Osservatorio “GenerAzione Talento”

Risultati dell’indagine

L’indagine è stata realizzata del Consorzio ELIS, in collaborazione con l’Università Bocconi di Milano, nell’ambito del progetto “GenerAzione Talento”. Il progetto consortile è nato e si è sviluppato sotto la presidenza di turno di Poste Italiane. I risultati sono stati presentati il 22 ottobre 2026, presso Villa Fassini a Roma, in occasione del CEO Meeting del Consorzio ELIS.

CONTESTO

In Italia i lavoratori di età compresa tra i 50 e i 64 anni sono 9,6 milioni e secondo i dati Istat rappresentano **la fascia più numerosa della popolazione attiva** (*cfr*. Bollettino Cnel sul Mercato del Lavoro, 3-2026)**.** Nel nostro Paese, che si contende con il Giappone il primato della popolazione più anziana al mondo e registra da decenni un costante calo delle nascite, la produttività e la capacità di sviluppo delle imprese dipendono in buona parte da loro.

Qual è dunque il profilo di questi over 50? Come si sentono e come vedono il loro futuro in azienda? Quanto sono ancora disposti ad apprendere nell’epoca dell’intelligenza artificiale? E per cosa sarebbero disposti a ritardare il pensionamento, loro che detengono il sapere professionale e l’esperienza necessari alle imprese?

LA RICERCA

A queste domande ha provato a rispondere la ricerca realizzata dal **Consorzio ELIS**, sotto la Presidenza di Turno di **Poste Italiane**, in collaborazione con i gruppi di ricerca di **Francesco Billari**, Rettore dell'**Università Bocconi** e Professore di Demografia, e **Vincenzo Galasso**, Direttore del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche e Professore di Economia dello stesso Ateneo.

I risultati dell’indagine sono stati presentati il 22 ottobre 2026 a Villa Fassini a Roma, in occasione del CEO Meeting che riunisce ogni sei mesi i vertici delle oltre 140 imprese e altre organizzazioni aderenti al Consorzio.

La ricerca ha integrato i dati amministrativi di **206.000 dipendenti di 27 aziende, tra quelle che hanno aderito al progetto “GenerAzione Talento”,** con le risposte a un questionario compilato da **9.511 lavoratori con più di 45 anni**. La fascia d’età 45-50 anni ha rappresentato il 21,6% del campione ed è stata coinvolta allo scopo di avere elementi di confronto tra il gruppo d’interesse e il segmento di popolazione che attraversa la fase lavorativa immediatamente precedente.

L’analisi dei dati amministrativi ha consentito di verificare la composizione degli intervistati, gli inquadramenti e le condizioni contrattuali. **Le interviste** hanno raccolto percezioni, esigenze e aspettative delle persone. L’indagine restituisce soprattutto il punto di vista di impiegati e quadri che vi hanno partecipato su base volontaria. Il 52,6% sono uomini, il 47,1% donne. La quasi totalità è o

laureata o diplomata, con una distribuzione pressoché equivalente dei livelli di studio: il 50,3% di laureati contro il 48% di diplomati. Particolare attenzione è stata rivolta dai ricercatori alla popolazione aziendale che ha superato i 55 anni. Nelle imprese che hanno aderito all'indagine, quasi uno su 3 (29,3%) rientra in questa fascia d'età. **Tra le imprese che hanno aderito all'indagine ci sono, oltre a Poste Italiane: Accenture, Adecco, Atm, Autostrade per l'Italia, Ferrovie dello Stato Italiane, Fincantieri, Raiway, Saipem, Sirti, Snam, Tim, Trenord, Vittoria Assicurazioni, Vodafone Servizi e Tecnologie, Umana.**

LA SINTESI DEL PROFESSORE FRANCESCO BILLARI
RETTORE DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI E DOCENTE DI DEMOGRAFIA

"Il quadro che emerge è di una generazione che non si sente affatto a fine corsa. I lavoratori più maturi si vedono ancora nel pieno della vita professionale, hanno voglia di imparare e di continuare a partecipare attivamente allo sviluppo dell'impresa. Percepiscono però uno scarso riconoscimento del proprio contributo e non considerano la trasmissione delle competenze alle nuove generazioni un compito esplicitamente richiesto dall'azienda".

I PRINCIPALI RISULTATI DELLA RICERCA

Analizzando i dati raccolti dai ricercatori, la prima evidenza che colpisce riguarda **l'età percepita dagli intervistati**. L'**80,7% di loro dichiara di sentirsi in media più giovane di 11,2 anni e uno su due (56,3%) ritiene di trovarsi ancora in una fase intermedia della carriera.** Il senso di coinvolgimento nel lavoro raggiunge un punteggio di **4,68 su 5** e la propensione dichiarata all'apprendimento si attesta a **4,44**. A questa disponibilità non corrisponde tuttavia una percezione altrettanto positiva del sostegno ricevuto. L'indicatore di supporto e riconoscimento si ferma al valore di **3,16 su 5**, evidenziando una certa distanza tra il contributo che i lavoratori senior ritengono di poter ancora offrire e la valorizzazione che percepiscono all'interno delle organizzazioni.

