



Dipartimento di impresa e Management  
Cattedra di Economia Aziendale

# Cambiamenti demografici e sociali e impatto sulle aziende

**Relatore:**

**Prof.Fabrizio di Lazzaro**

**Candidato**

**Giuseppe Gasbarro**  
**289701**

Anno Accademico 2024/2025



# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
1.1	Contesto e rilevanza del tema . . . . .	4
1.2	Obiettivi della ricerca . . . . .	5
1.3	Metodologia adottata . . . . .	6
1.4	Struttura della tesi . . . . .	6
<b>2</b>	<b>Cambiamenti Demografici e il loro impatto nelle aziende</b>	<b>7</b>
2.1	Evoluzione della forza lavoro Globale . . . . .	7
2.2	La Demografia della Forza Lavoro in Italia: Sfide e Opportunità . . .	9
2.3	Le implicazioni del Calo della Popolazione Attiva sulle Imprese Italiane	13
2.4	Valutazione del capitale umano e il suo impatto sul valore dell'azienda	15
2.5	Il Ruolo degli Over 50 nella Forza Lavoro Italiana e Mantenimento dei Know-How nelle Aziende . . . . .	16
2.6	Inclusione Generazionale come Strategia di Successo . . . . .	19
<b>3</b>	<b>Cosa cercano oggi i lavoratori (Impatto cambiamenti sociali)</b>	<b>21</b>
3.1	La Great Resignation: cause e implicazioni per le aziende . . . . .	21
3.2	Turnover aziendale: il costo insostenibile della fuga dei talenti . . . .	22
3.3	La richiesta di flessibilità: lavoro da remoto e modelli ibridi . . . . .	25
3.4	Fattori ESG (Enviromental Social Governance) come attrattiva per i talenti . . . . .	29
3.5	Welfare aziendale e il benessere del dipendente come leva competitiva	33
3.6	Best practices aziendali: case study delle migliori aziende in cui lavorare	38
<b>4</b>	<b>Target di Riferimento della Potenziale Clientela Rivolta al Cam- biamento demografico e sociale</b>	<b>41</b>
4.1	Clientela in un contesto demografico e sociale in evoluzione . . . . .	41
4.2	Generazioni emergenti e preferenze di consumo (Millennials e Gen Z)	44
4.3	Silver Age come nuovo target chiave . . . . .	46
<b>5</b>	<b>Conclusioni</b>	<b>48</b>

5.1	Sintesi dei Risultati . . . . .	48
5.2	Implicazioni per le aziende: trasformare il cambiamento in opportunità	49
5.3	Scenari futuri . . . . .	50

# 1 Introduzione

## 1.1 Contesto e rilevanza del tema

Negli ultimi decenni, i Paesi economicamente sviluppati hanno vissuto e stanno vivendo trasformazioni demografiche e sociali non indifferenti, che stanno profondamente ridefinendo il contesto in cui operano le aziende. Il calo della natalità, l'invecchiamento della popolazione, l'aumento della longevità e la crescente diversità culturale stanno modificando notevolmente la struttura della società e, di conseguenza, le dinamiche del mercato del lavoro e le esigenze dei consumatori. In Italia, ad esempio, secondo il Rapporto Annuale dell'ISTAT, al primo Gennaio 2024 la popolazione residente in Italia è diminuita di 179.000 unità rispetto al 2023, attestandosi all'incirca intorno a 58,5 milioni di persone. Il declino è dovuto alla persistente bassa natalità e all'aumento della mortalità dovuto all'invecchiamento della popolazione. Il tasso di fecondità, difatti, nel 2023 si è attestato a 1,25 figli per donna, ben lontano e al di sotto del livello di sostituzione generazionale, fissato a 2,1 figli per donna. Parallelamente, si osserva un progressivo invecchiamento della popolazione: le persone di 65 anni e oltre rappresentano ormai il 24% del totale, mentre i giovani fino a 14 anni costituiscono solo il 12,5%. Nell'arco di venti anni, tra il 2004 e il 2024, l'età media della popolazione è aumentata da 42,3 a 46,6 anni. L'indice di vecchiaia ha raggiunto la quota di 199,8 persone di 65 anni e più ogni cento persone di 0-14 anni, con un aumento di oltre 64 punti percentuali. Questa evoluzione demografica rappresenta un rischio notevole per l'economia del paese, con implicazioni significative per il sistema produttivo e il mercato del lavoro. Comporta infatti una riduzione della popolazione in età lavorativa e un aumento della dipendenza demografica, destinata ad aumentare nel tempo.

Sul fronte sociale, con l'avvento delle nuove generazioni nel mondo del lavoro, emergono nuove aspettative da parte dei lavoratori, i quali richiedono maggiore flessibilità, attenzione al benessere e all'equilibrio tra vita professionale e vita personale. Fenomeni che verranno analizzati come la " *Great Resignation*" (Grande Dimissione) e la sempre crescente attenzione ai fattori ESG (Environmental, Social, Governance) indicano un cambiamento nei valori delle persone, influenzando le strategie e i com-

portamenti aziendali in termini di gestione delle risorse umane e di responsabilità sociale. In questo scenario, le aziende, per sopravvivere, sono chiamate ad adattarsi a una realtà in continua evoluzione, implementando strategie per attrarre e trattenere talenti, valorizzarli una volta ottenuti e rispondere alle nuove e dinamiche esigenze dei consumatori. Comprendere e affrontare i cambiamenti demografici e sociali che stiamo vivendo diventa, dunque, fondamentale per garantire la competitività delle imprese nel lungo periodo.

## **1.2 Obiettivi della ricerca**

L'obiettivo principale di questa tesi è analizzare in che modo i cambiamenti demografici e sociali stiano influenzando le aziende, sia dal punto di vista dell'organizzazione e gestione interna delle risorse umane, sia per quanto riguarda le strategie di approccio a una clientela in continua evoluzione.

La ricerca si propone di comprendere e approfondire come l'evoluzione della struttura della popolazione, insieme alle nuove aspettative ed esigenze dei lavoratori, stia ridefinendo le modalità con cui le imprese si relazionano sia al proprio personale, sia ai propri consumatori.

Attraverso lo studio dei principali trend demografici e sociali, l'analisi di dati ufficiali e l'esame di casi aziendali concreti, questa tesi si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Analizzare l'impatto dei cambiamenti demografici sulla forza lavoro globale, con particolare attenzione al contesto italiano, e sulle strategie di valorizzazione del capitale umano adottate dalle aziende.
- Esplorare i principali cambiamenti sociali che caratterizzano il mondo del lavoro nel 2025, con un focus sulle nuove esigenze e aspettative dei lavoratori.
- Valutare come le aziende si stiano adattando a tali trasformazioni, sia sotto il profilo organizzativo, che in termini di offerta commerciale.
- Approfondire, attraverso l'analisi di best practice aziendali, la possibilità di trasformare questi mutamenti da potenziali minacce in opportunità strategiche.

### **1.3 Metodologia adottata**

L’approccio metodologico adottato in questa tesi si basa su una combinazione di analisi teorica e studio di casi pratici, con l’obiettivo finale di fornire una visione quanto più completa e realistica possibile riguardo ai cambiamenti demografici e sociali e il loro rispettivo impatto all’interno delle aziende.

L’obiettivo di questa metodologia è quello di integrare dati quantitativi, ricavati dalla consultazione di fonti ufficiali, report istituzionali, dati statistici pubblicati da enti di ricerca nazionali e internazionali, con riflessioni qualitative, in modo da non limitarsi ad un’analisi superficiale dei fenomeni, ma arrivare ad una conclusione su come questi fenomeni possono essere trasformati in possibili opportunità dalle aziende. Cercando, dunque, di fornire una visione articolata e approfondita dell’argomento, utile sia in chiave teorica che pratica.

### **1.4 Struttura della tesi**

La presente tesi è articolata in cinque capitoli principali, ognuno dei quali affronta in modo progressivo e approfondito i diversi aspetti legati ai cambiamenti demografici e sociali, e al loro impatto sulle aziende.

Il primo capitolo (Introduzione) introduce il tema della ricerca e la sua rilevanza, inquadrando il contesto demografico e sociale attuale, e definendo metodologia, obiettivi e struttura utilizzata.

Il secondo capitolo è dedicato all’analisi dei cambiamenti demografici, con attenzione mirata all’evoluzione della forza lavoro globale, e in particolare quella italiana. In questo capitolo vengono esaminate le sfide principali legate alla diminuzione della popolazione attiva in età lavorativa, alla gestione e valorizzazione del capitale umano e al ruolo strategico che i lavoratori over 50 possono avere all’interno delle organizzazioni delle imprese. Infine, viene approfondita la tematica dell’inclusione generazionale come leva competitiva per le aziende, attraverso l’analisi di casi studio

---

1. Dati demografici tratti e rielaborati dal Rapporto Annuale ISTAT 2024. - Informazioni su età media e indice di vecchiaia basate su elaborazioni ISTAT (2024). - Il concetto di "dipendenza demografica" riflette il rapporto tra inattivi e popolazione attiva. - Tendenze generazionali nel lavoro ispirate ai dati sintetici ISTAT e osservazioni sociali. - Il fenomeno della "Great Resignation" ed ESG è integrato come riferimento a dinamiche globali. - Le ricadute economiche per le imprese derivano da un’analisi dei trend ISTAT 2023–2024.

concreti.

Il terzo capitolo si concentra sull'impatto dei cambiamenti sociali nelle dinamiche lavorative. Vengono analizzati approfonditamente fenomeni recenti come la "Great Resignation", la crescente richiesta di flessibilità da parte dei lavoratori, l'importanza dei fattori ESG nella scelta del datore di lavoro e le nuove pratiche del welfare aziendale orientate al benessere del dipendente. Anche qui, particolare attenzione è riservata a casi concreti di aziende che si sono distinte per capacità di attrazione di talenti e benessere dei propri lavoratori. Il quarto capitolo affronta l'evoluzione della clientela in un contesto sociale e demografico in continua trasformazione. In questi paragrafi si analizzano le nuove segmentazioni dei target di riferimento per le imprese, con uno sguardo specifico alle generazioni emergenti, come i Millennials e Gen Z, e soprattutto al crescente rilievo del segmento Silver Age, costituito dalla popolazione over 60.

Il quinto ed ultimo capitolo si impegna a raccogliere le conclusioni della ricerca, sintetizzando i principali risultati emersi, e fornendo alcune riflessioni sulle prospettive future, evidenziando come le aziende potranno, se agiscono per tempo e saranno flessibili e resilienti, convertire le sfide e le minacce legate a questi cambiamenti in opportunità strategiche e di vantaggio competitivo per il proprio sviluppo sostenibile.

## **2 Cambiamenti Demografici e il loro impatto nelle aziende**

### **2.1 Evoluzione della forza lavoro Globale**

Negli ultimi anni, il panorama della forza lavoro internazionale ha subito dei cambiamenti radicali, guidati soprattutto da cambiamenti demografici, innovazioni tecnologiche e nuovi fenomeni sociali emersi nell'ultimo decennio. Queste trasformazioni stanno letteralmente rivoluzionando il volto di tutte le economie mondiali, quelle sviluppate e quelle in via di sviluppo, generando notevoli conseguenze nel breve, medio, lungo e lunghissimo termine.

Uno dei megatrend più significativi è sicuramente l'invecchiamento della popola-



ne mondiale, fenomeno che, secondo le Nazioni Unite, porterà entro il 2050 ad un raddoppio del rapporto tra over 65 e popolazione attiva in età lavorativa (20-64 anni), destinato ad arrivare, e probabilmente ad oltrepassare, il 28% (United Nations, 2022). Questo fenomeno coinvolge gran parte delle aree del mondo, ma ha i suoi effetti più rilevanti in Europa, dove, secondo recenti stime, il rapporto prima evidenziato tra anziani e persone in attività lavorativa potrà toccare dei picchi inediti che si aggirano intorno al 50% con una forte accelerazione nei prossimi 20 anni (McKinsey, 2023). Parallelamente, anche in molte nazioni asiatiche si sta verificando una progressiva riduzione di persone giovani, con un notevole aumento del numero di individui che rimangono più a lungo nel mercato del lavoro, mentre la fascia di popolazione centrale e più produttiva per la crescita economica si sta restringendo (40-54 anni) (CPRAM). infatti, paesi come Italia, Germania e Giappone hanno l'età media della forza lavoro tra le più alte del mondo, e, come queste nazioni, molte altre si muovono lungo questa tendenza, accompagnate e accelerate da un sempre crescente aumento dell'aspettativa di vita e da riforme pensionistiche che hanno innalzato l'età di uscita dal lavoro, fenomeno osservabile in gran parte delle economie sviluppate (McKinsey, 2023) (CNEL, 2024).

Questo tipo di sbilanciamento demografico determina una duplice conseguenza: la riduzione della popolazione in età lavorativa e l'invecchiamento progressivo ed inesorabile della forza lavoro stessa. Come sottolinea il Rapporto CNEL, questi fenomeni impattano direttamente sul potenziale occupazionale, sulla sostenibilità dei sistemi pensionistici, sull'efficienza dei sistemi sanitari e sulle capacità dei sistemi produttivi di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e organizzativi. Mentre in molte nazioni questi trend demografici rappresentano serie preoccupazioni circa la tenuta nel medio-lungo termine della crescita economica, a livello globale si osservano anche dinamiche differenziate che mitigano, almeno in parte, questi effetti. Un esempio emblematico sono gli Stati Uniti, dove vi è una forte crescita demografica, la quale continua a sostenere il dinamismo del mercato del lavoro. Come evidenziato da Ex-

---

2.1 Le informazioni presentate derivano da una rielaborazione di dati e analisi provenienti da fonti autorevoli, tra cui le Nazioni Unite (2022) per le proiezioni demografiche globali, McKinsey (2021, 2023) e CPRAM per l'andamento della forza lavoro, CNEL (2024) per l'impatto economico dell'invecchiamento, ed ExportUSA (2023) e IPSOA (2023) per il ruolo dell'immigrazione e le dinamiche occupazionali nei contesti nazionali.

portUsa, nel solo 2023 la popolazione americana è aumentata di circa 3,3 milioni di persone, registrando uno degli incrementi più alti degli ultimi 20 anni. Questi risultati sono resi possibili soprattutto grazie all'immigrazione, che nello stesso periodo ha superato i 2,7 milioni di nuovi ingressi (ExportUSA, 2023). Negli Stati Uniti, infatti, l'immigrazione svolge un ruolo fondamentale, compensa il calo della natalità domestica e mantiene elevata la quota di popolazione in età lavorativa attiva. Il Bureau of Labour Statistics ha infatti visto al rialzo tutte le stime di forza lavoro, la partecipazione attiva e la crescita occupazionale, sottolineando come, grazie all'immigrazione, vi sia una presenza di nuovi lavoratori, spesso giovani e qualificati, che contribuiscono a riequilibrare la demografia del paese e a stimolare innovazione e crescita del sistema economico. (IPSOA, 2023) Situazioni opposte riguardano molte economie europee e asiatiche, dove l'esodo di giovani qualificati verso l'estero e la difficoltà nell'attrarre nuovi immigrati, dovuta a regolamentazione, posizioni geografiche sfavorevoli e scarsi incentivi, aggravano ulteriormente la scarsità di risorse umane. Le imprese si trovano, dunque, costrette ad affrontare una carenza di personale e a dover ripensare le strategie di formazione e aggiornamento delle competenze. In definitiva, la forza lavoro globale, ad oggi, è attraversata da un processo di ridefinizione che non riguarda soltanto la quantità dei lavoratori disponibili, ma anche la loro composizione per età, genere e background. Come sottolineato da McKinsey nel report 'The future of work after COVID-19', lo scenario descritto evidenzia quanto sia importante comprendere le specificità di ciascun contesto nazionale, ma anche quanto i fenomeni demografici e sociali siano ormai interconnessi a livello globale.

## **2.2 La Demografia della Forza Lavoro in Italia: Sfide e Opportunità**

Guardando la situazione in Italia, appare evidente come il tema delle problematiche demografiche sia già diventato una questione concreta e non più solo teorica. Infatti, l'Italia oggi si trova ad affrontare uno dei livelli di natalità più bassi del pianeta: nel 2023, la media è scesa all'incirca a 1,24 figli per donna, mentre l'età media della popolazione ha raggiunto i 46 anni, un dato tra i più alti d'Europa (ISTAT, 2024).

