

# DIAMO FORMA AL LAVORO DEL FUTURO

Giovani e aziende insieme  
per la valorizzazione delle diversità



A  
g  
o  
s  
t  
o  
2  
0  
2  
4

valore<sup>D</sup>

*Alle nuove generazioni che ci hanno  
raccontato la loro visione di futuro  
e a quelle precedenti che sapranno  
accogliere il cambiamento*

# valore D

**Valore D** è la prima associazione di imprese in Italia – oltre 370 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro – che dal 2009 è impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano l'innovazione, il progresso e la crescita delle organizzazioni e del nostro Paese. L'associazione è nata dall'incontro tra dodici manager di altrettante aziende virtuose: parliamo di AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone. Valore D affianca le aziende associate fornendo know-how e strumenti efficaci per una strategia di Diversity & Inclusion, perché le aziende con maggiore diversità affrontano meglio le sfide del mercato. Valore D offre inoltre l'opportunità di un confronto interaziendale grazie allo scambio di buone prassi e di un dialogo continuo tra gli associati, in un gioco di squadra che rende Valore D interlocutore di riferimento delle istituzioni e promotore di azioni per lo sviluppo sociale ed economico del Paese.

## **Contributi a cura di**

Laura De Chiara

## **Lavoro di ricerca a cura di**

SWG

## **Coordinamento editoriale**

Simone Marcelli Pitzalis

Team Comunicazione Valore D

Team Centro Studi Valore D

## **Progetto Grafico**

Team Comunicazione Valore D

## **Editore**

Valore D

## **Con il patrocinio di**



# DIAMO FORMA AL LAVORO DEL FUTURO

Giovani e aziende insieme  
per la valorizzazione delle diversità

DIAMO FORMA AL LAVORO DEL FUTURO

**valore D**



# Indice

Una società che diventa grande.....	2
Le nuove generazioni prendono parola.....	5
<b>1</b>	
Il lavoro inclusivo per le giovani generazioni	
Mappare il presente per un futuro diverso.....	7
<b>2</b>	
9 Forme del futuro secondo le nuove generazioni.....	17
<b>3</b>	
Le ricerche e gli strumenti a supporto	
Un impegno che parte da lontano.....	29
<b>4</b>	
Un cambiamento collettivo	
Il contributo delle agenzie per il lavoro.....	39
Bibliografia.....	50

# Una società che diventa grande

*“Una società diventa grande quando gli adulti piantano alberi sapendo che non siederanno mai sotto la loro ombra.”* È un antico proverbio che incarna perfettamente lo spirito con cui Valore D affronta una delle sue missioni più importanti e fondative: promuovere una cultura del lavoro capace di includere e valorizzare le nuove generazioni, in una società in costante evoluzione. A tal fine lavoriamo a fianco delle organizzazioni che, come noi, aspirano a un cambiamento tangibile nella società. Oggi, questo impegno è più urgente che mai: le recenti crisi geopolitiche, le innovazioni tecnologiche e le sfide demografiche hanno ridefinito il ruolo delle aziende, chiamandole a una responsabilità attiva nei confronti dei valori, della società e della sostenibilità. Nei confronti del futuro.

Parlare di sviluppo sostenibile oggi significa parlare di inclusività, di strategie orientate al futuro e, soprattutto, di giovani - di una generazione troppo spesso ai margini del mondo del lavoro. In tal senso, il compito delle aziende e dei CEO è bilanciare tradizione e innovazione, valorizzare il meglio di entrambe abbandonando le vecchie logiche top-down in favore di approcci bottom-up. Significa ascoltare i giovani e coinvolgerli nella definizione di politiche, strategie e impegni fattuali. Per

questo, come Valore D, abbiamo deciso di proseguire il percorso avviato con la nostra ricerca “Oltre le generazioni,” il più ampio studio in Italia sulle diversità generazionali in azienda.



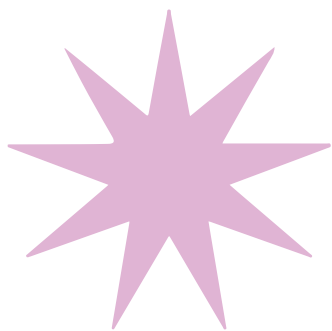
Il nostro obiettivo, oggi, è creare un patto tra giovani e imprese, affinché il mondo del lavoro tragga ispirazione dai professionisti del domani. “Diamo forma al lavoro del futuro” è la nostra iniziativa per dare voce ai giovani. Insieme a loro, abbiamo cercato di individuare i principi guida per orientare le aziende verso un modello produttivo e occupazionale sostenibile, innovativo e inclusivo. Il nostro lavoro si concretizza in questo “Patto”, una promessa di azione che le aziende possono sottoscrivere per affermare il loro impegno verso una cultura che metta al primo posto le persone e tutto il loro reale valore, proprio a partire dalle loro identità e diversità. Leadership inclusiva, rappresentatività, equità, senso di appartenenza, benessere e protezione sono solo alcuni dei temi chiave che abbiamo in-

dividuato insieme a giovani studenti, impiegati, operai e NEET. Ne abbiamo volutamente indicati nove, per lasciare a giovani e aziende la possibilità di integrare l'elenco con nuovi punti, di far proprio questo patto con e per il futuro.

Dalla nostra indagine è emerso che l'inclusione è un tema essenziale per le giovani generazioni. Non si tratta solo di un valore astratto, ma di un meccanismo concreto di scambio equo, un dare e avere che permea ogni aspetto della vita quotidiana, dal lavoro alle relazioni personali, e che si intreccia profondamente con il senso di appartenenza a una comunità. Ma c'è ancora molto da fare. Le strategie attuali, infatti, sono spesso percepite dai giovani come frammentarie, prive di una visione a lungo termine e di una solida organizzazione. Il mondo del lavoro, in particolare, viene visto da molti come un terreno minato, dove l'inclusione è ostacolata da barriere culturali troppo radicate, come il paternalismo, la mancanza di equità e meritocrazia, e il conflitto generazionale. Fattori che creano un ambiente in cui i giovani talenti faticano a emergere e a sentirsi valorizzati per le loro competenze. Con questo patto, intendiamo costruire un ponte tra le giovani generazioni e il mondo



**Cristiana Scelza**  
*Presidente Valore D*





delle imprese. Vogliamo stimolare un dialogo aperto e costruttivo, basato sull'ascolto reciproco e sulla comprensione delle diverse prospettive. Vogliamo ampliare gli orizzonti delle aziende e delle istituzioni, partendo dalla consapevolezza che investire nelle nuove generazioni significa investire nel futuro del Paese.

Crediamo fermamente che un'autentica inclusione non sia solo un imperativo etico, ma anche un potente motore di innovazione e crescita economica. Per raggiungere questo obiettivo ambizioso, è necessario un impegno congiunto da parte di tutti gli attori coinvolti: è nostra responsabilità, del pubblico e del privato, sostenere queste generazioni nel loro contributo per un nuovo mondo del lavoro. Vogliamo, dunque, creare nuove sinergie, coinvolgendo nuove aziende e risorse, aprendo nuovi spazi di confronto e dialogo. Lo facciamo, come sempre, mosse dal desiderio di dare forma a una visione del futuro che oggi è un seme, ma domani sarà un albero carico di frutti.

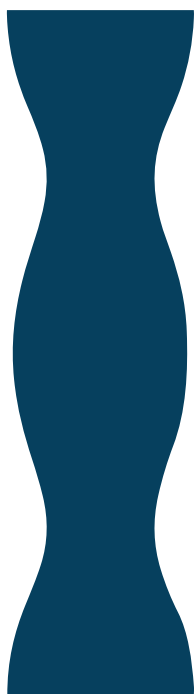
Questa prefazione è un invito aperto a tutte le aziende e le istituzioni a unirsi a noi in questo percorso. Abbiamo già fatto grandi passi avanti, ma c'è ancora molto da fare. Insieme possiamo superare le barriere culturali e creare un ambiente lavorativo in cui ogni individuo si senta valorizzato e supportato. Non si tratta solo di un impegno morale, ma di una necessità per la crescita del nostro Paese. Il Pledge che ho il piacere di presentarvi è una chiamata all'azione, un'opportunità per costruire un futuro più giusto ed equo - e dunque, più prospero - capace di trasformare ogni potenziale in valore condiviso. È un invito a fare sì che ogni giovane possa stringere con il mondo del lavoro, con noi, una valida alleanza per la realizzazione dei propri sogni e delle proprie aspirazioni. Solo così potremo davvero piantare quegli alberi di cui parla il proverbio, assicurandoci che la società raggiunga una maturità piena e che chi verrà possa lavorare e prosperare alla loro ombra, grazie a una visione condivisa e all'impegno che, oggi, ci assumiamo.

**Cristiana Scelza**  
*Presidente Valore D*

# Le nuove generazioni prendono parola



Abbiamo deciso di sostenere il progetto in quanto la tematica del futuro del lavoro è stata al centro del nostro lavoro in ambito Y7: crediamo fortemente nell'importanza di un cambiamento nel mondo del lavoro in favore della creazione di posti di lavoro migliori e più inclusivi per le nuove generazioni.



Nel 2024 l'Italia ospita il G7. Youth 7 (Y7) è il gruppo ufficiale di coinvolgimento giovanile del G7 e rappresenta la piattaforma che permette alle nuove generazioni di condividere le loro idee e proposte politiche con i Capi di Stato e di Governo dei paesi del G7.

In particolare, i principali temi di discussione Y7 di quest'anno sono: sostenibilità ambientale e cambiamenti climatici, inclusione e pari opportunità, innovazione e trasformazione digitale, nuove competenze, imprenditorialità e futuro del lavoro.

