

cializzazione e consolidamento del proprio profilo.

Un ultimo dato aiuta a comprendere quanto la carriera sia diventata una dimensione costantemente presente nella vita lavorativa. Nel complesso, il 64% del campione dichiara di riflettere sempre o spesso sul proprio percorso professionale. La frequenza cresce in modo netto al diminuire dell'età: riguarda il 37,5% dei Baby Boomer, il 56% della Generazione X, il 74,8% dei Millennial e l'80,6% della Generazione Z.

FIGURA 3.2 _ QUANTO SPESSO RIFLETTE SUL PROPRIO PERCORSO PROFESSIONALE (%)

"Percentuale che pensa sempre o spesso al proprio percorso professionale".



La frequenza con cui le generazioni pensano al proprio percorso di carriera cresce in modo netto al diminuire dell'età.

Tra le persone più giovani, la carriera è uno spazio mentale sempre attivo, osservato e ripensato alla luce delle opportunità disponibili, delle aspettative personali, delle condizioni economiche e della qualità dell'esperienza lavorativa.

Dunque, motivazione e crescita professionale mostrano che **la sostenibilità delle carriere dipende dalla possibilità di mantenere aperto il futuro**. Le persone chiedono sicurezza economica, competenze, riconoscimento e percorsi leggibili. Non cercano soltanto promozioni, ma condizioni che permettano di continuare ad apprendere, contribuire e ricono-

scere valore nel proprio lavoro. Quando le prospettive di sviluppo risultano poco visibili o scarsamente dinamiche, la riflessione sulla propria carriera può smettere di essere un esercizio di progettualità e trasformarsi in disorientamento, soprattutto tra le generazioni più giovani.

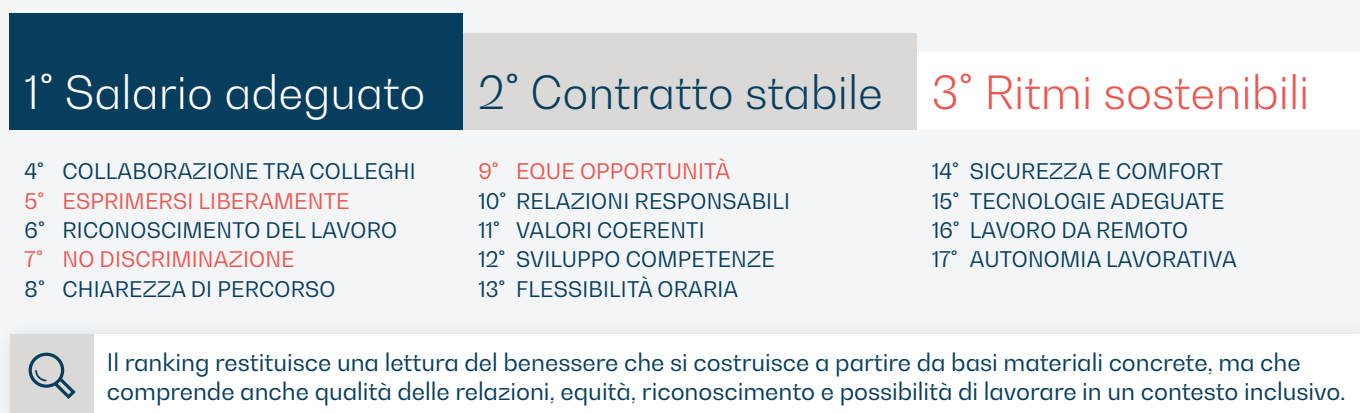
04_VIVERE IL LAVORO: CULTURA, TEMPI E SPAZI

Dopo salute, motivazione e crescita professionale, la sostenibilità delle carriere entra nel perimetro dell'organizzazione: nella cultura aziendale, nei tempi di lavoro, nella qualità delle relazioni, negli spazi fisici e nella possibilità di lavorare in contesti percepiti come equi, sicuri e inclusivi. **Le carriere diventano sostenibili perché l'ambiente in cui lavorano permette loro di mantenere energie, fiducia, appartenenza e capacità di contribuire nel tempo**. In questo contesto, il benessere organizzativo non dipende soltanto

dalla retribuzione o dalla stabilità contrattuale, ma **dall'equilibrio tra dimensioni materiali e immateriali**. Il concetto di **salario emotivo** aiuta a leggere proprio questa dimensione: accanto allo stipendio, contano flessibilità, sicurezza psicologica, sviluppo delle competenze, riconoscimento, qualità delle relazioni e possibilità di lavorare senza discriminazioni. Sono elementi che incidono sul senso di appartenenza, sulla *retention* e sulla qualità dell'esperienza quotidiana in azienda.

15

FIGURA 4.1 _ RANKING DRIVER DEL BENESSERE (%)



I dati mostrano, tuttavia, che **le fondamenta del benessere restano prima di tutto materiali**. Nel ranking dei driver più importanti per il benessere lavorativo, le prime posizioni sono occupate da salario

adeguato, contratto stabile e ritmi sostenibili. Prima ancora di qualsiasi leva culturale o simbolica, il lavoro deve quindi garantire sicurezza economica, continuità e carichi compatibili con le energie delle persone.

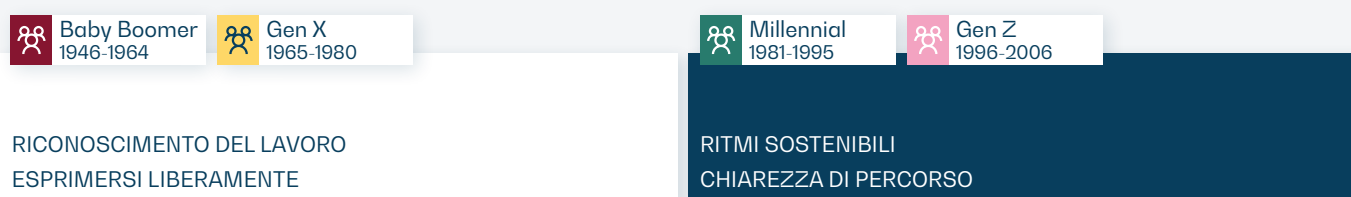
La sostenibilità dei ritmi, al terzo posto, segnala un passaggio rilevante: il benessere riguarda anche la possibilità che il lavoro non consumi in modo eccessivo le risorse fisiche, cognitive ed emotive.

Subito dopo le dimensioni materiali e temporali, emergono le relazioni e la cultura organizzativa. Collaborazione tra colleghi, possibilità di esprimersi liberamente, riconoscimento del lavoro, assenza di discriminazioni, chiarezza del percorso ed eque opportunità di accesso ai ruoli di leadership compongono l'architettura concreta del benessere. **Inclusione ed equità sono percepite come condizioni che influenzano il modo in cui le persone si sentono ascoltate, legittimate, valo-**

rizzate e messe nelle condizioni di contribuire.