Questo fenomeno si accompagna a un saldo naturale costantemente negativo: ormai da quasi un decennio, ogni anno si contano più decessi che nascite.

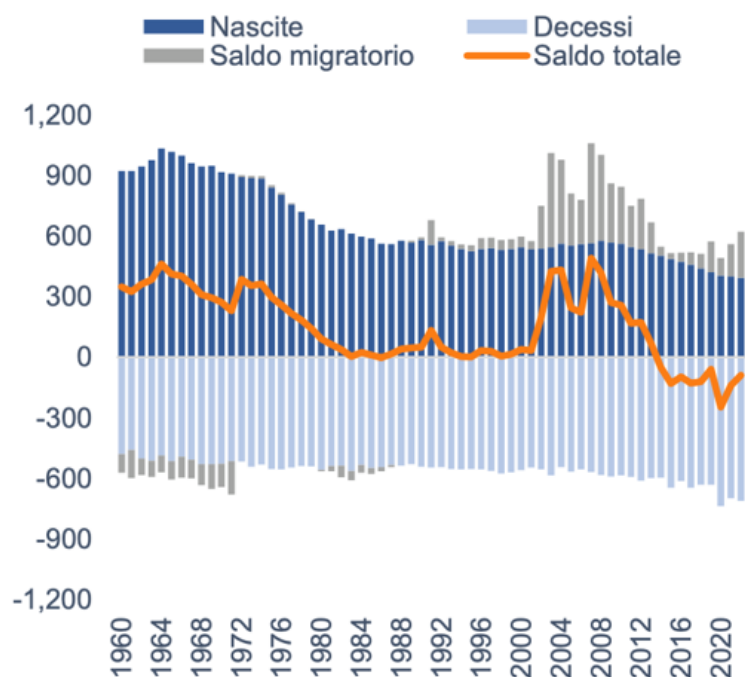


Figura 1: Bilancio demografico italiano 1960-2022 (In migliaia di individui)

Fonte: Elaborazione CDP sui dati Istat

Le proiezioni per i prossimi anni non sono di certo incoraggianti. Entro la metà del secolo, si calcola che l'Italia potrebbe ritrovarsi con circa 13 milioni di persone in età lavorativa in meno rispetto ad oggi (ISTAT, 2025). Il rapporto tra la popolazione che supera i 65 anni e chi è attivo sul mercato del lavoro, il cosiddetto “tasso di dipendenza dagli anziani” attualmente si aggira intorno al 38% e si prevede possa raggiungere soglie preoccupanti di oltre il 60% entro il 2050 (CDP, 2023). In termini semplici, si rischia di arrivare ad una situazione in cui, per ogni lavoratore, ci saranno all'incirca due pensionati, condizione che potrebbe mettere in seria difficoltà le imprese italiane e il sistema sanitario e previdenziale nazionale.

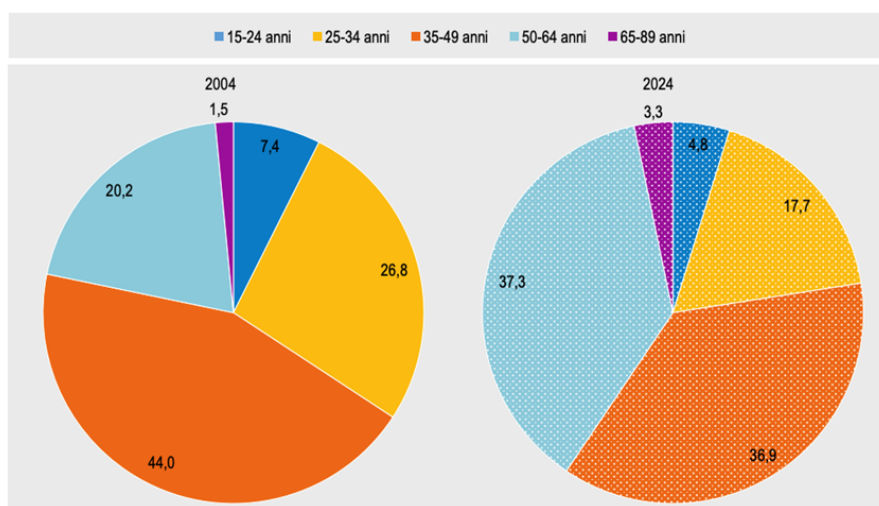


Figura 2: Composizione degli occupati per età. Anni 2004 e 2024 (valori percentuali).  
Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

Oltre ai dati già citati sul crollo della natalità e sull'aumento dell'età media, la situazione demografica italiana sta iniziando a influenzare in modo sempre più evidente il funzionamento del mercato del lavoro. Una delle ricadute più concrete è il crescente squilibrio tra domanda e offerta di lavoro, che si traduce in difficoltà sia nel reperire figure altamente qualificate, sia nel trovare lavoratori per le mansioni meno specializzate. Nel 2022, ad esempio, il 41% delle assunzioni ha incontrato problemi di reperimento dei candidati, una percentuale quasi doppia rispetto ai livelli precedenti la pandemia (ISTAT, 2024). Questo fenomeno dipende da diversi fattori: da una parte, la diminuzione dei giovani che entrano nel mercato, che rende più difficile il ricambio generazionale, soprattutto nelle professioni che richiedono competenze specialistiche; dall'altra, il pensionamento di lavoratori a bassa scolarizzazione che, una volta usciti dal mondo del lavoro, non vengono sostituiti con profili analoghi, perché le nuove generazioni sono mediamente più qualificate e meno interessate a queste mansioni (CDP, 2023). Le previsioni indicano che, entro il 2030, la forza lavoro italiana subirà una contrazione di oltre un milione di persone rispetto a oggi. In particolare, caleranno i lavoratori con basso livello di istruzione, soprattutto nella fascia d'età tra i 40 e i 54 anni, mentre crescerà il numero di lavoratori qualificati, in particolare over 50 e donne, specialmente nelle regioni del Nord. Tuttavia,

aumenteranno anche i rischi di “mismatch”: un numero crescente di diplomati e laureati potrebbe finire in posizioni lavorative sottoqualificate rispetto al proprio titolo di studio, alimentando insoddisfazione e spreco di risorse umane (ISTAT, 2025).

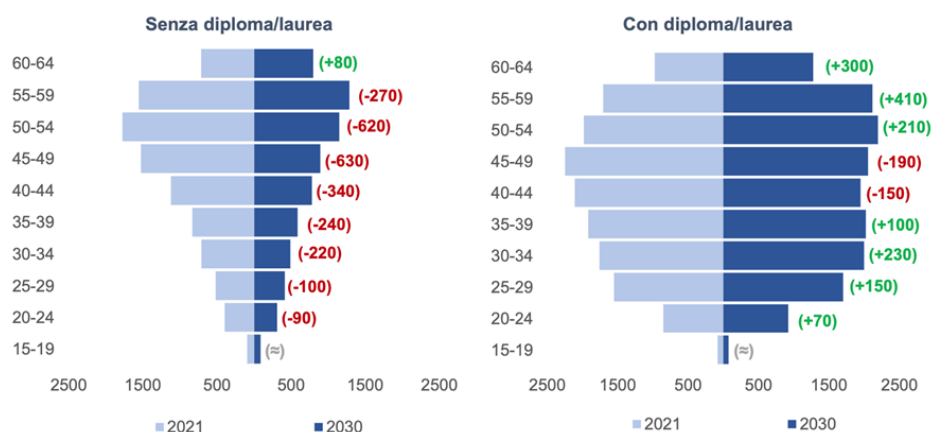


Figura 3: Struttura forza lavoro al 2030 vs 2021 (in migliaia di lavoratori; (differenze in parentesi) Fonte: elaborazione CPD su dati Istat

L'Italia, inoltre, secondo i dati ISTAT, si distingue in Europa per due criticità: la quota elevata di persone in età lavorativa che non partecipa al mercato del lavoro (35,5% nel 2021, il dato peggiore tra i paesi UE), e il numero molto alto di giovani (15-29 anni) che non studiano né lavorano, i cosiddetti NEET, che nel nostro paese sono il 23%, il valore più alto in Europa (ISTAT, 2024).

Infine, il brief della CDP (Cassa Depositi e Prestiti) analizzato sottolinea che il fabbisogno di lavoratori meno qualificati in settori come agricoltura, edilizia, turismo e servizi domestici continuerà a essere significativo. In questo senso, due leve emergono come particolarmente importanti: da un lato l'automazione dei processi, dall'altro la necessità di politiche migratorie più efficaci, accompagnate da percorsi di integrazione e formazione dei nuovi residenti. Eppure, gli stessi rapporti istituzionali suggeriscono che questa crisi può diventare anche uno stimolo al cambiamento. L'Italia può ancora giocare le sue carte: migliorare la partecipazione femminile, va-

2.2 I dati e le tendenze descritte sono rielaborazioni basate principalmente su fonti ufficiali, tra cui i Rapporti Annuali ISTAT 2024 e 2025, l'audizione parlamentare ISTAT del 2025 e il brief tematico della Cassa Depositi e Prestiti (CDP, 2023), con l'obiettivo di evidenziare l'impatto del declino demografico e dell'invecchiamento sulla forza lavoro italiana e sulle prospettive occupazionali a medio termine.

lorizzare le competenze degli over 50, favorire l'inserimento di nuovi residenti da altri paesi, e puntare su una formazione che risponda alle reali esigenze del mercato. Allo stesso tempo, investire nei servizi per la famiglia e creare condizioni più favorevoli alla natalità non sono solo strategie di breve termine, ma rappresentano le basi per garantire una società più equilibrata nel futuro.

Non mancano modelli da cui prendere ispirazione. Alcuni paesi stanno già sperimentando politiche innovative: dalla Corea del Sud, che ha deciso di puntare su bonus economici consistenti per chi fa figli, alla Francia, che può contare su un welfare infantile tra i più sviluppati, fino alla Germania, che ha scelto di aprirsi all'immigrazione qualificata. L'Italia può imparare da queste esperienze, ma la vera sfida è tradurre le soluzioni in scelte concrete e coerenti con la propria realtà sociale ed economica.

Quello che emerge è che il tema demografico non riguarda solo la quantità, ma anche la qualità e la partecipazione delle persone che compongono la forza lavoro. Per l'Italia, il vero nodo non sarà solo come affrontare la riduzione dei numeri, ma come sfruttare la crisi come occasione per modernizzare le politiche sociali, valorizzare tutte le energie disponibili e prepararsi a un futuro in cui la crescita non sarà più scontata.

## **2.3 Le implicazioni del Calo della Popolazione Attiva sulle Imprese Italiane**

Il progressivo calo della popolazione in età lavorativa, come detto, non rappresenta più una semplice proiezione statistica dei prossimi anni, ma una realtà che le imprese italiane stanno già affrontando e sperimentando sulla propria pelle. Secondo i dati recenti, negli ultimi anni la popolazione è diminuita di quasi 1,8 milioni di persone, e, come precedentemente descritto, le previsioni indicano che la tendenza continuerà inesorabilmente per i prossimi cinquanta anni. Entro 8/10 anni, infatti, in una grande regione come la Lombardia potrebbero mancare quasi 400.000 lavoratori, mentre su scala nazionale la perdita stimata si aggira sui 2,3 milioni di unità (Benedetti & Co., s.d).

Queste dinamiche si traducono, giorno dopo giorno, in una crescente difficoltà per le aziende nel reperire personale adeguato, specialmente nei settori tecnici, digitali e professionali ad alto valore aggiunto. Nel 2022, il 41% delle imprese italiane segnalava criticità nella selezione di candidati con competenze specifiche richieste, fenomeno in rapido aumento rispetto agli anni precedenti. Il problema, come approfondito nel precedente paragrafo, non riguarda solo le figure specializzate, infatti, anche per le mansioni meno qualificate, la concorrenza si sta facendo sempre più serrata, con effetti ingenti sui costi di gestione e sulle strategie di assunzione del personale (ISTAT, 2024; Banca d'Italia, 2023). Non meno rilevante è anche il mutamento nella composizione della forza lavoro: con la crescita della quota di lavoratori over 50, le aziende sono chiamate a ripensare le proprie politiche di gestione del personale. L'aggiornamento delle competenze, la prevenzione dell'obsolescenza professionale e la promozione dell'"age management" diventano dunque fattori imprescindibili per mantenere alta la produttività e favorire la trasmissione del know-how tra le varie generazioni.

Questa "penuria di candidati", come viene definita dalle analisi ISTAT e Banca d'Italia, sta già avendo ripercussioni sulle dinamiche salariali: la scarsità di risorse spinge le imprese ad aumentare salari e benefit, soprattutto per trattenere i profili più giovani e qualificati, tenendo conto che, nel mentre, aumentano le spese per l'adozione di nuove tecnologie, automazione e digitalizzazione dei processi produttivi. Tuttavia, non tutte le realtà imprenditoriali possono permettersi questi investimenti, e il rischio è quello di vedere acuirsi la frattura tra imprese "forti", capaci di attrarre talenti ed innovare, e aziende più piccole o situate nelle aree più interne e meno sviluppate, che rischiano di essere tagliate fuori dalla competizione. Un ulteriore effetto del calo demografico riguarda il mercato interno: con meno persone in età da lavoro, diminuisce la domanda interna di beni e servizi, imponendo alle aziende la necessità di puntare su mercati esteri o su prodotti e servizi a maggior valore aggiunto. Inoltre, nelle aree meno popolate, lo spopolamento si accompagna spesso alla perdita di

---

2.3 I dati e le analisi presenti nel paragrafo si basano su elaborazioni tratte dal Rapporto Annuale ISTAT 2024, dalla Relazione della Banca d'Italia 2023 e da un report tematico pubblicato da Benedetti & Co., studio di consulenza specializzato in tematiche demografiche e organizzative, che analizza l'impatto dell'inverno demografico sul sistema produttivo italiano.

servizi essenziali, scuole, attività commerciali e punti di aggregazione, rendendo il territorio sempre meno attrattivo per i giovani e per le nuove imprese.

In definitiva, la riduzione della popolazione attiva rappresenta una sfida strutturale e trasversale per il sistema produttivo nazionale. Le imprese dovranno investire in formazione continua, innovazione tecnologica e politiche di gestione del personale in grado di valorizzare tutte le generazioni di lavoratori. Solo così sarà possibile rispondere a una trasformazione demografica che, per la sua portata e velocità, non ha precedenti nella storia del Paese.

## **2.4 Valutazione del capitale umano e il suo impatto sul valore dell'azienda**

Negli ultimi anni, il modo in cui le aziende guardano al capitale umano è profondamente cambiato. Se una volta il personale veniva percepito quasi esclusivamente come una voce di costo nei bilanci aziendali, oggi cresce la consapevolezza che le persone rappresentano una risorsa chiave per il valore e la competitività dell'impresa. Sempre più diffusa è infatti l'idea che investire sul benessere, la formazione e la crescita dei propri dipendenti non sia un lusso, ma una necessità per avere una crescita strategica capace di generare ritorni economici concreti e duraturi.