Tali tematiche sono il risultato delle consultazioni annuali condotte dalla nostra associazione, la Young Ambassadors Society (YAS), durante le quali le nuove generazioni condividono le loro opinioni sui problemi nazionali e internazionali più urgenti. Abbiamo condotto un sondaggio e raccolto le opinioni di oltre 10 mila di loro. La maggior parte delle persone partecipanti si sente ottimista riguardo alla propria situazione nei prossimi 3 anni, ma è molto preoccupata per il futuro del paese e del mondo. Abbiamo anche chiesto loro la loro visione sulle priorità

su cui i leader dovrebbero concentrarsi. Dopo il cambiamento climatico, i problemi legati al lavoro e al futuro del lavoro sono stati i secondi più votati.

In particolare, i giovani sono preoccupati per diversi aspetti, tra cui: il mismatch di competenze, l'insufficiente orientamento professionale e la scarsità di solide iniziative per l'acquisizione di competenze pratiche. A causa di contratti temporanei o part-time, molti giovani vengono privati dei benefici associati a un impiego stabile. Inoltre, a causa dei bassi salari reali e del recente aumento del costo della vita, molti non percepiscono stipendi adeguati a coprire le spese quotidiane e tantomeno a risparmiare per il futuro. È emerso che un mercato del lavoro inclusivo di successo spesso inizia già dalla scuola primaria, garantendo l'accesso a un'istruzione di qualità per tutti a qualsiasi livello, sia in presenza che online. Diverse sono le proposte emerse: per-

corsi strutturati di transizione dall'istruzione all'occupazione; programmi di formazione e inserimento lavorativo congiunti tra enti pubblici e aziende private; servizi strutturati di orientamento e consulenza professionale; programmi di upskilling e il reskilling; politiche attive del lavoro; un sistema di protezione sociale robusto che si adatti alle nuove condizioni lavorative e contrattuali; favorire l'imprenditorialità giovanile; inclusione dei giovani migranti nelle nostre società.

**Alberta Pelino**  
*Presidente Young  
Ambassadors Society  
e Chair Youth7*





**IL LAVORO INCLUSIVO PER LE  
GIOVANI GENERAZIONI**  
MAPPARE IL PRESENTE PER  
PROGETTARE IL FUTURO

## A - Domanda di ricerca



La ricerca "Oltre le generazioni. Esperienze, relazioni, lavoro" condotta su una popolazione di oltre **18.000 persone**, pubblicata e presentata alle istituzioni da **Valore D** nel marzo 2024, ha indagato **drivers lavorativi, valori e bisogni delle 4 generazioni attualmente attive nel mercato del lavoro.**

Dall'indagine è emersa un'eterogeneità di prospettive, ma soprattutto un **cambio di mindset rispetto al mondo del lavoro**

Le persone più giovani entrano nel mondo del lavoro portando una **prospettiva diversa**, che si contraddistingue per il desiderio di coltivare **altre dimensioni della vita personale**, come la famiglia, gli amici e il tempo libero. Inoltre, la ricerca ha messo in luce come le persone appartenenti alla Generazione Z si trovino in una zona d'ombra della vita aziendale e non si sentano pienamente partecipi e riconosciute nell'organizzazione. È la generazione che si sente meno ascoltata: quasi una persona su due (47,8%), in questo gruppo, percepisce la propria età come un ostacolo nel far valere le proprie opinioni con gli altri colleghi e responsabili.

Di fronte a queste evidenze, il progetto di Valore D dedicato al lavoro inclusivo per le giovani generazioni parte proprio dall'**ascolto del loro punto di vista**, con una logica **“bottom-up”**: Quali sono le attese delle nuove generazioni in termini di inclusività?

Valore D ha coinvolto SWG – società leader in Italia nella realizzazione di

ricerche di opinione, istituzionali e osservatori sui principali trend e dinamiche del mercato, della politica e della società - che ha collaborato con Valore D per dare un fondamento scientifico ai principi di un lavoro inclusivo, applicando un approccio sistematico all'identificazione e alla validazione dei principi di “lavoro inclusivo” per le nuove generazioni.

## B - Nota metodologica

L'**indagine quantitativa** è stata condotta con metodo CAWI (Computer Aided Web Interview) su un campione nazionale di 1.320 soggetti 18-65enni, a partire da un campione stratificato per quote di genere, fascia d'età e macro-area di residenza. Elegibili ad intervista erano i soggetti che, al momento dell'intervista, dichiarassero di essere studenti o lavoratori. Il campione ha messo al centro la popolazione giovane rispetto alla popolazione adulta, attraverso un sovra-campionamento mirato pari a 814 soggetti 18-35enni, posto a confronto con il dato riferito ai lavoratori adulti (36-65enni). Al termine della rilevazione, i dati complessivi sono stati ponderati per genere, età, zona di residenza e titolo di studio, secondo i più recenti dati forniti da ISTAT, al fine di garantire la rappresentatività del dato complessivo rispetto alla popolazione di riferimento per gli stessi parametri. Il margine d'errore delle stime ottenute è pari al +/- 2,7% sul totale della popolazione 18-65enne e al +/-3,4% se riferito ai giovani 18-35enni

(in entrambi i casi, ad un intervallo di confidenza del 95%).

La fase di rilevazione quantitativa è stata preceduta da **3 Web Focus Group** per esplorare il concetto di inclusività e di lavoro inclusivo per le giovani generazioni, la sua componente esperienziale, testando chiarezza e rilevanza dei principi di un lavoro inclusivo prima della rilevazione statistica.

Proprio la proposta di **9 principi o ambiti valoriali** è stato il punto di partenza di un processo di analisi e rielaborazione dei Focus Group, che ha portato a una loro più precisa definizione in accordo con **prospettive, esigenze ed esperienze delle nuove generazioni**. Questo processo critico e creativo ha generato i **9 punti del Pledge**, fotografati nel capitolo III. Questa fase di ascolto qualitativo ha considerato la rappresentatività del campione su più dimensioni: rappresentatività dei generi, delle macro-area di residenza, dei ruoli aziendali.

## C - Risultati della ricerca quantitativa

La ricerca quantitativa sul lavoro inclusivo ha ascoltato i partecipanti alla survey rispetto ai loro valori generazionali, alla soddisfazione lavorativa e rispetto alle esperienze dirette ed indirette in relazione ai temi di diversità, equità ed inclusione. Emerge che i **valori generazionali di fondo** sono fortemente influenzati dalla fase storica che stiamo vivendo e sono segnati dall'incertezza, uno stato d'animo che accomuna sia giovani che adulti. Quello che caratterizza i giovani, in particolare, è un deficit di speranza verso il futuro e una maggiore angoscia rispetto agli adulti.

Le persone appartenenti alle nuove generazioni stanno vivendo.

Le persone giovani danno più peso degli adulti a valori come la **libertà, l'uguaglianza e il merito**, mentre la retorica del successo non è più attrattiva. Infatti, per loro, **fare un lavoro prestigioso o avere una carriera di successo sono aspetti secondari** per la realizzazione personale. Molto più importante per "sentirsi sulla strada giusta" è fare un lavoro che piaccia e offra stimoli lasciando spazio alla vita privata, anche nell'ottica di riuscire a formare una famiglia.

Inoltre, solo una persona giovane su quattro (28%) si sente **inclusa nella società**:

si tratta di un mancato senso di appartenenza che caratterizza più le nuove generazioni rispetto a quelle più adulte ed è anche più marcato tra le persone che lavorano nelle grandi aziende. Questo sentimento di esclusione è cresciuto tra il 2007 e il 2017, per poi iniziare ad oscillare negli ultimi 7 anni anche a causa dell'instabile contesto socioeconomico (crisi economiche, covid, caro affitti, crisi energetica). Questo sentirsi ai margini della società, dunque, è molto connesso al momento storico che le



Un altro aspetto da tenere in considerazione, al primo posto tra gli ingredienti della realizzazione personale, è **raggiungere una stabilità economica**, un tema essenziale soprattutto tra le persone più giovani già inserite nel mondo del lavoro. Questa concezione di lavoro, dove più della carriera verticale importa la conciliazione, sembra a ogni modo piuttosto condivisa anche da Baby Boomers e Generazione X.



La sensibilità verso le tematiche dell'inclusione è molto ampia: infatti, il 57% delle persone giovani mostra un forte interesse

in particolare le donne (65%) e la generazione Z (62%), che si distanzia di ben 10 punti percentuali dalle persone adulte (52%).

Rispetto alla dimensione del vissuto lavorativo e le **esperienze sulla diversità, equità ed inclusione**, un dato che non lascia indifferenti riguarda proprio la **soddisfazione lavorativa**, poiché solo 1 persona giovane su 3 (35%) è pienamente soddisfatta della propria attuale situazione lavorativa, con il voto medio di soddisfazione che si attesta a 6.6 (in una scala da 0-10).

Inoltre, le nuove generazioni a lavoro valutano il **mondo professionale** come un **ambiente poco inclusivo**, meno inclusivo del mondo della scuola e dell'istruzione. Infatti, il 58% di loro pensa che il mondo del lavoro sia una realtà disattenta rispetto alle pratiche di inclusione, solo il 9% pensa che i principi DEI siano pienamente applicati.

