GenerAzione Talento:
il progetto che valorizza l'esperienza e unisce le generazioni

Il talento non ha età. È da questo principio che nasce *GenerAzione Talento*, il progetto di Semestre del Consorzio ELIS, sviluppato durante il turno di presidenza di Poste Italiane. L'iniziativa risponde alle sfide generate dalla trasformazione demografica del mondo del lavoro. In Italia, le persone con età superiore ai 50 anni rappresentano ormai il gruppo più consistente del capitale umano e i contesti aziendali sono spesso caratterizzati dalla coesistenza di quattro generazioni di lavoratori. Accanto alla valorizzazione delle figure senior, si impone così nelle imprese anche la necessità di promuovere dialogo e collaborazione tra soggetti portatori di culture, linguaggi, esperienze, aspettative e livelli di digitalizzazione tra loro molto differenti. Il dialogo intergenerazionale comprende non in ultimo lo sviluppo di pratiche sempre più diffuse per il trasferimento di competenze dai lavoratori senior ai lavoratori junior.

COME NASCE

L'Italia è da tempo al centro di una profonda trasformazione demografica, segnata da un progressivo innalzamento dell'età media della popolazione. Il numero di lavoratori con 50 e più anni ha raggiunto i 9,2 milioni e rappresenta oggi il gruppo più numeroso. Seguono 8,7 milioni di occupati tra i 35 e i 49 anni, poco più di 4 milioni nella fascia 25-34 anni e appena 1 milione di giovani sotto i 25 anni[1]. Secondo le stime dell'OCSE, tra il 2023 e il 2060 la popolazione in età lavorativa in Italia diminuirà del 34% contro la media dell'8% nei 57 Paesi che aderiscono all'organizzazione[2].

Questa fotografia riflette pienamente l'evoluzione demografica dell'Italia che emerge dai dati Istat 2025. Con un'età media di 46,8 anni, il nostro Paese è il più anziano d'Europa (età media Ue: 44,75 anni). L'Italia è anche tra i Paesi con l'aspettativa di vita più alta al mondo, pari a 81,4 anni per gli uomini e 85,2 per le donne. A fronte di una popolazione sempre più longeva, il numero delle nascite continua a calare: nel 2024 si è registrato un tasso di 1,18 figli per donna, tra i più bassi a livello globale. Un valore ben lontano dal tasso di sostituzione generazionale, fissato a 2,1 figli per donna, sotto il quale – in assenza di significativi flussi migratori – la popolazione è destinata a ridursi. La transizione demografica in atto – da una società giovane e in espansione a una società sempre più anziana, longeva e con bassi livelli di natalità – impone un profondo ripensamento dei modelli organizzativi, economici e sociali. Solo adottando un approccio che migliori le relazioni tra le generazioni in azienda potremo affrontare con efficacia questa trasformazione. Obiettivo di GenerAzione Talento è perciò contribuire, insieme alle istituzioni, alla costruzione di un modello di sviluppo sostenibile e inclusivo, in grado di rispondere alle sfide del presente e del futuro.

LE FASI

GenerAzione Talento è stato inaugurato ufficialmente il 15 ottobre 2025, in occasione del CEO Meeting del Consorzio ELIS, e si sviluppa in 4 fasi:

[1] BOLLETTINO CNEL SUL MERCATO DEL LAVORO (Nr. 3, 2025), pg. 6.

[2] OECD Employment Outlook 2025, *Can We Get Through the Demographic Crunch?* (9 July 2025) https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html

“Ascoltare” – Le aziende che aderiscono al progetto coinvolgono un campione del proprio personale senior in uno studio realizzato in collaborazione con i gruppi di ricerca del Professor Francesco Billari, Docente di Demografia e Rettore dell’Università Bocconi, e del Professor Vincenzo Galasso, Direttore del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche e Docente di Economia del medesimo Ateneo. Lo studio ha l’obiettivo di comprendere meglio caratteristiche demografiche, competenze, bisogni, valori e aspettative del personale intervistato. Questo percorso si integra con iniziative dedicate al benessere e alla crescita personale e professionale.

