ASSOLOMBARDA

# Smart Human Capital e dialogo intergenerazionale

Luglio 2026

Ricerca n°04/2026

A cura
Centro Studi
Settore Lavoro, Welfare e Capitale Umano

©2026 Assolombarda. Tutti i diritti riservati | All rights reserved. www.assolombarda.it/copyright
La citazione dei contenuti del presente documento è consentita previa corretta indicazione della fonte originale.

# Indice Contenuti


**1. Introduzione** **5**

1.1 Fino a 5 generazioni in azienda: una nuova sfida nella gestione delle persone 5
1.2 Le finalità della ricerca: l'approccio smart human capital per gestire il dialogo intergenerazionale 7

**2. I risultati della ricerca desk** **9**

2.1 Sintesi del capitolo 9
2.2 Quanto pesano le generazioni in azienda? 10
2.2.1 Premessa metodologica 10
2.2.2 La distribuzione dei dipendenti per generazione 10
2.2.3 … e nel manifatturiero? 11
2.3 L'invecchiamento della forza lavoro 12
2.4 L'evoluzione intergenerazionale 12
2.5 Gli scenari futuri 13

**3. Indagine con le imprese** **15**

3.1 Sintesi del capitolo 15
3.2 La survey 15
3.3 Il ricambio generazionale 16
3.3.1 Le azioni per la gestione dei lavoratori under 30 17
3.3.2 Le azioni a sostegno dei lavoratori over 60 18
3.3.3 I differenziali per dimensioni e settore 18
3.4 Il livello di collaborazione tra generazioni 19
3.5 Le criticità legate alle differenze generazionali 20
3.6 Iniziative a favore del dialogo tra generazioni 21
3.7 L'attenzione alle differenze generazionali 22
3.8 Le skillS che fanno la differenza 24

**4. Conclusioni** **26**

4.1 Sintesi del capitolo 26
4.2 Suggerimenti operativi 27
4.2.1 Sistemi di ascolto strutturati 27
4.2.2 Ripensare i team multigenerazionali 28
4.2.3 Personalizzazione e flessibilità 28

4.2.4 Upskilling e mentoring reciproco 29
4.2.5 Percorsi di crescita e carriere sostenibili 30

**5. Appendice 31**

5.1 Le generazioni 31
5.1.1 Generazione silenziosa (1928-1945) 31
5.1.2 Baby Boomer (1946-1964) 31
5.1.3 Generazione X (1965-1980) 32
5.1.4 Generazione Y o Millenials (1981-1996) 32
5.1.5 Generazione Z (1997-2012) 32
5.1.6 Generazione Alpha (2013-2025) 32
5.2 I numeri dei territori 33
5.2.1 Lombardia 33
5.2.2 Milano + Monza 34
5.2.3 Lodi 35
5.2.4 Pavia 36

# 1

# Introduzione[1]

## 1.1 FINO A 5 GENERAZIONI IN AZIENDA: UNA NUOVA SFIDA NELLA GESTIONE DELLE PERSONE

Il mondo del lavoro è in una fase di profondo cambiamento, sia per effetto delle rapide evoluzioni tecnologiche, sia per le dinamiche demografiche. Mentre in passato un ufficio poteva contenere dipendenti di due generazioni, i dipendenti più giovani occupati nella maggior parte delle posizioni e i dipendenti più anziani in ruoli di supervisione, con l'invecchiamento della popolazione e trasformazioni sociali importanti (si entra più tardi nel lavoro, si studia più a lungo e si esce più tardi dal mercato professionale) oggi nelle aziende convivono fianco a fianco persone molto diverse per età, esperienze e aspettative.

[1] *Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press.*
*Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. American Economic Review, 51(1), 1–17.*
*World Economic Forum (2023–2026). Future of Jobs Report; Reskilling Revolution Initiative.*
*SAP (2026). What is Human Capital Management.*
*Randstad (2024). Human Capital Management: cos'è e come funziona.*

Non raramente coesistono anche 4 generazioni - Baby Boomers, Generazione X, Millennials e Generazione Z – e dal 2028 potrebbero diventare 5 con la Generazione Alpha (i nati dal 2013) in ingresso: ne consegue che i rapporti intergenerazionali nelle aziende sono diventati un tema centrale negli ultimi anni.

La diversità generazionale non è solo un fatto anagrafico, è proprio nel rapporto con il lavoro che si osservano le vere differenze. Riprendendo recenti analisi[2], senza cadere nella stereotipizzazione, possiamo riassumere alcuni dei principali fattori distintivi:

- I **Baby Boomers** costituiscono una parte significativa della forza lavoro attuale e occupano spesso posizioni dirigenziali. Sono conosciuti per la loro dedizione al lavoro, la lealtà all'azienda e una forte etica professionale. Questa generazione ha vissuto grandi cambiamenti economici e sociali e tende a preferire una struttura organizzativa gerarchica e formale.
- La **Generazione X**, invece, è nota per la sua flessibilità e capacità di adattamento. Cresciuti durante un periodo di transizione tecnologica, gli appartenenti a questa generazione sono a loro agio sia con le tecnologie tradizionali che con quelle moderne. Danno molta importanza all'autonomia sul lavoro e sono spesso visti come un ponte tra i Baby Boomers e i Millennials.
- I **Millennials** hanno introdotto una nuova dinamica nel mondo del lavoro. Con una naturale propensione all'uso della tecnologia e un forte desiderio di equilibrio tra vita privata e professionale, questa generazione preferisce ambienti di lavoro collaborativi e flessibili. I Millennials sono motivati dalla crescita personale e professionale e tendono a cercare aziende che rispecchino i loro valori e offrano opportunità di sviluppo.
- La **Generazione Z** è la prima generazione a essere completamente cresciuta nell'era digitale. I lavoratori di questa coorte sono nativi digitali abili nell'uso delle nuove tecnologie e dei social media e sono anche molto attenti alle questioni sociali e ambientali.

In effetti le generazioni più mature tendono a vedere il lavoro come elemento centrale della propria identità e della propria vita, anche con rinunce in termini di tempo da dedicare alla vita privata, rispetto ai propri hobby e interessi, mentre i più giovani — in particolare la Generazione Z — mostrano un cambiamento di prospettiva: il lavoro rimane importante, ma perde il ruolo dominante per lasciare spazio ad altri aspetti della vita, come le relazioni personali, il tempo libero e l'equilibrio psicologico. Questo non significa disinteresse o minore impegno, ma una diversa idea di qualità del lavoro e della vita.

Rispetto al tema della crescita professionale, i lavoratori senior sono cresciuti con l'idea della stabilità occupazionale; i giovani, invece, privilegiano un approccio dinamico, caratterizzato da cambiamenti di ruolo e da una forte attenzione all'accumulazione di competenze trasferibili. Tuttavia, tutte le fasce di età sono propense all'apprendimento continuo. I più senior desiderano restare aggiornati rispetto ai cambiamenti; i giovani

[2] *"Intergenerazionalità: gestire diverse generazioni in azienda", Randstad (settembre 2024)*

vivono la formazione in chiave utilitaristica, sviluppando competenze che li rendano più impiegabili[3].

Molte motivazioni sono comuni alle varie generazioni: tutti desiderano stabilità, una buona retribuzione[4] e relazioni positive con colleghi e responsabili. Cambiano, però, le priorità. I più giovani, ad esempio, attribuiscono grande importanza alla possibilità di imparare e crescere, dimostrando un forte interesse per lo sviluppo delle competenze e per l'aggiornamento continuo. Contemporaneamente chiedono maggiore flessibilità: vogliono poter organizzare il tempo e lo spazio di lavoro in modo più sostenibile, integrando meglio vita professionale e privata. I lavoratori più senior, invece, tendono a privilegiare la sicurezza e la continuità, anche perché stanno vivendo una fase diversa della vita professionale.

Le diverse generazioni presentano anche difficoltà specifiche[5]. I lavoratori più anziani spesso percepiscono di essere progressivamente messi ai margini, meno coinvolti in opportunità di crescita e talvolta considerati meno rilevanti per il futuro delle organizzazioni. Al contrario, i più giovani si trovano in una situazione opposta ma ugualmente problematica: fanno fatica a ottenere stabilità e non sempre vengono considerati credibili o ascoltati. I Millennials, nel mezzo, vivono una condizione ambivalente: sono centrali nel funzionamento delle aziende, ma non sempre riescono a ottenere riconoscimento e avanzamento proporzionati alla loro esperienza.

Il problema non è la presenza di generazioni diverse, ma la difficoltà di metterle davvero in relazione. Il futuro delle organizzazioni dipende dalla capacità di costruire ponti tra età diverse, valorizzando sia l'esperienza dei senior sia l'energia e le competenze dei più giovani.

## 1.2 LE FINALITÀ DELLA RICERCA: L'APPROCCIO SMART HUMAN CAPITAL PER GESTIRE IL DIALOGO INTERGENERAZIONALE

A partire da questo scenario, la presente ricerca nasce dall'esigenza di comprendere come il concetto di *Smart Human Capital* possa contribuire a valorizzare la diversità generazionale e a migliorare la qualità delle relazioni organizzative.

Nel dibattito contemporaneo in tema di *people & culture management*, il concetto di *Smart Human Capital* si configura come un'evoluzione del capitale umano tradizionalmente inteso, spostando l'attenzione dalla semplice dotazione di competenze individuali a un sistema integrato di conoscenze, capacità relazionali, mindset e utilizzo consapevole delle tecnologie.

---

[3] *"Il ruolo dell'HR all'epoca della longevity: dare un nuovo senso al lavoro", Ricerca 25-26 dell'Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano*

[4] *"Giovani e lavoro: aspettative personali e lavorative dei giovani di Genova, Torino, Milano, Monza e Brianza, Lodi, Pavia", Centro Studi Assolombarda (giugno 2025)*

[5] *"Oltre le generazioni: esperienze, relazioni, lavoro", Valore D (2024)*

In questa prospettiva, il capitale umano non è più considerato un asset statico da amministrare, ma un ecosistema dinamico da sviluppare.
Assume umano assume una natura "smart" in una duplice accezione. Da un lato, esso è sempre più intrecciato con l'innovazione tecnologica – e in particolare con l'intelligenza artificiale – che ridefinisce ruoli, processi e modalità di lavoro; dall'altro lato, richiama una dimensione culturale e organizzativa fondata su apprendimento continuo, adattabilità e sviluppo delle competenze trasversali. Elementi come pensiero critico, intelligenza emotiva e capacità di collaborazione diventano così centrali quanto le competenze tecniche, contribuendo a definire la qualità complessiva del capitale umano.