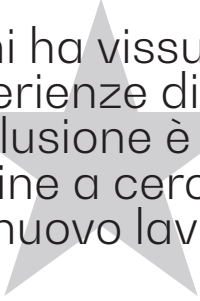
Scende però la percentuale di chi pensa che il proprio posto di lavoro sia una realtà complessivamente disattenta (42%). I più critici verso l'organizzazione in cui lavorano sono i Millennials e le figure con un inquadramento senior: se come abbiamo visto prima parlando di valori, la Generazione Z è la portabandiera del tema dell'inclusività, sono invece le persone con più esperienza e più vissuto lavorativo a rivelarsi maggiormente critiche verso le pratiche aziendali dell'inclusione.



Per quanto riguarda l'esposizione personale a esperienze non inclusive, il 36% delle persone giovani nel mondo del lavoro ha vissuto in prima persona esperienze di mancata inclusione al lavoro, oppure ha potuto osservarle con i propri occhi nel proprio stesso ambiente professionale (la percentuale sale al 40% tra le persone della Generazione Z e scende al 27% tra gli adulti).

Le esperienze di non inclusione nel mondo del lavoro riguardano principalmente: poca trasparenza (personalismi e scarsa oggettività nei criteri di valutazione e promozione), l'utilizzo di un linguaggio non inclusivo e offensivo, mancato intervento dei manager in caso di nonnismo o molestie. Le persone giovani in particolare denunciano più spesso di quelle adulte l'utilizzo di un linguaggio non inclusivo e il mancato intervento da parte dei manager o episodi di derisione o scarsa valorizzazione delle diverse origini culturali, situazioni che denotano anche la loro diversa sensibilità sull'argomento.

L'insoddisfazione lavorativa si riflette anche sulle prospettive delle giovani generazioni di cambiare lavoro nel breve periodo, tra loro infatti 1 su 3 (36%) si sta guardando intorno; in particolare,



chi ha vissuto  
esperienze di non  
inclusione è più  
incline a cercare  
un nuovo lavoro.

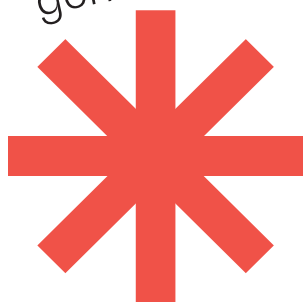
La terza dimensione dell'indagine riguardava concretamente i **principi dell'inclusività lavorativa**, la loro importanza, la percezione dell'attuazione e l'attrattività degli stessi.

Una quota che oscilla tra il 30-40% delle giovani persone lavoratrici denota un forte ritardo della propria azienda sull'applicazione dei principi. Come mette in luce il grafico finale, sono proprio i principi più cari alle nuove generazioni a essere meno attuati nel mondo aziendale: sviluppo del benessere, rispetto delle identità, accoglienza e supporto alle competenze. In particolare, risultano come contesti lavorativi meno inclusivi le grandi aziende: tra chi lavora in una azienda di grandi dimensioni la quota di chi

denota un forte ritardo sui principi oscilla tra il 40 e il 50%. I profili junior sottolineano più degli altri una scarsa partecipazione, poca equità, trasparenza e dialogo e un limitato supporto allo sviluppo delle competenze.

Ma quale **importanza** viene data ai **principi del lavoro inclusivo**? La netta maggioranza delle persone giovani attribuisce all'attuazione dei principi un ruolo centrale: per non meno di 6 su 10 tutti i principi indagati sono importanti o fondamentali. Anche se, è interessante sottolinearlo, una maggiore importanza viene attribuita ai principi da parte degli adulti. Ci possono essere varie spiegazioni per questo dato: per esempio che per le persone più giovani essi siano già dati per scontati, oppure che trovandosi ancora all'inizio della loro carriera siano maggiormente ego-riferiti, a causa della loro precarietà, perché è più facile attribuire importanza a questi principi in una condizione di stabilità economica.

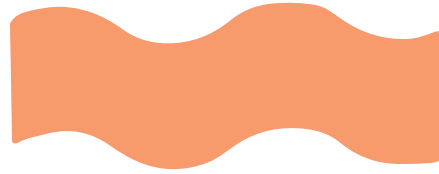
**Partecipazione, rispetto delle identità, equità e trasparenza** sono più importanti per le giovani generazioni inserite nelle grandi aziende



Per quanto riguarda invece **l'attuazione dei principi**, le persone giovani pensano che il mondo del lavoro sia in ritardo: solo il 13-17% di loro crede che questi principi siano già molto diffusi e attuati nel mondo del lavoro. In particolare, gli aspetti più critici riguardano il dialogo, il rispetto delle identità, l'accoglienza e lo sviluppo del benessere.

Nelle grandi aziende c'è maggiore scetticismo riguardo l'attuazione dei principi, in particolare per quanto riguarda il dialogo, l'accoglienza, la partecipazione e la valorizzazione; anche per questo è proprio in questi ambienti che essi vengono percepiti come più urgenti. Nella ricerca di un nuovo impiego **ogni**

**principio individuato è considerato molto attrattivo dalle nuove generazioni.** Infatti, la metà delle persone giovani, nella ricerca di un nuovo impiego, si farebbe guidare dall'apertura al dialogo, dal supporto al benessere e alle competenze, dall'equità e dal rispetto delle soggettività che un'azienda sa garantire. La Generazione Z e le donne sono complessivamente più attratte da un'azienda che si dimostri inclusiva.



## D - Conclusioni

La ricerca condotta da Valore D e SWG offre una fotografia delle aspettative delle giovani generazioni nel mondo del lavoro, e delle criticità che affrontano in termini di inclusione e inclusività. Concetti fondamentali per le persone più giovani, che cercano un ambiente in cui sentirsi valorizzate, ascoltate e rispettate nelle loro diversità.

Tuttavia, la realtà lavorativa attuale sembra essere ancora lontana da questo ideale. Le aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni, mostrano un ritardo nell'attuazione di politiche e pratiche inclusive, con conseguenze negative sulla soddisfazione e sulla motivazione delle giovani generazioni.

Per invertire questa tendenza, è necessario un cambio di paradigma. Le aziende dovrebbero comprendere che l'inclusione è un investimento strategico per il futuro, poiché significa attrarre e trattenere i talenti, migliorare il clima aziendale, favorire l'innovazione e aumentare la produttività. È necessario un impegno a lungo termine, che richiede la formazione delle figure manageriali, la revisione dei processi aziendali, la creazione di spazi di dialogo e ascolto, e la promozione di una cultura aziendale basata sul rispetto e sulla valorizzazione delle differenze.

All'ampio campione che ha partecipato allo studio sono stati proposti dei punti

di partenza, principi o ambiti tematici su cui esprimere la propria opinione, riflettendo sulla propria esperienza. Grazie all'approccio bottom-up, alcuni di questi principi hanno giovato di una preziosa rielaborazione, che ne ha meglio specificato o spostato il focus. Questo approccio ha portato all'**individuazione di 9 punti**, in rapporto ai quali le persone coinvolte hanno potuto esprimere il proprio punto di vista, analizzare la propria esperienza nell'ambiente di lavoro e stabilire il proprio ordine di priorità. Ne risulta, così, la

possibilità di misurare  
la distanza tra  
desideri, bisogni  
e realtà, al fine  
di individuare gli  
ambiti di più urgente  
intervento.

Aiuta, in tal senso, la lettura di una **mappa sinottica di diagnosi e posizionamento relativo dei principi del documento**, su tre dimensioni: (X) percezione di attuazione, (Y) importanza attribuita, (Z) attrattività dei principi verso un nuovo lavoro.

In particolare è indicativo il **box rosso**, nel quale sono posizionati i principi **meno attuati** delle aziende ma **più importanti** per le giovani generazioni. Sono dunque i veri e propri punti deboli delle politiche di inclusione delle aziende, su cui con maggiore urgenza sarebbe necessario lavorare.

A cura di **Ulrike Sauerwald**  
*Head of Research  
and Knowledge Management  
Valore D*

- **attuato**  
+ **importante**

Rispetto e protezione  
delle singole identità



Apertura al dialogo  
e al confronto

Appartenenza



Sviluppo del benessere  
individuale e collettivo



Disponibilità di luoghi,  
informazioni, risorse  
e tecnologie

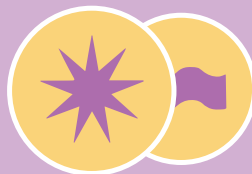
- **attuato**  
- **importante**

+ **attuato**  
+ **importante**



Supporto allo sviluppo  
delle competenze

Valorizzazione



Partecipazione

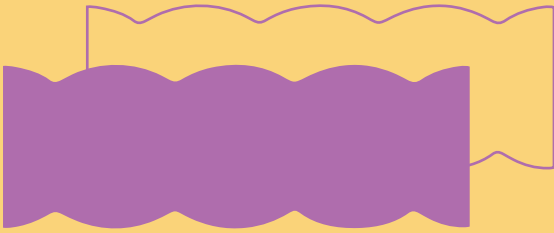
Equità  
e trasparenza




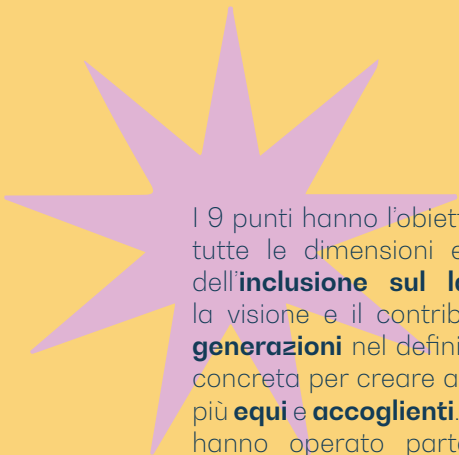


+ **attuato**  
- **importante**



**9 FORME DEL FUTURO  
SECONDO LE NUOVE  
GENERAZIONI**





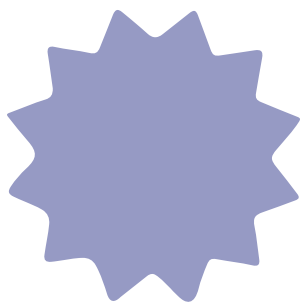
I 9 punti hanno l'obiettivo di affrontare tutte le dimensioni e le declinazioni dell'**inclusione sul lavoro**, offrendo la visione e il contributo delle **nuove generazioni** nel definire una roadmap concreta per creare ambienti di lavoro più **equi e accoglienti**. I gruppi di lavoro hanno operato partendo da alcuni valori proposti. In alcuni casi, i loro desiderata hanno coinciso con questi, in altri, i partecipanti hanno rimodulato i principi, prediligendo enunciati più lineari e mono-direzionali, cioè più orientati all'attuazione. Questo lavoro ha dunque portato a immaginare ogni punto come un percorso che, dal **“come ci vorremmo sentire per sentirci inclusi”** porta al **“cosa fare”**, dal lato dell'organizzazione. Questa doppia prospettiva assicura che le strategie non siano solo teoriche, ma possano essere effettivamente implementate nella pratica quotidiana delle aziende.