“Condividere” – Le aziende mettono a fattore comune le esperienze accumulate. Lo scopo è estrarre modelli d’intervento promettenti e individuare priorità di azione condivise. Questa fase è coordinata dalla Professoressa Raffaella Sadun, Docente di Business Administration presso Harvard Business School.

“Sperimentare” – Sulla base dei risultati ottenuti, le aziende sperimentano nuove iniziative dedicate al personale senior. In fase di avvio del Progetto è stato già costituito un gruppo di lavoro all’interno di ELIS Innovation Hub, che ha il compito di sviluppare un sistema digitale basato su intelligenza artificiale, che funzioni da Tutor per personale over 55 nelle proprie attività di lavoro e come piattaforma di acquisizione delle conoscenze e del sapere esperienziale dei professionisti senior per le organizzazioni che aderiscono al Progetto. L’attività si avvale del supporto di Uljan Sharka, fondatore e Amministratore Delegato di Domyn (già iGemius) e membro dell’Advisory Board del Progetto “GenerAzione Talento”. Lo sviluppo della piattaforma si affianca a un percorso dedicato ai lavoratori over 55 (**KeepFit**), che promuove lo sviluppo dei partecipanti su quattro dimensioni:

- Senso e direzione (come leve motivazionali per affrontare in modo produttivo e appagante l’ultima fase della vita lavorativa)
- Competenze applicate (a supporto dello sviluppo personale anche nell’ultima fase della vita lavorativa)
- Benessere psico-fisico (a garanzia della qualità percepita della propria attività lavorativa all’interno dell’organizzazione)
- Sicurezza personale (condizioni pensionistiche e assicurative integrative che possono garantire un tenore di vita il più possibile vicino ai bisogni della nuova fase post-lavorativa e agli standard già vissuti in precedenza)

“Costruire” – Le attività di progetto e i risultati ottenuti vengono condivisi con le istituzioni per favorire la nascita di misure incentivanti, capaci di promuovere le migliori pratiche attraverso proposte per interventi normativi e politiche innovative. In questo modo, GenerAzione Talento si propone non solo come iniziativa aziendale, ma come leva strategica a supporto dell’intero sistema Paese.

Il progetto GenerAzione Talento prevede l’istituzione di un **Lifelong Policy lab**, un laboratorio permanente di studio, confronto e sperimentazione che ha il compito di affrontare in modo sistemico il tema della longevità in azienda, promuovendo un cambiamento culturale e diffondendo una visione dinamica e inclusiva del talento lungo tutto l’arco della vita lavorativa. Al laboratorio partecipano i vertici delle aziende che aderiscono al progetto e i loro direttori Risorse Umane.

ADVISORY BOARD

Il progetto si avvale del contributo di:

- FRANCESCO BILLARI, Rettore Università Bocconi
- ROBERTO CINGOLANI, Amministratore Delegato e Direttore Generale Leonardo

- GABRIELE FAVA, Presidente INPS
- CORRADO PASSERA, Fondatore di Illimity
- RAFFAELLA SADUN, Professoressa di Business Administration, Harvard Business School
- ULJAN SHARKA, CEO Domyn