In un contesto caratterizzato dall'integrazione crescente tra innovazione tecnologica e dimensione umana, diventa infatti prioritario individuare strumenti e pratiche capaci di ridurre le incomprensioni tra generazioni, favorire l'integrazione tra lavoratori senior e junior e sostenere i processi di attraction e retention dei talenti. In particolare, emerge con forza la necessità di sviluppare nuove competenze manageriali: chi ricopre ruoli di responsabilità è chiamato a gestire team sempre più eterogenei, ma non sempre dispone di adeguati strumenti culturali e comunicativi per affrontare questo cambiamento, con il rischio di generare disallineamenti, demotivazione e perdita di capitale umano.

Parallelamente, la ricerca intende approfondire il tema della trasmissione intergenerazionale delle competenze, nodo cruciale per la sostenibilità delle organizzazioni. Se da un lato i lavoratori più esperti rappresentano un patrimonio fondamentale di conoscenze tacite ed esperienza, dall'altro non sempre si registrano dinamiche efficaci di condivisione, anche a causa di timori legati alla perdita di valore o di ruolo. Queste dinamiche evidenziano la necessità di costruire ambienti organizzativi più collaborativi e orientati allo scambio, in cui il dialogo intergenerazionale diventi una leva strategica e non un fattore di criticità. In questa prospettiva, la ricerca si propone anche di raccogliere evidenze empiriche e punti di vista dal mondo aziendale, coinvolgendo attori quali imprenditori e HR manager attraverso un duplice canale di indagine (cfr. capitolo 3), al fine di delineare possibili linee di intervento e progettualità concrete in grado di integrare sviluppo delle persone, innovazione e sostenibilità organizzativa.

Allo stesso tempo, questa evoluzione implica un ripensamento profondo del ruolo delle funzioni HR e della leadership. La gestione delle persone non può più limitarsi a pratiche amministrative o di sviluppo individuale, ma deve configurarsi come una funzione abilitante, in grado di creare contesti inclusivi, flessibili e orientati al lifelong learning. I leader sono chiamati a facilitare il dialogo, gestire la complessità generazionale e valorizzare le differenze, sostenendo l'engagement e prevenendo fenomeni di disallineamento e demotivazione. In questa cornice, lo *Smart Human Capital* si configura dunque come una chiave interpretativa fondamentale per comprendere e governare le trasformazioni del lavoro contemporaneo, mettendo in relazione innovazione tecnologica, sviluppo delle persone e qualità delle relazioni organizzative.

# 2

# I risultati della ricerca desk

## 2.1 SINTESI DEL CAPITOLO

*L'indagine desk sugli 8,2 milioni di dipendenti del settore privato non agricolo offre uno spaccato dell'attuale (2024) composizione della forza lavoro per generazione: l'80% si divide tra Generazione X e Generazione Y, mentre Generazione Z e Boomer si distribuiscono nel restante 20%.*

*Il processo di invecchiamento della popolazione si riflette inequivocabilmente anche sulla forza lavoro: dall'analisi dei dati stimiamo per l'Italia un aumento dell'età media di quasi 5 anni negli ultimi 16 anni, dai 39,8 del 2008 ai 44,4 del 2024.*

*Nel 2008 le generazioni presenti in azienda erano 3, con l'invecchiamento della popolazione e l'allungamento dell'età lavorativa sono salite a 4 e, con l'ormai prossimo inserimento della generazione Alfa (oggi 13enni) accanto ai Boomer ancora attivi professionalmente, diventeranno 5.*

## 2.2 QUANTO PESANO LE GENERAZIONI IN AZIENDA?

### 2.2.1 Premessa metodologica

La distribuzione dei lavoratori per classe di età è presente nelle statistiche dell'Osservatorio Inps sul Lavoro dipendente[6] nel settore privato non agricolo. Il dettaglio provinciale (escluso quello di Milano e Monza, che non sono aggregate) è disponibile per l'arco temporale 2008-2024, mentre la disaggregazione per il settore manifatturiero è ricostruibile solo dal 2014.

Per evitare possibili duplicazioni dei dati, l'analisi si concentra sui lavoratori a tempo pieno e indeterminato, presenti per tutte le 52 settimane dell'anno.

Disponendo di informazioni aggregate per fascia di età, è necessaria una stima dell'anno di nascita dei lavoratori, che può essere effettuata sulla base dei dati Istat sull'età della popolazione al 1° gennaio di ogni anno[7]. Ad esempio, noto l'ammontare complessivo di lavoratori nella fascia 25-30 nell'anno 2020, i 25enni sono ottenuti applicando il peso percentuale dei 25enni presenti nell'intera popolazione all'1.1.2020 e nello stesso modo per i lavoratori di 26, 27, 28, 29 e 30 anni.

### 2.2.2 La distribuzione dei dipendenti per generazione

Tra i dipendenti a tempo pieno e indeterminato del settore privato non agricolo è la Generazione X (i nati tra il 1965 ed il 1979) quella che, in Italia, registra la maggiore incidenza: 43,9% degli 8,2 milioni censiti nel 2024. Segue per consistenza la quota dei Millenials (1980-1996), che si ferma al 37,1%.

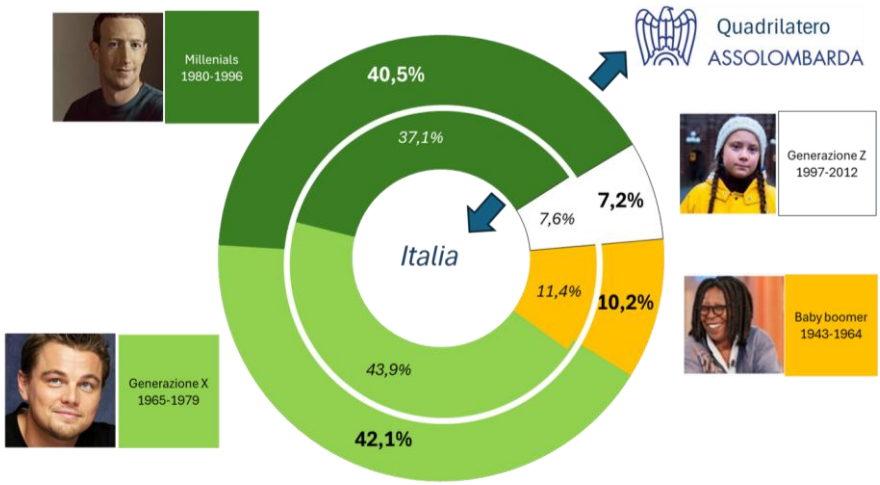
Più della metà (11,4%) dei restanti lavoratori sono Boomers (1943-1964), mentre la Generazione Z, i giovani nati a partire dal 1997, si ferma per il momento al 7,6%.

Nel *quadrilatero Assolombarda* (la città metropolitana di Milano e le province di Monza, Lodi e Pavia, territorio di competenza dell'associazione), le differenze tra Generazione X e Generazione Y si riducono sensibilmente, principalmente per effetto della maggiore presenta di Millenials, la cui quota raggiunge il 40,5%. La quota di Boomers e giovani della Generazione Z si riduce dal 19% al 17,4%.

[6] *Osservatorio sui lavoratori dipendenti settore privato non agricolo, Inps (2008-2024)*

[7] *Popolazione intercensuaria, Istat (2008-2024)*

→ Composizione degli occupati per generazione, 2024 - Italia vs. Quadrilatero Assolombarda



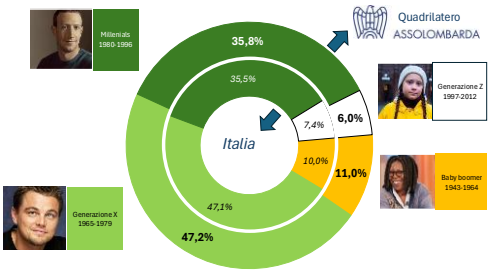

## 2.2.3 … e nel manifatturiero?

Nel manifatturiero si accentua la preponderanza della Generazione X: la quota supera infatti il 47%, sia in Italia (47,1%) che nel quadrilatero Assolombarda (47,2%), scavando un solco di circa 12 punti percentuali con i Millenials (35,5% e 35,8% rispettivamente).

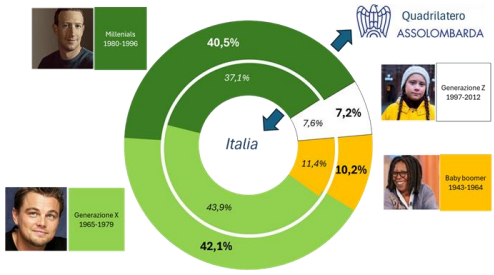
Tra le due aree geografiche le differenze sono più sensibili nella distribuzione tra Boomers e giovani della Generazione Z: nel quadrilatero Assolombarda la quota dei lavoratori più anziani è di ben 5 punti percentuali superiore a quella dei giovani, a fronte del differenziale di 3,6 punti percentuali a livello italiano.

→ Composizione degli occupati per generazione, 2024 - Italia vs. Quadrilatero Assolombarda

Manifatturiero




Industria e servizi



## 2.3 L'INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO

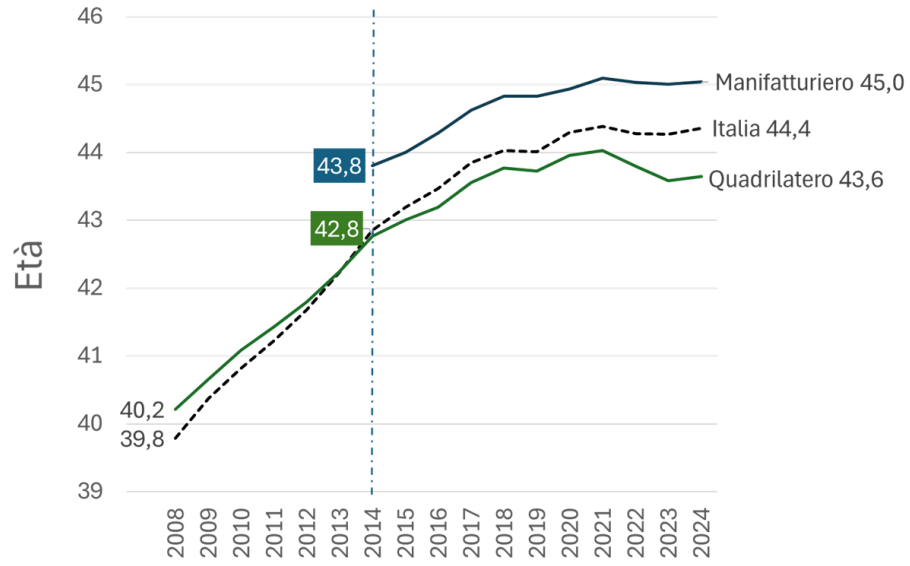
Il processo di invecchiamento della popolazione si riflette inequivocabilmente anche sulla forza lavoro.