Un recente approfondimento pubblicato su Forbes evidenzia come le aziende che puntano sul capitale umano, considerandolo una vera e propria forma di investimento, siano quelle che ottengono le migliori performance. In questi contesti, si osserva una correlazione positiva tra la qualità delle competenze interne, la motivazione dei team e i risultati economico-finanziari. Le aziende più lungimiranti non solo attraggono i migliori talenti, ma riescono anche a trattenere e valorizzare chi già lavora al loro interno, generando un ciclo virtuoso che favorisce l'innovazione e la resilienza rispetto ai cambiamenti. Il tema è particolarmente rilevante al giorno d'oggi, nell'epoca dell'intelligenza artificiale e dell'automazione, perché proprio

---

2.4 Le riflessioni e i dati riportati nel paragrafo sono basati su tre contributi principali: un'analisi Forbes sull'evoluzione della visione del capitale umano (2024), un approfondimento pubblicato dal Corriere della Sera sull'importanza delle competenze umane nell'era dell'IA (2024) e un commento di Innovation Post ispirato a una ricerca della World Bank sul ruolo strategico del capitale umano in contesti demograficamente fragili. Le fonti sono state rielaborate per integrarsi nel ragionamento generale.



quando la tecnologia sembra in grado di sostituire molte mansioni ripetitive, emergono con forza le competenze umane più autentiche. Un articolo del Corriere della Sera sottolinea che capacità come il pensiero critico, la creatività, l'adattabilità e la capacità di costruire relazioni restano fondamentali per qualsiasi azienda che voglia restare competitiva. Nonostante l'avanzare delle macchine, le persone continuano a rappresentare la vera carta vincente: sono loro a rendere un'organizzazione unica e a determinarne il successo. Questa prospettiva, inoltre, assume ancora maggiore importanza in un contesto demografico come quello attuale, in cui la forza lavoro disponibile si sta progressivamente riducendo a causa dell'invecchiamento della popolazione e del calo delle nascite. La World Bank, in una recente analisi rilanciata anche da Innovation Post, sottolinea come la scarsità di lavoratori qualifica ancora di più il ruolo del capitale umano. Le aziende che sapranno attrarre, sviluppare e trattenere le persone giuste, e che investiranno costantemente nella loro crescita professionale, saranno quelle che potranno affrontare meglio le sfide poste dalla trasformazione tecnologica e dalla riduzione della popolazione attiva.

Dunque, non si tratta più soltanto di una questione etica o di responsabilità sociale: la capacità di valorizzare il capitale umano è diventata uno dei principali fattori di creazione di valore aziendale. In un mondo in cui i lavoratori saranno sempre meno, la differenza la faranno la qualità, la motivazione e la formazione continua delle persone che restano al centro dei processi produttivi aziendali.

## **2.5 Il Ruolo degli Over 50 nella Forza Lavoro Italiana e Mantenimento dei Know-How nelle Aziende**

Nel contesto di una popolazione sempre più anziana, il ruolo dei lavoratori over 50 all'interno della forza di lavoro dell'Italia ha assunto, negli ultimi anni, un rilievo crescente, trasformandosi da fenomeno demografico a vero e proprio nodo strategico per le imprese. Secondo le ultime stime dell'Istat, il numero di occupati con più di 50 anni è praticamente raddoppiato nell'arco di due decenni. Questa trasformazione è dovuta a diversi fattori, come: l'aumento dell'età pensionabile, il miglioramento del tenore di vita delle persone, con conseguente aumento della vita media, e al-

la contrazione delle nuove leve occupazionali dovute alla denatalità (ISTAT, 2024; Financiallounge, 2025).

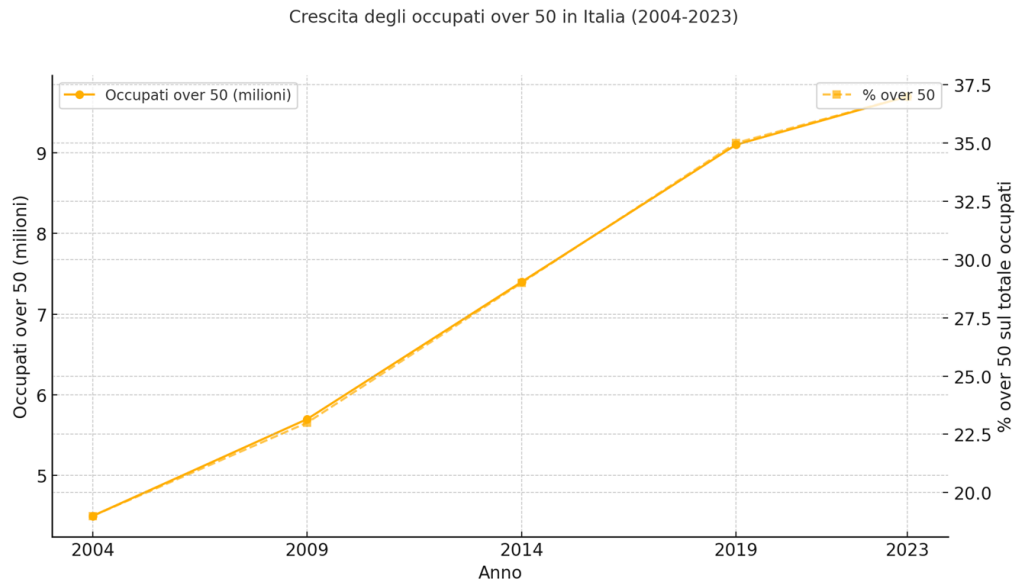


Figura 4: Elaborazione su dati ISTAT. Grafico realizzato con il supporto dell'Intelligenza Artificiale (ChatGPT/OpenAI). Il grafico mostra come, negli ultimi vent'anni, la presenza degli over 50 nella forza lavoro italiana sia quasi raddoppiata, passando da 4,5 milioni (19% del totale) nel 2004 a 9,7 milioni (37%) nel 2023

Ciò che merita forte attenzione, al di là dei numeri, è il valore che i lavoratori senior possono rappresentare per le aziende. In un momento in cui, come visto nel paragrafo precedente, il capitale umano diventa un'enorme risorsa, sempre più rara e preziosa, gli over 50 portano in dote un insieme di competenze, conoscenze tacite, esperienza e visione sistemica che non possono essere improvvisate o sostituite rapidamente. È evidente che questo bagaglio, e tutto il know-how che i lavoratori senior portano con sé, diventa un asset competitivo per l'azienda. Non a caso, molte imprese stanno riscoprendo il valore del mentoring intergenerazionale e reverse mentoring, in cui i lavoratori più maturi affiancano e formano i più giovani, trasmettendo loro un bagaglio professionale costruito direttamente sul campo e non solamente dietro a un banco (ADAPT, 2024; Michael Page, s.d.).

Un'altra leva fondamentale è rappresentata dai sempre più ingenti investimenti in politiche di age management, ossia quelle pratiche organizzative volte a valorizzare

la forza lavoro matura attraverso azioni concrete: percorsi formativi personalizzati, orari più flessibili, riqualificazione digitale, adattamento dei ruoli in base alle fasi di vita lavorativa, fino al pieno coinvolgimento attivo in progetti aziendali che richiedono un alto contenuto di esperienza. Si tratta di un cambio di prospettiva importante. Gli over 50 non vengono più visti come lavoratori da accompagnare alla pensione, ma persone da sostenere e motivare, perché continuino a essere parte attiva dell'innovazione e della crescita aziendale nel suo complesso (Astrid, 2022). Va sottolineato che questa valorizzazione non è affatto scontata. In molti contesti, persistono pregiudizi legati all'età, che portano a sottovalutare le capacità di apprendimento e di adattabilità di questi lavoratori. Tuttavia, le ricerche nazionali e internazionali, come quella pubblicata da ADAPT, smentiscono ampiamente questi stereotipi. È stato dimostrato che gli over 50 non solo sono spesso tra i più affidabili e motivati ad apprendere nuove competenze, ma risultano anche fondamentali per mantenere la coesione e la memoria storica all'interno dei gruppi di lavoro, risultando tra i più desiderosi di contribuire attivamente all'evoluzione della propria azienda.

Dunque, in un mercato del lavoro che deve fare i conti con questo continuo calo della popolazione attiva, la capacità di un'azienda di trattenere, formare e motivare gli over 50 diventa un vero e proprio vantaggio competitivo. Infatti, le aziende che riescono a costruire percorsi di crescita orizzontale e verticale per questa fascia di lavoratori, offrendo loro occasioni per aggiornarsi, affermarsi e reinventarsi, saranno anche quelle che sapranno meglio affrontare il ricambio generazionale e il mantenimento del know-how (Michael Page, s.d.).

Un aspetto spesso trascurato è proprio il rischio di dispersione delle competenze. Ogni volta che un lavoratore esperto lascia l'azienda senza aver trasmesso in modo strutturato e approfondito ciò che sa, l'azienda perde una parte della propria memoria operativa. Questa è una perdita che non è direttamente quantificabile in termini economici, ma nel lungo periodo, mina la continuità e la fluidità dei processi e soprattutto la qualità delle decisioni.

---

2.5 I dati e le considerazioni del paragrafo si basano su elaborazioni dei dati ISTAT, integrate da fonti tematiche come Financialounge (2025), ADAPT (2024), Michael Page e il report Astrid (2022), che approfondiscono il valore strategico dei lavoratori over 50 per le imprese italiane, con particolare attenzione a mentoring, age management e trasferimento del know-how.

In sintesi, in una realtà dove la forza lavoro è destinata a ridursi, i lavoratori over 50 non devono più rappresentare un “peso gestionale”, ma una delle chiavi più importanti per garantire stabilità, continuità e capacità di innovare. Saperli integrare in modo intelligente e propositivo all’interno delle strategie aziendali non è solo una scelta responsabile che ti differenzia dai rivali, è una condizione essenziale per restare competitivi nel tempo.

## **2.6 Inclusione Generazionale come Strategia di Successo**

Quando si parla di innovazione e di competitività, spesso si pensa immediatamente alla tecnologia o a nuovi modelli di business. Eppure, in molte realtà, sono proprio le persone, in particolare la capacità di valorizzare il dialogo tra generazioni diverse, a fare la vera differenza nel lungo periodo. Negli ultimi anni, alcune aziende hanno imparato che puntare sull’inclusione generazionale non è solo una questione morale ed etica, ma una vera e propria strategia vincente.

Prendiamo in esame il caso del Gruppo Barilla: quello che colpisce, infatti, non è solo la loro attenzione al risultato, ma l’impegno a costruire un ambiente in cui la voce di chi ha maggiore esperienza si intreccia con l’energia, la vitalità e le idee dei più giovani. Barilla ha, difatti, creato diversi percorsi strutturati per favorire il passaggio di competenze, mettendo insieme generazioni diverse sia nei momenti di formazione che nei progetti quotidiani. In questo modo, è stata in grado di creare un clima aziendale dove il confronto è costante e non ci sono timori o frizioni interne tra i vari reparti e le varie mansioni. Il risultato? Un’organizzazione aziendale forte e coesa, in grado di adattarsi al meglio ai cambiamenti del mercato e al futuro mercato del lavoro, cogliendo sempre nuove opportunità.

Se si guarda oltre i confini nazionali, anche aziende come IBM hanno scommesso sul valore della contaminazione tra generazioni. Nel loro programma di “reverse mentoring”, non sono solo i più anziani a trasmettere il loro sapere ai colleghi più acerbi, ma spesso succede il contrario: chi è cresciuto nell’era digitale può aiutare chi ha alle spalle una lunga carriera a orientarsi tra nuovi strumenti e piattaforme, creando così delle sinergie che si completano vicendevolmente. Da queste esperienze nasce infatti un rispetto reciproco che rende i team più solidi ed innovativi.

Un altro esempio significativo oltreoceano è quello di Google. Nel colosso della Silicon Valley, l'inclusione generazionale non è solo uno slogan, ma una pratica concreta che attraversa diverse fasi della creazione dei prodotti, riunioni e gestione di progetti. In Google, si lavora quasi sempre in team misti per età e background, così che ogni idea venga vista da prospettive completamente differenti. Questo approccio ha ovviamente permesso a Google di sviluppare servizi più creativi, ma anche di evitare quella chiusura mentale che a volte, pur senza volerlo, può presentarsi in team troppo omogenei e quindi in aziende obsolete.

A fare la differenza all'interno di queste aziende che presentano questi casi di successo, non sono le politiche scritte, ma la cultura che si respira ogni giorno all'interno degli uffici. Mantenere elevato il rispetto, la voglia di imparare dagli altri, la curiosità verso punti di vista diversi è diventato, e diventerà ancor di più, fondamentale in quest'epoca in cui il ricambio generazionale si sta compiendo molto lentamente. Gli studi di McKinsey (2020) "*Diversity wins: How inclusion matters*", Deloitte (2020), "*The equity imperative: The need to invest in diversity, equity, and inclusion*", Harvard Business Review (2013), "*How Diversity Can Drive Innovation*" dimostrano che le imprese che investono in strategie di inclusione generazionale ottengono vantaggi concreti: una maggiore capacità di innovare, migliori performance economiche, una maggiore attrattività per i nuovi talenti di ogni età, ed un clima di lavoro sereno. "*Le aziende con elevata diversità e inclusione hanno il 36% di probabilità in più di superare i concorrenti in termini di redditività.*" (McKinsey, 2020).

Forse, in un tempo in cui vi è un progressivo invecchiamento della popolazione e diminuzione della forza lavoro disponibile ed in cui le risorse umane qualificate diventano sempre più scarse, la capacità di integrare competenze, esperienze e punti di vista di tutte le età non è soltanto una leva per l'innovazione, ma anche una delle risposte più efficaci alle sfide poste dai cambiamenti demografici. Alla fine, le imprese che crescono e resistono sono quelle che non smettono mai di imparare, a qualsiasi età, valorizzando ogni risorsa e costruendo un vero ponte tra presente e

---

2.6 Il paragrafo si basa su esempi aziendali documentati da Axura (2023), Business Intelligence Group (2023) e I-Aer (2024), relativi a pratiche di inclusione generazionale adottate da Barilla, IBM e Google. A supporto delle evidenze sono stati integrati studi di riferimento internazionale di McKinsey & Company (2020), Deloitte (2020) e Harvard Business Review (2013), che dimostrano l'impatto positivo dell'inclusione sulle performance aziendali, l'innovazione e la coesione interna.

futuro.

## 3 Cosa cercano oggi i lavoratori (Impatto cambiamenti sociali)

### 3.1 La Great Resignation: cause e implicazioni per le aziende

Negli ultimi anni, il mercato del lavoro globale è stato attraversato da un fenomeno che ha sorpreso molti studiosi: la cosiddetta "*Great Resignation*", ovvero l'ondata di dimissioni volontarie che ha coinvolto milioni di lavoratori in tutto il mondo, in modo particolare negli Stati Uniti, ma con riflessi significativi anche in Europa e in Italia. Non si tratta di una semplice crescita del turnover aziendale, ma di un vero e proprio cambiamento culturale e sociale nel rapporto tra individui e lavoro.

Le cause di questo fenomeno sono molteplici e spesso intrecciate tra loro. La pandemia ha giocato, ovviamente, un ruolo fondamentale: per molti, il periodo di isolamento e di lavoro da remoto ha rappresentato un'occasione per riflettere sulle proprie priorità e sul valore del tempo. In tanti hanno iniziato a non accontentarsi più di un impiego insoddisfacente o troppo stressante, cercando di trovare contesti più attenti al benessere personale, alla flessibilità e all'equilibrio tra vita privata e lavoro.

Un altro fattore determinante è il sempre più crescente desiderio di sentirsi valorizzati, non solo dal punto di vista economico, ma anche umano e professionale. Oggi i lavoratori, soprattutto tra le generazioni più giovani, cercano aziende capaci di offrire opportunità di crescita, un clima organizzativo positivo e la possibilità di lavorare secondo modalità più flessibili. L'esperienza del lavoro da remoto ha, infatti, ridisegnato le aspettative di molti, rendendo la flessibilità una richiesta quasi irrinunciabile per una larga fascia di dipendenti.

Questa rivoluzione ha avuto, e sta avendo tuttora impatti profondi sulle aziende.

---

3.1 Le analisi presentate in questo paragrafo si fondano su dati e approfondimenti provenienti da fonti internazionali autorevoli come Harvard Business Review (2021), McKinsey & Company (2021) e Deloitte Insights (2022), oltre che da fonti ufficiali nazionali, tra cui il Ministero del Lavoro e l'ISTAT (2023). Tutti questi contributi convergono nel descrivere la portata globale del fenomeno della Great Resignation, evidenziandone con chiarezza gli effetti anche sul mercato del lavoro italiano.

Da un lato, i costi legati al turnover sono aumentati esponenzialmente: sostituire i lavoratori qualificati, formarne di nuovi e mantenere alto il livello di competenze interne è diventato più difficile e oneroso. Dall'altro, la *Great Resignation* ha costretto molte imprese a rivedere le proprie strategie di gestione delle risorse umane, puntando su una cultura aziendale più inclusiva, su benefit personalizzati e su nuove politiche di work-life balance (bilanciamento vita privata-lavoro) (Harvard Business Review, 2021; McKinsey & Company, 2021; Deloitte, 2022).