GOVERNANCE DI PROGETTO E ORGANIZZAZIONI ADERENTI

GenerAzione Talento è guidato da Silvia Rovere, Presidente di Turno del Consorzio Aziende ELIS dall'aprile 2025 e Presidente di Poste Italiane, società che aderisce al Consorzio. È coordinato dall'Unità Corporate Transformation di ELIS, in collaborazione con Poste Italiane e con oltre 40 imprese e altre organizzazioni che aderiscono al progetto: Accenture, Acea, Adecco, Anas, ATM, Autostrada Pedemontana Lombarda, Autostrade per l'Italia, Bain & Company, Bocconi, Cisco, Comp.Sys, Crédit Agricole, Domyn, Ferrovie dello Stato Italiane, Fincantieri, FNM, GiGroup, IBM, INTOO, INPS, Italgas, MBDA, Mermec, Nexi, Open Fiber, Oracle, Rai Way, Saipem, Salesforce, Sirti, Snam, Synergie, Teleco, Thales Alenia, TIM, Trenord, Umana, Università Campus Bio-Medico, Vittoria Assicurazioni, Vodafone Servizi e Tecnologie.

I NUMERI IN UNO SGUARDO

- **48,5% è il tasso della popolazione residente in Italia con 50 o più anni** (28.582.317) rispetto al totale della popolazione registrata (58.927.633) – Fonte: Istat luglio 2025
- **38,16% dei lavoratori in Italia ha un'età compresa tra i 50 e i 64 anni** (9,2 milioni su 24,2 milioni di occupati) - Fonte: Bollettino CNEL sul mercato del lavoro, Nr. 3, 2025
- **81,4 e 85,2 anni** è l'aspettativa di vita di uomini e donne in Italia (Fonte: Istat, Report – Indicatori Demografici – Anno 2024, 31 marzo 2025)
- **46,8 anni è l'età media degli italiani** al 1° gennaio 2025 contro la media europea del 44,75 – Fonte: Istat, Rapporto Annuale 2025.
- **38% è nel 2024 l'indice di dipendenza degli anziani** (rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di 15-64 anni). Si prevede possa salire al 63% nel 2060 – Fonte: Inapp, Audizione presso Commissione Parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali derivanti dalla transizione demografica in atto, 23 settembre 2025.
- **34% in meno di lavoratori in Italia entro il 2060 (contro una media di -8% prevista per i Paesi aderenti a OCSE);** per ogni persona in età pensionabile ce ne saranno 1,3 in età lavorativa (oggi il rapporto è di 1 a 2,4) – Fonte: OECD Employment Outlook 2025.

ELIS E IL CONSORZIO

ELIS è un ente non-profit che realizza attività di orientamento e formazione finalizzate all'inserimento lavorativo. Opera in stretta collaborazione con grandi gruppi e piccole-medie imprese riunite nel Consorzio Aziende ELIS. Con loro sviluppa anche progetti di innovazione e sviluppo attraverso ELIS Innovation Hub. Il Consorzio ELIS raccoglie in un rapporto stabile di collaborazione grandi gruppi e piccole-medie imprese, insieme a università, enti di ricerca e altre organizzazioni pubbliche e private (133 soggetti nell'ottobre 2025). Dal 14 aprile 2025 Silvia Rovere, Presidente di Poste Italiane, è Presidente di Turno del Consorzio Aziende ELIS. Il Consorzio collabora con i diversi enti ELIS allo sviluppo delle attività di orientamento e formazione e all'inserimento delle persone nel mondo del lavoro. Realizza inoltre progetti d'innovazione e impatto sociale, tesi a creare sviluppo sostenibile e a promuovere il dialogo tra scuola e imprese.

Le aziende che aderiscono al Consorzio: www.elis.org/consel

PROGETTI DI SEMESTRE

Ogni anno un'azienda del Consorzio ne assume la presidenza ed elabora nel primo semestre un piano d'intervento che risponda ai bisogni delle imprese o alla domanda di formazione del Paese, con l'obiettivo di creare innovazione e opportunità per le persone. I progetti sono disegnati con la collaborazione di tutti i membri del Consorzio che scelgono di aderire. Dai Progetti di Semestre sono nate nel tempo iniziative che costituiscono oggi parte integrante delle attività di ELIS. Tra queste, Sistema Scuola-Impresa (programma di orientamento professionale rivolto a studenti delle scuole con il coinvolgimento di professionisti d'azienda e figure modello per la promozione della parità di genere), Open Italy (acceleratore d'impresa per startup), Liceo TRED (Liceo quadriennale delle Scienze Applicate per la Transizione Ecologica e Digitale adottato da istituti scolastici in 11 Regioni), Distretto Italia (programma nazionale di orientamento e formazione per allineare domanda e offerta di lavoro e contrastare il fenomeno dei Neet), Includere per Crescere (iniziative per la promozione lavorativa di persone svantaggiate e lo sviluppo di imprese sociali).