## APERTURA AL DIALOGO E AL CONFRONTO

*“Il mio pensiero conta e sento incoraggiata la libertà di espressione.”*

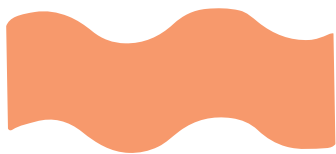
La rappresentanza è innanzitutto una questione di ascolto e di incontro. Ascoltare la voce dei dipendenti significa creare uno spazio per esprimere opinioni riguardo al loro ambiente di lavoro e stimolarli a farlo, contribuendo allo sviluppo di un'efficace cultura dell'apprendimento. Promuovere un ambiente di dialogo aperto e rispettoso, dove le intuizioni dei dipendenti diventano preziose per la crescita e l'evoluzione dell'organizzazione, è essenziale: la valorizzazione della diversità demografica, dei background e delle esigenze cognitive può essere incoraggiata attraverso programmi e politiche che supportano la rappresentanza e la partecipazione di gruppi diversi, come sesso, nazionalità, etnie, abilità, disabilità, religioni, culture, età, orientamenti sessuali, struttura di pensiero ed esperienze di vita.



## VALORIZZAZIONE

*“Tutte le esperienze contano, tutte le sfide che ho affrontato raccontano le mie abilità.”*

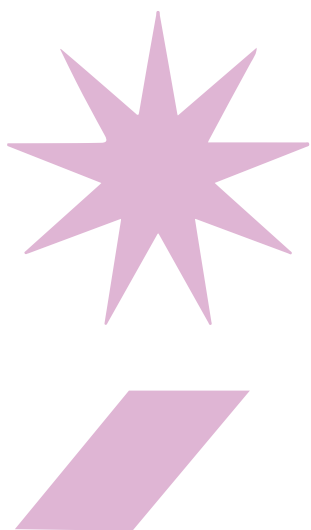
L'istruzione è spesso il principale parametro di valutazione delle capacità, ma non è alla portata di tutti e le disuguaglianze strutturali possono generare privilegi e disparità. Dare priorità ad abilità e competenze rispetto alle credenziali accademiche durante i processi di acquisizione e avanzamento dei talenti permette di riconoscere e apprezzare le esperienze uniche di ogni individuo, la sua vera ricchezza. Quando le organizzazioni si chiedono “Cosa possono apportare all'organizzazione?” piuttosto che “Chi stiamo assumendo?”, si valorizzano le diverse capacità delle persone, mettendo in evidenza le loro esperienze e abilità autentiche.



## 03 PARTECIPAZIONE

*“Il mio lavoro contribuisce ad un progetto comune e ciascuno si sente parte di un gruppo.”*

Quando un'organizzazione adotta la partecipazione come valore guida, crea un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo, dove ogni individuo si sente a proprio agio nel condividere le proprie conoscenze e contribuire al successo collettivo. Questa partecipazione alimenta una cultura dell'apprendimento continuo, dove le competenze di ciascuno sono stimolate, sviluppate, valorizzate. Lo sviluppo dei talenti già esistenti e la scoperta di nuovi diventa così il motore dell'organizzazione, in un contesto in cui le persone sono incoraggiate a esprimere liberamente le proprie idee e a mettere a frutto le proprie competenze, creando valore aggiunto per sé stesse e per la comunità lavorativa.

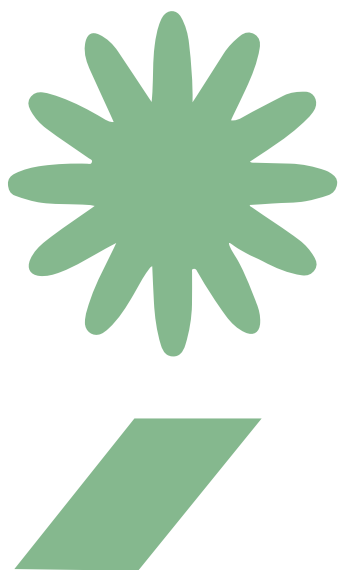


## DISPONIBILITÀ DI LUOGHI, INFORMAZIONI, RISORSE E TECNOLOGIE

04

*“Il luogo di lavoro diventa luogo di accoglienza, dove spazi, processi organizzativi, risorse e tecnologie sono disponibili e accessibili per supportare e sviluppare relazioni.”*

Fornire a tutti i dipendenti pari accesso ai luoghi, facilitandone il raggiungimento, alle informazioni, alle tecnologie, alle opportunità e alle relazioni di cui hanno bisogno per avere successo è fondamentale. Questo non solo migliora l'efficienza operativa, ma rafforza anche il senso di appartenenza e di equità all'interno dell'organizzazione. Creare opportunità affinché i dipendenti possano conoscersi e sviluppare relazioni interpersonali all'interno dell'organizzazione aiuta a costruire un ambiente inclusivo e accessibile, migliorando la qualità della vita professionale e personale. Progettare in tal senso gli spazi, promuovere eventi sociali e di team building può facilitare queste interazioni, contribuendo a un clima lavorativo positivo e collaborativo.



## SUPPORTO ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

*“Ricevo supporto per lo sviluppo delle competenze necessarie per progredire nel mio lavoro.”*

Le aspirazioni professionali delle persone devono essere condivise e appoggiate, creando fiducia nei processi di crescita professionale. Questo principio sottolinea l'importanza di fornire supporto nello sviluppo delle competenze, rendendo la crescita professionale una leva accessibile per sostenere lo sviluppo delle persone all'interno del contesto professionale. Upskilling e reskilling del personale riducono i rischi di carenze di competenze chiave, rafforzando la capacità dell'organizzazione di adattarsi e innovare. Particolarmente interessante notare lo slittamento semantico: da accessibilità a supporto, a indicare la richiesta per un intervento attivo e concreto nel facilitare lo sviluppo personale.



## EQUITÀ E TRASPARENZA

*“Mi sono chiari i criteri di valutazione e gli obiettivi da raggiungere.”*

È fondamentale creare obiettivi e processi coerenti per tutte le politiche del personale e gli sviluppi professionali basati sul merito. L'equità nella distribuzione delle opportunità di crescita e di sviluppo fa sentire le persone considerate per opportunità per le quali si sentono qualificate, migliorando la percezione di giustizia e trasparenza all'interno dell'organizzazione. Politiche chiare e trasparenti riducono i rischi di favoritismi e discriminazioni, con il risultato di aumentare la fiducia dei dipendenti nel sistema. Questo porta a una maggiore motivazione e impegno, favorendo un clima aziendale positivo e produttivo.



## SVILUPPO DEL BENESSERE INDIVIDUALE E COLLETTIVO

*“La cultura organizzativa si fa sponsor del mio benessere e promuove o semplifica il bilanciamento vita/lavoro.”*

Il benessere di una persona non può essere misurato solo in termini di successo professionale. Una vita bilanciata, che include tempo per la famiglia, gli amici, gli hobby e la cura di sé, contribuisce a una maggiore soddisfazione generale. Questo principio sostiene politiche che facilitano il benessere fisico, mentale ed emotivo, promuovendo un ambiente di lavoro che valorizza l'equilibrio tra vita professionale e personale, attraverso flessibilità, smart working e il riconoscimento della genitorialità e dei carichi di cura. Anche in questo caso, è interessante evidenziare come il punto di approdo dei partecipanti sia uno sviluppo complessivo del benessere, ben oltre la più ristretta categoria del work-life balance.



## RISPETTO E PROTEZIONE DELLE SINGOLE IDENTITÀ

*“Tutte le persone dell’organizzazione si impegnano attivamente per rimuovere pregiudizi e disuguaglianze. Manager e leader agiscono da modelli di ispirazione.”*

Non semplice conoscenza per non scivolare nei bias inconsci, ma un concreto rispetto e una protezione strutturale di ogni identità. Questo l’orizzonte identificato, che richiede di possedere conoscenze e capacità per lavorare su tale fronte di particolare interesse e delicatezza per lo sviluppo della carriera di tutte le persone. Essere consapevoli delle barriere socioculturali che possono ostacolare gruppi di minoranze sul posto di lavoro e sviluppare programmi di formazione e tutoraggio promuove una cultura di inclusione e rispetto delle singole identità. Manager e leader devono essere sensibilizzati e formati per riconoscere e contrastare i bias inconsci.