Le priorità cambiano, però, in relazione all'età, al genere e alla fase di vita. Per Generazione Z e Millennial risultano particolarmente rilevanti la sostenibilità dei ritmi e la chiarezza del futuro lavorativo, intesa come possibilità di leggere il proprio percorso e accedere realmente alle opportunità di crescita. Per Generazione X e Baby Boomer assumono invece maggiore peso il riconoscimento, la valorizzazione dell'esperienza e la possibilità di esprimersi senza ripercussioni sulla carriera. **In una forza lavoro longeva, il benessere deve riconoscere bisogni diversi, che cambiano nel tempo e nelle traiettorie professionali.**

FIGURA 4.2 _ PRIORITÀ LAVORATIVE DELLE DIVERSE GENERAZIONI (%)



62,9%

del campione sceglie il lavoro da remoto come forma di flessibilità più apprezzata.

SALE AL 68,7% SE SI GUARDA AL DATO DELLE DONNE MILLENNIAL E GEN X

Il confronto di genere rende questa articolazione ancora più evidente. Per le donne, la sostenibilità dei ritmi lavorativi supera nel *ranking* sia il contratto stabile sia il salario adeguato, mentre per gli uomini salario e contratto occupano le prime due posizioni. Questa differenza richiama il **peso ancora asimmetrico dei carichi di cura** e mostra come, nell'esperienza femminile, **il benessere lavorativo sia strettamente legato alla compatibilità tra responsabilità professionali e vita privata**. Anche l'assenza di discriminazioni e le eque opportunità di accesso ai ruoli hanno per le donne un peso maggiore rispetto agli uomini: prima che il futuro professionale possa essere pianificabile, deve essere percepito come possibile.

Dentro questo quadro, **la flessibilità emerge come una delle leve più concrete per rendere il lavoro sostenibile**. Non coincide con una sola misura, né con una concessione episodica, ma con la possibilità di ripensare tempi, spazi, carichi e autonomia. Le forme di flessibilità che raccolgono maggiore consenso sono il lavoro da remoto, indicato dal 62,9% del campione, e la settimana corta, scelta dal 61,6%. Seguono l'orario flessibile, con il 41,2%, e il lavoro per obiettivi, con il 35,6%. Il dato segnala una domanda di flessibilità strutturale: le persone chiedono **modelli capaci di incidere sul modo in cui il lavoro viene organizzato nella quotidianità**.

Anche in questo caso, le preferenze non sono omogenee. Il lavoro da remoto è indicato soprattutto dalle donne, con un picco tra Millennial e Generazione X, entrambi al 68,7%. La settimana corta trova invece i principali sostenitori tra Generazione Z e Millennial, rispettivamente con il 71,3% e il 68,5%. L'orario flessibile è richiesto più dalle donne che dagli uomini, 44,3% contro 38%, mentre il lavoro per obiettivi è scelto in particolare da Millennial e Generazione Z, con valori intorno al 40%. **La flessibilità assume quindi significati diversi: per alcune persone riduce il peso degli spostamenti e dei carichi di cura, per altre protegge il tempo personale, la concentrazione o la possibilità di lavorare in modo più autonomo.**

La crescente permeabilità tra lavoro e vita privata rende centrale anche il tema della **disconnessione**. Nel complesso, la quota di persone che dichiara difficoltà a staccare resta contenuta, ma significativa, e si concentra soprattutto nelle generazioni centrali: il 21,9% dei Millennial e il 19% della Generazione X. Il confronto di genere mostra inoltre che, in tutte le generazioni, **gli uomini dichiarano maggiori difficoltà a disconnettersi rispetto alle donne**. Il divario è particolarmente marcato tra i Millennial, dove riguarda il 24% degli uomini contro il 19,6% delle donne.

Il dato suggerisce che le aspettative di disponibilità costante, responsabilità e presenza continuativa possano produrre effetti penalizzanti anche sulla popolazione maschile, soprattutto quando si intrecciano con modelli organizzativi ancora fondati sulla reperibilità e sulla performance continua.

15,0%

del campione dichiara di aver subito un trattamento ingiusto sul lavoro negli ultimi dodici mesi a causa di caratteristiche identitarie, come genere, età, cultura o altri fattori.

56,9%

la percentuale di donne Millennial che indicano il genere come causa dei trattamenti ingiusti subiti.

La qualità della cultura aziendale emerge anche dalle **esperienze di discriminazione**. Il 15% del campione dichiara di aver subito un trattamento ingiusto sul lavoro negli ultimi dodici mesi a causa di caratteristiche identitarie, come genere, età, cultura o altri fattori. L'età risulta il fattore discriminante più ricorrente e colpisce in particolare le generazioni agli estremi del mercato del lavoro: Baby Boomer e Generazione Z. In entrambi i casi, **l'età può diventare un criterio implicito di valutazione**, penalizzando chi viene percepito come troppo vicino all'uscita dal lavoro o, al contrario, troppo giovane per essere pienamente autorevole.

Il genere agisce invece come svantaggio strutturale lungo tutto l'arco della vita professionale. **Le donne riferiscono trattamenti ingiusti più frequentemente degli uomini in tutte le fasce anagrafiche**, con un'incidenza particolarmente alta tra le donne Baby Boomer. Le discriminazioni di genere risultano inoltre molto più diffuse tra le lavoratrici che tra i lavoratori e raggiungono il valore massimo tra le donne Millennial: tra coloro che hanno dichiarato di aver subito trattamenti ingiusti, il genere viene indicato come causa dal 56,9%. Il dato mostra come la fase centrale della carriera, spesso coincidente con crescita professionale e responsabilità familiari, possa diventare un punto di massima esposizione alle disuguaglianze.

Infine, il capitolo amplia il concetto di cultura aziendale includendo lo spazio fisico del lavoro. Ambienti, postazioni, temperatura, luminosità, accessibilità, silenzio, servizi e mobilità sono **condizioni materiali che incidono sulla possibilità di lavorare in modo continuativo e sostenibile**. La ricerca mostra che il

comfort degli ambienti assume significati diversi per genere e generazione. La temperatura adeguata è indicata dal 35,2% delle donne contro il 28,3% degli uomini, richiamando il tema del *Thermal Gender Gap*. La raggiungibilità della sede con i mezzi pubblici è prioritaria per il 30% delle donne contro il 24% degli uomini, mentre la disponibilità di parcheggi emerge con forza tra le donne della Generazione X, 38,3%, e tra le Baby Boomer, 39,5%.

La prospettiva della **femgevity** rende visibili bisogni che spesso restano impliciti: le diverse fasi biologiche della vita delle donne, dall'età fertile alla gravidanza fino alla menopausa, possono richiedere condizioni microclimatiche, spaziali e organizzative più attente. Allo stesso tempo, il dato sulle giovani donne della Generazione Z, che indicano accessibilità e assenza di barriere nel 14% dei casi, segnala una **maggiore attenzione verso luoghi di lavoro progettati come inclusivi fin dall'origine**.

In conclusione, cultura e luoghi aziendali mostrano che **la sostenibilità delle carriere prende forma nella vita quotidiana dell'organizzazione**. Non dipende soltanto da *policy* dichiarate, ma da come le persone lavorano, si relazionano, si muovono negli spazi, gestiscono il tempo, accedono alle opportunità e sperimentano inclusione o esclusione. Rendere il lavoro sostenibile significa quindi **intervenire sulle condizioni concrete che permettono alle persone di restare, contribuire e stare bene nel tempo**: sicurezza economica, ritmi compatibili, flessibilità, riconoscimento, equità, ambienti adeguati e culture capaci di non trasformare le differenze in svantaggi.