Stando ai dati presenti nell'Osservatorio Inps sui dipendenti del settore privato non agricolo, disponibili per l'arco temporale 2008-2024, negli ultimi 16 anni in Italia l'età media dei lavoratori a tempo pieno e indeterminato è salita di quasi 5 anni, dai 39,8 del 2008 ai 44,4 del 2024.

Il processo risulta più lento nel quadrilatero Assolombarda dove, nell'ultimo quadriennio (2021-2024), è addirittura rallentato. Nel nostro territorio l'età media degli occupati è cresciuta di solo 3,4 anni, dai 40,2 del 2008 ai 43,6 del 2024.

Mediamente più «anziani» risultano gli organici del settore manifatturiero: secondo i dati, disponibili solo per gli ultimi 10 anni (dal 2014) l'età media nell'industria in senso stretto del quadrilatero Assolombarda nel 2024 si colloca a 45 anni, a fronte dei 43,6 dell'intero settore privato, in crescita rispetto ai 43,8 del 2014.

→ Età media degli occupati, 2008-2024 – Italia, Quadrilatero Assolombarda, Manifatturiero



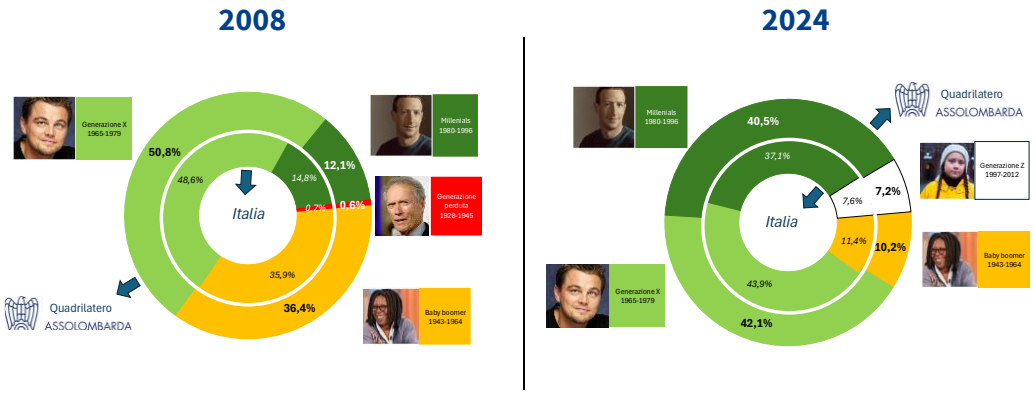

## 2.4 L'EVOLUZIONE INTERGENERAZIONALE

Com'è cambiato in 16 anni il rapporto tra le varie generazioni di lavoratori presenti in azienda?

Nel 2008 nel contesto analizzato (il settore privato non agricolo) le generazioni presenti in azienda erano sostanzialmente 3: circa la metà della forza lavoro appartenente alla

Generazione X, un terzo era costituita da Boomers, mentre i Millenials cominciavano ad affacciarsi al mondo del lavoro. Marginale (meno dell'1%) la residua presenza di lavoratori nati anteguerra (1928-1945, la cosiddetta "Generazione silenziosa").

→ Composizione degli occupati per generazione, 2008 vs. 2024 - Italia vs. Quadrilatero Assolombarda




Le generazioni che attualmente convivono in azienda con quote significative, invece, sono quattro. Principalmente questa è la conseguenza dell'allungamento della vita lavorativa imposto dalla riforma previdenziale, che ha sensibilmente elevato l'età pensionabile (da 58 a 67 anni).

Le fisiologiche differenze di mentalità tra la generazione in uscita e quella in entrata risultano ovviamente accentuate dalla contemporanea presenza di tante diverse generazioni, e la rapida evoluzione tecnologica legata alla digitalizzazione non contribuisce certo a semplificare il quadro.

## 2.5 GLI SCENARI FUTURI

Istat rende disponibile le stime della popolazione complessiva fino al 2040[8], specificando in particolare l'incidenza della fascia 15-64 anni: queste informazioni rendono possibile formulare ipotesi[9] sulla composizione della forza lavoro nei prossimi decenni.

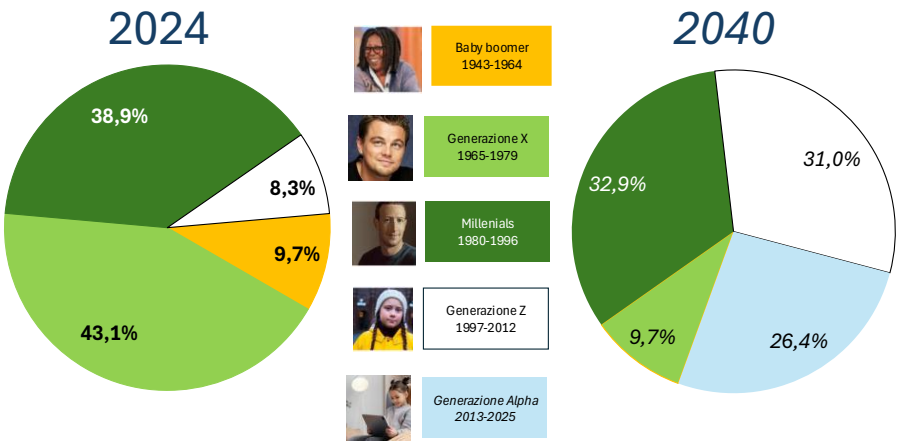
In Lombardia la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) si sta contraendo ed è destinata a subire un vero e proprio tracollo negli anni '30[10]. Rispetto ai 6,4 milioni di lombardi tra i 15 e i 64 anni del 2024, infatti, nel 2040 il numero di persone in età lavorativa scenderà di 530mila unità a 5,8 milioni (8,3%,).

Ipotizzando che la curva anagrafica degli occupati rifletta quella della popolazione, tra 15 anni Millenials e Generazione Z peseranno ciascuna oltre il 30% (per un 63% complessivo,

[8] *"Censimento e dinamica della popolazione - Anno 2025", Istat, (dicembre 2025)*
[9] *All'interno di questa fascia si ipotizza una distribuzione omogenea, pertanto il numero di coscritti di ogni anno si ottiene dividendo per 50 (differenza tra 64 e 15).*
[10] *"Il mercato del lavoro in Lombardia: Le evoluzioni dell'ultimo decennio nel confronto con i benchmark nazionali e europei", Centro Studi Assolombarda (giugno 2025)*

a fronte di una quota inferiore al 10% per la Generazione X. Usciti i Baby Boomers dal mercato del lavoro, più di un quarto degli occupati (26,4%) sarà costituita dai giovani della Generazione Alpha (2013-2025), cresciuti e formati all'epoca dell'IA, inseriti in un mercato del lavoro dove le nuove modalità (es. smart working/da remoto) sono la norma.

→ Composizione degli occupati per generazione, 2024 vs. 2040 – Lombardia



3

# Indagine con le imprese

## 3.1 SINTESI DEL CAPITOLO

*La survey sulle 358 aziende associate ad Assolombarda rileva una quota più elevata di «generazioni estreme» (25%, con una netta prevalenza delle nuove leve), e una particolare attenzione al processo di ricambio generazionale, maggiore della media delle aziende lombarde.*

*Dalla rilevazione emerge un discreto livello di collaborazione tra generazioni nelle nostre imprese, con qualche eccezione solo nelle grandi. I conflitti sono piuttosto circoscritti, anche per l'impegno a favorire il dialogo tra le generazioni: il 65% dei rispondenti segnala iniziative in tal senso.*

## 3.2 LA SURVEY

La rilevazione tra le aziende associate ad Assolombarda appartenenti ai Gruppi Merceologici Meccatronici e Innovation Services è stata condotta tra fine aprile e inizio maggio 2026 attraverso un duplice canale su due distinti campioni:

- una **survey effettuata con metodologia CATI**, che ha raccolto 300 risposte equamente suddivise tra i due gruppi:
- un **sondaggio tra i Consiglieri dei Gruppi** (40 per i Meccatronici e 40 per l'Innovation Services).

Sono state raccolte ed elaborate dal Centro Studi Assolombarda complessivamente 358 risposte valide. Il 90% dei rispondenti dichiara la presenza negli organici aziendali di almeno un lavoratore che, al 31.12.2025, avesse «60 o più anni» (per semplicità over60, coincidenti con i Boomer) o «meno di 30» (coincidenti con la Generazione Z).

La distribuzione per Gruppo Merceologico e per dimensione aziendale è riportata nella seguente tabella:

| | aziende | dipendenti a tempo indeterminato |
|---|---|---|
| fino a 25 | 204 | 2.341 |
| 26-100 | 105 | 5.147 |
| oltre 100 | 49 | 65.814 |
| **TOTALE** | **358** | **73.302** |
| Meccatronici | 178 | 32.699 |
| Innovation services | 180 | 40.603 |

I dati utilizzati come benchmark lombardo sono stati raccolti formulando le identiche domande attraverso l'Indagine sul Lavoro, un'iniziativa condotta annualmente nel periodo febbraio-marzo a livello di intero Sistema Confindustria e che in Lombardia nell'edizione 2026 ha coinvolto 763 imprese con 155 mila dipendenti.

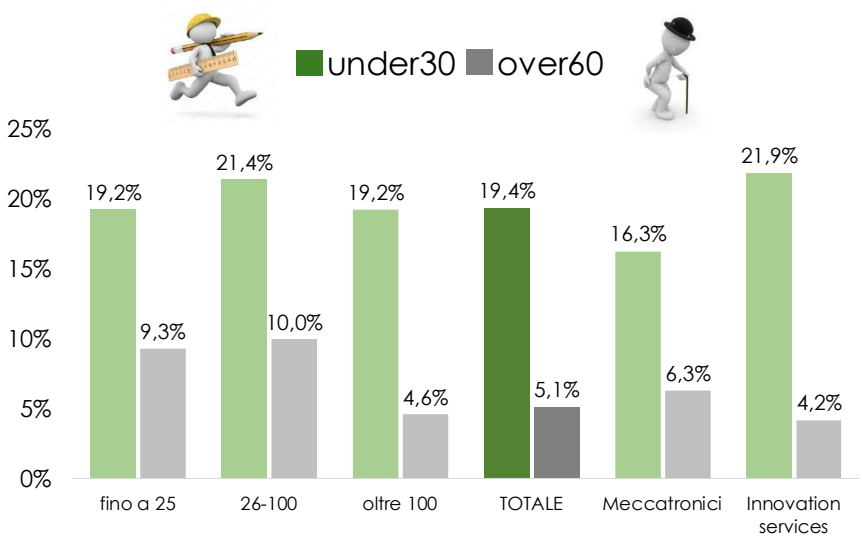
## 3.3 IL RICAMBIO GENERAZIONALE

Nelle imprese coinvolte nella survey i dipendenti con meno di 30 anni o più di 60 rappresentano circa un quarto degli organici (rispettivamente 19,4% e 5,1%), con punte più elevate nelle PMI, mentre le differenze tra i due settori sono relativamente contenute (ma con una maggiore presenza di under 30 nelle aziende Innovation Services).