## 09 APPARTENENZA

*“Le connessioni sono aperte e raggiungibili. Nessuno è tagliato fuori dal sistema e le occasioni di stringere relazioni sono frequenti.”*

Un forte senso di appartenenza nasce dalla condivisione di valori comuni e dalla fiducia reciproca all'interno del team. Questo senso di appartenenza è essenziale per costruire team efficaci e per promuovere una cooperazione che va oltre il semplice rispetto di processi e procedure: è indispensabile per affrontare le complessità e discontinuità ambientali, rendendo sostenibili le organizzazioni in periodi di incertezza. Comunicare e applicare un sistema valoriale condiviso, creare opportunità affinché i dipendenti possano conoscersi e sviluppare relazioni interpersonali all'interno dell'organizzazione è fondamentale per costruire un ambiente inclusivo e coeso.



# 3

**LE RICERCHE E GLI  
STRUMENTI A SUPPORTO**  
UN IMPEGNO CHE PARTE  
DA LONTANO

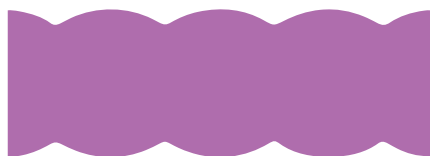
## Mappare uno scenario in trasformazione: gli studi a supporto del Pledge



Il modo in cui guardiamo al mercato del lavoro sta rapidamente mutando e oggi aspirazioni e orientamenti riflettono un **cambiamento significativo rispetto alle generazioni precedenti**. Demografia, evoluzione tecnologica, la crescente multiculturalità e le questioni relative al divario di genere sono i molteplici fattori che concorrono a plasmare una nuova visione di futuro.

I dati e le analisi presentate in questi box, a sostegno del Pledge, provengono da **tre fonti** fondamentali: la ricerca *“Oltre le generazioni: esperienze, relazioni, lavoro”* di **Valore D**, lo studio *“Sognando il futuro e il lavoro”* di Valore D in collaborazione con **Ipsos** e lo strumento *“Inclusion Impact Index Plus”*. Questa triangolazione di fonti offre una **prospettiva articolata sul futuro del lavoro**, al fine di mettere in luce le sfide e le opportunità legate alla diversità generazionale, di genere ed etnico-culturale nelle organizzazioni italiane.

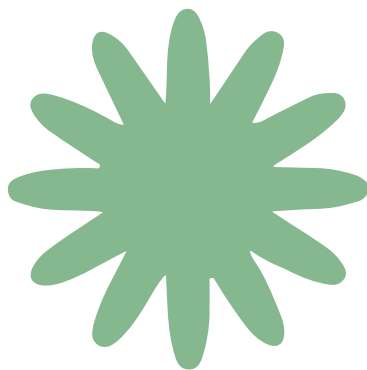
La ricerca *“Oltre le generazioni: esperienze, relazioni, lavoro”* è lo studio più ampio mai condotto in Italia sulle quattro generazioni attive nel mercato del lavoro: Baby Boomers, Generazione X, Millennials e Generazione Z. Realizzato dal Centro Studi di Valore D in collaborazione con il centro di ricerca Behave Lab dell'Università degli Studi di Milano, il progetto ha coinvolto oltre 18.000 partecipanti, provenienti dal network delle aziende associate a Valore D. Il mixed-method adottato ha previsto una fase di sondaggio, cinque focus group con specialisti HR e DEI, e un'approfondita analisi statistica dei dati quantitativi e l'analisi tematica dei dati qualitativi.



## Il futuro al lavoro: il cambio di paradigma della GenZ

La realizzazione personale e professionale è un pilastro delle ambizioni della generazione che si affaccia oggi al mondo del lavoro, ma la definizione del perimetro di questa realizzazione sta evolvendo profondamente. Pensando al loro futuro professionale, le generazioni più giovani mettono infatti al primo posto il bilanciamento tra la vita privata e la vita lavorativa e guardano al proprio benessere complessivo, fuori e dentro il contesto lavorativo.

Il futuro lavoro è visto dalle persone tra i 16 e 21 anni come un mezzo per **guadagnare** (60%), naturalmente, ma soprattutto per **esprimere se stessi** (66%). Sono le giovani donne, in particolare, a idealizzare maggiormente il loro futuro lavorativo: infatti, più dei ragazzi hanno un'immagine del futuro lavorativo in linea con i propri ideali e che le realizzi a livello personale. Non mancano le sfide: circa il 60% delle persone in questa fascia d'età prevede difficoltà nel trovare il lavoro dei propri sogni, con un'incertezza più marcata al Sud e nelle Isole. Le **esperienze all'estero** sono considerate un trampolino di lancio per la crescita personale e professionale, con il 40% di loro che aspira a vivere questa avventura. Questo desiderio di mobilità riflette una ricerca di arricchimento culturale e professionale, di crescita e realizzazione, innanzitutto, come persone.



Queste alcune delle premesse di un **cambio di passo valoriale**. In tema di valori generazionali, infatti, i risultati evidenziano significative convergenze tra le diverse fasce d'età, ma anche peculiarità distintive di ciascuna generazione, e in particolare per la Generazione Z. In primo luogo, tutte le generazioni concordano nell'identificare famiglia e salute/benessere come i valori cardine. Le differenze emergono nella scelta del **terzo valore più rilevante**: se per Baby Boomer, Generazione X e Millennial si tratta del lavoro, per la **Generazione Z** si profila un significativo **cambio di paradigma**. Questo mutamento, già in parte percepibile tra i Millennial, vede il **lavoro perdere centralità tra le persone più giovani**, a favore di altri aspetti della vita come amicizie, hobby e tempo libero.

Tuttavia, la ridefinizione del valore attribuito al lavoro non rappresenta una mera perdita di importanza, quanto piuttosto una **riflessione sulla qualità**, e non solo sulla quantità, del tempo dedicato alla sfera lavorativa. Nonostante siano soprattutto le giovani generazioni a farsi portavoce di questo cambiamento di paradigma sul posto di lavoro, l'importanza di un equilibrio tra le diverse dimensioni della vita è riconosciuta anche dalle generazioni più senior. Anzi, questa evoluzione può diventare un punto di incontro e valorizzazione delle relazioni intergenerazionali. È fondamentale legittimare e normalizzare questo spostamento

valoriale, coinvolgendo l'intera popolazione aziendale nel farsi protagonista di un cambiamento che risponde a un'esigenza universale nel mondo del lavoro di oggi. Questo processo è fondamentale per creare un ambiente di lavoro più inclusivo e armonioso, dove ogni generazione possa esprimere al meglio il proprio potenziale.



## Generazioni, tra paure e desideri

Dietro questo cambio di paradigma ci sono paure, desideri, ambizioni. E per comprendere meglio quelli della Generazione Z, è utile uno sguardo alle precedenti. I **Baby Boomers** (1946-1964) valorizzano la copertura sanitaria e la stabilità lavorativa, desiderano condividere le loro conoscenze e aggiornarsi; tuttavia, si sentono spesso esclusi dalle politiche meritocratiche e percepiscono di essere in un limbo pre-pensionamento. La **Generazione X** (1965-1979) è focalizzata sulla crescita professionale, dà valore alla stabilità e teme di essere trascurata, nonostante il loro ruolo spesso di leadership.

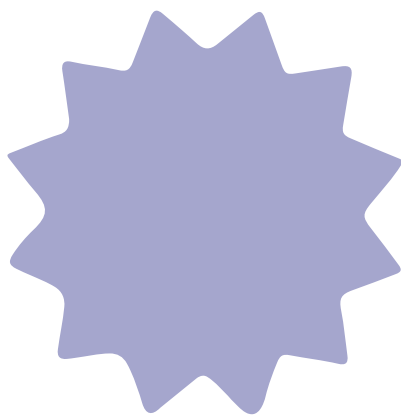
A fare da ponte tra loro e la Gen Z, ci sono i **Millennials** (1980-1995): sono la generazione di mezzo, che, come tale, condivide parte dell'esperienza che le altre fanno del mondo del lavoro. Pongono l'accento sull'equilibrio vita-lavoro e sono centrali nell'operatività aziendale. Tuttavia, molti trovano difficoltà nell'ottenere promozioni e ruoli di responsabilità, con il 36% che vede l'età come un ostacolo per la promozione e il 26,6% per lo sviluppo professionale.

Tra incertezze e desideri di autonomia e mobilità, La **Generazione Z** (1996-

2003) si contraddistingue per un'elevata consapevolezza del potenziale delle **nuove modalità del lavoro**: nonostante la flessibilità lavorativa e il lavoro da remoto siano dei bisogni trasversali a tutta la popolazione aziendale, tra le persone più giovani questi temi rivestono maggiore rilevanza. Sono loro, del resto, a farsi promotrici di queste nuove modalità e prassi lavorative all'interno dei team, i cui benefici vengono poi riconosciuti dai colleghi di altre età; interessante, in tal senso, evidenziare come il 75,9% della Generazione Z ritenga di aver **contribuito attivamente agli obiettivi dei team multigenerazionali**, seppure questa percentuale sia più bassa rispetto alle altre generazioni. È rilevante notare come la Generazione Z sia maggiormente coinvolta in ruoli di assistenza e supporto (58,2%) rispetto ad altri ruoli come co-progettazione o coordinamento.