Il fenomeno descritto non riguarda solamente i paesi anglosassoni. Anche in Italia, secondo i dati del Ministero del Lavoro, il numero di dimissioni volontarie ha raggiunto livelli record: solo nel 2022 si sono registrate oltre 2,2 milioni di dimissioni, in crescita di circa il 13% rispetto all'anno precedente. L'ISTAT, nel suo rapporto annuale sul mercato del lavoro, conferma questa tendenza, sottolineando come le fasce più coinvolte siano proprio quelle dei lavoratori più giovani e qualificati, segno che anche nel nostro paese sono cambiate radicalmente le aspettative sociali nei confronti del lavoro (Ministero del Lavoro, 2023; ISTAT, 2023).

In definitiva, la *Great Resignation* non rappresenta solo una sfida organizzativa, ma anche un'opportunità: quella di ripensare profondamente il ruolo del lavoro nella vita delle persone, e di costruire aziende capaci di crescere mettendo al centro il valore delle proprie risorse umane.

### **3.2 Turnover aziendale: il costo insostenibile della fuga dei talenti**

Tra le sfide più complesse che un'impresa moderna si trova ad affrontare, una delle meno visibili ma più impattanti è la perdita di capitale umano qualificato. Il fenomeno del turnover, un tempo considerato normale all'interno del ciclo di vita aziendale, oggi assume contorni più problematici, tanto da essere definito da molti analisti come una vera e propria "emorragia di competenze". Non si tratta solo di numeri: ogni uscita comporta una perdita di conoscenza, una rottura di relazioni, una discontinuità nei processi. In un mondo del lavoro sempre più competitivo e fluido, trattenere i talenti non è un optional, ma una necessità strategica.

I costi legati al turnover, però, non si misurano esclusivamente in termini economici, anche se questi sono tutt'altro che trascurabili. Secondo una recente analisi pubblicata da McKinsey & Company, per un'azienda di medie dimensioni appartenente all'indice S&P 500, il disimpegno e la perdita dei lavoratori più produttivi possono causare una riduzione della produttività annuale compresa tra i 228 e i 355 milioni di dollari. Sebbene questo dato si riferisca al contesto statunitense, il principio è applicabile anche alle imprese italiane, dove il ricambio costante di personale genera inefficienze significative, spesso non visibili nel breve termine, ma fortemente penalizzanti nel medio-lungo periodo.

(McKinsey, 2023) Secondo il rapporto ISTAT Struttura del costo del lavoro in Italia – Anno 2020, nel settore dei servizi, il costo del lavoro rappresenta una componente fondamentale della spesa aziendale. In particolare, la retribuzione lorda costituisce circa il 72% del costo complessivo del lavoro, mentre i contributi sociali a carico del datore incidono per circa il 27%. Sebbene il documento non indichi esplicitamente il peso del costo del lavoro rispetto ai costi di esercizio totali, i dati evidenziano chiaramente quanto questa voce incida sull'equilibrio economico delle imprese, soprattutto in contesti ad alta intensità di conoscenza. Quando un dipendente decide di lasciare l'azienda, il processo di sostituzione non è immediato. Serve tempo per selezionare una nuova risorsa, formarla, integrarla nel team e aspettare che raggiunga livelli comparabili di autonomia ed efficacia. Durante questa fase di transizione, la produttività cala e il rischio di errori aumenta. (ISTAT, 2022). Ma il danno più rilevante, spesso, non è visibile nei bilanci. È la perdita di fiducia, di coesione e di senso di appartenenza. Harvard Business Review ha sottolineato come, in contesti ad alto tasso di turnover, la produttività collettiva possa ridursi fino al 20%, non tanto per mancanza di competenze, quanto per il deterioramento del clima aziendale e per il senso di precarietà che si diffonde tra i lavoratori rimasti. Quando le dimissioni si susseguono, chi resta può sentirsi abbandonato, caricato di lavoro extra, e iniziare a maturare a sua volta l'idea di cercare nuove opportunità (Harvard Business Review, 2023).

Questo effetto domino è particolarmente accentuato nei team piccoli o in ruoli strategici, dove la sostituzione di un singolo elemento può compromettere interi flussi di



lavoro. Le organizzazioni che non riescono a mantenere stabile il proprio organico sperimentano una frammentazione della cultura aziendale, l'indebolimento dei valori condivisi e, a lungo andare, una perdita di attrattività anche nei confronti dei nuovi candidati.

La ricerca condotta dalla Wharton School, uno dei centri di eccellenza dell'Università della Pennsylvania, ha fornito dati particolarmente significativi: in ambienti ad alta rotazione del personale, i tassi di errore nei processi produttivi crescono in modo direttamente proporzionale al turnover, con una variazione stimata tra lo 0,7% e lo 0,8% per ogni punto percentuale di crescita nel tasso di uscite (Wharton School, 2022). Una cifra che può sembrare piccola, ma che assume un peso enorme in settori regolati, ad alta precisione o in presenza di relazioni commerciali complesse.

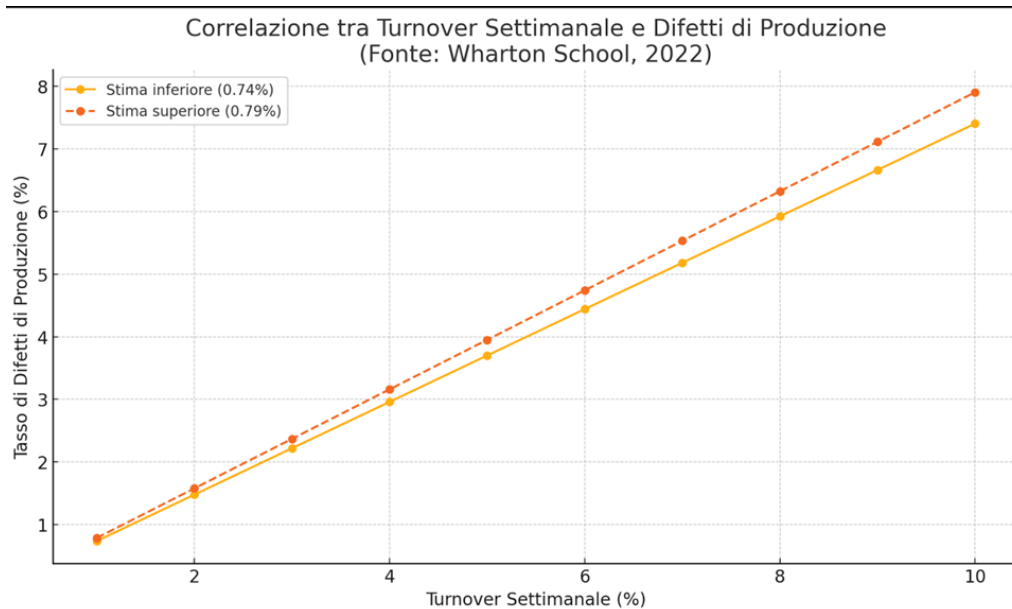


Figura 5: Elaborazione su dati Warton School. Grafico realizzato con il supporto dell'Intelligenza Artificiale (ChatGPT/OpenAI). Correlazione stimata tra turnover settimanale e tasso di difetti di produzione. Ogni 1% di aumento del turnover settimanale è associato a un incremento dei difetti tra lo 0,74% e lo 0,79%

Fonte: Wharton School, University of Pennsylvania, 2022.

Il problema, tuttavia, non riguarda soltanto l'impatto interno. Anche all'esterno, i clienti percepiscono l'instabilità. Cambi frequenti di referente, mancanza di continuità nei servizi, calo della qualità: tutti elementi che minano la fiducia, erodono la

reputazione e possono portare a una riduzione del business. Un cliente fidelizzato, quando percepisce una continua “fuga” di figure chiave, può legittimamente iniziare a guardarsi intorno. Ecco perché sempre più aziende stanno cercando di invertire la rotta, passando da una logica di sostituzione a una cultura della valorizzazione e della retention. Non basta più offrire un buon stipendio: oggi i lavoratori, specie quelli appartenenti alla generazione Z e ai Millennials, cercano contesti in cui sentirsi parte di qualcosa, in cui avere voce, equilibrio e possibilità di crescita. Le imprese più attente stanno investendo in percorsi di carriera trasparenti, in politiche di benessere organizzativo e in modalità di lavoro flessibili, capaci di coniugare produttività e qualità della vita.

In Italia, questo cambio di paradigma si sta affermando lentamente, ma in modo crescente. Alcune realtà hanno introdotto programmi di welfare personalizzato, come la possibilità di scegliere benefit su misura, orari modulabili, percorsi di mentoring intergenerazionale o iniziative di ascolto strutturato. L’obiettivo non è trattenere a tutti i costi, ma offrire motivazioni solide per restare. Un rapporto sano tra impresa e lavoratore non si fonda sulla dipendenza, ma sulla reciprocità.

Alla luce di questi elementi, diventa evidente che il turnover non è solo un indicatore gestionale, ma una vera cartina di tornasole della produttività aziendale. Le imprese che riescono a mantenere basse le uscite volontarie, soprattutto tra le figure ad alto potenziale, sono spesso le stesse che registrano i migliori risultati economici e reputazionali. Trattenere i talenti, oggi, non è solo una questione di efficienza: è una condizione per la sopravvivenza e per l’evoluzione stessa dell’organizzazione.

### **3.3 La richiesta di flessibilità: lavoro da remoto e modelli ibridi**

Negli ultimi anni, il concetto di lavoro ha vissuto una trasformazione radicale e profonda. Se per molto tempo la presenza fisica in ufficio, gli orari rigidi e le strutture

---

3.2 Il paragrafo si basa su dati elaborati da McKinsey & Company (2023) sul costo del disimpegno e della perdita di talenti, su un’analisi della Wharton School (2022) relativa all’aumento degli errori produttivi in ambienti ad alta rotazione, e su osservazioni di Harvard Business Review (2023) sugli effetti del turnover sul clima organizzativo. Le informazioni relative all’Italia sono tratte da fonti ufficiali ISTAT (2024) sul costo del lavoro nelle imprese.

gerarchiche ben definite erano considerati la normalità, oggi lo scenario è mutato in maniera significativa. Le aspettative mutate dei lavoratori, l'emergere di nuove tecnologie, le aspettative mutate dei lavoratori e, in particolare, l'accelerazione imposta dalla pandemia di COVID-19 hanno modificato il modo in cui si lavora, si produce e si misura la produttività.

Non si tratta semplicemente di un cambiamento tecnico, ma di una nuova idea di lavoro, meno legata al luogo fisico e più orientata al risultato. In questo contesto, modelli come il lavoro da remoto e il cosiddetto modello "ibrido" stanno guadagnando notevolmente terreno, diventando soluzioni permanenti per molte realtà organizzative. Questa scelta non è, o almeno non è più, una risposta all'emergenza sanitaria, ma una vera e propria strategia per andare incontro alle nuove esigenze dei dipendenti e ai vincoli operativi delle imprese.

In Italia, la crescita del lavoro "smart" è stata significativa. I dati ISTAT evidenziano che: se nel 2019 le giornate di lavoro da remoto erano una totale rarità, nel 2024 il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) ha registrato oltre 184.000 giornate effettuate in modalità digitale. Oltre ad un impatto evidente sulla mobilità e sull'ambiente, questa evoluzione riflette una domanda crescente di autonomia e flessibilità della forza lavoro (ISTAT, 2024).

A livello internazionale, ricerche della World Bank evidenziano che le aziende più reattive e digitalmente avanzate hanno tratto grandi benefici da una gestione flessibile (World Bank, 2024). Nel rapporto "Digitalization, Remote Work and Firm Resilience", emerge come le imprese capaci di adattarsi rapidamente ad una logica di lavoro da remoto abbiano registrato livelli di continuità operativa e mantenimento dell'occupazione superiori rispetto a quelle più rigide. La flessibilità, dunque, si conferma anche come uno strumento di resilienza e robustezza.

Un altro dato rilevante della World Bank riguarda il valore attribuito dai lavoratori alla flessibilità. Secondo lo studio "The Valuation of Flexible Work Arrangements", molti dipendenti sono disposti a rinunciare a una parte della retribuzione pur di ottenere maggiore autonomia. Ciò suggerisce che, per una quota crescente di forza lavoro, la qualità del tempo e la possibilità di scegliere ogni tanto "come" e "quando" lavorare contano almeno quanto il loro stipendio. Naturalmente, non tutte le

attività si prestano allo stesso modo al lavoro da remoto. La stessa World Bank, nel documento “Who on Earth can work from home” (Chi può lavorare da casa), stima che globalmente solo il 23,9% delle occupazioni sia compatibile con modalità di lavoro da casa (World Bank, 2023). In Italia, questa percentuale scende leggermente, complici una struttura economica e le infrastrutture digitali non sempre omogenee. Tuttavia, settori come la consulenza, la formazione, l’ICT (Information and Communication Technology) e parte dei servizi avanzati stanno mostrando una crescente capacità di adattamento a modelli più flessibili.

Il lavoro ibrido, che alterna giornate in presenza e lavoro da remoto, sembra oggi rappresentare la forma più equilibrata per molte realtà. Da un lato, consente di preservare la socialità e la collaborazione diretta tra colleghi; dall’altro, offre quella libertà gestionale che, secondo numerosi sondaggi, è tra i fattori più importanti e apprezzati soprattutto dalle nuove generazioni. Anche in Italia, infatti, diverse aziende stanno adottando soluzioni miste, con calendari flessibili e strumenti digitali per il coordinamento delle attività.

Non è però solo una questione di benessere. Cresce di pari passo l’attenzione verso gli effetti che questa trasformazione ha sulla produttività aziendale. Secondo il World Economic Forum, le aziende che hanno introdotto con successo un modello lavorativo ibrido hanno osservato, in media, un aumento della produttività del 4,4% rispetto al periodo pre-pandemico. La spiegazione non è univoca, ma si fonda su un insieme di fattori: minore tempo perso negli spostamenti, maggiore concentrazione in ambienti personalizzati e maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata. In linea con questa visione, McKinsey e Company ha condotto uno studio da cui emerge che quasi 9 lavoratori su 10 che possono scegliere quando e dove lavorare si dichiarano altrettanto o maggiormente produttivi rispetto a quando lavorano esclusivamente in ufficio. Anche in questo caso, le imprese che hanno favorito la flessibilità riportano meno assenze, maggiore prontezza operativa e una migliore ottimizzazione inter-

na (McKinsey & Company, 2022). Tuttavia, la correlazione tra lavoro flessibile e produttività non è automatica. Perché funzioni, servono processi ben progettati, tecnologie adeguate e una chiara definizione degli obiettivi. Infatti, le aziende che ottengono risultati sono quelle che hanno investito non solo in strumenti digitali, ma anche in nuove forme di coordinamento e di valutazione. Ad esempio, l'adozione di piattaforme condivise, di metriche legate al risultato piuttosto che alla presenza, e di percorsi formativi del personale mirati ha permesso di trasformare un modello operativo flessibile in un vero e proprio vantaggio competitivo. Nel dibattito pubblico e accademico, ci si è interrogati più volte sulla possibilità che un'eccessiva enfasi sulla flessibilità possa degenerare in una perdita di controllo manageriale o in una frammentazione pericolosa dei processi. Tuttavia, questo rischio appare limitato se il lavoro ibrido viene concepito come un sistema coordinato, in cui il tempo in presenza è finalizzato ad attività che ne trattengono un effettivo valore aggiunto, come brainstorming, momenti decisionali condivisi o revisioni strategiche. La logica di fondo non è quella del “dove” si lavora, ma del “cosa” e “come” si produce valore. È proprio il valore il parametro che dovrebbe guidare le scelte in materia di organizzazione del lavoro. E, in un contesto economico in cui la marginalità si assottiglia, i mercati cambiano rapidamente e le competenze si evolvono con grande velocità, avere personale motivato, responsabile e capace di gestire in autonomia il proprio tempo è un vantaggio competitivo non trascurabile. Non a caso, le organizzazioni più adattive sono spesso quelle che attraggono il maggior numero di candidature qualificate, che presentano tassi di retention più elevati e che riescono a generare un clima interno più coeso.