05_IL VALORE DELLE RETI SOCIALI: FIDUCIA E BENESSERE

La sostenibilità delle carriere dipende anche dalla qualità delle reti relazionali che circondano le persone.

Dopo aver osservato salute, motivazione, cultura aziendale, flessibilità e luoghi di lavoro, il tema del capitale sociale permette di leggere un'altra dimensione della longevità: la possibilità di contare su relazioni, fiducia, reciprocità e supporto nei momenti di stress, transizione o vulnerabilità. **Stare bene**, in questa prospettiva, **non è una condizione puramente individuale, ma anche un fatto relazionale**.

Il capitale sociale agisce come una risorsa protettiva sia dentro sia fuori il lavoro. Le reti professionali possono favorire collaborazione, apprendimento, accesso alle informazioni e riconoscimento, mentre quelle familiari e amicali possono sostenere la gestione dei

carichi di cura, delle difficoltà economiche e delle transizioni personali. La loro assenza, al contrario, può amplificare isolamento, solitudine, vulnerabilità e fatica. In una società longeva, quindi, la qualità delle relazioni diventa una componente strutturale del benessere e della capacità di restare attivi nel tempo. Nei luoghi di lavoro, **la ricerca mostra una presenza significativa di reti operative dense**. Il 41% del campione lavora in team di media grandezza, composti da 3 a 10 persone, caratterizzati da relazioni frequenti e consolidate. Millennial e Generazione X risultano le generazioni più coinvolte nei lavori di team e nei progetti operativi quotidiani. Sono anche i gruppi che più spesso lavorano in team estesi, con più di 20 perso-

ne: il 26% dei Millennial e il 25% della Generazione X, rispetto al 17% dei Baby Boomer e al 16% della Generazione Z. In questo senso, **i Millennial si confermano il cuore operativo delle aziende.**

Queste reti interne producono un forte **bonding capital**: relazioni coese, fiducia interna, reciprocità e rapidità nello scambio di informazioni. Quasi l'80%

del campione dichiara infatti che le persone con cui lavora collaborano tra loro. Il dato segnala una buona capacità di coordinamento operativo, ma mostra anche un possibile limite: quando le relazioni restano concentrate dentro team ristretti, **il rischio è che l'organizzazione funzioni per silos, con scarsa contaminazione tra competenze, funzioni e dipartimenti.**

FIGURA 5.1 _ LE RETI OPERATIVE NEI LUOGHI DI LAVORO



Il quadro cambia quando si osservano le collaborazioni esterne ai team abituali. Alla domanda sulla presenza di collegamenti con persone esterne al proprio gruppo di lavoro, il 52% risponde positivamente. Il dato resta significativo, ma più basso rispetto alla collaborazione interna ai team, e indica che **la collaborazione interdisciplinare è meno diffusa delle relazioni operative consolidate.** In questa prospettiva, diventano centrali i *broker* relazionali: persone capaci di collegare gruppi diversi, favorire *bridging capital*, far circolare informazioni non ridondanti e sostenere l'apprendimento continuo.

Accanto ai team coesi e alle reti più aperte, emergono però anche vere e proprie **periferie relazionali.** I

Baby Boomer, e in particolare le donne Baby Boomer, hanno maggiore probabilità di lavorare in solitaria, in gruppi piccoli o in team composti al massimo da due persone. Questa condizione può riflettere autonomia, esperienza e minor bisogno di coordinamento, ma può anche segnalare una progressiva esclusione dai flussi di innovazione, collaborazione e apprendimento continuo. **Quando le connessioni professionali si riducono, anche l'esperienza accumulata rischia di diventare meno visibile e meno integrata nella vita collettiva dell'organizzazione.**

Il *Loneliness Index* conferma che **la solitudine lavorativa non dipende solo dal numero di persone intorno, ma dalla qualità delle relazioni.**

L'indice medio complessivo è basso, pari a 1,42 su una scala da 0 a 4, dove 0 indica l'assenza di solitudine percepita e 4 il massimo livello di isolamento, segnalando una buona salute relazionale generale.

Scala da 0 a 4
0 = assenza di solitudine percepita
4 = massimo livello di isolamento

1,29

Le donne Baby Boomer registrano i valori più alti nell'affermazione "mi sento spesso escluso/a dagli altri".

Le donne Baby Boomer registrano i valori più alti nelle affermazioni "mi sento completamente isolato/a", con 0,82, e "mi sento spesso escluso/a dagli altri", con 1,29. La loro solitudine appare collegata a una maggiore marginalità rispetto ai flussi operativi e relazionali dell'azienda.

I Millennial vivono invece un paradosso diverso. Pur essendo tra le generazioni più coinvolte nei team e nella collaborazione quotidiana, registrano un indice di solitudine leggermente superiore alla media: 1,46 contro 1,42. Questo dato richiama **la trappola dei team moderni**: contesti molto connessi, digitali e orientati alla performance possono produrre interazioni continue, ma emotivamente poco profonde. Collaborare molto non significa necessariamente sentirsi riconosciuti, ascoltati o sostenuti.

Il tema emerge soprattutto nella fiducia. Uomini e donne Millennial registrano i punteggi più alti nell'affermazione relativa alla mancanza di colleghi e colleghe di cui fidarsi completamente: 1,69 per gli uomini e 1,73 per le donne. Tra gli uomini Millennial si osserva inoltre una maggiore difficoltà a contare sulla rete professionale nei momenti di bisogno: il valore è pari a 1,41, contro una media complessiva di 1,35. Il dato segnala **una forma di isolamento dentro la relazione**: si lavora con molte persone, ma non sempre si percepisce una rete realmente affidabile.

Le fonti di supporto al lavoro confermano la centralità delle relazioni umane. Per consigli su competenze relazionali e comunicative, i colleghi e le colleghe rappresentano la rete di riferimento principale, scelta dal 46,8% del campione, seguiti dai responsabili, indicati dal 27,8%. Le donne si rivolgono più spesso ai

86,5%
delle richieste di supporto pratico e tecnico sul lavoro è assorbito da colleghi e responsabili, mentre il...

68,5%
del supporto relativo alla gestione domestica e ai carichi familiari arriva da partner e familiari.

colleghi, 49,3% contro il 44,3% degli uomini, e cercano più frequentemente supporto fuori dall'azienda, 15% contro 10%. Gli uomini, invece, si rivolgono più spesso ai responsabili, 30,6% contro 25%, e dichiarano più frequentemente di non cercare alcun supporto: 11,2% contro il 7,5% delle donne, con un picco del 16% tra gli uomini Baby Boomer.

L'intelligenza artificiale, pur già diffusa nei flussi di lavoro, resta marginale come fonte di supporto relazionale. Solo il 2,9% del campione la indica per consigli legati a comunicazione, conflitti o rapporti di lavoro, con un valore che sale al 4,1% tra la Generazione Z. Il dato è ancora contenuto, ma segnala un possibile cambiamento culturale: **per le generazioni più giovani, l'AI può iniziare a essere percepita come interlocutore accessibile e privo di giudizio.**

Quando il bisogno riguarda attività pratiche e tecniche, il ricorso alla rete interna aumenta ulteriormente. Colleghi e responsabili assorbono complessivamente l'86,5% delle richieste di supporto: il 54,6% si rivolge ai colleghi e il 31,9% ai responsabili. L'AI viene indicata dal 5,6% del campione, con un picco del 7% tra i Millennial. Questo scarto mostra che, anche se il 65% della popolazione aziendale dichiara di utilizzare strumenti di AI, **la tecnologia non è ancora percepita come un vero attore della rete sociale di supporto.** Quando emerge un problema, le persone continuano a cercare soprattutto relazioni umane.