INFORMAZIONI

GIULIA PACI, M. 3461189363 | g.paci@elis.org
STEFANO TOGNOLI, Responsabile Comunicazione ELIS, M. 3346966433 | s.tognoli@elis.org

GenerAzione Talento: Stato avanzamento azioni di progetto

Ultimo aggiornamento: aprile 2026

GenerAzione Talento si sviluppa in quattro linee di azione: **Ascoltare**, **Condividere**, **Sperimentare** e **Costruire** (*cfr.* Scheda Informativa di Progetto per una descrizione di queste linee).

Sono riportate di seguito le azioni finora sviluppate e il loro stato di avanzamento.

■ INDAGINE ELIS IN COLLABORAZIONE CON UNIVERSITÀ BOCCONI

Linea di azione "Ascoltare"

Obiettivo

L'indagine ha lo scopo di approfondire la conoscenza delle persone con età superiore a 55 anni che svolgono attività lavorativa in Italia. Punta ad approfondirne le caratteristiche demografiche di questa categoria di lavoratori che appartiene al gruppo statisticamente più numeroso in Italia (*cfr.* i dati riportati nella Scheda Informativa di Progetto), le loro esigenze lavorative ed extra-lavorative.

Gruppo di ricerca

L'indagine è realizzata con l'apporto scientifico dei gruppi di ricerca del **Professor Francesco Billari, Docente di Demografia e Rettore dell'Università Bocconi,** e del **Professor Vincenzo Galasso, Direttore del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche e Docente di Economia** del medesimo Ateneo**.**

Tempi di realizzazione e soggetti coinvolti

A partire dal mese di aprile 2026 l'indagine punta a somministrare il questionario a 10.000 dipendenti delle 39 aziende che aderiscono al Progetto "GenerAzione Talento". Il numero effettivo di partecipanti all'iniziativa potrà essere dichiarato definitivamente solo al termine della rilevazione dati.

Sviluppo della ricerca

L'indagine si sviluppa in due fasi. La prima prevede la raccolta di dati amministrativi delle risorse umane, messi a disposizione dalle aziende aderenti. Questi dati forniscono una base quantitativa di partenza sulla composizione e le caratteristiche della forza lavoro coinvolta.

La seconda fase consiste nella somministrazione di un questionario ai lavoratori che scelgono di aderire all'indagine (la raccolta dei consensi è in fase di completamento).

I blocchi tematici del questionario

Il questionario somministrato ai lavoratori coinvolti nell'indagine si compone di quattro sezioni tematiche.

Variabili demografiche. Una sezione standard raccoglie le informazioni anagrafiche e sociodemografiche dei rispondenti: età, stato civile, residenza, presenza di figli e altre caratteristiche di base.

Intergenerazionalità e fase di carriera. In questa sezione viene chiesto agli intervistati come si relazionano con i colleghi più giovani (in particolare con la generazione Z, tra i 20 e i 30 anni), quali difficoltà incontrano nell'interazione e quali differenze percepiscono nell'approccio al lavoro. Viene inoltre chiesto ai lavoratori in quale fase della propria carriera si sentano: iniziale, intermedia o finale. L'obiettivo è verificare se esista una corrispondenza tra la percezione soggettiva e la posizione oggettiva, e quanto il lavoratore si identifichi con una determinata fase del proprio percorso professionale.