La quota di «generazioni estreme» rilevata dalla survey tra le imprese associate risulta quindi più elevata (circa il 25%) rispetto a quella che emerge dall'analisi desk (meno del 20%, cfr. paragrafo 2.2.2).

Inoltre, nelle imprese associate emerge una netta prevalenza delle nuove leve: 19,4% gli under 30, a fronte del 5,1% degli over 60. I dati dell'Osservatorio Inps sul lavoro dipendente relativi al Quadrilatero Assolombarda attribuiscono un peso del 7,2% alla Generazione Z e del 10,2% ai Baby Boomers.

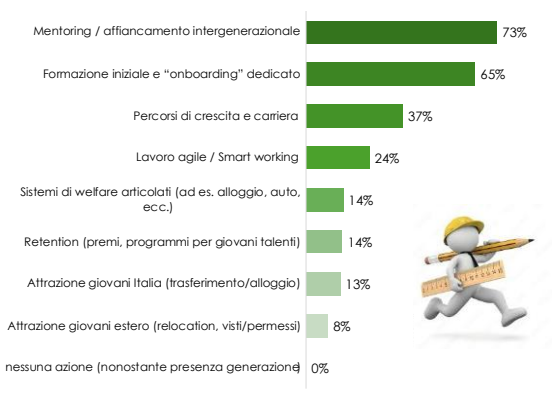
→ Quota % di dipendenti under 30 e di dipendenti over 60 (% sul totale dei dipendenti)



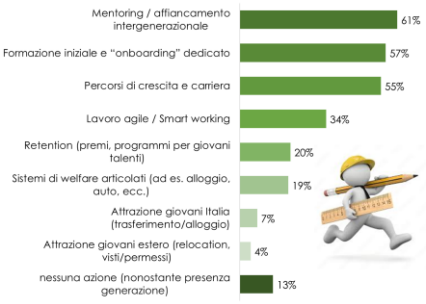

### 3.3.1 Le azioni per la gestione dei lavoratori under 30

Le principali azioni per la gestione degli under 30 sono finalizzate al migliore inserimento nell'ambiente di lavoro, con programmi di *onboarding* ma principalmente affiancando i nuovi entrati ai dipendenti più esperti:

→ % di aziende che segnala l'iniziativa (sul totale con dipendenti under30)




*Campione di controllo lombardo (800 imprese)*




Nelle imprese associate l'interazione intergenerazionale rappresenta quindi un vero e proprio valore aggiunto, un dato che peraltro trova conferma nei risultati ottenuti a livello lombardo.

Due sembrano essere gli elementi di diversità più significativi:

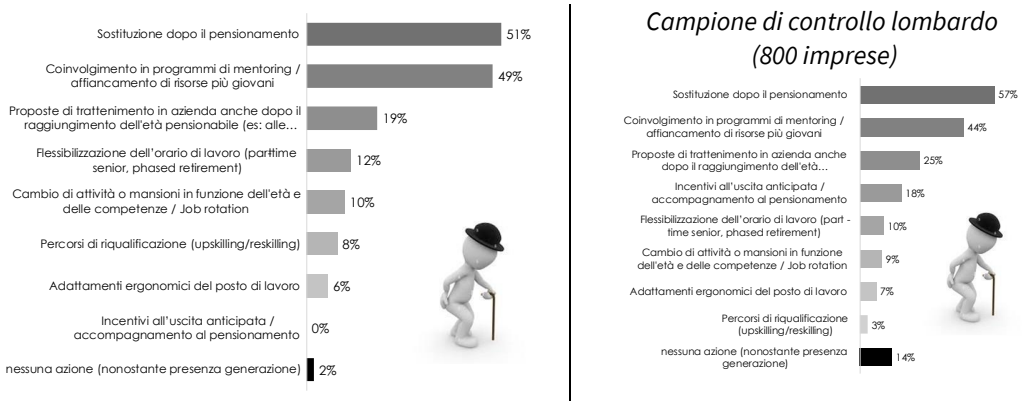
- tutte le aziende Assolombarda dichiarano di avere un qualche tipo di programma di inserimento, a fronte di un 13% di aziende lombarde inattive sotto questo aspetto;
- la maggior focalizzazione delle imprese di Assolombarda sull'attraction (+10% vs Lombardia[11]), mentre nelle imprese lombarde prevalgono le misure difensive di retention (+6% vs Assolombarda).

### 3.3.2 Le azioni a sostegno dei lavoratori over 60

La strategia di *age management* delle nostre imprese si basa su due principali capisaldi: la sostituzione dopo il pensionamento e il coinvolgimento in programmi di mentoring/affiancamento di risorse più giovani, in linea con quanto dichiarato dal campione lombardo.

Le associate Assolombarda si distinguono per la più diffusa attenzione al problema (solo il 2% dichiara di non svolgere particolari attività a favore dei propri dipendenti over 60, a fronte del 14% rilevato nel campione lombardo più ampio) e l'assenza di incentivi all'uscita anticipata, che invece prevede il 18% delle imprese lombarde. Anche il ricorso a percorsi di riqualificazione (upskilling/reskilling) è maggiore tra le associate Assolombarda (8% rispetto al 3% del campione lombardo), benché questa strategia sia comunque poco utilizzata.

→ % di aziende che segnala l'iniziativa (sul totale con dipendenti over 60)

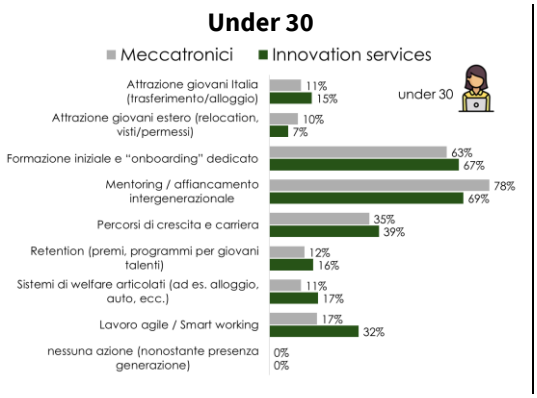


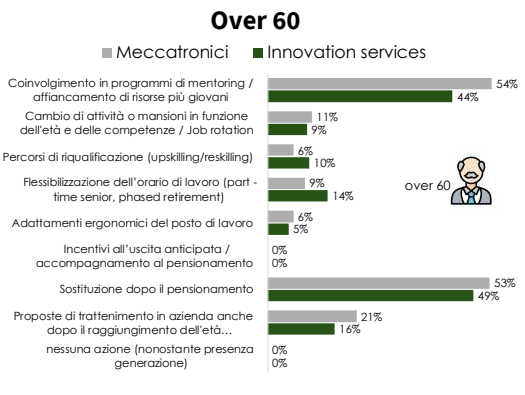

### 3.3.3 I differenziali per dimensioni e settore

Non emergono differenze significative tra imprese meccatroniche e dei servizi alle imprese riguardo alla gestione di junior e senior:

→ Differenziali per settore nella diffusione delle iniziative per under 30 e over 60

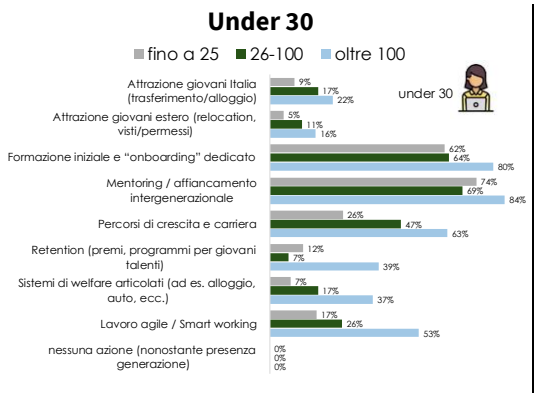
[11] *Per semplicità si sono sommate le percentuali delle risposte relative all'attrazione di giovani, Italia ed estero, che per la Lombardia ammontano al 21% e per il panel Assolombarda all'11%.*

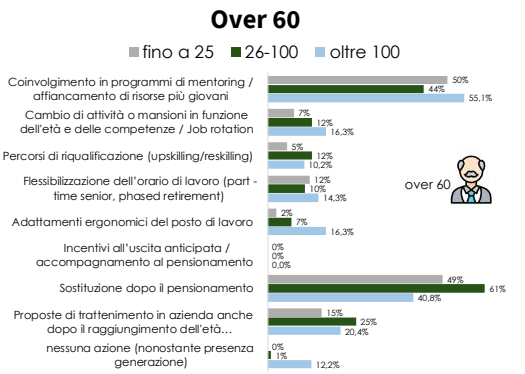



La diffusione delle iniziative per gli under 30 cresce al crescere delle dimensioni, mentre l'attenzione verso gli over 60 sembra concentrarsi maggiormente nelle imprese di minori dimensioni. Una possibile spiegazione potrebbe risiedere nel fatto che nelle piccole aziende gli over 60, dotati di un bagaglio di esperienze e competenze professionali consolidato, sono più difficilmente sostituibili, anche considerando che proprio le imprese di minori dimensioni hanno meno potenzialità di attrazione di nuovi collaboratori.

→ Differenziali per dimensione nella diffusione delle iniziative per under 30 e over 60



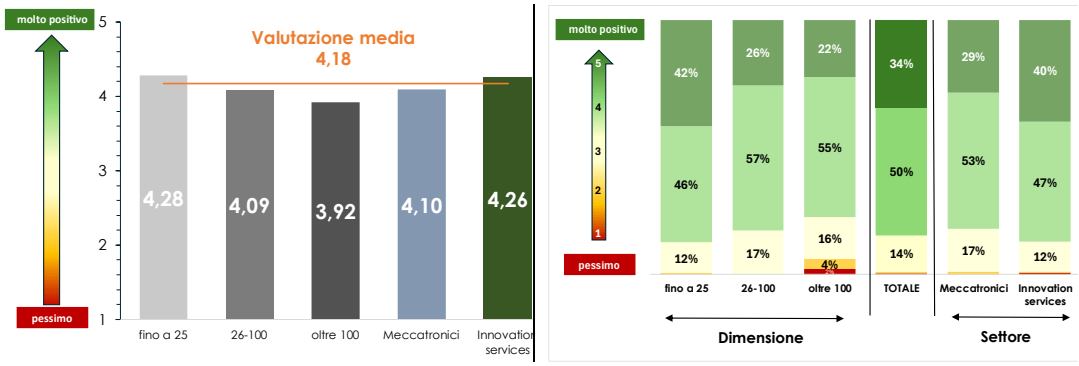

La risposta più diffusa per gli over 60 è la sostituzione dopo il pensionamento, a seguire l'affiancamento ai giovani e il trattenimento in azienda al raggiungimento dell'età pensionabile. Nessuno offre incentivi all'uscita anticipata e il 12% delle aziende con oltre 100 dipendenti dichiara di non attuare alcuna azione specifica.