Fuori dal lavoro, la rete della cura mostra un'altra dimensione del capitale sociale. Di fronte alla gestione domestica e ai carichi familiari, **il supporto arriva soprattutto da partner e familiari**, indicati dal 68,5% del campione, seguiti dagli amici, con il 18,8%.

Questa centralità delle reti informali racconta un **familiarismo di ritorno: in assenza di un welfare pienamente allineato ai bisogni della vita contemporanea, la cura tende a essere privatizzata dentro la cerchia degli affetti più vicini.**

61,7%
la percentuale di uomini Baby Boomer che dichiara di ricevere supporto da partner e familiari.

vs

53,0%
la percentuale di donne Baby Boomer che riceve lo stesso supporto.

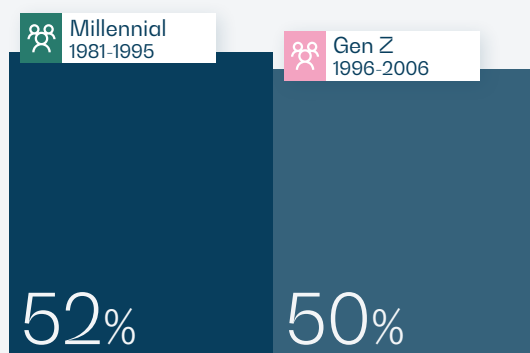
Tra i Baby Boomer emergono differenze di genere significative. Gli uomini senior dichiarano di ricevere supporto da partner e familiari in misura maggiore rispetto alle donne della stessa coorte: 61,7% contro 53%. Il dato riflette modelli familiari tradizionali nei quali **le donne, anche nelle fasi più avanzate della carriera, continuano più spesso a essere il perno della cura domestica.** Non a caso, le donne Baby Boomer ricorrono più frequentemente a servizi a pagamento come colf e badanti, con un impatto diretto anche sulla propria situazione finanziaria.

La tenuta delle reti informali è però messa alla prova dal **disallineamento dei servizi pubblici.** Millennial e Generazione Z esprimono i livelli più alti di insoddisfazione rispetto a orari e servizi di nidi, asili e scuole: rispettivamente 50% e 52%, contro il 39% della Generazione X e il 26% dei Baby Boomer. Il dato mostra come **l'organizzazione dei servizi di cura risulti spesso poco compatibile con i modelli di lavoro contemporanei**, segnati da flessibilità, turni, reperibilità, spostamenti complessi e tempi di vita frammentati.

Anche qui il genere pesa in modo rilevante. Le donne valutano i servizi pubblici in modo più critico degli uomini: 48,4% contro 38%. Questo conferma che **sono soprattutto le lavoratrici ad assorbire nella propria organizzazione quotidiana le carenze del sistema di cura**, gestendo il divario tra bisogni familiari, ritmi lavorativi e disponibilità effettiva dei servizi.

Nel complesso, **il capitale sociale emerge come un pilastro della longevità e della sostenibilità delle carriere.** Le reti di supporto sono una risorsa che può proteggere la salute, sostenere la motivazione, favorire l'apprendimento, rendere più gestibili i carichi di cura e ridurre il senso di isolamento. Tuttavia, queste reti non sono distribuite in modo uniforme. Età, genere, posizione nei team, fase di vita e accesso ai servizi esterni determinano opportunità relazionali diverse. Per questo, **la longevità lavorativa richiede contesti capaci di costruire connessioni, fiducia e supporto lungo tutto il percorso professionale.**

FIGURA 5.2 _ INSODDISFAZIONE RISPETTO A ORARI E SERVIZI DI NIDI, ASILI E SCUOLE



L'organizzazione dei servizi di cura risulta spesso poco compatibile con i modelli di lavoro contemporanei, mettendo alla prova la tenuta delle reti informali con il suo disallineamento rispetto alle reali necessità delle persone.

06_A PROVA DI FUTURO: SKILLS, EMPLOYABILITY E AI

Dopo salute, motivazione, cultura aziendale e capitale sociale, il tema delle competenze introduce una dimensione decisiva della sostenibilità delle carriere: la possibilità di **restare spendibili nel tempo**. In un mercato del lavoro attraversato da trasformazioni rapide, *continuous learning* ed *employability* diventano due aspetti inseparabili.

Scala da 0 a 4

0 = completo disaccordo
4 = totale accordo

2,93

Il valore medio dato dal campione alla necessità di aggiornare le proprie competenze.

= CONSAPEVOLEZZA DIFFUSA

Da un lato, le persone devono poter aggiornare costantemente il proprio patrimonio professionale; dall'altro, devono sentirsi in grado di utilizzare quelle competenze non solo dentro l'organizzazione attuale, ma anche in un mercato più ampio e mutevole.

La ricerca mostra una **consapevolezza diffusa del bisogno di apprendimento**. Il valore medio di accordo rispetto alla necessità di aggiornare le proprie competenze raggiunge 2,93 su una scala da 0 a 4, dove 0 indica il completo disaccordo e 4 il totale accordo. Il dato indica che lavoratori e lavoratrici riconoscono con chiarezza come il proprio bagaglio professionale non possa più essere considerato acquisito una volta per tutte. **L'aggiornamento diventa una condizione funzionale della partecipazione al lavoro**, soprattutto per le generazioni più giovani, che tendono a considerare l'apprendimento una dimensione strutturale del proprio percorso.

Questa consapevolezza trova però una traduzione solo parziale nelle opportunità formative percepite. La valutazione dell'efficacia della formazione aziendale nel fornire le giuste competenze si ferma a 2,46. Lo scarto segnala **una distanza tra domanda di apprendimento e strumenti concretamente disponibili**. Le persone riconoscono la necessità di formarsi, ma non sempre trovano nell'organizzazione un supporto percepito come adeguato, continuo e allineato alle trasformazioni del lavoro.

La ricerca attiva di occasioni di sviluppo registra comunque un valore medio significativo, pari a 2,56. Questo dato racconta **una postura più proattiva rispetto alla propria carriera**, vicina al *career crafting*: le persone non attendono soltanto percorsi formali, ma cercano opportunità per rafforzare competenze e crescita professionale. Allo stesso tempo, il valore basso associato all'affermazione "imparare mi crea stress", pari a 1,39, ridimensiona l'idea di una resistenza generalizzata all'apprendimento. **Il problema, quindi, sembra essere la qualità, l'accessibilità e la continuità delle condizioni che rendono possibile l'apprendimento**.

Il tema dell'*employability* mostra però una frattura

rilevante tra interno ed esterno dell'organizzazione. Le persone si percepiscono versatili e capaci di adattarsi soprattutto all'interno della propria azienda, con un valore medio di 2,92 rispetto alla possibilità di ricoprire altre mansioni. L'organizzazione appare quindi come un perimetro di protezione, nel quale competenze, esperienza e conoscenza dei processi interni generano sicurezza.