In conclusione, la flessibilità non può e non deve essere interpretata semplicemente come una concessione ai lavoratori. È, al contrario, una leva concreta per aumentare produttività, efficienza aziendale e attrarre risorse qualificate. La sfida per le imprese è dunque comprendere che investire in modelli di lavoro evoluti non significa

---

3.3 Le riflessioni e i dati presentati in questo paragrafo sono basati su fonti ufficiali e internazionali. I dati italiani provengono dal Piano Spostamenti Casa-Lavoro dell'ISTAT (2024), mentre le evidenze globali sull'impatto del lavoro da remoto e dei modelli ibridi sono tratte da studi pubblicati dalla World Bank (2023, 2024), da un rapporto del World Economic Forum (2023) e da un'indagine di McKinsey & Company (2022). Queste fonti evidenziano come la flessibilità lavorativa, se ben gestita, possa contribuire alla produttività, alla resilienza aziendale e al benessere dei lavoratori.

rinunciare al controllo, ma costruire un sistema più sostenibile e, in ultima analisi, più competitivo.

### **3.4 Fattori ESG (Enviromental Social Governance) come attrattiva per i talenti**

Negli ultimi anni, i criteri ESG, che comprendono le dimensioni ambientale (Environmental), sociale (Social) e di governance, hanno assunto un ruolo sempre più importante e centrale nel modo in cui le aziende si propongono sul mercato, si rapportano con investitori, stakeholders e, soprattutto, attraggono nuove risorse umane. Quella che un tempo era considerata una forma di “buona volontà o buona condotta aziendale” è diventata oggi una componente strategica nella definizione del vantaggio competitivo. La rilevanza di questi fattori, in particolare nella gestione del capitale umano, è aumentata proporzionalmente all’interesse che le nuove generazioni di lavoratori mostrano verso questo tipo di tematiche: etiche, ambientali e sociali. Sempre più giovani scelgono dove lavorare non solo in base alla retribuzione, alla solidità o al blasone dell’azienda, ma anche, se non maggiormente, in alcuni casi, alla coerenza tra i valori dell’impresa e i propri. Di conseguenza, l’adozione e la comunicazione trasparente di pratiche ESG si sono trasformate in veri e propri fattori di differenziazione rispetto alla concorrenza, all’interno del mercato del lavoro contemporaneo. Secondo il “Future of Jobs Report 2023” pubblicato dal World Economic Forum, circa la metà della GEN Z e una quota analoga dei Millenials considerano i temi ESG come dei criteri fondamentali per valutare potenziali datori di lavoro. Questo orientamento riflette un cambiamento profondo rispetto alle generazioni precedenti: non basta più che l’azienda offra stabilità contrattuale e opportunità di carriera, che ovviamente sono fattori rilevanti, ma è richiesto anche un impegno tangibile verso la sostenibilità in tema di ambiente, inclusione, trasparenza ed equità.

Deloitte ha confermato questa tendenza attraverso il suo studio denominato “Millennials and Gen Z Survey 2023”, dove si evidenzia che più del 50% dei giovani sarebbe disposto a rinunciare a parte della retribuzione pur di lavorare per un’azienda considerata sostenibile, etica e rispettosa dei diritti umani. Questo dato, oltre

a confermare una rivoluzione valoriale, rappresenta una vera e propria sfida per le imprese che vogliono essere competitive nella corsa ai talenti migliori del mercato del lavoro emergente.

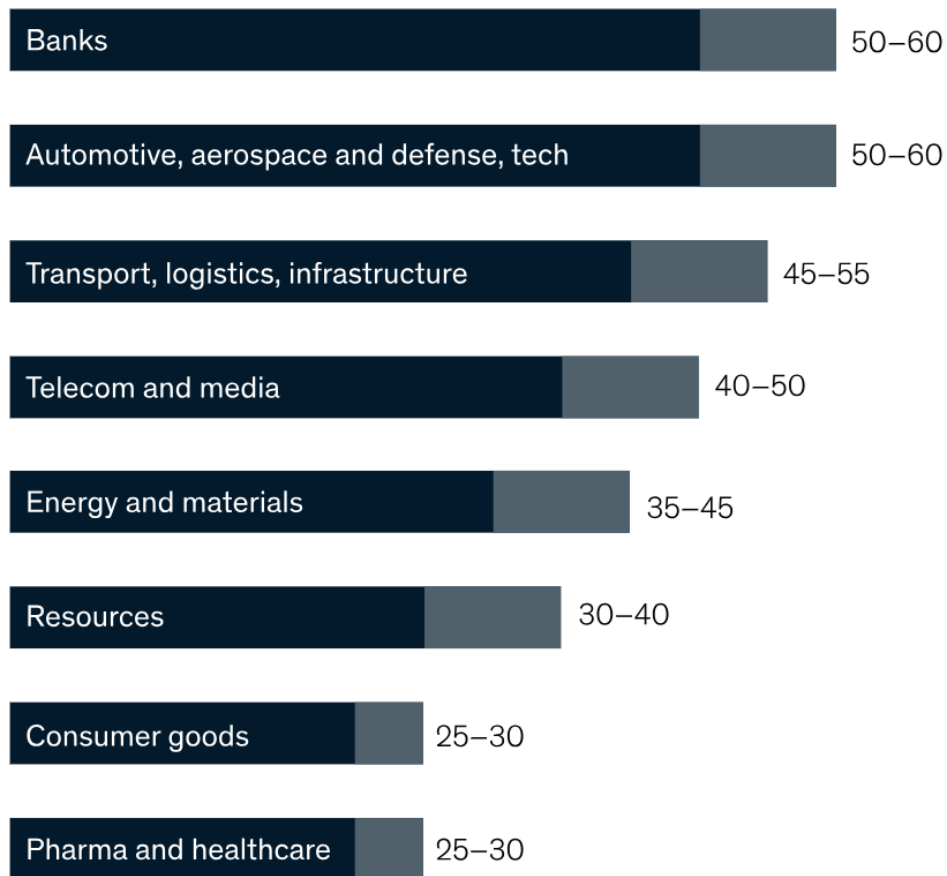
L'adozione concreta dei fattori ESG, però, non deve limitarsi a dichiarazioni di principio nei bilanci o nei siti istituzionali, come spesso accade. Per attrarre e trattenere talenti, è importante e necessario che le imprese traducano tali impegni in comportamenti concreti e verificabili, esperienze e situazioni tangibili, e pratiche o dinamiche organizzative quotidiane. Ciò significa, per esempio, implementare politiche di flessibilità lavorativa, adottare standard rigorosi in materia di parità di genere, azzerare la discriminazione, ridurre l'impronta ecologica delle proprie attività, e garantire condizioni di lavoro di elevata qualità e caratterizzate dall'inclusività.

Una ricerca condotta da McKinsey e Company dimostra che le aziende che integrano sostanzialmente, e con azioni concrete, le pratiche ESG non solo migliorano il loro posizionamento reputazionale, ma beneficiano anche di vantaggi reali in termini di performance aziendale. L'inclusione di variabili ESG nei sistemi di governance si traduce nel concreto, in una riduzione dei costi operativi, in una maggiore efficienza nella gestione delle risorse umane, e in una capacità elevata di crescere e di innovare nel contesto dinamico odierno.

Come evidenziato nel grafico riportato di seguito, in numerosi settori economici una quota rilevante dei profitti aziendali risulta direttamente esposta all'influenza di fattori ambientali, sociali e di governance.

Nella figura 6 vediamo la porzione di EBITDA potenzialmente a rischio, o condizionata, dal coinvolgimento esterno e dalle regolamentazioni ESG nei diversi comparti produttivi. Si evidenzia che nei settori bancario e tecnologico (inclusi automotive, aerospazio e difesa), oltre il 50% della redditività può essere impattato da normative sistemiche, pressioni ambientali o richieste di trasparenza da parte degli stakeholder. Questa rappresentazione conferma che, in un contesto globale sempre più sensibile alle tematiche ambientali e sociali, le aziende non possono più permettersi di considerare l'ESG un ambito marginale. Al contrario, la sua gestione proattiva si configura come una necessità economica e strategica, capace di preservare valore nel lungo periodo.

Estimated share of EBITDA<sup>1</sup> at stake, %



<sup>1</sup>Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization.

**McKinsey  
& Company**

Figura 6: Quota di EBITDA potenzialmente influenzata da fattori ESG nei principali settori industriali.

Fonte: McKinsey e Compnay.

Allo stesso modo, le aziende che si distinguono per avere una governance trasparente e partecipativa risultano più affidabili agli occhi degli shareholders, dei nuovi potenziali investitori, e dei lavoratori che cercano un ambiente meritocratico e stabile. I team interni risultano più motivati quando sentono di contribuire a obiettivi che vanno oltre la dimensione del profitto immediato e personale.



In particolare, la “S” dei fattori ESG, quella che riguarda le questioni sociali, si è dimostrata negli ultimi anni cruciale per attrarre e fidelizzare i lavoratori più talentuosi. Le iniziative a favore della diversità e dell’inclusione, l’attenzione alla salute mentale del dipendente, i programmi di welfare aziendale e la promozione di ambienti di lavoro sicuri e rispettosi hanno un impatto diretto sul benessere dei lavoratori e sul loro coinvolgimento professionale. Gli studi confermano che un ambiente inclusivo è in grado di migliorare notevolmente la produttività dei team, favorendo collaborazione e rispetto, abbattendo le barriere comunicative tra i dipendenti di età, genere e background culturali profondamente diversi.

In ambito internazionale, ci sono numerosi casi che mostrano come le aziende che si sono distinte per i loro investimenti ESG abbiano ottenuto vantaggi anche nelle fasi di crisi. Durante il periodo pandemico, infatti, organizzazioni che avevano già avviato politiche inclusive e di attenzione ai bisogni dei propri lavoratori si sono dimostrate più pronte ad adeguarsi a dinamiche straordinarie come quella, dimostrandosi quindi più resilienti e capaci di affrontare il cambiamento, sia sul piano economico che in termini di retention. Questo suggerisce che i fattori ESG non dovrebbero essere considerati solo degli strumenti di marketing, ma leve strutturali di adattamento e continuità strategica.

Infine, è necessario ricordare che l’adozione dei criteri ESG rappresenta anche un impegno continuo, mai pienamente portato a termine. Il rischio maggiore è quello di cadere nel cosiddetto “greenwashing” ovvero: fare dichiarazioni etiche non supportate da dati o risultati effettivamente verificabili. Per evitare ciò, molte imprese stanno adottando sistemi di monitoraggio interno, certificazioni indipendenti, e report periodici sui risultati raggiunti. Questo approccio, sebbene più impegnativo, contribuisce a rafforzare ulteriormente la credibilità dell’azienda.

In un mondo del lavoro segnato da continue evoluzioni sociali, e sempre più orientato all’attenzione ai valori, il ruolo dei fattori ESG nell’attrazione di risorse umane

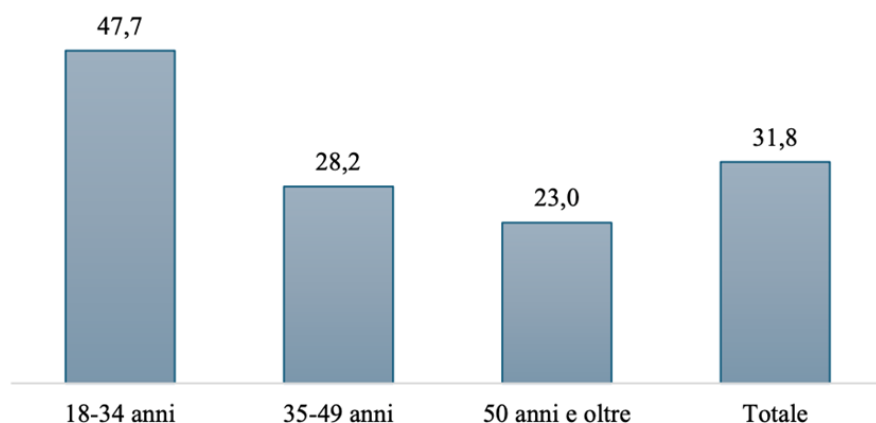
---

3.4 Le riflessioni di questo paragrafo si basano su dati e analisi forniti da McKinsey & Company (2022, 2023), Deloitte (2023), World Economic Forum (2023) e OECD (2023), che evidenziano come i criteri ESG siano diventati un elemento strategico nell’attrazione e nella fidelizzazione dei talenti. Le fonti indicano che l’integrazione autentica di pratiche ambientali, sociali e di governance non solo migliora la reputazione aziendale, ma incide direttamente su performance, resilienza organizzativa e motivazione del personale.

non può più essere ignorato, dato che essi costituiscono ad oggi una leva trasversale che incide sia sulle dinamiche interne che su quelle esterne dell'azienda. La sfida è dunque non solo implementare buone pratiche, ma renderle parte integrante della propria vision di lungo termine.

### **3.5 Welfare aziendale e il benessere del dipendente come leva competitiva**

In questa tesi si sta verificando come negli ultimi anni, l'ambiente ed il panorama lavorativo sono stati profondamente modificati da mutamenti e fenomeni sociali, culturali, tecnologici e demografici. I cambiamenti sociali che stiamo vivendo stanno portando i lavoratori a intraprendere decisioni nuove e differenti rispetto al passato. Secondo l'*VIII Rapporto Censis-Eudaimon*, la sempre crescente attenzione al benessere individuale ha portato i lavoratori di tutto il mondo a privilegiare ambienti professionali che favoriscano l'equilibrio tra vita privata e attività lavorativa. In un contesto simile, il welfare aziendale si configura sempre di più come una leva strategica per le aziende odierne, orientata a rinforzare la capacità attrattiva dell'organizzazione, promuovendo il benessere interno che porterà a un conseguente aumento della produttività.



Fonte: indagine Censis

Figura 7: Percentuale di lavoratori dipendenti che hanno dichiarato di aver sperimentato una sensazione di esaurimento, estraneità o sentimenti negativi nei confronti del proprio lavoro, suddivisa per fasce d'età

Fonte: Indagine Censis

I dati evidenziano come questa condizione sia particolarmente diffusa tra i giovani: il 47,7 per cento degli intervistati nella fascia compresa tra i 18 e i 34 anni riferisce di aver vissuto esperienze di disagio legate al proprio impiego. Tale percentuale si riduce al 28,2 per cento per la fascia 35-49 anni e al 23,0 per cento per gli over 50. La media generale, calcolata sull'intero campione di lavoratori, si attesta al 31,8 per cento. Fonte: indagine Censis.

I dati riportati in figura confermano le tendenze analizzate nella tesi: i nuovi lavoratori, i giovani talenti, mostrano una maggiore vulnerabilità per quanto riguarda il benessere psicologico nel contesto professionale. Quasi un giovane su due dichiara di aver vissuto sentimenti di esaurimento o alienazione. Questo è un segnale che richiama l'attenzione sulla qualità delle condizioni lavorative offerte a questa fascia della popolazione. Emerge chiaramente che i giovani lavoratori non si accontentano più della sola stabilità economica e contrattuale, quindi di una retribuzione adeguata. Essi, piuttosto, ricercano contesti organizzativi che siano coerenti con i propri valori, che garantiscono attenzione alla persona, non solo in quanto dipendente, ma in quanto essere umano, spazi di ascolto ampi, flessibilità operativa e un clima di

lavoro stabile e orientato al benessere psico-fisico.

La trasformazione delle aspettative da parte dei Millennials e Gen Z, ha dunque, ulteriormente accelerato l'affermazione del welfare come elemento chiave. Questi gruppi demografici, sempre più attenti alla salute mentale, alla sostenibilità ambientale e al senso di appartenenza, richiedono contesti lavorativi coerenti con i propri valori. Secondo un'analisi della Fondazione Sodalitas, le aziende che adottano politiche di inclusione e orientate al benessere ottengono vari tipi di vantaggio competitivo, tra i quali quello che spicca di più è sicuramente quello della talent attraction.

Oltre agli effetti su organizzazione e produttività citati, il welfare aziendale produce impatti positivi anche a livello sociale. Difatti, le imprese che offrono sostegno ai propri lavoratori in ambiti quali la cura, l'istruzione, la salute e la conciliazione familiare contribuiscono indirettamente alla riduzione delle disuguaglianze e al rafforzamento del sistema di welfare pubblico. Questo ruolo riconosciuto dalla Fondazione Sodalitas attribuisce alle imprese una nuova responsabilità nella costruzione del benessere collettivo.