## 3.4 IL LIVELLO DI COLLABORAZIONE TRA GENERAZIONI

Su una scala da 1 (pessimo) a 5 (molto positivo) le aziende valutano il livello di collaborazione tutto sommato positivamente: il voto medio è infatti ampiamente superiore a 4 e solo il 15% delle imprese che hanno partecipato alla survey ha assegnato un voto tra 1 e 3.

Le differenze generazionali non sembrerebbero quindi rappresentare un particolare problema nelle aziende; mediamente qualche tipo di conflittualità tra colleghi di età diversa sembra emergere maggiormente nelle realtà più grandi, dove si concentrano le valutazioni più basse.

→ Valutazione del livello di collaborazione tra generazioni




## 3.5 LE CRITICITÀ LEGATE ALLE DIFFERENZE GENERAZIONALI

La presenza in azienda di lavoratori appartenenti a generazioni diverse crea la possibilità di conflitti.

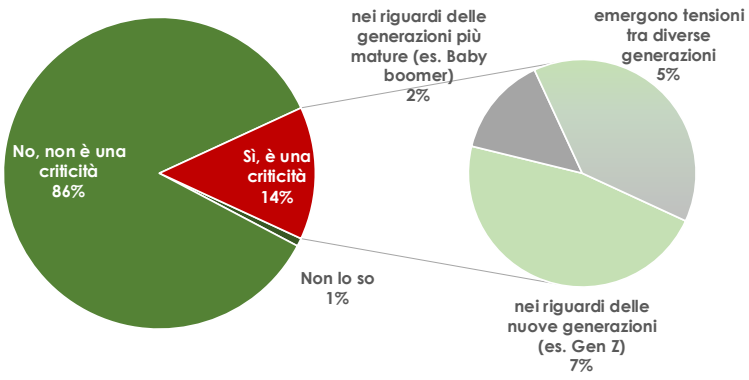
Cosa potenzialmente innesca questi confitti? Alcuni recenti studi sottolineano come i lavoratori più senior si sentono spesso poco valorizzati, mentre i giovani, pur beneficiando di alcune iniziative dedicate, percepiscono che il loro contributo non è sempre realmente ascoltato. A volte il problema è solo la mancanza di connessione tra le generazioni, che quindi non si scambiano conoscenze, esperienze e supporto in modo equilibrato.

Stando ai risultati della survey, i rapporti generazionali generano qualche tipo di criticità nel 14% delle aziende[12].

Quando emergono, nella metà dei casi i conflitti riguardano l'approccio delle nuove generazioni, mentre le più mature dimostrano maggiore flessibilità e apertura al confronto.

[12] *La valutazione media del livello di collaborazione nelle aziende che segnalano criticità si ferma a 3,49, a fronte del 4,18 medio e del 4,29 rilevato tra le aziende che non ne segnalano.*

→ % di aziende che segnala criticità legate alle differenze generazionali

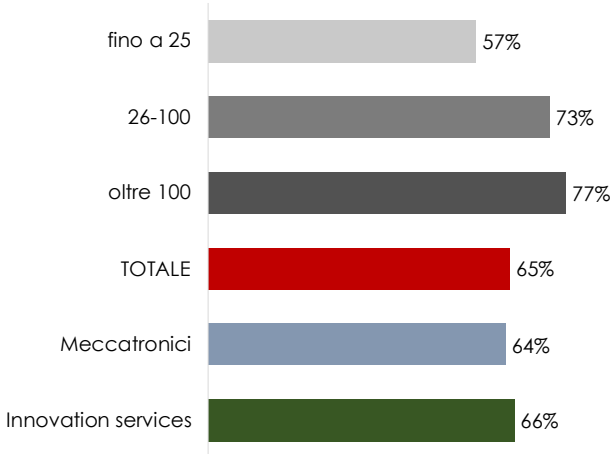



## 3.6 INIZIATIVE A FAVORE DEL DIALOGO TRA GENERAZIONI

Iniziative volte a favorire il dialogo tra le generazioni sono molto diffuse: dichiarano di averne due aziende su tre, comprese più della metà delle imprese più piccole (fino a 25 dipendenti), senza differenze rilevanti legate al settore di attività.

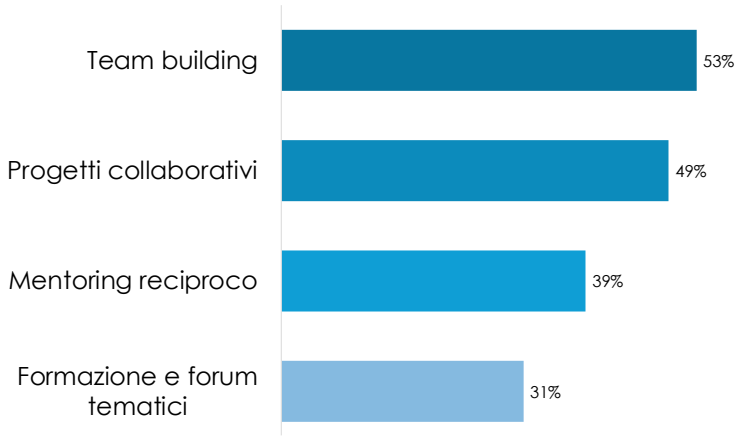
Questo impegno diffuso può essere uno dei motivi per cui l'impatto di situazioni conflittuali risulta piuttosto circoscritto.

→ % di aziende che segnala iniziative volte a favorire il dialogo tra le generazioni




La metà delle aziende che ha segnalato iniziative mirate a favorire il dialogo tra generazioni ha citato attività di *team building* dedicate a rafforzare relazioni e collaborazione tra età diverse e progetti collaborativi, ovvero workshop o iniziative trasversali che coinvolgono persone di generazioni diverse.

→ Iniziative segnalate (% di aziende sul totale di quelle con iniziative)




Relativamente meno diffuso il mentoring reciproco o le occasioni formative (corsi o forum tematici) che stimolano il confronto intergenerazionale.

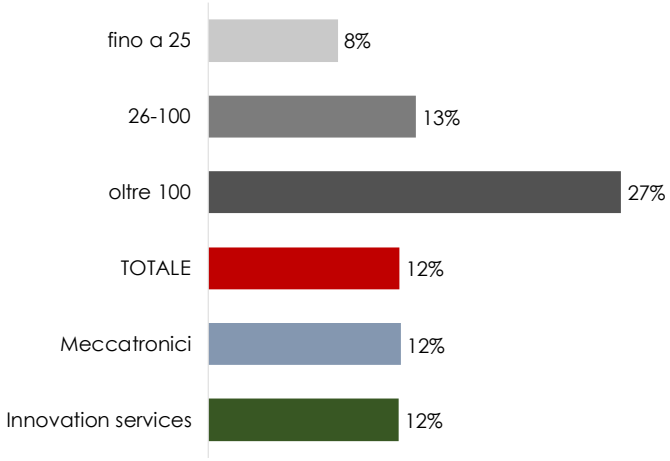
In questo contesto, dalle analisi più recenti emerge che sono molte le aziende che stanno sperimentando l'esperienza dei team multigenerazionali. Il lavoro in gruppi composti da individui di età diverse rappresenta una grande occasione di arricchimento, per le persone ma anche per l'impresa: la combinazione di esperienze e competenze favorisce infatti l'innovazione e la qualità del lavoro.

Esiste però un rischio, cioè che i ruoli all'interno dei team continuino a essere distribuiti secondo logiche tradizionali, con i più senior che assumono funzioni di guida e decisione, mentre i più giovani restano in posizioni di supporto. Questi casi finiscono per limitare la possibilità di valorizzare davvero il contributo di tutti e le potenzialità non verrebbero pienamente sfruttate.

## 3.7 L'ATTENZIONE ALLE DIFFERENZE GENERAZIONALI

Solo il 12% delle aziende, indipendentemente dall'appartenenza al Gruppo Meccatronici o al Gruppo Innovation Services, dichiara di raccogliere dati strutturati sulle differenze generazionali, in occasione dei colloqui di assunzione, negli assessment o quando vengono definiti i piani di sviluppo. Questa attenzione è più diffusa al crescere della dimensione d'impresa: si passa infatti dall'8% nelle aziende fino a 25 dipendenti al 27% nelle aziende oltre le 100 unità di personale.

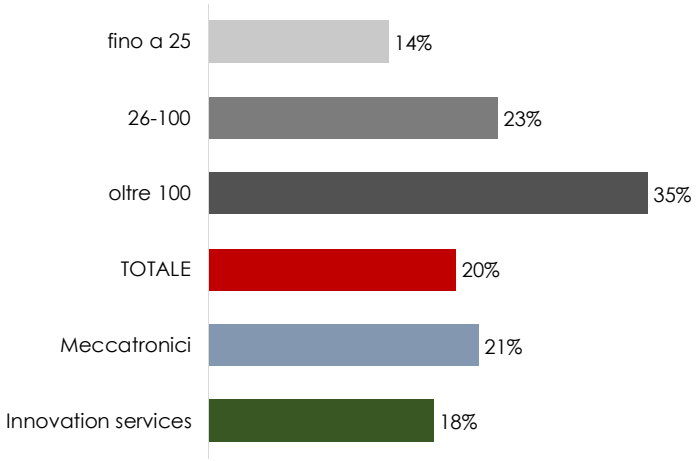
→ % di aziende che raccoglie dati strutturati




Dall'incrocio del dato tra chi non percepisce criticità nel rapporto tra generazioni in azienda (l'86% dei rispondenti, cfr. paragrafo 3.5) e il dato sull'adozione di strumenti per l'ascolto delle persone, si può essere indotti a pensare che l'assenza di criticità non sia una situazione effettivamente oggettiva, ma possa piuttosto dipendere dalla mancata rilevazione di dati strutturati.

Il 20% delle aziende che hanno partecipato alla survey dichiara di aver avviato iniziative per favorire l'integrazione tra generazioni, con una lieve prevalenza nelle imprese meccatroniche.