Soddisfazione e coinvolgimento lavorativo. Questa sezione esplora il grado di soddisfazione dei rispondenti rispetto al proprio lavoro, il senso di riconoscimento professionale, il livello di coinvolgimento nelle decisioni aziendali e la propensione a supportare spontaneamente i colleghi anche in assenza di una richiesta esplicita.

Relazione con il pensionamento. Un ulteriore blocco tematico indaga le intenzioni dei lavoratori rispetto alla propria permanenza in azienda e al pensionamento. Viene chiesto agli intervistati con quale frequenza e con quale approccio – positivo o negativo – pensino al ritiro dal lavoro, se preferiscano anticiparlo o posticiparlo, e se stiano valutando un cambio di azienda. L'obiettivo è distinguere tra chi considera la pensione un traguardo desiderato e chi la vive come un cambiamento portatore di incertezza.

Conjoint analysis. La sezione conclusiva del questionario introduce un esperimento di analisi congiunta (*conjoint analysis*). Agli intervistati viene presentato uno scenario ipotetico: immaginare di essere in cerca di lavoro da due o tre mesi e di trovarsi di fronte a due offerte, simili in tutto tranne che per quattro caratteristiche specifiche: salario, pacchetto welfare, possibilità di lavorare da remoto e composizione del team. Queste caratteristiche specifiche delle offerte vengono riproposte in combinazioni differenti attraverso la simulazione di cinque coppie di aziende che, in concorrenza tra loro, offrono opportunità di lavoro all'intervistato. Attraverso l'analisi delle scelte effettuate, i ricercatori possono stimare il peso relativo che ciascun fattore ha nelle preferenze dei lavoratori over 55, ottenendo una misura delle priorità reali – non dichiarate – di questa fascia di popolazione lavorativa.

■ RAPPORTO WMS 55+

Linea di azione "Condividere"

Obiettivo

WMS 55+ è uno studio qualitativo e quantitativo che ha l'obiettivo di mappare il livello di maturità delle pratiche di gestione delle risorse umane con riferimento all'intergenerazionalità e per l'identificazione delle aree di maggiore criticità.

Gruppo di ricerca

Lo studo è stato realizzato da Word Management Survey (WMS) – organizzazione di ricerca internazionale di accademici provenienti da prestigiose università – sotto la guida della **Professoressa Raffaella Sadun, Docente di Business Administration presso Harvard Business School**.

Tempi di realizzazione e soggetti coinvolti

La ricerca è stata realizzata nel primo trimestre 2026 e ha coinvolto 29 responsabili della funzione Risorse Umane di aziende aderenti al progetto e 20 dipendenti intervistati tramite questionario.

Dati chiave rilevati dallo studio

Le aziende analizzate detengono solidi sistemi di gestione delle risorse umane per la valutazione delle prestazioni, lo sviluppo del talento, la fidelizzazione dei dipendenti *etc.* Se si analizzano tuttavia aspetti come il trasferimento di sapere tra generazioni e la gestione di team composti da persone con età diverse, la situazione appare più critica. Questa mancanza è determinata anche dal quadro normativo, che impedisce azioni discriminatorie per età, ma il risultato è che i lavoratori senior rimangono invisibili alle politiche aziendali.

Le tre maggiori criticità sono rappresentati dai seguenti fattori:

- oltre l'80% delle aziende analizzate non dispone di adattamenti specifici nelle politiche di talento, valutazione e fidelizzazione per i dipendenti con età superiore ai 55 anni;
- il trasferimento di conoscenze tra colleghi nella fase finale dell'attività lavorativa e generazioni più giovani avviene in modo informale e dipendenti dalla buona volontà dei singoli; in questo contesto il sapere aziendale si perde senza un piano.
- di fronte a ristrutturazioni, riorganizzazioni e trasformazioni digitali, le aziende non adottano approcci differenziati per la popolazione over 55; solo 1 azienda su 29 ha dichiarato di avere pratiche strutturate per accompagnare i lavoratori senior attraverso i cambiamenti organizzativi.