La fiducia diminuisce quando lo sguardo si sposta verso il mercato esterno. La percezione di sapersi ricollocare in altre realtà scende a 2,62, con una flessione più evidente tra Generazione X e Baby Boomer. Questo **scarto tra employability interna ed esterna** evidenzia una possibile dipendenza dal contesto organizzativo attuale. Le competenze sviluppate rischiano di rimanere troppo legate alle dinamiche interne e meno trasferibili sul mercato, alimentando una vulnerabilità percepita rispetto al mondo esterno.

Il fenomeno richiama il **rischio di lock-in organizzativo**: una forma di immobilità involontaria nella quale la stabilità professionale dipende fortemente dall'ambiente di appartenenza. A questo proposito, l'*employability* esterna non va letta come incentivo all'uscita dall'azienda, ma come **indicatore della solidità professionale delle persone**. Una carriera è davvero sostenibile quando le competenze restano riconoscibili, aggiornate e spendibili anche oltre il perimetro organizzativo in cui sono state costruite.

Dentro questo scenario si inserisce l'intelligenza artificiale. Il 65% del campione dichiara di utilizzare di intelligenza artificiale, ma la percezione di sentirsi pronti e preparati per lavorare con l'AI raggiunge un valore medio moderatamente positivo, pari a 2,73. **Quindi l'AI è già entrata nella quotidianità di molte persone, ma la sua integrazione consapevole nel lavoro richiede ancora accompagnamento**.

La difficoltà a fidarsi del lavoro svolto dall'AI resta invece contenuta, con un valore medio di 1,81. Anche in presenza di competenze ancora da consolidare, non emerge quindi una vera ostilità verso la tecnologia. **Il punto centrale non è la resistenza all'innovazione, ma la capacità di governarne l'adozione**.

2,73

Quanto le persone si sentono preparate e pronte a lavorare con l'AI.

= PREPARAZIONE ALL'AI DA CONSOLIDARE

Il tema dell'*employability* mostra però una frattura

1,81

La valutazione della difficoltà a fidarsi del lavoro svolto dall'AI.

= APERTURA ALLA
ADOZIONE DELL'AI

Senza formazione, tempo dedicato e competenze critiche, l'AI rischia di generare **stress tecnologico**, **incremento dei carichi di revisione** e **fenomeni di sloppiness**, cioè una fiducia acritica negli output prodotti.

La ricerca evidenzia inoltre un nodo più profondo: le competenze tecniche e digitali si collocano nella parte bassa del *ranking* complessivo delle abilità dichiarate. Le competenze informatiche di base si posizionano solo all'ottavo posto, mentre lingue, AI, programmazione, marketing, cybersecurity e design si concentrano tra il dodicesimo e il diciassettesimo posto. Il dato segnala che, **mentre il dibattito pubblico si concentra sull'intelligenza artificiale generativa, resta aperto un divario più strutturale sulle competenze digitali e logico-informatiche di base.**

Questo ritardo si riflette anche nel confronto europeo. L'Italia si colloca storicamente nella parte bassa delle classifiche dell'Unione Europea sulle **competenze digitali di base**, con una quota di popolazione abilitata ferma a **poco più del 45%**, a fronte di un target europeo dell'80% entro il 2030. Il rischio è che la familiarità quotidiana con smartphone, app e interfacce digitali venga scambiata per competenza professionale. È la cosiddetta **illusione dell'alfabetizzazione digitale**: usare strumenti non equivale necessariamente a comprendere dati, sicurezza, architettura dei sistemi, pensiero computazionale e valutazione critica degli output.

I dati generazionali evidenziano una distanza net-

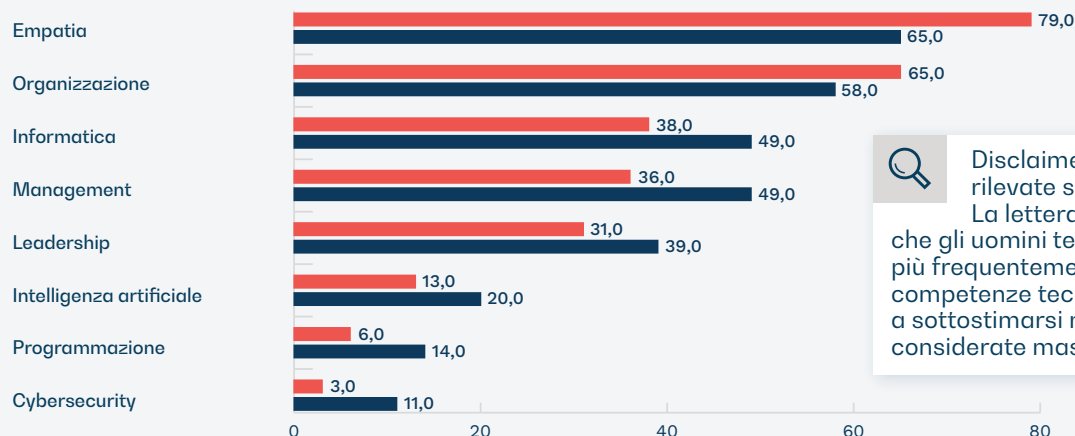
ta tra le coorti. Le generazioni più giovani mostrano una familiarità più elevata con strumenti digitali, linguaggi globali e tecnologie emergenti, mentre le coorti più senior rischiano una maggiore esposizione all'obsolescenza professionale. Ma il divario digitale non è soltanto generazionale. Anche **il genere incide in modo significativo sull'autovalutazione delle competenze.** Gli uomini dichiarano livelli più alti nelle aree STEM e Digital, in particolare AI e cybersecurity. Le competenze AI sono indicate dal 20% degli uomini contro il 13% delle donne, mentre per quanto riguarda la cybersecurity il divario è ancora più marcato, con l'11% degli uomini contro il 3% delle donne. Questi dati richiamano la segregazione orizzontale nei percorsi tecnici e scientifici e la persistenza di ambienti percepiti come culturalmente più maschili.

Le donne registrano invece valori più elevati nelle competenze relazionali e gestionali. L'empatia è indicata da circa l'80% delle donne contro il 65% degli uomini, l'organizzazione raggiunge il 65% contro il 58%. Tuttavia, **queste abilità non sempre si traducono in riconoscimento formale, materiale o in maggiori opportunità di promozione.** Gli uomini dichiarano infatti livelli più elevati anche nella leadership, 39% contro 31%, e nel management, 49% contro 36%.

Il paradosso è evidente: le donne si riconoscono più forti in competenze oggi centrali per il management contemporaneo, come empatia e organizzazione, ma gli uomini continuano a dichiarare maggiore padronanza nelle dimensioni associate al potere e alla guida organizzativa. Il dato riflette stereotipi ancora radicati:

FIGURA 6.1 _ DISTRIBUZIONE DI COMPETENZE PER GENERE (%)

■ Donne ■ Uomini



Disclaimer: le competenze rilevate sono auto-dichiarate. La letteratura scientifica mostra che gli uomini tendono a sovrastimare più frequentemente le proprie competenze tecniche, mentre le donne a sottostimarsi nelle aree storicamente considerate maschili.

le competenze relazionali e di cura vengono spesso naturalizzate come qualità femminili e, proprio per questo, rischiano di essere svalutate. Al contrario, leadership e management restano più facilmente associati a tratti percepiti come maschili, come assertività, decisione e controllo.