Anche l'attenzione percepita al dialogo intergenerazionale da parte delle aziende mostra criticità, con un valore indicativo che si attesta a **3,07 su 5.** Su questo fronte, un elemento di attenzione riguarda **la trasmissione di competenze.** Alla domanda su che cosa l'azienda si aspetti da loro, i lavoratori senior indicano innanzitutto esperienza e conoscenze professionali (55%), responsabilità (51%) e autonomia (50%). **Solo il 9,7% cita spontaneamente la collaborazione e la trasmissione delle competenze ai colleghi più giovani. La disponibilità a condividere il sapere professionale esiste, ma non trova ancora un ruolo sufficientemente definito e riconosciuto nell'organizzazione del lavoro. Un patrimonio di esperienza rischia così di uscire dalle imprese insieme alle persone che lo possiedono.** Un ricambio generazionale gestito con più attenzione è ostacolato peraltro dal fatto che le aziende non accedono alla posizione previdenziale del dipendente e possono quindi pianificare l'avvicendamento del personale solo attraverso stime basate su età anagrafica e anzianità aziendale.

Andando a guardare i bisogni e le aspettative espresse dai lavoratori senior, un valore particolarmente sentito è la flessibilità. Con l'avanzare degli anni cresce in questa categoria di dipendenti la richiesta di condizioni di lavoro meglio conciliabili con esigenze personali. **Tra gli intervistati con età compresa tra i 55 e i 59 anni, il 48,3% ha indicato l'assistenza a genitori o altri familiari anziani** come un impegno extra-professionale inderogabile**.** A questo bisogno di flessibilità le imprese rispondono tendenzialmente con la possibilità di accesso a contratti part-time, disponibili per il 67% dei lavoratori over 55. **La possibilità invece di modulare con maggiore libertà orari e**

luogo di lavoro si ferma invece al 25%, sostanzialmente lo stesso valore rilevato per le altre fasce d'età in azienda. Eppure, messi davanti a offerte di lavoro ipotetiche, gli intervistati senior che **oggi non dispongono di smart working, alla possibilità di lavorare da remoto un giorno alla settimana hanno assegnato un valore equivalente a circa 180 euro mensili di retribuzione aggiuntiva. Con due giorni il valore sale a circa 290 euro**. Anche la protezione dai rischi legati alla salute assume rilievo. **Aumentare da 500 a 1.000 euro mensili l'assegno previsto da una copertura per la non autosufficienza pesa nella scelta quanto 135 euro di stipendio offerti in più al mese.**

Tra i temi affrontati dall'indagine c'è anche il **benessere psicologico legato all'esperienza lavorativa**. Su questo punto, le criticità interessano in realtà più da vicino chi è anagraficamente più giovane. I lavoratori che hanno manifestato maggiori disagi rientrano infatti nella fascia compresa **tra i 45 e i 49 anni. Il 24,2% di loro segnala almeno tre sintomi negativi riconducibili al lavoro: ansia, difficoltà di sonno e irritabilità.** La quota varia di poco **nella fascia tra i 50 e i 54 anni (21,7%)**, mentre scende al **14,6% dopo i 60**.

Nel suo primo anno di attività, il progetto "GenerAzione Talento" ha affiancato al lavoro dell'Osservatorio anche un **programma di attività dedicato ai lavoratori tra i 55 e i 62 anni, con l'obiettivo di accrescere competenze, motivazione e benessere.** Le imprese che hanno aderito al progetto hanno inoltre inaugurato **con INPS un tavolo di lavoro che ha già portato all'elaborazione di due proposte.** La prima, la **staffetta generazionale**, consentirebbe a chi raggiunge i requisiti pensionistici di ridurre l'orario di lavoro del 40-60%, con tutele sul futuro assegno pensionistico. Le aziende potrebbero trattenere più a lungo le competenze dei lavoratori esperti, beneficiando di incentivi per assumere giovani under 30. La seconda proposta, **RITA e part-time agevolato**, permetterebbe invece di ridurre l'orario di lavoro tra il 20% e il 50% nei cinque anni precedenti alla pensione, integrando il reddito attraverso la previdenza complementare. Entrambe le misure prevederebbero un accordo tra lavoratore e azienda.

ELIS è un'impresa sociale che sviluppa modelli di collaborazione tra scuole, imprese, istituzioni e tutti i soggetti che compongono gli ecosistemi del lavoro. Promuovere la crescita di persone, organizzazioni e territori attraverso attività integrate di orientamento, formazione e innovazione, valutate nel loro impatto sociale. La stretta collaborazione con le imprese caratterizza ELIS fin dalla sua fondazione nel 1965 e ha portato nel tempo allo sviluppo di un Consorzio che conta oggi 146 membri, tra grandi gruppi, piccole e medie imprese, università e altre organizzazioni. A turno un'azienda del Consorzio ne assume la Presidenza e avvia un'iniziativa d'impatto sociale negli ambiti della formazione, del lavoro e dell'impresa. Sono i progetti di Semestre, così chiamati perché la fase di progettazione occupa i primi sei mesi del turno di presidenza e la fase di sperimentazione i successivi sei. I Progetti di Semestre proseguono, alla scadenza della presidenza di turno, confluendo progressivamente all'interno delle attività ordinarie di ELIS.

"GenerAzione Talento" è il Progetto di Semestre promosso dal Consorzio ELIS sotto la presidenza di turno di Silvia Maria Rovere, Presidente di Poste Italiane. In occasione del CEO Meeting del Consorzio ELIS, che ha avuto luogo il 22 ottobre 2026 presso Villa Fassini a Roma, è iniziata ufficialmente la Presidenza di Turno di Teodoro Lio, Amministratore Delegato di Accenture Italia.

Ufficio Stampa ELIS

Stefano Tognoli, cel. 3346966433 | s.tognoli@elis.org
Giulia Paci, cel. 3461189363 | g.paci@elis.org