Molte imprese, sia a livello nazionale che internazionale, stanno innovando i propri modelli di welfare per rispondere a tali trasformazioni. L'utilizzo di piattaforme digitali per la gestione dei benefit, la somministrazione di survey interne e la creazione di comitati aziendali partecipativi rappresentano degli strumenti efficaci per il monitoraggio e l'adattamento continuo delle politiche. Questo approccio data-driven consente alle organizzazioni di costruire strategie basate sull'ascolto attivo e su decisioni evidence-based.

Le politiche di welfare aziendale comprendono un insieme variegato di strumenti, ma anche di servizi: sanità, orari flessibili, smart working, programmi di sostegno psicologico e servizi di conciliazione vita-lavoro. Il benessere aziendale, secondo l'*individual Welbeing Index (INWBI)* sviluppato da Deloitte, è strettamente connesso all'efficacia percepita di questi strumenti, la cui personalizzazione dei programmi risulta fondamentale per garantire l'aderenza alle esigenze dei dipendenti e migliorare il clima all'interno dell'impresa. L'INWBI è uno strumento quantitativo volto a misurare il benessere dei dipendenti nel contesto lavorativo, superando i modelli di approccio tradizionale e integrando fattori intangibili. Il modello prende spunto dalle determi-

nanti di benessere indicate nel rapporto BES dell'ISTAT, estendendo l'analisi a un ampio spettro di variabili ambientali, sociali ed economiche. Infatti, secondo Marco Vulpiani (Life Sciences Sector Leader di Deloitte), l'interesse crescente per il benessere, in particolare da parte delle nuove generazioni, sta portando all'affermazione di metodologie più rigorose e supportate da evidenze empiriche. Il periodo del lockdown ha ulteriormente rafforzato la consapevolezza sulla relazione diretta tra benessere e produttività, soprattutto in ambienti di lavoro flessibili e digitalizzati.

Affinchè il welfare aziendale sia pienamente efficace, è necessario che esso sia integrato strutturalmente nella governance dell'azienda. Le iniziative non devono essere isolate, ma coerenti con la cultura organizzativa e con una leadership capace di valorizzare la dimensione umana del lavoro. È dunque indispensabile promuovere un cambiamento che coinvolga l'intera struttura aziendale, favorendo una visione partecipativa e sostenibile della gestione delle risorse umane. Il monitoraggio dell'efficacia delle politiche adottate rappresenta un elemento irrinunciabile. Veicolato dall'utilizzo di indicatori di performance, rilevazioni sul clima aziendale e strumenti analitici come l'INWBI, le imprese sono in grado di valutare l'impatto reale delle iniziative che hanno implementato sul welfare. Ciò consente non solo di correggere eventuali criticità, ma anche di rafforzare le buone pratiche e orientare le scelte future su basi concrete e misurabili.

Per quanto riguarda le evidenze raccolte da McKinsey e Company, esse sottolineano una relazione diretta tra il welfare aziendale e la performance complessiva dell'impresa. Investire nel benessere dei dipendenti determina una riduzione dei costi sanitari, minore assenteismo, un aumento dell'engagement e una maggiore fidelizzazione dei propri dipendenti, migliore talent attraction e talent retention nel lungo periodo, aumento delle performance e dei KPI aziendali. Questi effetti si traducono poi in vantaggi misurabili in termini di produttività, qualità dei risultati e reputazione aziendale. Il welfare, sotto questi punti di vista, non deve assolutamente essere visto

---

3.5 Le evidenze presentate nel paragrafo si basano su dati e analisi tratti dall'VIII Rapporto Censis-Eudaimon (2025), dagli studi di Deloitte sull'Individual Wellbeing Index (2020), dalle ricerche di McKinsey & Company (2023) sul valore economico del benessere dei dipendenti e dai contributi della Fondazione Sodalitas (2023). Le fonti confermano come il welfare aziendale, quando integrato nella strategia e nella cultura organizzativa, rappresenti una leva concreta per la produttività, l'attrazione dei talenti e la sostenibilità sociale dell'impresa.

come un costo, ma come un investimento necessario per aumentare il rendimento del proprio capitale umano. L'indagine McKinsey rivela che l'investimento aziendale per il miglioramento della salute dei dipendenti potrebbe generare un valore economico globale fino a 11.700 miliardi di dollari e che il conseguente miglioramento della salute dei professionisti potrebbe incrementare il PIL mondiale di una percentuale compresa tra il 4 e il 12%.

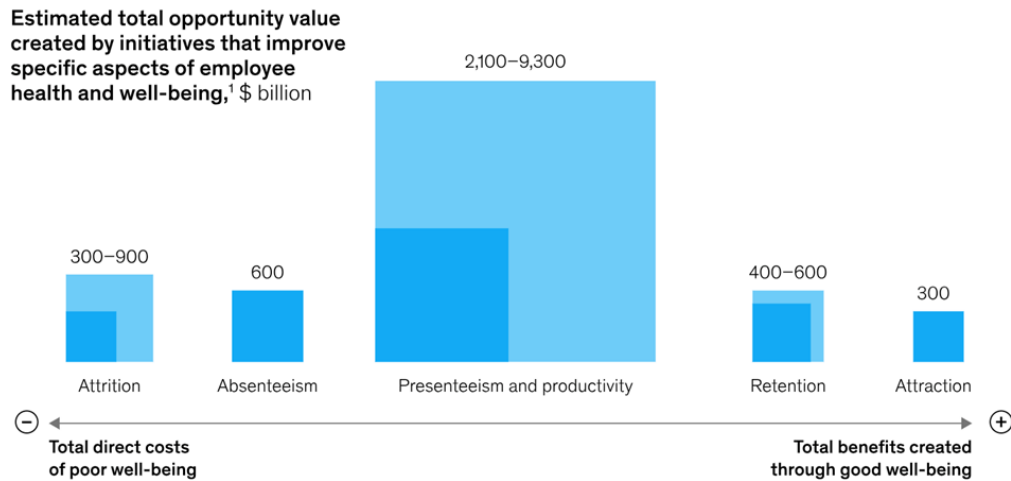


Figura 8: Valore opportunità totale stimato, generato da iniziative che migliorano aspetti specifici della salute e del benessere dei dipendenti (in miliardi di dollari).

Fonte: McKinsey e Company.

Leggenda asse orizzontale:

- Attrition: Turnover (uscita volontaria dei dipendenti)
- Absenteeism: Assenteismo
- Presenteeism and productivity: Presenteismo e produttività
- Retention: Fidelizzazione dei dipendenti
- Attraction: Capacità di attrarre talenti

Asse sinistro: Costi diretti totali di un basso benessere

Asse destro: Benefici totali creati da un buon livello di benessere

### *Illustrazione del grafico*

*Il grafico rappresenta il valore economico complessivo che un'azienda può perdere o generare in funzione del livello di benessere dei propri dipendenti. Sul lato sinistro sono riportati i costi associati a una condizione di benessere lavorativo insufficiente. In particolare, il turnover dei dipendenti può comportare perdite comprese tra 300 e 900 miliardi di dollari. L'assenteismo ha un impatto stimato pari a 600 miliardi di dollari. Tuttavia, il costo più elevato è rappresentato dal fenomeno del presenteismo, ovvero la presenza fisica dei dipendenti sul luogo di lavoro accompagnata da una produttività ridotta a causa di stress, stanchezza o insoddisfazione. Tale condizione può generare perdite comprese tra 2.100 e 9.300 miliardi di dollari. Sul lato destro del grafico, invece, sono illustrati i benefici economici che derivano da un buon livello di benessere organizzativo. Una maggiore capacità di trattenere i dipendenti all'interno dell'organizzazione può generare un valore compreso tra 400 e 600 miliardi di dollari. Allo stesso modo, una migliore attrattività nei confronti dei talenti professionali è stimata in un guadagno di circa 300 miliardi di dollari.*

*In conclusione, il welfare aziendale non è più un elemento accessorio, un costo in più che l'azienda decide di sostenere, ma una componente essenziale delle moderne strategie di gestione delle risorse umane. Le evidenze fornite da fonti autorevoli citate in questo paragrafo confermano che la centralità della persona rappresenta ad oggi più che mai una condizione imprescindibile per costruire imprese sostenibili, competitive e capaci di creare valore.*

## **3.6 Best practices aziendali: case study delle migliori aziende in cui lavorare**

Nel contesto attuale, caratterizzato da rapidi cambiamenti e da una crescente attenzione al benessere dei dipendenti, sempre più aziende, anche in settori tradizionalmente rigidi o legati a schemi gerarchici estremamente verticali, si stanno distinguendo per l'adozione di pratiche innovative che promuovono ambienti di lavoro favorevoli e incentrati sull'importanza della persona. E non si tratta solamente di un'onda passeggera: le evidenze mostrano come il benessere organizzativo sia ormai

uno degli elementi più importanti per garantire risultati economici solidi e duraturi. La prima cosa da chiarire, però, è che il concetto di benessere in azienda non può limitarsi a un insieme di benefit materiali concessi ai dipendenti. Offrire una palestra o una poltrona ergonomica è senz'altro utile, ma insufficiente se non accompagnato da una cultura e un ambiente aziendale di ascolto, fiducia e co-responsabilità. Le imprese che in questi ambiti fanno la differenza sono quelle che non temono di ripensare le proprie abitudini più profonde: la gestione del tempo, i meccanismi decisionali, il rapporto tra manager e team, e persino il linguaggio utilizzato nelle comunicazioni interne.

Ci sono vari esempi noti, spesso citati nei dibattiti pubblici. Google, ad esempio, ha edificato un vero e proprio ambiente aziendale basato sulla cura del dipendente in quanto persona. Gli ambienti di lavoro sono progettati per stimolare la creatività, ridurre al minimo il carico di stress mentale e favorire la collaborazione. Ma quello che fa veramente la differenza è il modo in cui l'organizzazione lascia spazio all'autonomia. L'idea di fondo è infatti semplice ma potente: se dai fiducia, ricevi in cambio valore. Secondo Google, un lavoratore che si sente rispettato e libero sarà portato a dare il meglio di sé.

Microsoft ha seguito una traiettoria diversa rispetto a Google, ma altrettanto significativa. L'attenzione all'inclusione, alla diversità e alla salute mentale è diventata parte integrante della visione strategica. A fronte di un contesto globale in cui i lavoratori sono sempre più attenti all'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'azienda ha scelto di adottare politiche flessibili, capaci di adattarsi alle esigenze individuali. Non si tratta, ovviamente, solo di smart working: si tratta di lasciare spazio all'identità personale dentro i ruoli professionali, costruendo percorsi di crescita personalizzati. Un altro esempio significativo è quello di Unilever, il cui impegno si è concentrato su temi legati all'identità di genere e all'inclusione. Attraverso campagne interne e progetti di comunicazione, l'azienda britannica ha posto l'accento sulla possibilità di essere sé stessi anche sul posto di lavoro. Una libertà non scontata, che in moltissimi contesti rimane un'eccezione. Le iniziative introdotte, dalla parità di genere alla promozione della salute, si inseriscono in un disegno più ampio di responsabilità sociale, che mira a rendere la sostenibilità dell'ambiente di lavoro una peculiarità



fondamentale dell'azienda.

Questa visione non è più riservata alle sole grandi multinazionali, di cui si parla tanto. Infatti, anche in Italia, sempre più aziende di medie e anche di piccole dimensioni stanno sperimentando nuovi modelli di organizzazione, che fanno del benessere del lavoratore una leva di trasformazione. Ci sono numerosi casi concreti di imprese che hanno scommesso sul clima aziendale, sulla trasparenza interna e sull'equilibrio emotivo dei team.

TP Italia, ad esempio, ha introdotto strumenti di welfare personalizzabili, corsi mirati allo sviluppo delle cosiddette “competenze trasversali” e momenti strutturati di confronto tra manager e dipendenti. In questa maniera, ha rafforzato la partecipazione interna e ha favorito un clima collaborativo.

Cisco Italia, invece, ha puntato tanto sull'ascolto. Attraverso un sistema continuo di feedback e di dialogo interno, ha saputo ridurre notevolmente le barriere tra livelli gerarchici, generando un senso di appartenenza che si riflette anche nelle performance dell'azienda. Allo stesso modo, ConTe.it ha costruito uno spazio lavorativo in cui il contributo di ciascuno viene valorizzato. L'azienda utilizza sondaggi periodici per monitorare il clima interno e intervenire tempestivamente dove emergono segnali di disagio. AbbVie si muove su una linea simile, ma con un'attenzione particolare alla responsabilità sociale. I dipendenti sono coinvolti attivamente in progetti di volontariato e impatto sociale nel contesto locale. Questo tipo di attività alimenta un senso di significato e contribuiscono a una cultura del lavoro fondata sull'empatia. Ci sono poi realtà più giovani e dinamiche, come Bending Spoons, che merita una citazione, per aver fatto dell'equilibrio vita-lavoro una priorità. In questo caso, si osserva una particolare attenzione alla personalizzazione delle esperienze: orari flessibili, autonomia nei progetti, supporti alla genitorialità e occasioni di crescita orizzontale sono diventati strumenti centrali.

Guardando all'insieme di queste esperienze citate, quello che colpisce è la varietà

---

3.6 I casi aziendali citati in questo paragrafo sono tratti da fonti ufficiali e siti istituzionali, tra cui Great Place to Work Italia (2025), Google, Microsoft, Unilever, Cisco, ConTe.it, AbbVie e Forbes. Si tratta di esempi concreti e documentati di imprese che hanno adottato strategie di benessere, inclusione e ascolto attivo come leve centrali del proprio modello organizzativo, dimostrando nei fatti come queste pratiche contribuiscano alla solidità e alla competitività nel lungo periodo.

delle strade intraprese. Non esiste un modello unico, ma una molteplicità di soluzioni che hanno in comune l’ascolto delle persone e la loro valorizzazione. In questi contesti, il benessere non è imposto dall’alto, ma costruito attraverso dialogo e condivisione, creando un contesto in cui le persone si sentono realmente parte di qualcosa, qualcosa di importante. Le aziende che riescono a fare ciò mostrano maggiore resilienza e attrattività nel lungo periodo. Ciò che è importante sottolineare è che il successo di queste aziende dimostra che l’approccio umano alla gestione e la creazione di ambienti dove i lavoratori sono felici di farne parte non è solo etico, ma anche funzionale alla competitività.

In definitiva, le best practices osservate dimostrano che il benessere non è un extra da mettere in bilancio, ma una condizione necessaria per costruire organizzazioni sane. Investire in ambienti accoglienti, relazioni trasparenti e crescita condivisa è una scelta che si riflette su tutti i livelli dell’impresa. Quando le persone stanno bene, anche i numeri tendono a seguirle.

## **4 Target di Riferimento della Potenziale Clientela Rivolta al Cambiamento demografico e sociale**

### **4.1 Clientela in un contesto demografico e sociale in evoluzione**

Nei precedenti capitoli si è discusso in maniera dettagliata di come i cambiamenti demografici e sociali abbiano inciso, stanno incidendo e incideranno sull’organizzazione interna all’azienda e su come le aziende reperiranno le proprie risorse umane nei prossimi anni. “Inverno” demografico nei paesi sviluppati, attese più flessibili dei lavoratori, valorizzazione del benessere sia fisico che psicologico, ed una ridefinizione delle priorità aziendali sono solo alcuni degli elementi analizzati. Ma l’azienda, per sua natura, non vive in un vuoto isolato. È immersa in un contesto più ampio, fatto di relazioni, dinamiche sociali, e soprattutto clienti. E proprio questi consumatori, nel panorama attuale, stanno cambiando in modo profondo e accelerato, spingendo le aziende a rivedere radicalmente il modo in cui si relazionano al mercato.