Contrariamente allo stereotipo che vede le persone giovani come troppo qualificate e poco consapevoli, la Generazione Z si dimostra particolarmente ambiziosa, mostrando un forte desiderio di **apprendere e crescere professionalmente**. L'80% dei Gen Z ritiene fondamentale il **miglioramento e l'ampliamento delle proprie competenze**. Questa generazione, sebbene ai

margini del capitale sociale lavorativo, è desiderosa di apprendere dai colleghi più esperti e di costruire relazioni significative sul lavoro: eppure, quasi il **48%** dei giovani di questa generazione percepisce la propria **età come un ostacolo** nel far valere le proprie opinioni con i colleghi e i responsabili. Trovano spesso difficile partecipare attivamente alla vita aziendale, sentendosi in una sorta di zona d'ombra tra l'ingresso in azienda e la piena partecipazione.

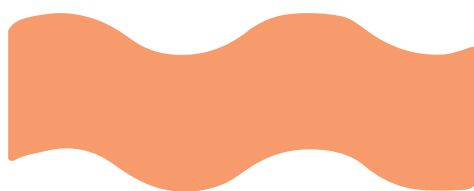


## Dietro le generazioni: background e diversità etnico-culturale

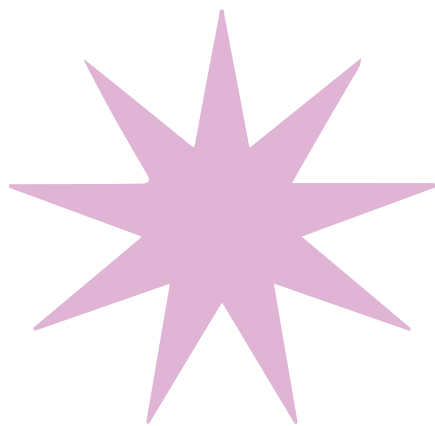
Cultura ed etnia sono elementi fondamentali dell'identità personale e influenzano profondamente il modo in cui gli individui interagiscono, pensano e vivono il mondo circostante. L'Italia ospita una varietà di gruppi etnici e culturali, tra cui persone con background migratorio di prima e nuova generazione, spesso percepite come "straniere" solo perché appartenenti a una minoranza. Secondo il report di McKinsey del 2024 "Minoranze etnoculturali in Europa: una potenziale triplice vittoria", queste minoranze rappresentano il 7% della popolazione italiana, ovvero 3,9 milioni di persone, spesso trascurate nella narrazione comune, nonostante la crescente multiculturalità, soprattutto tra i giovani. La ricerca "Oltre le generazioni" conferma questa tendenza all'interno dei contesti lavorativi, in aziende e organizzazioni: tra i Baby Boomers, il 2,9% è nato in Italia da genitori non italiani e l'1,7% è nato all'estero, mentre tra la Generazione Z queste percentuali salgono al 7,9% e al 5,4% rispettivamente.

Millennials e, soprattutto, Gen Z mostrano una maggiore apertura e accettazione della diversità etnico-culturale rispetto alle generazioni precedenti. Sono, anzi, vettori di questa ricchezza all'interno delle organizzazioni. Questo cambiamento è dovuto a vari fattori, tra cui una maggiore **esposizione a culture diverse** attraverso i media, viaggi, la **crescente giovane popolazione multietnica in Italia** e, quindi, **ambienti scolastici sempre più multiculturali**. La diversità è spesso vista non solo come una realtà quotidiana, ma anche come un valore positivo che arricchisce la società e promuove l'innovazione. I giovani tendono a riconoscere l'importanza di inclusione e uguaglianza, sostenendo politiche e pratiche che promuovono l'integrazione e il rispetto per tutte le identità culturali.

La diversità etnico-culturale non è solo un valore sociale, ma anche un **motore di crescita aziendale**. Una maggiore inclusione porta a benefici economici per le aziende, una maggiore emancipazione economica delle persone e il superamento di sfide strutturali come il rallentamento della crescita economica e l'aumento dei posti di lavoro vacanti. Tuttavia, per sfruttare appieno



il potenziale dei team multiculturali e multietnici, è fondamentale garantire pari opportunità a questi gruppi spesso minoritari. Su questo, c'è ancora molto da fare: il 66% delle persone appartenenti a minoranze etnico-culturali ha subito **episodi di razzismo sul lavoro**, tra cui battute, insulti o commenti offensivi (48%) e discriminazioni occupazionali come differenze retributive, mancata promozione ed esclusione dal lavoro di squadra (32%) (*Catalyst, How racism shows up at work and the actions your organization can take, 2023*). Le aziende devono quindi impegnarsi attivamente per creare ambienti di lavoro inclusivi e rispettosi delle differenze, investendo in formazione interculturale a tutti i livelli e promuovendo un linguaggio corretto e inclusivo che valorizzi tutte le identità etniche e culturali. Solo così sarà possibile costruire un futuro lavorativo in cui la diversità sia riconosciuta come un valore aggiunto e un motore di innovazione e crescita.





# Tra genere e generazioni

La questione di genere, intrecciandosi con quella generazionale, accentua lo svantaggio strutturale delle donne nel mondo del lavoro. Eppure, anche sul fronte della parità di genere le nuove generazioni mostrano di aver raggiunto nuove consapevolezze rispetto a ciò che desiderano e ciò in cui credono.



I dati dell'Inclusion Impact Index Plus fanno emergere divari relativi alla **presenza delle donne nelle organizzazioni** in tutte le fasce generazionali. A risentire maggiormente della scarsità della presenza femminile sono la fascia delle giovani generazioni (tra i 18 e i 29 anni) e quella over 50, dove la presenza femminile si ferma a circa il 35%, contro il 65% di quella maschile. Questo divario affonda le sue radici anche nelle percezioni e negli **stereotipi di genere** che si formano fin dalla giovane età. Tra gli studenti delle scuole superiori e dell'università, solo il 59% ritiene che ragazzi e ragazze abbiano le stesse possibilità di successo nella vita, con una **differenza significativa tra i generi**: il 70% dei ragazzi pensa che le opportunità siano uguali, contro il 48% delle ragazze.

Questo sbilanciamento di prospettive è particolarmente evidente in riferimento alle **carriere STEM**. Promuovere le competenze STEM tra le donne è un passo fondamentale per colmare il divario di genere e rispondere in modo efficace agli attuali e futuri sviluppi del mercato del lavoro, che sempre più richiede questo tipo di competenze. Sebbene sempre meno diffusi, gli stereotipi di genere legati alle materie scientifiche persistono: quasi il 40% dei genitori pensa che i ragazzi siano più portati delle ragazze nello studio dell'informatica e della tecnologia, mentre le ragazze siano più portate verso lo studio dell'italiano, la storia e le lingue. La questione di genere è strettamente legata al **rapporto tra vita professionale e vita familiare**, e alla distribu-

zione dei **carichi di cura**. Per questo, l'incertezza occupazionale, di cui fanno esperienza in particolare le generazioni più giovani, influisce negativamente sulle scelte di natalità. Per favorire la partecipazione femminile al mercato del lavoro e supportare la genitorialità, è necessario da un lato garantire una maggiore stabilità, dall'altro implementare soluzioni flessibili che permettano una migliore conciliazione tra vita professionale e privata e una maggiore distribuzione tra i generi dei carichi dei lavori di cura. Il **cambiamento culturale** in atto tra i Millennials e la Generazione Z, comunque, si osserva anche in questo ambito del discorso. Gli uomini di queste generazioni, a differenza dei colleghi più senior, valu-

tano permessi e congedi come driver prioritari sul lavoro, mettendo così in discussione gli stereotipi tradizionali sulla genitorialità. È un desiderio di **partecipazione e condivisione dei carichi di cura** cui è essenziale dare risposta, coinvolgendo questo segmento demografico in azioni di supporto che agevolerebbero la maternità e lo sviluppo lavorativo anche delle donne.



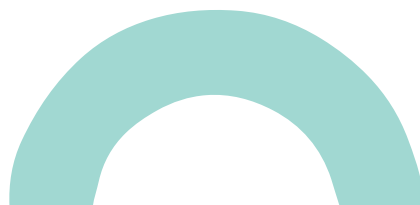
## Il peso della precarietà

La precarietà non è solo una questione personale, ma rappresenta un fenomeno collettivo che coinvolge profondamente i giovani all'inizio della loro carriera. Questo senso di precarietà è percepito come una condizione quasi inevitabile e impatta pesantemente sul benessere dei lavoratori. Produce inoltre costi economici per le aziende, come le alte percentuali di turnover e il fenomeno del quiet quitting, molto comuni tra la Generazione Z.

Uno studio intitolato *"Countries for Old Men: An Analysis of the Age Wage Gap"* mette in evidenza che in Italia, tra il 1985 e il 2019, il **divario salariale** tra le persone lavoratrici di età superiore ai 55 anni e quelle di età inferiore ai 35 anni è **umentato del 96%**. La ricerca Oltre le generazioni conferma questa sensazione di svantaggio percepito dalle persone più giovani rispetto alle figure senior. Il gap tra le generazioni, oltre a essere salariale, si estende a molti altri

aspetti della vita lavorativa, rendendo difficile per le nuove generazioni accedere a ruoli di responsabilità o vedere le proprie competenze riconosciute.