→ % di aziende che ha avviato iniziative per l'integrazione tra generazioni

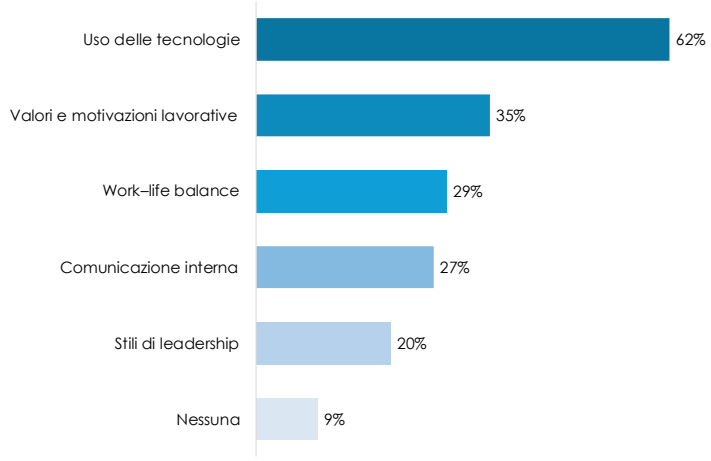



Anche in questo caso si rilevano differenze in misura rilevante tra aziende di diversa dimensione: l'adozione di interventi pro-integrazione è decisamente più diffusa nelle imprese con più di 100 dipendenti (35%) rispetto a quelle fino a 25 dipendenti (14%).

## 3.8 LE SKILLS CHE FANNO LA DIFFERENZA

Non sorprende che dalla survey l'uso delle tecnologie emerga come la competenza che, secondo la maggior parte dei rispondenti (62%), è la più dirimente tra giovani e anziani, né sembra azzardato ipotizzare che si immaginino per questi ultimi le maggiori difficoltà. Sorprende piuttosto che per un rispondente su dieci nell'uso delle competenze non ci sono differenze legate all'età.

→ Skills che più frequentemente presentano differenze di aspettative tra generazioni (% di aziende)




Le aree di soft-skills proposte come divisive per le diverse generazioni sono valori e motivazioni lavorative, attenzione al work-life balance, modalità di comunicazione e stili di leadership.

Le differenze di valori e motivazioni lavorative sono segnalate dal 35% dei rispondenti e l'attenzione al work-life balance dal 29%. Per i Baby Boomers il lavoro è stato in passato, e probabilmente in molti casi è ancora, soprattutto una fonte di stabilità e sicurezza, che finisce per dare grande valore alla carriera lineare, alla fedeltà all'azienda e al sacrificio. Per la Generazione Z, invece, il lavoro ideale deve essere coerente con i propri valori personali (sostenibilità, inclusione, impatto sociale), è molto importante la flessibilità e emerge con forza il bisogno di equilibrio tra lavoro e vita privata.

Diverse modalità di comunicazione sono citate dal 27% delle imprese intervistate. Il tema delle differenze comunicative tra generazioni nelle imprese si presta ad alcune considerazioni. Non si tratta infatti di semplici variazioni di stile, ma riflettono modi diversi di concepire il lavoro, il tempo, le relazioni e persino il ruolo della comunicazione stessa all'interno dell'organizzazione. Le persone appartenenti a generazioni più senior tendono a privilegiare una comunicazione più formale, strutturata e orientata alla chiarezza completa: scrivono messaggi più lunghi, forniscono contesto, danno importanza alla precisione e alla completezza delle informazioni. Al contrario, le generazioni più giovani hanno un approccio più fluido e dinamico. Sono abituate a comunicazioni rapide,

sintetiche e spesso continue, mediate da strumenti digitali come chat e piattaforme collaborative.

L'ultimo posto in graduatoria è occupato dagli stili di leadership, con il 20%. Nel tempo, il modo di fare leadership è cambiato molto. I Baby Boomers sono cresciuti in contesti aziendali rigidi, in cui leadership significava guidare e controllare. Con la Generazione Z, all'opposto, il leader non è tanto qualcuno che "comanda", ma qualcuno che facilita, che mette le persone nelle condizioni di lavorare bene e dare il meglio.

# 4

# Conclusioni

## 4.1 SINTESI DEL CAPITOLO

*La convivenza tra generazioni in azienda appare complessivamente positiva, ma potrebbe nascondere fragilità legate a una gestione ancora poco strutturata dell'intergenerazionalità. La limitata diffusione di sistemi di ascolto strutturati ed efficaci potrebbe non rilevare tensioni latenti; inoltre, le imprese rimangono prevalentemente ancorate a una visione HR tradizionale focalizzata su stabilità e retention, distante dalle aspettative dei giovani, più orientati a senso, crescita e autenticità. Per i lavoratori senior, le evidenze indicano soprattutto l'importanza della continuità organizzativa, della sostituzione dopo il pensionamento e del coinvolgimento in attività di mentoring e affiancamento: su questa base, la formazione continua può rappresentare una leva per rafforzarne il ruolo di guida e il contributo al trasferimento delle competenze. Si rende necessario ripensare profondamente i modelli organizzativi, a partire da team multigenerazionali più equilibrati, in cui autonomia e responsabilità siano distribuite in base al potenziale e non all'età. Diventa centrale anche personalizzare l'esperienza lavorativa, tenendo conto delle diverse esigenze e sfruttando strumenti come lo smart working e il welfare. Allo stesso tempo, occorre investire nella formazione continua dei senior e promuovere forme di mentoring reciproco che favoriscano lo scambio di competenze. Infine, le aziende devono superare una logica basata sull'età anagrafica, puntando su percorsi di carriera flessibili e sostenibili, in cui i manager assumano un ruolo di guida e facilitazione. In*

*questo modo, la diversità generazionale può trasformarsi in una risorsa strategica per innovazione e competitività*

## 4.2 SUGGERIMENTI OPERATIVI

I risultati dell'indagine mettono in evidenza un quadro apparentemente positivo, ma attraversato da alcune criticità strutturali che trovano un puntuale riscontro nelle indicazioni operative proposte nel presente capitolo per accompagnare la sfida della coesistenza multigenerazionale.

Da un lato, infatti, le imprese dichiarano un buon livello di collaborazione tra generazioni e una diffusione significativa di iniziative di dialogo, con conflitti percepiti come circoscritti; dall'altro lato, emergono segnali di fragilità – dalla limitata diffusione di sistemi strutturati di ascolto alla gestione ancora sbilanciata tra giovani e senior, fino alla difficoltà di valorizzare appieno il potenziale dei team multigenerazionali – che suggeriscono come tale equilibrio sia spesso più apparente che reale.

Analizzando i dati disponibili e integrandoli con ricerche sul tema, emergono con chiarezza alcune divergenze fondamentali tra la prospettiva HR tradizionale e quella delle nuove generazioni. L'HR tende a misurare il successo organizzativo in termini di assenza di conflitti, privilegiando la stabilità del sistema; al contrario, le generazioni giovani valutano il lavoro in base alla presenza di senso e significato nell'esperienza quotidiana. L'HR considera la retention un indicatore diretto di soddisfazione; i giovani, invece, la interpretano come una conseguenza naturale di un ambiente in cui esistono condizioni autentiche per restare. La comunicazione HR è spesso strutturata per processi e ruoli, mentre i giovani si aspettano una comunicazione diretta, trasparente e accessibile, indipendentemente dalla gerarchia. Infine, mentre per l'HR è vantaggiosa la stabilità nel tempo, le generazioni giovani sono fortemente orientate al presente e richiedono percorsi di carriera con obiettivi chiari, tappe definite e orizzonti temporali espliciti.

Le indicazioni operative che saranno descritte si innestano sulle considerazioni emerse nei precedenti capitoli. Senza introdurre temi nuovi, l'obiettivo è rappresentare un'evoluzione delle evidenze emerse, offrendo una chiave interpretativa e applicativa che consenta di passare dalla rilevazione delle criticità alla progettazione di soluzioni coerenti con i principi dello *Smart Human Capital*.

### 4.2.1 Sistemi di ascolto strutturati

**L'86% delle aziende dichiara che la convivenza tra età diverse non costituisce una criticità**. Eppure, quando un conflitto emerge, nella metà dei casi riguarda proprio l'approccio verso le nuove generazioni. A ciò si lega che **la raccolta di dati strutturati sulle differenze generazioni è usata solo dal 12% delle aziende coinvolte.**

Questi scollamenti suggeriscono un potenziale **errore di percezione delle funzioni HR e dei manager**, che spesso non dispongono di sistemi appropriati di ascolto del clima aziendale o non sono consapevoli delle tensioni.

Sembrerebbe che il tema sia ancora largamente gestito per intuizione più che per strategia. È necessario istituzionalizzare l'ascolto regolare attraverso focus group, tavole rotonde o workshop intergenerazionali periodici. I manager devono allenare l'**intelligenza emotiva** e l'**ascolto attivo** per leggere i disagi dei collaboratori e abbattere i pregiudizi legati all'ageismo, andando a comprendere i reali bisogni dei dipendenti di ogni età. La convivenza di diverse generazioni all'interno delle aziende è una sfida complessa, che va oltre il semplice adattamento a diversi stili di lavoro. **Ogni generazione porta con sé esigenze e aspettative specifiche** che può rendere **difficile stabilire una collaborazione efficace**. In particolare, **l'incontro tra generazioni rischia di accentuare le differenze anziché creare un terreno comune, alimentando problemi di comunicazione e collaborazione**, minando l'efficienza aziendale.

### 4.2.2 Ripensare i team multigenerazionali

La survey evidenzia che il livello di collaborazione intergenerazionale è massimo nelle piccole imprese, dove i rapporti sono più familiari, e minimo nelle grandi aziende. Nelle organizzazioni complesse le possibilità di interazione spontanea si riducono e le barriere comunicative aumentano.

Al crescere delle dimensioni aziendali aumenta la quota di imprese che promuovono iniziative per il dialogo, a riprova del fatto che la frammentazione relazionale richiede un intervento strutturato.

Le grandi aziende stanno sperimentando i team multigenerazionali e l'attenzione va posta sulla distribuzione dei ruoli andando oltre le logiche tradizionali, con i senior che guidano e i giovani in posizioni di mero supporto. I giovani professionisti desiderano opportunità per realizzarsi, crescere in modo dinamico e generare un impatto reale. Per integrare le generazioni, i manager devono sviluppare forti **capacità di delega e gestione del team**, assegnando gli obiettivi in base al potenziale individuale, promuovendo l'autonomia dei giovani e valorizzando l'esperienza dei senior come facilitatori, non come controllori. Questo permette ai giovani di non sentirsi bloccati in percorsi statici, stimolando al contempo i senior a fare da guida e a mantenere alta la motivazione.

### 4.2.3 Personalizzazione e flessibilità

La divergenza più profonda tra le generazioni è identificata nell'**uso delle tecnologie**, seguita dalla cultura del lavoro e dal work-life balance.