In definitiva, la ricerca mostra che essere "a prova di futuro" significa costruire condizioni di apprendimento continuo, rafforzare l'*employability* interna ed esterna, ridurre i divari digitali e riconoscere competenze diverse senza riprodurre stereotipi di genere o generazione. **La sostenibilità delle carriere dipende dalla possibilità**

di restare aggiornati, mobili, consapevoli e riconosciuti in un mercato che cambia. L'AI può diventare una leva di supporto, ma solo se inserita dentro un ecosistema formativo e organizzativo capace di tenere insieme competenze tecniche, pensiero critico, capacità relazionali e valore umano del lavoro.

07_LA CULTURA DI DOMANI: EQUITA' E INCLUSIONE

L'ultimo passaggio del percorso riguarda il futuro: non soltanto le competenze o la tecnologia, ma anche la capacità delle organizzazioni di **costruire condizioni di lavoro sostenibili, inclusive e coerenti nel tempo**. Dopo aver osservato salute, motivazione, cultura aziendale, capitale sociale ed *employability*, **la DEI emerge come una leva trasversale per leggere la qualità dell'esperienza lavorativa** e la possibilità di accompagnare persone diverse lungo carriere sempre più lunghe, discontinue e attraversate da transizioni successive. Secondo i dati dell'Osservatorio D, inoltre, 8 persone su 10 chiedono esplicitamente alle aziende di mettere la sostenibilità sociale al centro della propria strategia, focalizzandosi sull'impatto generato sul benessere delle persone oltre che sul profitto. Le **imprese** sono, quindi, sempre più riconosciute come **attori sociali, chiamati a contribuire al cambiamento culturale**.

Guardando al futuro professionale, **le preoccupazioni delle persone cambiano in modo netto a seconda dell'età e della fase di vita**. Baby Boomer e Generazione X temono soprattutto una progressiva riduzione delle opportunità, sia nel mercato del lavoro sia all'interno dell'organizzazione. Nella Generazione X, il mercato rappresenta la criticità principale, indicata dal 38,2% delle persone, seguito dall'organizzazione, con il 32,2%. Tra i Baby Boomer, i due aspetti pre-

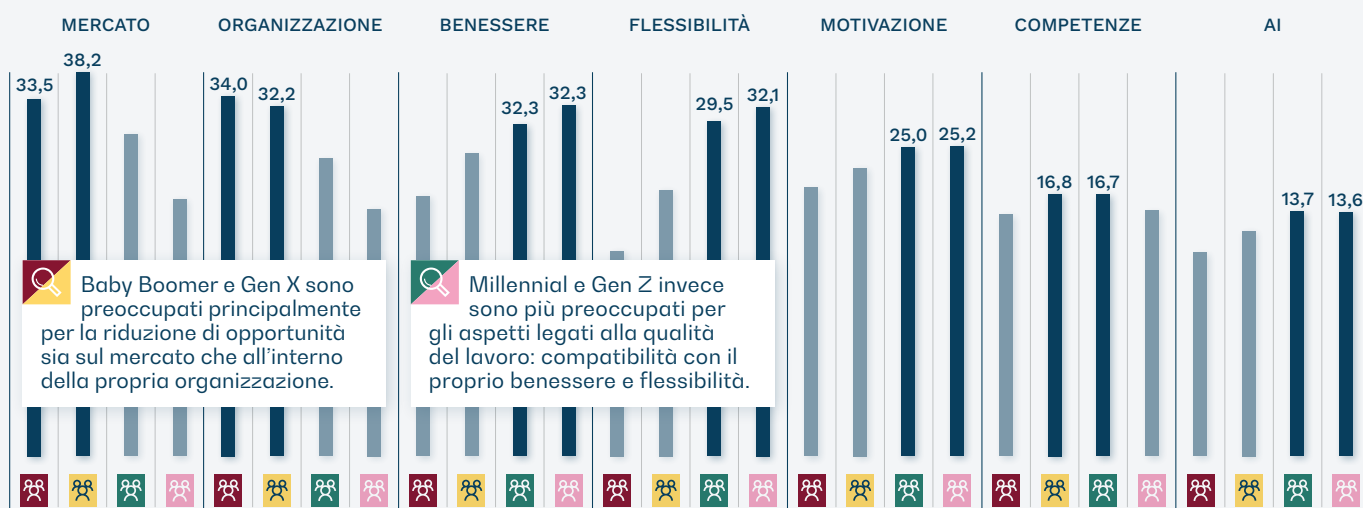
sentano valori quasi sovrapponibili: il 33,5% indica il mercato del lavoro e il 34% l'organizzazione.

Per le **generazioni senior**, quindi, **il rischio percepito riguarda la possibilità di restare rilevanti, stimolati e riconosciuti in una fase della carriera che può durare ancora molti anni**. L'allungamento della vita lavorativa rende insufficiente una gestione delle persone senior fondata soltanto sulla permanenza o sull'avvicinamento alla pensione. Il tema diventa piuttosto quello della valorizzazione dell'esperienza, dell'accesso continuo a opportunità, formazione, progetti sfidanti e riconoscimento professionale.

Tra i Millennial, invece, si radica il tema della mancanza di opportunità: circa il 27% indica il mercato come potenziale ostacolo futuro. Per le **generazioni più giovani**, e in particolare per Millennial e Generazione Z, **acquistano inoltre centralità gli aspetti legati alla qualità quotidiana del lavoro**. Il timore che il lavoro non sia compatibile con il proprio benessere fisico e mentale e la preoccupazione per una possibile mancanza di flessibilità raggiungono il 29% tra i Millennial e il 32% nella Generazione Z. A queste dimensioni si aggiunge il rischio di perdita di motivazione, che preoccupa circa un quarto delle persone in entrambe le generazioni.

FIGURA 7.1 _ OSTACOLI E FUTURO DEL LAVORO (%)

"Pensa al futuro del tuo lavoro nei prossimi 10 anni, quali sono gli ostacoli o problemi che consideri più preoccupanti per il futuro del tuo lavoro?"



Questi dati mostrano che la sostenibilità del lavoro non può essere progettata solo per le fasi finali della carriera. Bisogni e vulnerabilità emergono in momenti diversi: per alcune persone riguardano la tenuta economica, per altre la crescita, per altre ancora la flessibilità, la salute mentale, il riconosci-

mento o la possibilità di non essere escluse dalle opportunità.

Anche il rapporto con la tecnologia conferma questa lettura. In tutte le generazioni, **il timore di essere sostituiti dall'intelligenza artificiale resta contenuto:**

È in questa prospettiva che il concetto di *long-boarding* diventa centrale: la capacità dell'organizzazione di accompagnare stabilmente le persone lungo le diverse transizioni della vita professionale, sostenendone evoluzione, motivazione e permanenza attiva nel tempo.

46,1%

del campione motiva le politiche DEI in azienda con la valorizzazione delle persone e la promozione del loro benessere.