La Generazione Z, entrata nel mercato del lavoro più recentemente, è quella che maggiormente vive una prospettiva lavorativa incerta. Si trova più delle altre ad affrontare condizioni lavorative caratterizzate da **instabilità contrattuale**, ma al tempo stesso possiede **elevati livelli di istruzione**. Questo è vero soprattutto per le **donne di Generazione Z**, che sono tra le più vulnerabili nonostante siano altamente formate e abbiano una maggiore esperienza internazionale rispetto ai rappresentanti di altre generazioni. Tuttavia, questo senso diffuso di precarietà ha anche permesso alle nuove generazioni di sviluppare un **atteggiamento più flessibile** e una maggiore capacità di adattarsi ai cambiamenti rapidi e frequenti del mondo del lavoro. La possibilità di trovare altre opportunità in caso di malcontento e insoddi-



sfazione è diventata una caratteristica distintiva del loro approccio al mercato. Le aziende devono riconoscere l'importanza di fornire stabilità contrattuale ed economica, nonché opportunità di crescita professionale per valorizzare le competenze delle nuove generazioni nel mercato del lavoro. È opportuno infine evidenziare come la difficoltà nel raggiungere un'indipendenza economica e nel realizzare obiettivi di vita adulta, come acquistare una casa, avere figli, investire nella propria formazione e crescita professionale, viaggiare, abbiano anche un **impatto psicologico** sulle giovani risorse, con potenziali ripercussioni su altre sfere sociali e relazionali.



## **UN CAMBIAMENTO COLLETTIVO**

IL CONTRIBUTO DELLE  
AGENZIE PER IL LAVORO  
ASSOCIATE A VALORE D

# Un potenziale ancora da esprimere

Francesco Baroni,  
Country Manager Gi Group Holding



“Complici le transazioni digitale, demografica ed ecologica, e la conseguente evoluzione dei ruoli, delle competenze e delle condizioni di lavoro, il mercato del lavoro italiano ci offre un panorama caratterizzato da una dinamica in continua evoluzione e da importanti sfide. La più grande, quella del **“candidate shortage”**, è paradossale: cresce l’occupazione, ma non abbiamo profili per coprire le posizioni di lavoro disponibili, confermandoci il Paese con uno dei tassi di inattività più alti in Europa (34%, contro la media europea del

26%). Un problema che riguarda in maniera prevalente le **persone più giovani**, ovvero oltre un 20% della popolazione italiana tra i 15 e i 29 anni che etichettiamo come **NEET**, che non studia, non lavora o non è inserita in percorsi di formazione, ma rappresenta la più grande risorsa su cui dobbiamo investire.

Il disingaggio e la demotivazione causati dal forte scollamento tra mondo della scuola e mondo del lavoro, la difficoltà di offrire politiche attive per facilitare l’incontro fra la domanda e l’offerta e, non ultimo, le difficoltà di molte aziende a offrire condizioni di lavoro motivanti, alimentano nelle nuove generazioni un forte senso di incertezza e paura del futuro. Ma in uno scenario così scoraggiante non dobbiamo dimenticare i dati positivi e gli stimoli che proprio loro ci offrono, che devono essere per noi base di

partenza e spunto per invertire la rotta. Da una ricerca condotta insieme a Skuola.Net, per esempio, emerge che molti diplomandi, con il lavoro, hanno l'ambizione di **cambiare il mondo**. La maggior parte di chi entra nel mondo del lavoro desidera impegnarsi per approdare a una passione coerente con le proprie attitudini e le proprie inclinazioni più che acquisire un mero stipendio, che, comunque, rimane fondamentale per raggiungere la propria indipendenza e realizzare i propri progetti di vita. Inoltre, non manca una grande attenzione all'**equilibrio vita lavoro**, fondamentale per oltre la metà delle persone intervistate.

Crediamo molto nell'importanza dell'**ascolto** delle nuove generazioni per imparare a conoscerne le esigenze e le aspirazioni. Solo così possiamo essere pronti a fornire loro supporto per affrontare in maniera consapevole il domani, a partire da tutto ciò che aiuta a mantenere viva la curiosità, la passione e il desiderio, orientando il proprio talento verso attività utili e capaci di generare valore, anche attraverso una formazione professionale di qualità. Le evidenze emerse dal nostro **Osservatorio** e dallo studio di **Valore D** ci mettono di fronte a un'inedita dimensione del lavoro, che reclama a gran voce valori e sensibilità su cui dobbiamo risintonizzarci."



**Francesco Baroni,**  
*Country Manager*  
*Gi Group Holding*



# Identità+competenze=

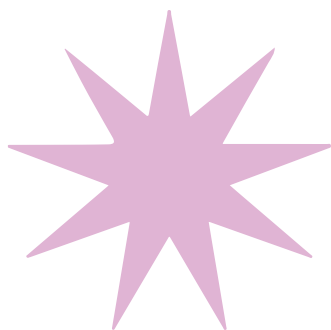
Sviluppo della Persona nel Lavoro

Anna Gionfriddo,  
Amministratrice Delegata  
ManpowerGroup



“I 9 punti che compongono il progetto di Valore D a cui ManpowerGroup ha aderito fanno parte del nostro DNA, quello di un'azienda che nasce per rispondere alla necessità di **includere ogni diversità** nel mondo del lavoro, per offrire a tutte le persone l'opportunità di un lavoro significativo e sostenibile, e per metterle in connessione con le aziende che hanno bisogno dei talenti per crescere. In particolare, crediamo che la **valorizzazione di ogni talento** nelle sue peculiarità e diversità sia il punto di partenza per potenziare competenze trasversali che le persone

fin da giovani sviluppano a partire dalla propria identità e attraverso le proprie esperienze, e che le porteranno a dare il meglio di sé anche nel mondo del lavoro. È importante che l'organizzazione che li accoglie sia pronta a supportarne lo sviluppo e la crescita, in un mondo del lavoro in continua evoluzione e cambiamento. Oggi, infatti, **l'inclusione della Generazione Z** è cruciale: entro il 2030, i nati tra il 1996 e il 2012 costituiranno il 58% della forza lavoro, mentre la maggior parte dei baby boomer sarà in pensione.



**Anna Gionfriddo,**  
*Amministratrice Delegata  
ManpowerGroup*

Includere significa prima di tutto ascoltare, per questo motivo, è necessario conoscere quella che chiamiamo **“Me Economy”**: l'importanza sempre maggiore che nel mercato del lavoro hanno le scelte individuali delle persone, la ricerca di una sempre migliore qualità della propria vita professionale e personale e di aziende che corrispondano ai propri ideali e valori. Un fenomeno che è nato dalla Generazione Z ma che sta influenzando tutte le generazioni. Oggi le persone chiedono alle organizzazioni un impegno sui temi di **Diversity, Equity, Inclusion e Belonging (DEIB)**, sostegno ai movimenti **LGBTQIA+** e **Climate Change**. Il 52% sostiene che le aziende non fanno abbastanza in campo ambientale, il 68% afferma che non contribuiscono a creare un ambiente di lavoro inclusivo e il 56% non lavorerebbe dove non c'è una leadership diversificata.

Sono le aziende che si adattano a questi nuovi equilibri e tengono il passo con i cambiamenti culturali che hanno le migliori possibilità di attrarre e trattenere i talenti. E possono fare tanto, come rendere più interessante il posto di lavoro, offrire benefit personalizzati e corsi di formazione seguendo le inclinazioni e gli interessi specifici di ognuno.

Sostenibilità, digitalizzazione e automazione stanno cambiando completamente il nostro modo di lavorare. È proprio in questo momento storico che possiamo dare spazio a creatività, flessibilità, formazione, per un futuro del lavoro sempre più inclusivo.”



# Equità e crescita

un nuovo binomio per le aziende

Valentina Sangiorgi,  
Chief HR Officer Randstad



“Il **rispetto dell'unicità** della singola persona, insieme all'**impegno per l'equità**, sono principi fondamentali per sostenere la crescita di persone, aziende e comunità.

Nell'ambito lavorativo, superare i divari di genere, economici e culturali non è solo un imperativo etico, ma soprattutto una necessità per valorizzare il potenziale di ogni individuo. Le aziende hanno la possibilità e la responsabilità di promuovere un ambiente in cui ogni persona si senta rispettata e protetta,

indipendentemente dal proprio background o identità. Le aspettative delle persone verso il mondo del lavoro sono profondamente cambiate.

Tutte le generazioni presenti oggi in azienda non sono più solo alla ricerca del beneficio economico, ma desiderano **sentirsi parte di una comunità** che condivida valori, progettualità future ed un impegno sociale concreto. È importante quindi che le imprese siano consapevoli di questi bisogni e si preparino ad integrarli nelle loro strategie.

L'equità, in particolare, è un valore che va agito attivamente. Questo significa garantire pari opportunità di crescita e sviluppo a tutte le persone, guardando motivazioni e competenze, indipendentemente dal genere, dalle generazioni, dall'etnia o dall'orientamento affettivo e da qualsiasi altro fattore. Superare i divari implica uno sguardo consapevole per implementare, ad esempio,

politiche di equità salariale, crescita, sviluppo, formazione e flessibilità che garantiscano un fattivo **contrasto alla discriminazione**. Tutto questo diventa possibile nella misura in cui ogni persona, nel proprio ruolo, lavori coerentemente a questi valori, rendendoli concreti.

In conclusione, crediamo fortemente che per costruire un mondo del lavoro più equo occorra che ognuno faccia la propria parte. Le aziende che sapranno impegnarsi nel rispetto e nella protezione delle singole identità, rispondendo alle nuove aspettative delle persone, saranno capaci di guidare il cambiamento verso il futuro, rendendo il mondo del lavoro non solo un luogo di profitto ma anche di crescita personale e collettiva.”