Oggi è diventato difficile persino definire cosa si intenda con “consumatore medio”. La società si è frammentata in tanti microcosmi, ciascuno con logiche, priorità, stili di vita e valori propri. Il McKinsey Global Institute ha affrontato questo tema nel suo report *Dependency And Depopulation*. Il sunto dell’articolo è chiaro: il mondo sta cambiando, e lo fa in modo disomogeneo. Da una parte ci sono le economie più avanzate, dove le persone invecchiano, fanno meno figli, vivono più a lungo, e sono più attente alla qualità e alla sicurezza. In questa realtà, il consumatore tende ad essere più stabile, ma anche più esigente. In altre zone del mondo, come in molte aree dell’Africa e dell’Asia meridionale, la situazione è esattamente opposta. Le città crescono, i giovani si affacciano al mondo del lavoro e iniziano ad accedere ai beni di consumo. C’è entusiasmo, desiderio di affermazione, ma anche tanta povertà. Infatti, c’è una crescente domanda di prodotti tecnologici, ma soprattutto di istruzione e salute. Tutto questo crea nuove opportunità, ma richiede anche una lettura attenta da parte delle imprese. Pensare che il cliente globale si comporti secondo parametri uniformi può rappresentare un errore strategico.

Un altro punto critico riguarda il significato stesso del consumo. Secondo il report *The State of Consumer* di McKinsey, oggi acquistare un prodotto o servizio non è più solo un atto economico. È una scelta identitaria. I consumatori, soprattutto i più giovani, valutano se il marchio con cui interagiscono rispecchia i loro valori. Non basta che un prodotto sia buono: deve essere giusto, coerente e trasparente. La sostenibilità ambientale, il rispetto dei diritti umani, l’impegno concreto per la diversità e l’inclusione sono fattori sempre più centrali nel processo decisionale.

Tra le riflessioni più rilevanti sul futuro dei consumatori emerge il contributo del suddetto articolo *The State of Consumer* di McKinsey, che propone un approccio strategico articolato ma concreto per le imprese che intendono restare al passo con un tipo di consumatore sempre più complesso. In questo report, frutto di un’analisi su oltre 15.000 consumatori in 18 mercati chiave, vengono proposti quattro imperativi strategici che le aziende dovrebbero considerare per rispondere alle trasformazioni in atto con maggiore consapevolezza ed efficacia.

Il primo imperativo evidenzia come le vecchie logiche di segmentazione, che classificavano i clienti in gruppi ampi e statici, non siano decisamente più in grado di

cogliere la varietà dei comportamenti odierni. In un mercato sempre più frammentato e dinamico, bisogna iniziare ad abbracciare una logica di microtargeting per poter imparare a leggere le piccole sfumature del comportamento d'acquisto dei consumatori, riconoscendo micro-segmenti accomunati da specifici stili di vita, preferenze e abitudini di consumo.

Il secondo imperativo è legato alla crescente attenzione dei consumatori verso tutto ciò che riguarda il benessere, fattori come la salute fisica, equilibrio mentale e qualità di vita elevata. Questo fenomeno non è limitato ad una sola fascia d'età o area geografica, ma si diffonde trasversalmente. Le imprese dunque sono chiamate non solo a promuovere un prodotto, ma dovranno dimostrare coerenza e autorevolezza, implementando modelli di offerta personalizzati fondati sulle evidenze raccolte dai dati delle loro ricerche di mercato.

Il terzo punto chiave individuato da McKinsey riguarda il rafforzamento dell'esperienza digitale e social, ad oggi centrali nel processo di decisione d'acquisto. Le aziende in questo caso devono imparare a presidiare non solo i canali classici, ma anche quegli spazi di interazione informali e orizzontali, dove i consumatori cercano ispirazioni, confrontano opinioni e costruiscono fiducia.

Infine, il quarto ed ultimo imperativo evidenzia l'importanza di differenziare la propria offerta, riconoscendo che non tutti i consumatori si muovono seguendo la stessa logica. La sfida per le imprese è dunque riuscire a conciliare un'offerta per quei contesti in cui i consumatori ricercano un'esperienza di elevata qualità, fornendogli un'offerta premium che può rafforzare la percezione del valore del brand aziendale, con quei contesti dove il consumatore ricerca convenienza e funzionalità. Infatti, c'è sul mercato una crescente polarizzazione tra chi ha accesso a beni e servizi premium e chi invece cerca soluzioni accessibili.

Le aziende devono quindi offrire esperienze differenziate senza però perdere coerenza. L'inclusività può risultare una strategia lungimirante, permettendo alle aziende

---

4.1 Le analisi e i dati discussi in questo paragrafo si basano sui report *Dependency and Depopulation* (2023) e *The State of the Consumer* (2024) pubblicati da McKinsey & Company. I due documenti offrono esempi concreti e prospettive strategiche sul cambiamento della clientela globale, mettendo in luce come la frammentazione demografica e l'evoluzione dei valori sociali stiano ridefinendo il significato del consumo e il modo in cui le aziende devono relazionarsi ai propri mercati di riferimento.

di progettare soluzioni più eque, intelligenti e sostenibili.

In tutto ciò, la tecnologia ha un ruolo decisivo. Ha modificato radicalmente non solo come si consuma, ma anche come si percepisce l'esperienza d'acquisto. Le recensioni, i social network, le community digitali sono diventate nuove fonti di fiducia. Ad oggi, un cliente legge, confronta, condivide. Potrebbe fidarsi di più dell'esperienza di uno sconosciuto online che della comunicazione aziendale ufficiale. E questo cambia radicalmente la natura del rapporto tra brand e consumatore. Parallelamente, la quantità di dati a disposizione delle aziende è aumentata in modo esponenziale. Raccogliere dati, però, non è sufficiente, bisogna saperli leggere con intelligenza, dato che il comportamento d'acquisto dei consumatori odierni non è mai lineare, ma scelgono per motivi razionali, ma soprattutto emotivi. Comprendere davvero un cliente significa entrare in sintonia con i suoi ritmi di vita, i suoi timori, le sue abitudini e le sue aspirazioni. Questo è il vero vantaggio competitivo che le aziende devono perseguire: costruire relazioni autentiche, durevoli e basate sulla fiducia reciproca. Capire la clientela di oggi richiede empatia, flessibilità e ascolto. Le aziende che sapranno adattarsi ai nuovi segmenti di clientela portati da queste evoluzioni demografiche e sociali, instaurando con loro dei veri e propri rapporti di fiducia, riusciranno non solo a mantenere la propria rilevanza nel mercato, ma anche a differenziarsi in modo autentico. In un panorama competitivo sempre più affollato, sarà proprio la capacità di capire il cliente, instaurandoci connessioni umane significative, a trasformarsi nel vero vantaggio competitivo.

## **4.2 Generazioni emergenti e preferenze di consumo (Millennials e Gen Z)**

Negli ultimi anni, l'attenzione delle aziende si è progressivamente spostata verso due gruppi generazionali destinati a plasmare in maniera sempre più rilevante il panorama del mercato: i Millennials e la Generazione Z. Sebbene spesso vengano accostati ed inclusi nella comunicazione di massa, questi due gruppi presentano tratti distintivi che meritano di essere osservati con particolare attenzione, soprattutto per gli esperti di strategia, marketing e sviluppo del prodotto.

I Millennials, nati tra l'inizio degli anni Ottanta e la metà degli anni Novanta, si trovano oggi in una fase di vita in cui le scelte di consumo sono fortemente intrecciate con responsabilità familiari, lavorative e finanziarie. Essendo cresciuti in un'epoca di trasformazione digitale, ma anche di instabilità economica, hanno sviluppato una vera e propria attitudine pragmatica nei confronti del mercato: tendono a valorizzare la convenienza, la funzionalità e l'affidabilità. Solitamente sono attratti da formule che semplificano la quotidianità, come abbonamenti ricorrenti o servizi, mostrando un certo grado di fedeltà ai brand che sanno offrire esperienze coerenti e senza attriti. Per loro, il consumo è spesso legato ad una dimensione esperienziale, ma anche a un bisogno concreto di ottimizzare tempo e risorse.

Di tutt'altra natura, per alcune caratteristiche, è il comportamento della Gen Z. Si tratta di giovani nati tra la fine degli anni Novanta e i primi anni del 2010, cresciuti in un contesto completamente digitalizzato e in un'epoca nella quale i confini tra reale e virtuale sono diventati poco definiti. Quello che distingue questa generazione non è soltanto l'uso istintivo e ripetuto della tecnologia, ma soprattutto la relazione che essa ha con l'identità, l'etica e la comunicazione. I consumatori della Gen Z cercano nei marchi una corrispondenza valoriale, non si accontentano di un buon prodotto, desiderano trasparenza, autenticità, rispetto per l'ambiente e attenzione all'inclusività. Secondo NielsenIQ, solo il 21% della Gen Z ritiene importante acquistare brand noti. Amano sperimentare, tendono facilmente a cambiare marca, e il processo di acquisto passa quasi sempre per un confronto sui social network: ben il 47% dei giovani della Gen Z dichiara di prendersi alcuni giorni di tempo prima di concludere un acquisto (NielsenIQ, 2024; Exploding Topics, 2024).

Entrambe le generazioni condividono una crescente attenzione per temi legati alla sostenibilità e all'impatto sociale, ma si differenziano nel modo in cui agiscono e interagiscono sul mercato e in come integrano questi valori nelle loro scelte quotidiane. Se i Millennials tendono a preferire l'equilibrio tra prezzo e valore etico, la Gen Z è più disposta a spendere di più, pur di acquistare da marchi che ritiene coerenti

---

4.2 I contenuti del paragrafo sono basati su analisi e dati di Attentive (2024), NielsenIQ (2024), Ipsos (2024), McKinsey & Company (2024) ed Exploding Topics (2024), che offrono approfondimenti aggiornati e dettagliati sui comportamenti di acquisto delle nuove generazioni. Le fonti forniscono esempi concreti e indicazioni strategiche sul modo in cui Millennials e Gen Z ridefiniscono le logiche del consumo, orientando il mercato verso modelli più valoriali, digitali e personalizzati.

con la propria visione del mondo. Va inoltre sottolineato che la Gen Z sia ancora in parte dipendente dal reddito familiare, la quale esercita un'influenza importante sui modelli di consumo domestici. Infatti, spesso essi arrivano a condizionare le scelte dei genitori e della famiglia stessa.

Le aziende che intendono intercettare questi target devono dunque evitare ogni semplificazione e ragionare in modo flessibile, abbandonando categorie rigide e linguaggi standardizzati. Diventa necessario costruire narrazioni credibili, personalizzate e sensibili al contesto culturale nel quale ciascun gruppo si muove. Solo in questa maniera sarà possibile instaurare relazioni durature e significative con consumatori sempre più esigenti, informati e attenti non solo a ciò che acquistano, ma anche al modo in cui quell'acquisto racconta chi sono.

Millennials e Generazione Z non sono semplicemente due fasce di pubblico tra le tante, ma rappresentano veri e propri punti di riferimento per le imprese che intendono comprendere e adattarsi ai cambiamenti in atto nella società. Il loro modo di consumare, ciò che si aspettano dai brand e il valore che attribuiscono all'esperienza d'acquisto raccontano molto più di semplici abitudini: rivelano una trasformazione profonda nel rapporto tra individuo, mercato e identità. Per questo motivo, chi progetta strategie commerciali orientate al futuro non può prescindere dall'ascoltare queste generazioni e dall'integrarne le istanze all'interno di modelli più flessibili, inclusivi e capaci di evolversi insieme al contesto sociale.

### **4.3 Silver Age come nuovo target chiave**

Negli ultimi anni, una delle trasformazioni più evidenti a livello sociale ed economico riguarda l'invecchiamento della popolazione. Non è un fenomeno improvviso, ma oggi sta raggiungendo proporzioni tali da non poter più essere considerato un dato di sfondo. Sempre più persone vivono oltre i 65 anni in condizioni di salute e autonomia migliori rispetto al passato, e questo sta cambiando profondamente anche il ruolo che ricoprono nel mercato. La cosiddetta "*Silver Age*", quella fascia della popolazione che per decenni è stata esclusa dalla comunicazione pubblicitaria o trattata in modo paternalistico, sta diventando un target centrale, con potenzialità concrete per molte aziende.

Diversi studi, tra cui quello pubblicato da McKinsey nel 2024, mostrano come i consumatori senior siano tutt'altro che passivi. Anzi, in molte categorie sono tra i più propensi a spendere per sé stessi, soprattutto quando si tratta di esperienze: viaggi, salute, benessere personale, casa. In particolare, negli Stati Uniti, si stima che i Baby Boomers e la cosiddetta " *Silent Generation*" con un reddito superiore ai 100.000 dollari, costituiscano circa il 30% della spesa in settori discrezionali, superando spesso i Millennials per frequenza e valore degli acquisti. Si tratta di persone che hanno risorse economiche, tempo libero e una maggiore consapevolezza su come vogliono vivere questa fase della vita (McKinsey, *State of consumer* 2024). Un altro aspetto che spesso si sottovaluta è la loro apertura al cambiamento. L'idea che i consumatori più anziani siano automaticamente fedeli ai soliti brand è oggi molto meno vera di un tempo. Anche loro, come le generazioni più giovani, sono disposti a sperimentare, soprattutto se vengono intercettati da offerte concrete e comunicazioni intelligenti. Non a caso, McKinsey rileva come anche tra gli over 60 stia crescendo la disponibilità a provare nuovi prodotti e marchi. A questo si aggiunge un rapporto sempre più diretto con il digitale: la crescita dell'e-commerce e l'uso quotidiano di dispositivi come smartphone e tablet sono ormai parte della loro routine. A conferma di questo cambiamento culturale, anche organismi internazionali come l'OCSE sottolineano come non sia più possibile ragionare per stereotipi. In un recente rapporto dedicato all'invecchiamento attivo, si legge che le politiche e le strategie rivolte alla popolazione anziana devono tener conto della varietà di condizioni, identità e capacità che convivono all'interno di questa fascia. In altre parole, parlare alla " *Silver Age*", oggi, significa riconoscere che non esiste "l'anziano tipo", ma esistono milioni di persone diverse tra loro, molte delle quali attive, indipendenti e con progetti ancora in corso. Infine, uno studio condotto da AARP evidenzia l'impatto economico imponente di questa fascia demografica: solo negli Stati Uniti, i consumatori over 50 generano ogni anno più di 8.000 miliardi di dollari in attività economica (AARP, 2023). È evidente, quindi, che il potenziale di questo target va ben oltre la semplice retorica

---

4.3 Le analisi e i dati presentati in questo paragrafo si basano su studi di McKinsey & Company (2024), AARP (2023) e OECD (2021), che evidenziano con dati concreti come la Silver Age non rappresenti più un segmento marginale, ma un target chiave in termini economici, culturali e strategici. Le fonti documentano l'evoluzione del comportamento dei consumatori senior e il loro crescente ruolo nella ridefinizione delle dinamiche di mercato.



dell'invecchiamento positivo: si tratta di un vero e proprio motore di sviluppo per il mercato, a condizione che venga ascoltato e rappresentato in modo autentico.

Intercettare le esigenze della *Silver Age* non è più una scelta, ma una necessità strategica. Le imprese che riusciranno a farlo con rispetto, intelligenza e creatività avranno l'occasione non solo di allargare il proprio bacino di clientela, ma anche di contribuire a una nuova visione del consumo: più inclusiva, più umana, più aderente alla realtà che stiamo vivendo.

## 5 Conclusioni

### 5.1 Sintesi dei Risultati

Giunti al termine di questo percorso, appare evidente come i fenomeni analizzati non siano delle mere tendenze passeggiere, ma dei veri e propri segnali profondi e strutturali di una trasformazione in atto. L'intero sistema sociale ed economico si trova oggi a confrontarsi con pressioni nuove, imprevedibili e inevitabili. Tra queste, due risultano dominanti: da un lato il cambiamento demografico, con un'implicazione sull'invecchiamento della popolazione e, dall'altro, un mutamento culturale che coinvolge le nuove generazioni, i loro valori, i loro bisogni e il loro rapporto con il lavoro e il consumo.