Per i Baby Boomers il lavoro è sinonimo di stabilità, sacrificio e carriera lineare; per i giovani della Gen Z il lavoro ideale deve essere flessibile, sostenibile e coerente con i propri valori personali. I senior privilegiano comunicazioni formali, lunghe e contestualizzate; i

giovani esigono flussi rapidi, sintetici e continui tramite chat e piattaforme collaborative. Non è possibile gestire la popolazione aziendale come unico cluster omogeneo. In un contesto multigenerazionale è necessario comprendere le esigenze specifiche di ciascuna fascia e progettare esperienze lavorative coerenti con i bisogni reali delle persone, anche utilizzando canali diretti e linguaggi adatti alle diverse generazioni presenti in azienda.

L'attenzione alle esigenze personali può passare anche attraverso gli strumenti di **welfare aziendale**, personalizzati e mirati rispetto ai bisogni, capaci di supportare concretamente l'allungamento della vita lavorativa.

Anche le **potenzialità del digitale** consentono di lavorare in maniera più personalizzata e flessibile (es. smart working), rendendo determinati ruoli e mansioni più accessibili e meno gravosi per i lavoratori senior.

Strumenti come lo smart working e l'intelligenza artificiale vanno sfruttati per rispondere contemporaneamente al bisogno di autonomia dei giovani e alle necessità dei senior, migliorando il work-life balance di tutti.

### 4.2.4 Upskilling e mentoring reciproco

Le evidenze della survey mostrano che la gestione dei lavoratori over 60 nelle imprese associate si concentra soprattutto su due direttrici: la sostituzione dopo il pensionamento e il coinvolgimento dei senior in programmi di mentoring o affiancamento delle risorse più giovani. Questo orientamento conferma il ruolo strategico dei lavoratori più esperti nella continuità organizzativa e nella trasmissione delle competenze, più che una logica di uscita anticipata dal mercato del lavoro. Il dato dell'assenza di incentivi all'uscita anticipata suggerirebbe di spostare l'attenzione dalla mera gestione della fase finale della carriera alla valorizzazione attiva del contributo dei senior, in particolare nei processi di accompagnamento e trasferimento di know-how. Lasciare che le competenze dei senior invecchino porta al fenomeno del "parcheggio" organizzativo: lavoratori senior che, pur essendo soddisfatti del proprio posto, perdono la spinta al cambiamento e all'innovazione, preferendo restare nella propria *comfort zone*.

In questa prospettiva, il rischio da considerare non è tanto la mancanza dichiarata di iniziative formative specifiche, quanto la possibilità che il patrimonio di competenze dei lavoratori più maturi venga utilizzato solo in chiave sostitutiva o di transizione, senza trasformarsi in una leva strutturale di apprendimento organizzativo. Se il mentoring resta episodico o informale, l'impresa rischia di disperdere conoscenze tacite preziose proprio nel momento in cui si prepara il ricambio generazionale.

La ridotta spinta al cambiamento e al mettersi in gioco, unita al graduale invecchiamento delle competenze, porta significativi effetti negativi sull'organizzazione: gli ambienti rigidi al rinnovamento allontanano i giovani e l'azienda rischia di perdere attrattività per le nuove generazioni. L'invecchiamento delle competenze rallenta la crescita e l'innovazione necessarie a mantenere la competitività sul mercato.

Una leva su cui agire è quindi la **formazione continua**, non come risposta a una carenza esplicitamente rilevata dalla survey, ma come evoluzione dei modelli di age management. Percorsi di sviluppo possono accompagnare le persone nell'evoluzione del proprio ruolo, favorire approcci di apprendimento continuo e supportare l'impiegabilità delle generazioni senior. La formazione continua e l'upskilling sono una forte leva per garantire l'impiegabilità dei senior, motivandoli anche a fare da guida invece di restare focalizzati solo sulle proprie mansioni.

Una ulteriore leva di intervento, già praticata dalla metà delle imprese coinvolte, ma comunque da incentivare, è l'**adozione di programmi di mentoring**. La collaborazione diretta tra figure junior e senior portano benefici a tutti gli attori coinvolti, abbattendo le barriere generazionali e creando valore per l'impresa. Da un lato, i profili giovani ricevono una guida professionale preziosa, accelerano l'apprendimento della cultura aziendale e sviluppano soft skill strategiche. I lavoratori senior più esperti si sentono responsabilizzati, motivati e inclusi nello scambio di competenze, diventando parte attiva del cambiamento. Attraverso il *Reverse Mentoring* i giovani possono trasmettere ai senior le competenze digitali e l'uso delle nuove tecnologie, colmando il gap rilevato dalla survey.

### 4.2.5 Percorsi di crescita e carriere sostenibili

Un ultimo spunto di riflessione suggerisce di superare il concetto rigido di età anagrafica per concentrarsi sulla **work ability**, ovvero la percezione soggettiva del lavoratore di riuscire a fare fronte alle richieste del proprio ruolo. Due dipendenti della stessa età possono avere capacità di lavoro diverse. I fattori che influenzano maggiormente la work ability sono di natura relazionale: il supporto dei colleghi e del supervisore.

Questo aspetto si lega strettamente alla convivenza di più generazioni in azienda che hanno valori e obiettivi di crescita professionale differenti.

I manager devono trasformarsi in leader, capaci di ispirare e accompagnare i collaboratori lungo percorsi di carriera sostenibili e dinamici. Questo può significare offrire ai giovani obiettivi condivisi, feedback costruttivi regolari e opportunità di mobilità interna per evitare che si sentano bloccati in percorsi statici. Per i lavoratori esperti, lasciare la possibilità di contribuire attivamente alla definizione del proprio ruolo, valorizzandoli in funzioni di consulenza interna o tutoraggio.

# 5

# Appendice

## 5.1 LE GENERAZIONI

### 5.1.1 Generazione silenziosa (1928-1945)

Si tratta della generazione vissuta negli anni della Grande Depressione fino al termine della II guerra mondiale. È stata ribattezzata silenziosa perché non è stata associata a movimenti di cambiamento sociale particolarmente rivoluzionari.



*Clint Eastwood*

### 5.1.2 Baby Boomer (1946-1964)

Sono la generazione vissuta nel periodo del boom economico, definita dei Baby Boomers (o semplicemente *Boomers*) per la sua numerosità dovuta al significativo aumento dei tassi di natalità.



*Whoopi Goldberg*

### 5.1.3 Generazione X (1965-1980)

La generazione X deve il suo nome, coniato dal libro di Coupland *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, all'assenza di un'identità sociale e culturale ben definita.



*Leonardo Di Caprio*

### 5.1.4 Generazione Y o Millenials (1981-1996)

Appartengono alla Generazione Y, e sono meglio conosciuti come Millennials, coloro che hanno vissuto l'arrivo degli anni 2000, crescendo quindi in un'era caratterizzata da Internet, dai social media e dai cellulari.



*Mark Zuckerberg*

### 5.1.5 Generazione Z (1997-2012)

La Generazione Z, nata a cavallo dell'anno 2000, è quella dei cosiddetti *nativi digitali*.



*Greta Thumberg*

### 5.1.6 Generazione Alpha (2013-2025)

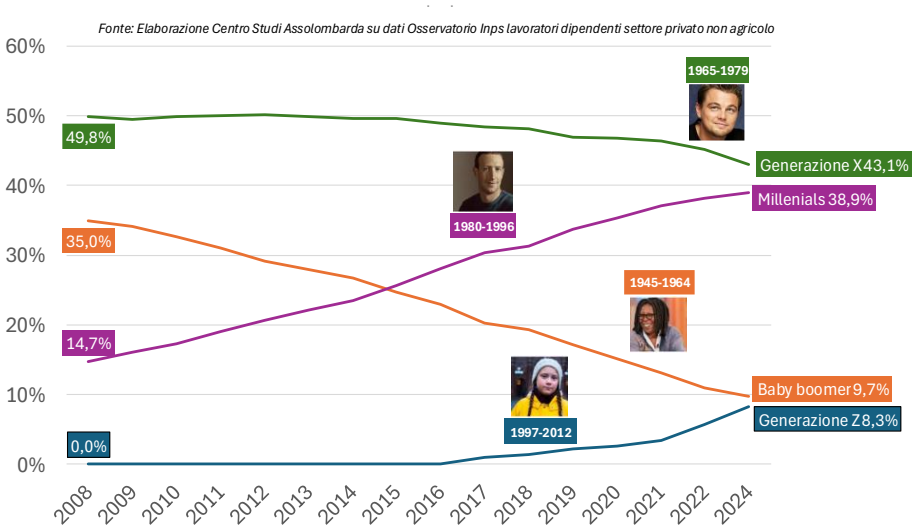
La generazione Alpha cresce rendendo l'IA parte integrante dell'apprendimento e del lavoro. Entreranno nel mondo del lavoro negli anni '30, con nuove modalità (es. smart working/da remoto) che saranno la norma.



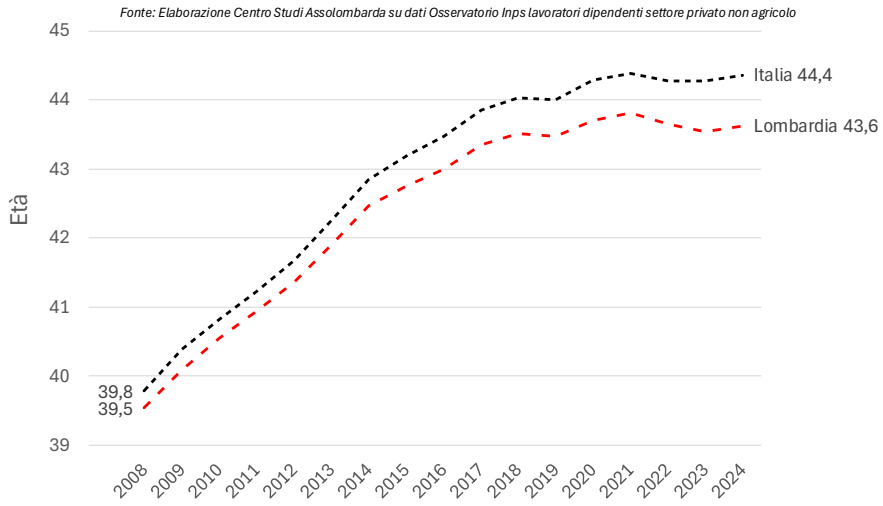
## 5.2 I NUMERI DEI TERRITORI

### 5.2.1 Lombardia

→ Incidenza generazionale tra i dipendenti a tempo pieno e indeterminato, 2008-2024 – Lombardia