SALE AL 53,3% SE SI GUARDA AL DATO DELLE DONNE DELLA GEN Z

85,5%

del campione ritiene che le iniziative DEI abbiano un impatto positivo sul clima aziendale e sulle relazioni.

oscilla tra il 6,5% dei Baby Boomer, il 13,7% dei Millennial e il 13,6% della Generazione Z. Il punto, quindi, non sembra essere una resistenza all'innovazione, ma la necessità di **governarne gli effetti dentro un quadro più ampio di sostenibilità del lavoro**. Le persone chiedono di essere accompagnate nel cambiamento, attraverso competenze, chiarezza organizzativa e condizioni che riducano stress, esclusione e disuguaglianze.

Le **politiche DEI** si inseriscono in questo scenario come **strumenti attraverso cui le organizzazioni possono rispondere a bisogni differenti, rendere più equo l'accesso alle opportunità e sostenere il benessere nel tempo**. La motivazione più citata per spiegare l'impegno aziendale su equità e inclusione è la valorizzazione delle persone e la promozione del loro benessere, indicata dal 46,1% del campione. Al secondo posto si colloca la reputazione, con il 40,9%, a conferma del fatto che la DEI è riconosciuta anche come leva di posizionamento esterno.

Il rapporto tra autenticità valoriale e reputazione è però delicato. Il ritorno d'immagine può rappresentare un esito positivo quando riflette un impegno concreto, coerente e visibile nella vita aziendale interna. Al contrario, **se la distanza tra comunicazione esterna e pratiche quotidiane diventa troppo ampia, il rischio è alimentare percezioni di *gender washing* o *inclusion washing***.

Anche le differenze generazionali e di genere aiutano a comprendere il grado di fiducia attribuito alle politiche DEI. Le **donne della Generazione Z** mostrano la **lettura più positiva**: il 53,3% attribuisce alle *policy* una finalità legata alla valorizzazione delle persone. All'opposto, le **donne Baby Boomer** risultano più disincantate: solo il 37,7% riconosce questa motivazione. Il dato può riflettere esperienze diverse di inclusione nei contesti aziendali, ma anche **una maggiore esposizione, nel tempo, a promesse organizzative non sempre tradotte in opportunità effettive**.

L'impatto delle iniziative di equità e inclusione è comunque ampiamente riconosciuto. Le valutazioni più elevate riguardano il clima aziendale e le relazioni: l'89% delle donne e l'82% degli uomini ritiene che queste iniziative abbiano un impatto positivo in questo ambito. Segue il benessere delle persone, indicato dall'89% delle donne e dall'80% degli uomini. Anche il senso di appartenenza raccoglie valutazioni positive, pari all'85% tra le donne e al 76% tra gli uomini. La performance lavorativa si colloca su livelli leggermente più contenuti, pur restando ampiamente riconosciuta: 82% tra le donne e 72% tra gli uomini.

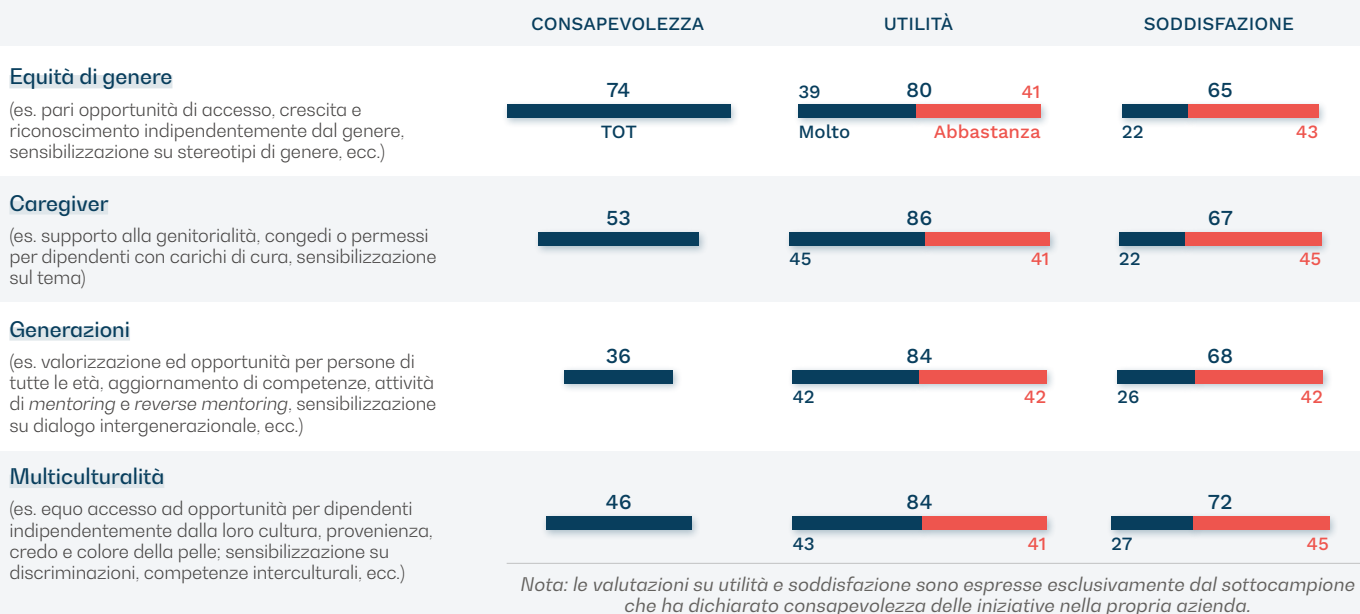
Il dato mostra che la DEI incide su dimensioni molto concrete dell'esperienza lavorativa: relazioni, clima, benessere, appartenenza e performance. Tuttavia, **le donne esprimono valutazioni più positive degli uomini in tutte le dimensioni considerate**, con una quota più alta di giudizi "molto positivi". Questo scarto suggerisce che **chi vive più frequentemente gli effetti delle disuguaglianze tende anche a riconoscerne con maggiore chiarezza il valore delle iniziative pensate per ridurle**.

È qui che assume rilievo la **"questione maschile"**. I dati raccolti nel report mostrano che anche gli uomini stanno attraversando transizioni identitarie e di ruolo profonde, dentro e fuori dal lavoro. Il tema delle alleanze tra generi diventa quindi strategico: non come gesto simbolico, ma come condizione per evitare che equità e inclusione vengano vissute come interventi destinati a gruppi ristretti. **Rafforzare la collaborazione tra generi significa rendere più solide le organizzazioni, più responsabili le decisioni e più condiviso il cambiamento culturale**.

L'ultima dimensione riguarda la **mappatura delle iniziative DEI secondo tre livelli**: consapevolezza, utilità e soddisfazione. La visibilità delle iniziative varia sensibilmente a seconda dell'ambito. L'equità di genere è l'area più conosciuta, con il 74%, seguita dalle iniziative dedicate ai *caregiver*, con il 53%, e dalla multiculturalità, con il 48%. Il tema generazionale si ferma invece al 36%, risultando l'ambito meno conosciuto nelle organizzazioni. Il dato è significativo perché proprio il dialogo tra generazioni, l'age management e la valorizzazione delle diverse fasi di carriera sono centrali per costruire carriere sostenibili in una società longeva.