L'analisi svolta nei capitoli precedenti ha dimostrato con chiarezza il modo con cui queste trasformazioni si riflettano in modo diretto e concreto nelle dinamiche aziendali. Il sistema aziendale, oggi, è chiamato a confrontarsi con un mondo dove la prevedibilità è venuta meno, e dove le categorie tradizionali (giovane-anziano, cliente-dipendente, produttore-consumatore) si sono fatte e si stanno facendo sempre più fluide. Le aziende si trovano, dunque, a dover ripensare il proprio ruolo non solo sul mercato, ma anche nel tessuto sociale. La gestione delle risorse umane, sempre più importante, con l'obiettivo di valorizzare al massimo il capitale umano, non può più basarsi solo su criteri anagrafici o su meccanismi standardizzati. Serve una nuova attenzione ai cicli di vita, alle competenze esperienziali e al valore della diversità generazionale.

Dal punto di vista del mercato del consumo, i dati e le analisi hanno confermato

che non esiste più un “cliente medio”: il mercato è diventato un mosaico composto da delle micro-identità, ognuna delle quali con le proprie aspettative, i propri riferimenti valoriali, e le proprie abitudini di acquisto. Le imprese che vorranno rimanere competitive dovranno obbligatoriamente aumentare la raccolta qualitativa e quantitativa dei dati, per riuscire ad ascoltare di più e meglio i consumatori, osservare ciò che si muove anche ai margini del mercato, e abbandonare la pretesa di uniformare la propria offerta.

## **5.2 Implicazioni per le aziende: trasformare il cambiamento in opportunità**

Di fronte a questi scenari, le aziende sono chiamate a compiere una scelta: continuare a difendere e utilizzare modelli organizzativi ormai superati e obsoleti, oppure aprirsi con coraggio e lucidità ad una trasformazione profonda. Se c'è un messaggio in particolare che emerge da questa analisi, è che il cambiamento non è necessariamente una minaccia. Al contrario, può rivelarsi a tutti gli effetti un'opportunità preziosa per ricrearsi, per costruire nuovi equilibri, per rimettere al centro la dimensione umana del lavoro e del consumo.

Tante delle imprese che oggi vengono considerate “avanti” o in termini economico-manageriali, “resilienti”, sono semplicemente quelle che hanno saputo riconoscere in anticipo i segnali della trasformazione, e che hanno avuto il coraggio di scommettere sulla formazione continua del capitale umano, sull'inclusione e sull'innovazione. La vera sfida, dunque, non è adattarsi, ma saper dare una vera e propria forma coerente con la propria visione a ciò che cambia. Questo vale sia per la gestione delle risorse interne, dove la valorizzazione degli over 50 e l'accoglienza delle nuove sensibilità dei giovani diventano una priorità, quanto per la relazione con il cliente, che oggi richiede dialogo, trasparenza e coerenza. Sotto questo punto di vista, le aziende che sapranno investire in empatia organizzativa, in ascolto proattivo e in processi decisionali flessibili, avranno la cosiddetta “marcia in più”. Non si tratta solo di accontentare il cliente o fidelizzare i dipendenti, ma di costruire realtà capaci di creare valore nel lungo termine. In questa direzione, il cambiamento può rappresentare un'oppor-  
tu-

nità, ovvero quando diventa leva per costruire nuovi modelli aziendali, più solidi e in armonia con la complessità del presente.

### **5.3 Scenari futuri**

Guardare avanti, significa svolgere analisi e fare previsioni, con la consapevolezza che molte delle certezze su cui è basato il passato recente sono destinate ad essere messe in discussione.

Le proiezioni demografiche ci dicono che la popolazione, soprattutto nei paesi sviluppati, continuerà a invecchiare e che, nei prossimi decenni, i lavoratori over 55 rappresenteranno una quota sempre più significativa della forza lavoro in Europa e in altri Paesi industrializzati. Allo stesso tempo, i giovani che si affacciano ora al mondo del lavoro portano con sé una visione del futuro sempre più frammentata, meno lineare, ma anche più attenta a questioni prima ignorate, come i fattori ESG. Questo significa che le imprese dovranno diventare organismi capaci di apprendere, adattarsi e anticipare. Le logiche rigide, verticali e autoreferenziali non reggeranno più. Sarà necessario un nuovo patto tra impresa e società, fondato su ascolto, innovazione e visione condivisa. Non basterà più “avere tanti clienti”: bisognerà costruire relazioni. Non sarà più sufficiente “assumere”: bisognerà saper attrarre, motivare e trattenere, offrendo spazi di crescita che abbiano significato e rilevanza. In conclusione, il futuro non va previsto, ma preparato. E le imprese che lo sapranno fare, che sapranno mettersi in discussione e rispondere con intelligenza e umanità alle sfide del nostro tempo, non solo sopravvivranno, ma avranno l’opportunità di diventare motori di trasformazione positiva, contribuendo a ridefinire il senso stesso di fare impresa, guidando il cambiamento con visione, valori e coraggio.

## Riferimenti bibliografici

1. ISTAT. (2024). Rapporto Annuale 2024: La situazione del paese.  
<https://www.istat.it/it/files/2024/05/Sintesi-Rapporto-Annuale-2024.pdf>
2. ISTAT. (2024a). Rapporto Annuale 2024: In pillole.  
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/05/Rapporto-Annuale-in-pillole.pdf>
3. ISTAT. (2023). Rapporto Annuale 2023: La situazione del paese.  
<https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2023/Rapporto-Annuale-2023.pdf>
4. Rapporto Annuale 2023: Cambiamenti nel mercato del lavoro e investimenti in capitale umano (Capitolo 2).  
<https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2023/Capitolo-2.pdf>
5. Battaglia, P. (2025, May 6). APPROVATO IL RAPPORTO SU MERCATO DEL LAVORO e CONTRATTAZIONE COLLETTIVA. CNEL Consiglio Nazionale Dell'Economia E Del Lavoro.  
<https://www.cnel.it/Comunicazione-e-Stampa/Notizie/ArtMID/1174/ArticleID/5145>
6. Il mercato del lavoro di fronte alla sfida dell'invecchiamento. (n.d.). Il Mercato Del Lavoro Di Fronte Alla Sfida Dell'invecchiamento.  
<https://cpram.com/ita/it/privati/pubblicazioni/megatrends/il-mercato-del-lavoro-di-fronte-alla-sfida-dell-invecchiamento>
7. Miranda, L. (2024, December 20). La crescita demografica negli Stati Uniti. ExportUSA New York, Corp.  
<https://www.exportusa.us/crescita-demografica-stati-uniti.php>
8. Gli impatti dell'evoluzione demografica sulla forza lavoro. (2025, February 3). Ipsa.  
<https://www.ipsoa.it/magazine/impatti-evoluzione-demografica-su-forza-lavoro>
9. Madgavkar, A., Noguera, M. C., Bradley, C., White, O., Smit, S., Radigan, T. (2025, January 15). Dependency and depopulation? Confronting the consequences of a new demographic reality. McKinsey e Company.

<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/dependency-and-depopulation-confronting-the-consequences-of-a-new-demographic-reality>

10. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Robinson, O. (2021, February 18). The future of work after COVID-19. McKinsey e Company.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

11. World Population Prospects. (n.d.).

<https://population.un.org/wpp/>

12. ISTAT, & Prof. Chelli, F. M. (2025). Commissione parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali derivanti dalla transizione demografica in atto.

<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/04/Istat-Audizione-Commissione-Transizione-demografica-1-aprile-2025.pdf>

13. Cassa Depositi e Prestiti (CDP). Dinamiche demografiche e forza lavoro: quali sfide per l'Italia di oggi e di domani?

[https://www.cdp.it/internet/public/cms/documents/CDP\\_Brief\\_Demografia\\_e\\_evoluzione\\_della\\_forza\\_lavoro\\_22052023.pdf](https://www.cdp.it/internet/public/cms/documents/CDP_Brief_Demografia_e_evoluzione_della_forza_lavoro_22052023.pdf)

14. Inverno demografico: l'impatto sulle aziende - Benedetti&Co. (2024, February 28). Benedetti&Co.

<https://www.benedetti-co.it/inverno-demografico-limpatto-sulle-aziende/>

15. ISTAT. (2024). Rapporto Annuale 2024.

<https://www.istat.it/it/files/2024/05/Rapporto-Annuale-2024.pdf>

16. D'Italia, B. (n.d.). Banca d'Italia - Relazione annuale sul 2023. (C) Banca D'Italia.

<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2023>

17. Charas, S. (2024, October 1). From expense to investment: human capital - a driver of business value. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/solangecharas/2024/10/01/from-expense-to-investment-human-capital-a-driver-of-business-value/>

18. Verona, G. (2025, March 11). Il capitale umano? È la carta vincente di ogni azienda (anche nell'era dell'intelligenza artificiale). Corriere Della Sera.  
[https://www.corriere.it/economia/opinioni/25\\_marzo\\_11/il-capitale-umano-e-la-carta-vincente-di-ogni-azienda-anche-nell-era-dell-intelligenza-artificiale-fc3dc173-d038-495b-9b82-a6867d7abx1k.shtml](https://www.corriere.it/economia/opinioni/25_marzo_11/il-capitale-umano-e-la-carta-vincente-di-ogni-azienda-anche-nell-era-dell-intelligenza-artificiale-fc3dc173-d038-495b-9b82-a6867d7abx1k.shtml)
19. Casini, S. (2019, April 6). Il capitale umano investimento cruciale per innovare il mondo (senza spaccarlo). Innovation Post.  
<https://www.innovationpost.it/attualita/il-capitale-umano-fattore-cruciale-per-innovare-il-mondo-senza-spaccarlo/>
20. Cardarelli, A. (2025, March 14). I lavoratori over 50 sono raddoppiati in Italia: ecco perché le aziende li cercano sempre di più. Financialounge.com.  
<https://www.financialounge.com/news/2025/03/10/i-lavoratori-over-50-sono-raddoppiati-in-italia-ecco-perche-le-aziende-li-cercano-sempre-di-piu/>
21. Adapt, B. (2024, October 15). I lavoratori “maturi” come risorsa per la trasmissione delle competenze. Bollettino ADAPT.  
<https://www.bollettinoadapt.it/i-lavoratori-maturi-come-risorsa-per-la-trasmissione-delle-competenze/>
22. INAPP, Aversa, M. L., Checcucci, P., & Iadevaia, V. (n.d.). DIGITALIZZAZIONE E INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE.  
<https://www.astrid-online.it/static/upload/62f1/62f11dc332e65c3482223947d6d3a05d.pdf>
23. Page, M. (2024, February 9). Lavoratori over 50: il valore dei professionisti senior in azienda. Michael Page.  
<https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-management/cp50-lavoratori-over-50>

24. Fumagalli, S., & Fumagalli, S. (2023, September 19). Diversità e inclusione: come promuovere l'uguaglianza e ridurre le discriminazioni attraverso la diversità sul posto di lavoro - Il blog di Axura. Il blog di Axura - Spunti e conversazioni di un'agenzia specializzata in interazioni digitali.  
<https://blog.axura.com/2023/04/diversita-e-inclusione-in-azienda/>
25. Online, R. (2024, February 28). Promuovere diversità e inclusione in azienda: una strategia vincente. Business Intelligence Group.  
<https://www.businessintelligencegroup.it/promuovere-diversita-e-inclusione-in-azienda-una-strategia-vincente/>
26. L'importanza della diversità per il successo aziendale. (n.d.). I-AER.  
<https://i-aer.com/blogs/news-e-risorse/l-importanza-della-diversita-per-il-successo-aziendale>
27. Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D. V., & Prince, S. (2020, May 19). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
28. Deloitte. (2021). The equity imperative The need for business to take bold action now.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-the-equity-imperative.pdf>
29. Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013, December 1). How diversity can drive innovation. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
30. Cook, I. (2021, September 15). Who is driving the Great Resignation? Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>

31. De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022, July 13). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
32. Schwartz, J., Eaton, K., Mallon, D., Van Durme, Y., Hauptmann, M., Poynton, S., & Scoble-Williams, N. (2022, July 14). The worker-employer relationship disrupted. Deloitte Insights.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html>
33. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali [Le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato]. (2022).  
<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/Rapporto>
34. ISTAT. (2023). Rapporto Annuale 2023: La situazione del paese (Capitolo 2. Cambiamenti nel mercato del lavoro e investimenti in capitale umano).  
<https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2023/Capitolo-2.pdf>
35. De Smet, A., Mugayar-Baldocchi, M., Reich, A., & Schaninger, B. (2023, September 11). Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference? McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference>
36. ISTAT. (2022). La struttura del costo del lavoro in Italia.  
<https://www.istat.it/it/files/2022/12/Struttura-del-coste-del-lavoro-in-italia-2020-1.pdf>
37. Why your frontline employee turnover is high. (2025, April 2). Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/podcast/2025/04/why-your-frontline-employee-turnover-is-high>



38. Basiouny, A. (2022, August 2). Employee turnover costs more than you think. Knowledge at Wharton.  
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/why-employee-turnover-costs-more-than-you-think/>
39. ISTAT. (2024a). PIANO DEGLI SPOSTAMENTI CASA-LAVORO (PSCL).  
[https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/01/ISTAT-PSCL-2024\\_Sede-della-Toscana-redatto-da-Barbara-Cagnacci.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/01/ISTAT-PSCL-2024_Sede-della-Toscana-redatto-da-Barbara-Cagnacci.pdf)
40. World Bank, Constantinescu, C., Grover, A., & Nayyar, G. (2023). Digitalization, Remote Work and Firm Resilience: Evidence from the COVID-19 Shock.  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/3408272d-d6b8-4637-b18a-0db77c2cea2b/download>
41. World Bank, Ghorpade, Y., Jasmin, A., & Rahman, A. A. (2023). The Valuation of Flexible Work Arrangements.  
<https://documents.worldbank.org/curated/en/099350012062332245/pdf/IDU00f1c30090e32d012062332245.pdf>
42. World Bank. (2023). Who on Earth Can Work from Home?  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099629209062338219/pdf/IDU0802e0d98009e01209062338219.pdf>
43. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021, April 1). What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
44. World Economic Forum (2023). Future of Jobs Report – Productivity and Hybrid Work.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)
45. Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2025. (2025, May 14). Deloitte.  
<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
46. World Economic Forum (2023). Future of Jobs Report – Productivity and Hybrid Work.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)

47. Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2019, November 14). Five ways that ESG creates value. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>
48. Pérez, L., Hunt, D. V., Samandari, H., Nuttall, R., & Biniek, K. (2022, August 10). Does ESG really matter—and why? McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>
49. OECD. (2023). Unpacking Public and Private Efforts on Just Transition.  
[https://www.oecd.org/en/publications/unpacking-public-and-private-efforts-on-just-transition\\_cbd31b13-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/unpacking-public-and-private-efforts-on-just-transition_cbd31b13-en.html)
50. Censis.It. (2025, May 28). 8° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. CENSIS.  
<https://www.censis.it/lavoro/8%C2%B0-rapporto-censis-eudaimon-sul-welfare-aziendale>
51. Censis.It. (2025, May 28). 8° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale: Sintesi dei principali risultati. CENSIS.  
<https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/SINTESI%20DEI%20PRINCIPALI%20R>
52. Individual Well being Index. (2020, September 8). Deloitte Italia.  
<https://www.deloitte.com/it/it/about/press-room/individual-well-being-index-deloitte-italy-lshc.html>
53. Forbes.It. (2020, September 3). Come misurare il benessere dei dipendenti? Deloitte ci prova con un indice. Forbes Italia.  
<https://forbes.it/2020/09/03/come-misurare-il-benessere-aziendale-deloitte-ci-prova-con-un-indice/>
54. Cipolla, C. (2025, January 29). Il ROI del benessere accelera produttività, resilienza e talent attraction. Il Giornale Delle PMI.

<https://www.giornaledellepmi.it/il-roi-del-benessere-accelera-produttivita-resilienza-e-talent-attraction/>

55. Jeffery, B., Weddle, B., Brassey, J., & Thaker, S. (2025, January 16). Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives?hsid=d6c8fb01-8c28-471d-9d01-676eb06fbb6c>
56. Fondazione Sodalitas. (2023). Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa (SSI): 2° Rapporto Guidare la transizione sociale.  
[https://www.sodalitas.it/public/allegati/OSSSI\\_2\\_2023\\_DIGITAL\\_2024318171823534.pdf](https://www.sodalitas.it/public/allegati/OSSSI_2_2023_DIGITAL_2024318171823534.pdf)