**Valentina Sangiorgi,**  
*Chief HR Officer*  
*Randstad*



DIAMO FORMA AL LAVORO DEL FUTURO

**valore D**

# Il benessere che serve al talento

Barbara Garofoli,  
 CEO SGB Humangest Holding



“L’inclusione è a tutti gli effetti un fattore di **innovazione**, che ben si accorda con l’attenzione che riserviamo alle persone e alla **valorizzazione della propria unicità**, che nel mondo del lavoro passa dalla comprensione dei propri punti di crescita all’individuazione del proprio potenziale, dalla possibilità di esprimerlo al raggiungimento di traguardi in termini di crescita personale e professionale. Impegnarci nel progetto di **Valore D** conferma la volontà di realizzare una versione migliore del mondo del lavoro, in cui tutti possano trovare il proprio posto

e realizzarsi nelle proprie aspirazioni, partecipando attivamente allo sviluppo del senso di appartenenza non solo all’azienda, ma a ciò che essa rappresenta nello scenario socioeconomico in cui opera.

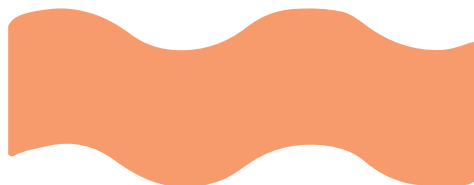
Il Gruppo SGB Humangest condivide fermamente i pilastri costitutivi di **Valore D**: essere tra le aziende che ne fanno parte infatti rappresenta un ulteriore step in un percorso di ricerca, ascolto e azione che seguiamo ormai da diversi anni. Con “**Il valore della fiducia – Laureati e laureandi alle prese con la sfida del lavoro**” il dossier realizzato in collaborazione con L’Università degli Studi di Pavia, ci siamo messi in ascolto della nuova generazione in entrata nel mercato del lavoro, intercettando i loro bisogni e ottimizzando le politiche aziendali in funzione dei risultati emersi. Un esempio? Abbiamo rinnovato la nostra **People Strategy** considerando il work-life balance e l’attenzione al benessere

come parametri per misurare lo stato di salute dell'organizzazione, poiché anche il bisogno di un clima sereno viene percepito come un elemento di produttività.

Se da una parte abbiamo valorizzato l'ascolto delle persone più giovani, dall'altra il bisogno di comprendere come orientare le nostre politiche in favore di una cultura più inclusiva, egualitaria e innovativa ci ha spinto ad istituire un **Advisory Board** in cui ingaggiare importanti personalità appartenenti al mondo del lavoro e delle istituzioni per collaborare insieme alla messa a terra di un nuovo modello di lavoro. Contestualmente abbiamo dato vita all'**Inclusion & Diversity Hub**, un incubatore dei valori che guidano il cambiamento e l'innovazione verso un mercato del lavoro più accessibile.



**Barbara Garofoli,**  
*CEO SGB*  
*Humangest Holding*



Questa avventura ci ha permesso di avviare un dialogo di valore anche con diversi partner e stakeholder come ad esempio l'**Associazione "Art4Sport Onlus"** creata dai genitori di **Bebe Vio**, che da anni si impegna nel promuovere lo sport come terapia fisica e psicologica per bambini e ragazzi con disabilità fisiche; e il gruppo **Menarini**, azienda farmaceutica leader di settore, che ci ha voluto come sponsor nell'edizione 2024 del **Premio Internazionale Fairplay.**"

# Il futuro del lavoro, i lavori del futuro

A purple, multi-pointed starburst graphic that partially overlaps the end of the main title.

Maria Raffaella Caprioglio,  
Presidente di Umana



“Questo è il tempo in cui il lavoro non esiste più nelle forme e nei modi delle generazioni che ci hanno preceduto, pur essendo sempre uno strumento di emancipazione funzionale alla dignità di ogni individuo. Oggi chi si avvicina a una prima occupazione lo fa con **nuovi modi** e con **forme diverse**. Ma questo è anche il tempo in cui l’offerta di lavoro supera la domanda e i giovani, oggi, possono scegliere con maggiore facilità. Se il lavoro o l’azienda in cui sono occupati non risponde alla loro idea di futuro, cambiano.

Oggi un’azienda per attrarre talenti giovani deve sapersi muovere in questo nuovo contesto. **Welfare, crescita, formazione**, devono essere parte integrante dell’offerta, ma soprattutto - ed ecco la vera svolta antropologica - è necessario che ogni azienda sappia raccontare i propri **valori**, che le persone giovani devono poter condividere e su cui misurerà la corrispondenza. È una generazione che cerca un senso nella propria vita professionale, abbia questo una matrice sociale, etica o addirittura ideologica. Cercano aziende dove possano condividere valori come la sostenibilità - non solo ambientale ma anche sociale -, inclusive, attente alle diversità, dove il **“wellbeing”**, lo stare bene, sia misurabile e costruito attraverso l’attenzione alle persone e al contesto. Il coinvolgimento di una persona giovane all’interno dell’impresa è parte integrante della

sua scelta, quella di entrare e di rimanerci. **Attraction e retention**, attirare e trattenere, sono i due grandi temi con cui ogni impresa è e sarà destinata a confrontarsi.

Sarà questo il futuro del lavoro, e questa sarà anche la forma del “lavoro del futuro”, citando il tema di questo progetto di Valore D che vede anche la convinta partecipazione di Umana. Perché la trasformazione radicale, o l'evoluzione, che l'impresa dovrà affrontare velocemente sul fronte delle risorse umane, abbraccia una **nuova cultura del lavoro**, e coinvolgerà – sta già coinvolgendo – proprietà e management.

I nove punti individuati da questo progetto possono costituire il manifesto su cui stabilire **nuove priorità e nuovi paradigmi**. Supporto allo sviluppo delle competenze, rispetto e protezione delle singole identità, apertura al dialogo e al confronto, appartenenza, sviluppo del benessere individuale e collettivo, valorizzazione, equità e trasparenza, per citare alcune tracce di questo decalogo, sono tutti temi che anche Umana, azienda che accompagna lo sviluppo delle imprese, e azienda essa stessa, ha singolarmente sviluppato nel suo percorso e che sono diventati milestones che segnano la sua strada, dal **Codice Etico** pubblicato dalla prima ora, al **Bilancio di Sostenibilità**, quest'anno alla quarta edizione. Una strada che mette al centro di ogni azione il rispetto e la valorizzazione di ogni persona.”



**Maria Raffaella Caprioglio,**  
*Presidente di Umana*

DIAMO FORMA AL LAVORO DEL FUTURO

**valore D**

# Bibliografia

Bain & Company, 10 Proven Actions to Advance Diversity, Equity, and Inclusion, J. Coffman, E. Rosenblum, A. D'Arcy e L. Thompson Love, 2021

N. Bianchi, M. Paradisi, Countries for Old Men: An Analysis of the Age Wage Gap, 2024

Catalyst, How racism shows up at work and the actions your organization can take, 2023

I. Crippi, Lo spazio non è neutro. Accessibilità, disabilità, abilismo, 2024

Deloitte review, The diversity and inclusion revolution, J. Bourke e B. Dillon, 2018

Deloitte, The six signature traits of inclusive leadership, J. Bourke, 2021

Deloitte, Global 2024 Gen Z and Millennial Survey

Edelman, Trust at work, 2023

Harvard Business Review, Design physical and digital spaces to foster inclusion, E. Anicich, J. Jachimowicz, M. Osborne e T. Phillips, 2021

Harvard Business Review, How Fair Is Your Workplace?, B. Kropp, J. Knight e J. Shepp, 2022

Ipsos per Valore D, Sognando il futuro e il lavoro: opinioni e attitudini dei giovani studenti italiani, 2022

McKinsey & Company, Women in the Workplace, 2023

McKinsey & Company, Minoranze etnoculturali in Europa: una potenziale triplice vittoria, 2024

MIT Sloan Management Review, How a values based approach advances DEI, A. Beach e A. Segars, 2022

PWC ProEdge, Upskilling can drive progress on diversity & inclusion efforts, 2021

Save the children, Le equilibriste: la maternità in Italia, 2024

Università di Padova, ...For a manifesto in favor of inclusion. Concerns, ideas, intentions, and passwords for inclusion, 2017

Valore D, Oltre le generazioni: esperienze, relazioni, lavoro, 2024

Valore D, #ValoreD4STEM, 2021

WEF, The Future of Work, 2023

WEF, Global Gender Gap Report, 2024

## Un sentito ringraziamento

Alle agenzie per il lavoro associate a Valore D, che hanno creduto in questa iniziativa sin dal primo momento:

*GiGroup*

*ManpowerGroup*

*Randstad*

*SGB Humangest*

*Umana*

Al sostegno di

*Youth7*

Al prezioso contributo di

*Laura De Chiara*

*Simone Marcelli Pitzalis*

Al team di ricerca SWG

*Manuela Intini*

*Vincenzo Ricca*

*Alessandro Scalcon*

A tutte le aziende del network il cui supporto sarà fondamentale:

l'unico modo per andare lontano è farlo insieme.

Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza la passione del team di Valore D, in particolare

*Barbara Falcomer*

*Paola Andreozzi*

*Ulrike Sauerwald*

*Paola Trotta*

*Michael Carbone*

*Melissa Crespi*

*Dalila D'Ingeo*

*Nicole Gila*

*Silvia Ardoli*

*Phoenia Baiunco*

*Roberta Brancato*

*Ariel Mafai Giorgi*

*Chiara Giovenzana*

*Ivano Montrone*

*Diletta Pianezzi*

*Benedetta Raschi*

*Lorenzo Venturelli*





Valore D, Inc. 2024.  
Diritti riservati.

Per informazioni e richiesta riproduzione è possibile contattare:  
[segreteria@valored.it](mailto:segreteria@valored.it)

Luglio 2024

[www.valored.it](http://www.valored.it)