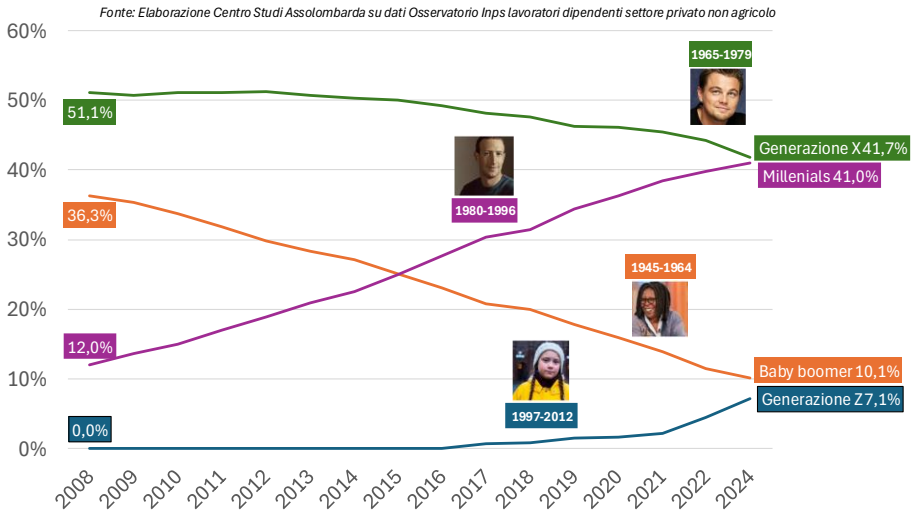



→ Età media dipendenti a tempo pieno e indeterminato, 2008-2024 – Italia vs. Lombardia

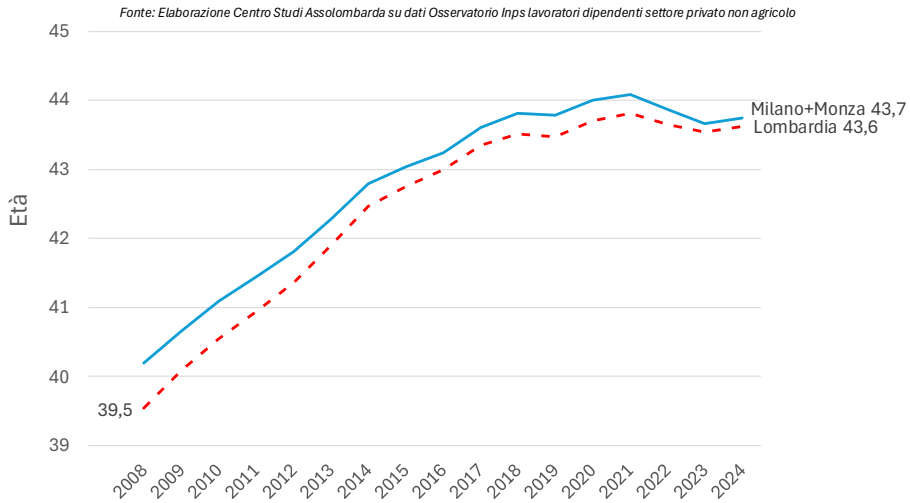


### 5.2.2 Milano + Monza

→ Incid. generazionale tra i dipendenti a tempo pieno e indeterminato, 2008-2024 - Milano+Monza

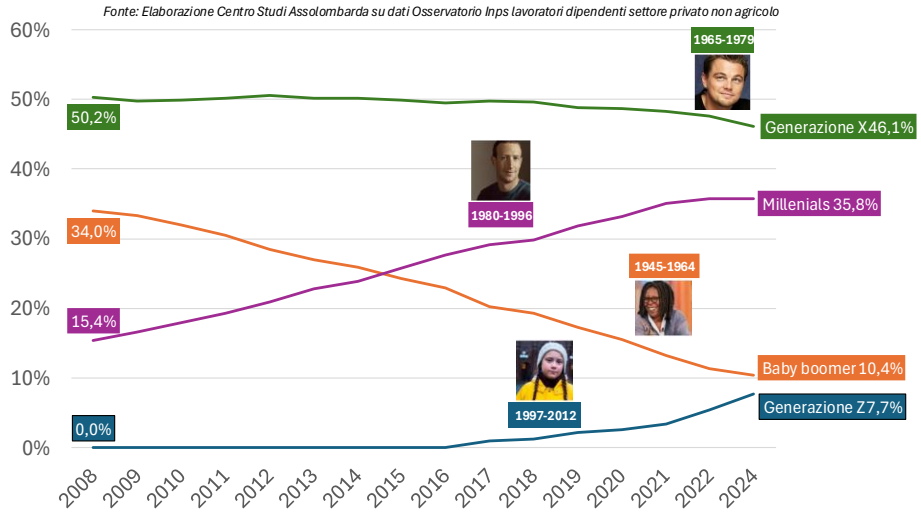



→ Età media dipendenti a tempo pieno e indeterminato, 2008-2024 - Milano+Monza vs. Lombardia

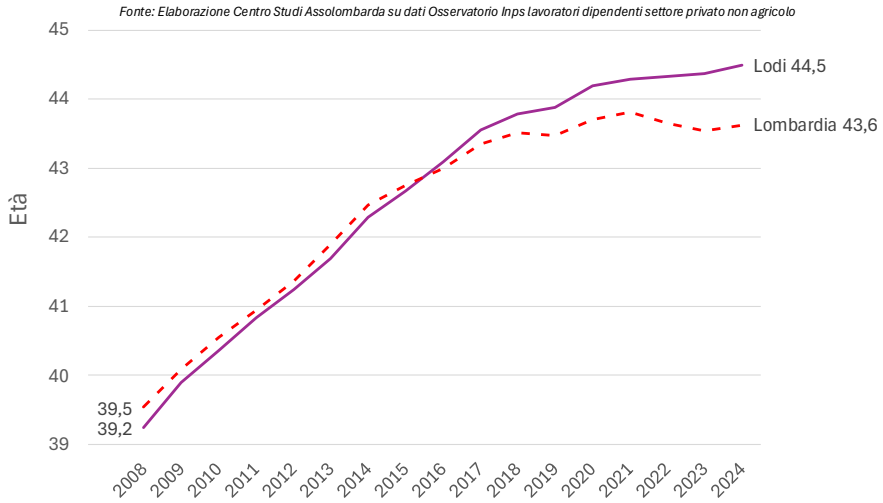


### 5.2.3 Lodi

→ Incidenza generazionale tra i dipendenti a tempo pieno e indeterminato, 2008-2024 – Lodi

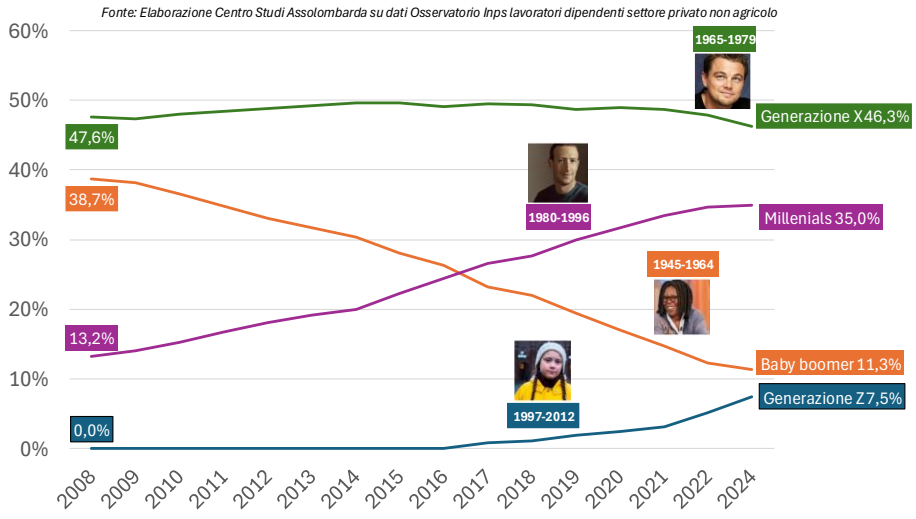



→ Età media dipendenti a tempo pieno e indeterminato, 2008-2024 - Lodi vs. Lombardia

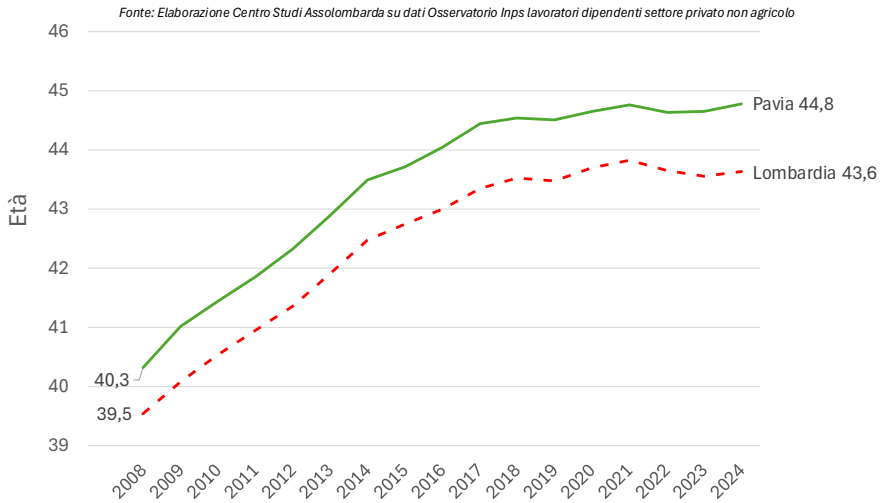


## 5.2.4 Pavia

→ Incidenza generazionale tra i dipendenti a tempo pieno e indeterminato, 2008-2024 - Pavia




→ Età media dipendenti a tempo pieno e indeterminato, 2008-2024 - Pavia vs. Lombardia



– “La giusta pensione” N° 01/2025
– “La formazione che serve” N° 02/2025
– “L’attrattività di Milano e della Lombardia verso gli studenti internazionali” N° 03/2025
– “Giovani e lavoro - Aspettative personali e lavorative dei giovani di Milano, Pavia, Lodi e Monza e Brianza” N° 04/2025
– “Donne e lavoro in Lombardia” N° 05/2025
– “Dal tempo al valore: ripensare l'orario di lavoro” N° 06/2025
– “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 07/2025
– “L'impatto occupazionale delle startup innovative italiane” N° 08/2025
– “Top1000 Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 09/2025
– “Top300 Le eccellenze di Lodi” N° 10/2025
– “L’indotto del golf in Lombardia” N° 01/2026
– “La Genitorialità in azienda: congedi e altre politiche per la flessibilità lavorativa” N° 02/2026
– “L’ecosistema dell’innovazione di Pavia” N° 03/2026

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it