Le quattro priorità per le aziende

Sulla base dei dati raccolti, la ricerca WMS 55+ indica quattro direzioni di intervento urgenti:

- elevare la longevità della forza lavoro a tema strategico, considerato che il crescente invecchiamento della popolazione interessa il mondo del lavoro allo stesso modo dell'intera popolazione italiana;
- formalizzare piani di trasferimento delle conoscenze per tutti i ruoli rilevanti nell'organizzazione, almeno 3-5 anni prima del pensionamento;
- formare i manager nella gestione intergenerazionale, competenza destinata a diventare sempre più strategica con l'invecchiamento della forza lavoro;
- riconoscere formalmente il contributo dei lavoratori senior, considerando che la ricerca mostra che la loro motivazione nasce più dal sentirsi utili e rispettati che non da incentivi economici.

- **Intelligenza Artificiale al servizio del Progetto "GenerAzione Talento"**

  Linea di azione "Sperimentare"

Il programma KeepFit

KeepFit è un sistema progettato per riattivare i lavoratori senior, aiutandoli a prendere consapevolezza delle proprie risorse e a ritrovare motivazione. Non si tratta di un programma formativo classico, ma di un percorso strutturato che lavora su quattro dimensioni:

- Senso e direzione (come leve motivazionali per affrontare in modo produttivo e appagante l'ultima fase della vita lavorativa)
- Competenze applicate (a supporto dello sviluppo personale anche nell'ultima fase della vita lavorativa)
- Benessere psico-fisico (a garanzia della qualità percepita della propria attività lavorativa all'interno dell'organizzazione)
- Sicurezza personale (condizioni pensionistiche e assicurative integrative che possono garantire un tenore di vita il più possibile vicino ai bisogni della nuova fase post-lavorativa e agli standard già vissuti in precedenza)

I partecipanti svolgono percorsi di valutazione, attività formative e momenti di riflessione guidata. I risultati, nel contesto dell'aula, sono documentati. La sfida – condivisa da chiunque operi nel campo dello sviluppo organizzativo – è trasferire quegli effetti nel lavoro reale.

L'AI Tutor che accompagna nelle concrete situazioni di lavoro e favorisce il trasferimento di competenze

Il programma KeepFit è accompagnato dallo sviluppo di una piattaforma digitale basata su intelligenza artificiale. Lo sviluppo della piattaforma è affidato a esperti di AI di ELIS Innovation Hub, con la consulenza strategica di Uljan Sharka, fondatore e Amministratore Delegato di Domyn (già iGenius) e membro dell'Advisory Board del Progetto "GenerAzione Talento".

L'obiettivo è realizzare una piattaforma proprietaria, da mettere a disposizione delle organizzazioni che aderiscono al progetto, capace di svolgere i seguenti compiti:

- Supportare i lavoratori over 55 nell'attività lavorativa quotidiana dopo avere concluso il percorso KeepFit. In questo, l'AI Tutor interagisce con la persona dopo averne acquisito le caratteristiche personalli, le competenze e le potenzialità di sviluppo, i punti di forza e le aree di miglioramento.
- Acquisire le competenze del professionista senior e le cossiddette "conoscenze tacite" disponibili altrimenti solo attraverso la sua presenza fisica, per trasformarle in patrimonio aziendale disponibile in un sistema digitale condivisibilie all'interno di un contesto protetto.

Lo sviluppo di una piattaforma proprietaria garantisce la protezione delle informazioni da intrusioni esterne e riduce significativamente i costi di gestione della piattaforma rispetto al pagamento per consumo di strumenti forniti da soggetti terzi.

INFORMAZIONI

GIULIA PACI, M. 3461189363 | g.paci@elis.org

STEFANO TOGNOLI, Responsabile Comunicazione ELIS, M. 3346966433 | s.tognoli@elis.org