Tra le persone consapevoli delle iniziative, l'utilità percepita è molto elevata in tutti gli ambiti: 80% per l'equità di genere, 86% per i *caregiver*, 84% per le generazioni e 84% per la multiculturalità. Una volta riconosciute, quindi, queste politiche vengono considerate rilevanti anche negli ambiti oggi meno visibili. Più contenuta risulta invece la soddisfazione per la messa in pratica: 65% per l'equità di genere, 67% per i *caregiver*, 68% per le generazioni e 72% per la multiculturalità. Lo scarto tra utilità e soddisfazione segnala un *execution gap*: le *policy* sono considerate importanti, ma non sempre percepite come pienamente accessibili, coerenti o tradotte in pratiche efficaci.

FIGURA 7.2 _ MAPPATURA DELLE INIZIATIVE DEI (%)



74,0%
del campione percepisce l'equità di genere come un tema presente in azienda, ma solo il...

65,0%
del campione registra soddisfazione per la messa in pratica.

53,9%
delle donne Gen Z considera molto utili le iniziative legate al caregiving.

L'equità di genere rappresenta un caso particolarmente indicativo, in quanto è l'area più presente secondo la percezione delle persone, con il 74%, ma registra il livello più basso di soddisfazione per la messa in pratica, pari al 65%. Questo mostra che la visibilità di una *policy* non basta a garantirne l'efficacia percepita. La qualità dell'implementazione, la coerenza tra dichiarazioni e pratiche, la comunicazione interna e l'accessibilità concreta delle misure incidono sulla possibilità che le iniziative vengano vissute come risorse reali nella quotidianità lavorativa.

Anche sulle politiche relative alle generazioni e al genere emergono divari significativi tra donne e uomini della Generazione Z. **Sul fronte delle politiche generazionali, il 90% delle giovani donne le ritiene utili**, a fronte del 76,5% dei coetanei uomini. Rispetto alle politiche di genere, il 41,8% delle donne le considera "molto utili", contro il 32,7% degli uomini della stessa generazione. Le giovani lavoratrici si confermano quindi tra le principali promotrici di un cambiamento culturale, sia nelle tutele di genere sia nel dialogo tra generazioni.

Il caregiving restituisce invece una dinamica in parte diversa. Tra le giovani donne registra il valore più alto in assoluto di "molto utile", pari al 53,9%, ma riceve un consenso elevato anche tra gli uomini della stessa coorte, con il 46,9%. Questo dato suggerisce che alcuni temi, come la cura, possono diventare **spazi di convergenza** più trasversale, capaci di coinvolgere anche la popolazione maschile quando intercettano trasformazioni concrete nei ruoli familiari, nelle aspettative di vita e nella distribuzione delle responsabilità.

Si conclude asserendo che la sfida della DEI non riguarda più soltanto la legittimazione delle politiche di inclusione, equità e benessere. La loro utilità è ampiamente riconosciuta. **Il punto critico riguarda piuttosto la visibilità, l'accessibilità, la qualità della messa a terra e la coerenza organizzativa.** Le *policy* possono esistere formalmente senza essere intercettate dalle persone a cui sono rivolte; possono essere comunicate senza essere vissute; possono essere considerate utili senza generare piena soddisfazione nella pratica quotidiana.

La DEI rappresenta una leva decisiva della sostenibilità del lavoro e del cambiamento culturale. In una forza lavoro longeva, multigenerazionale, tecnologica e attraversata da bisogni differenti, inclusione ed equità sono condizioni operative per accompagnare le persone nel tempo. Il futuro delle carriere sostenibili dipenderà dalla capacità delle organizzazioni di trasformare le *policy* in esperienze riconoscibili, accessibili e coerenti, capaci di sostenere benessere, partecipazione, crescita e fiducia lungo tutto il percorso professionale.

La ricerca restituisce una lettura molto ampia della longevità lavorativa, intesa non come semplice prolungamento della permanenza nel mercato del lavoro, ma come qualità delle condizioni che permettono alle persone di continuare a lavorare, apprendere, contribuire e stare bene nel tempo. Le carriere longeve emergono, infatti, come il risultato dell'interazione tra molteplici dimensioni: salute, motivazione, crescita professionale, sicurezza economica, carichi di cura, cultura aziendale, relazioni, competenze, tecnologia e inclusione.

Gli ambiti indagati mostrano come la sostenibilità dei percorsi professionali dipenda da **un equilibrio dinamico tra risorse individuali e contesti organizzativi**. Il benessere fisico, psicologico, sociale ed economico incide sulla possibilità di mantenere energie e progettualità; la motivazione e la crescita definiscono il modo in cui le persone continuano a riconoscere valore nel proprio lavoro; la cultura aziendale, la flessibilità e i luoghi fisici contribuiscono alla qualità dell'esperienza quotidiana; le reti relazionali e il capi-

tale sociale offrono supporto nei momenti di vulnerabilità, di transizione e di cura.

Allo stesso tempo, competenze, *employability* e rapporto con l'intelligenza artificiale delineano una delle sfide centrali del futuro: restare aggiornati, spendibili e capaci di governare il cambiamento tecnologico lungo tutto il percorso professionale. La DEI, infine, attraversa trasversalmente tutte queste dimensioni, perché equità, inclusione e riconoscimento incidono sulla possibilità che le differenze di genere, età, background culturale, fase di vita o responsabilità familiari non si traducano in svantaggi cumulativi.

La longevità lavorativa appare quindi come una traiettoria complessa, costruita nel tempo attraverso condizioni materiali, relazionali, culturali e professionali. È dentro questo intreccio che si definisce la sostenibilità delle carriere, nella possibilità di attraversare le diverse fasi della vita professionale mantenendo salute, competenze, riconoscimento, appartenenza e prospettive future.

UN SENTITO RINGRAZIAMENTO

**Al team di Valore D che con passione
ha reso possibile questo lavoro,
in particolare:**

Barbara Falcomer
Paola Andreozzi
Paola Trotta
Michael Carbone
Melissa Crespi
Roberta Brancato
Ivano Montrone
Tommaso Pollastri

**Alle aziende che hanno preso parte
al progetto:**

Agos Ducato Spa
Axa Italia
AYVENS Italia
Barilla
Bauli
Cargill
Convatec
Cushman & Wakefield
Decathlon
Deloitte
DHL
Edison
Esselunga
Eutelsat
Findomestic
FUJI FILM
Groupama Assicurazioni

Gruppo Intesa SanPaolo
Gruppo ItalGas
Haribo
IBM
Icap Leather Chem spa
ING Bank
ITT
Kantar
L'Oréal Italia
Logotel
Mais srl Società Benefit
Museo Scienza e Tecnologia
Noovle
Nucleco
Philips
Procter & Gamble Holding
Randstad
RDS
RGR Elettra
Saint-Gobain
Servizi Italia
Sogin
TeamSystem
TIM spa
Valore D
Vector
Veolia Italia
Verallia
Wind Tre
WUERTH
Yam112003
Zurich

Valore D, 2026.

Per informazioni e richiesta
riproduzione è possibile contattare:
centro.studi@valored.it

Diritti riservati
Settembre 2026

www.valored.it

valore^D

IN COLLABORAZIONE CON

