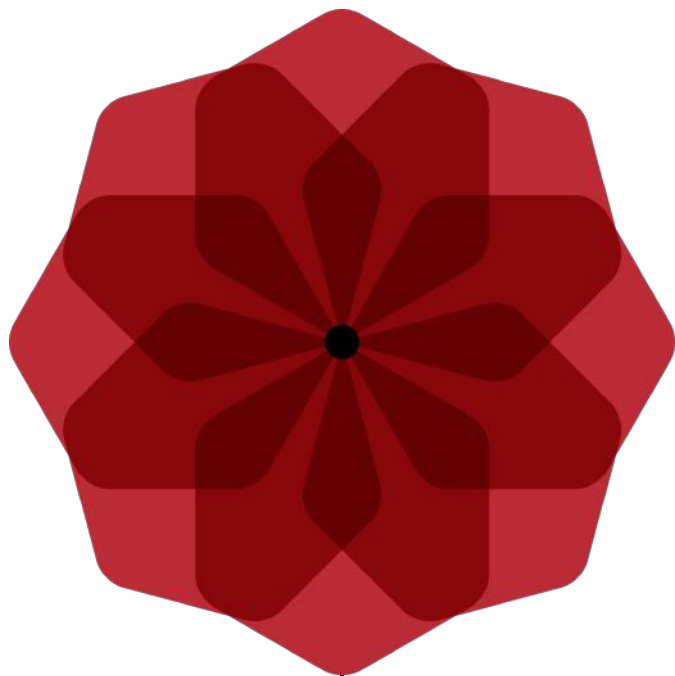




Maledetta Primavera

**Far fiorire l'intergenerazionalità cooperativa
nell'inverno demografico**

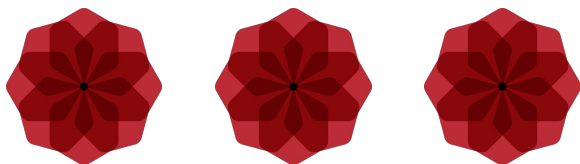
..... **2025**

LEGACOOP
GENERAZIONI
BOLOGNA

LEGACOOP
BOLOGNA



sociolab
partecipazione e ricerca sociale



Il percorso di ricerca-azione illustrato in questo documento è stato promosso da Generazioni Legacoop Bologna e realizzato con il contributo di Legacoop Bologna e il supporto metodologico di Sociolab.

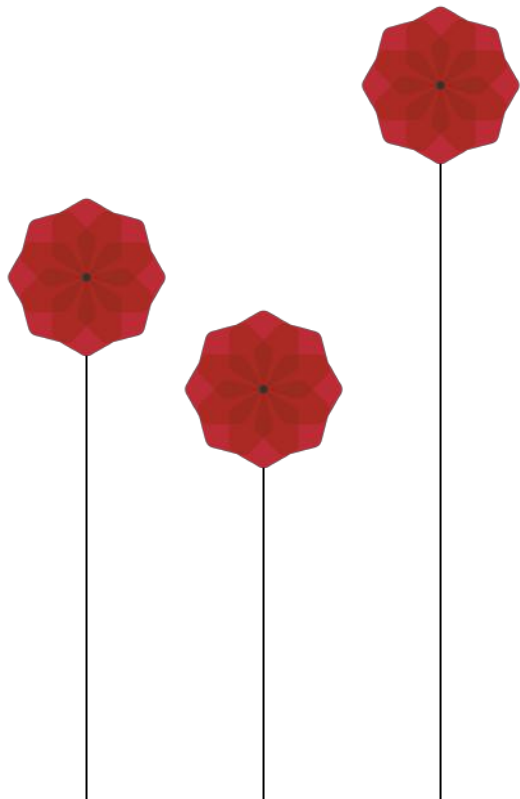
Partecipanti di Generazioni Legacoop Bologna che hanno contribuito alla realizzazione del percorso: Giulia Ardito, *NCV Logistica evoluta*; Laura Baiesi, *Fondazione Unipolis*; Federico Bari, *Camst Group*; Marina Donato, *CNS – Consorzio Nazionale Servizi*; Fabiola di Fazio, *Demetra Formazione*; Elisabetta Miraglio, *Piazza Grande*; Alice Molta, *Impronta Etica*; Michela Patuzzo, *Cadiai*; Sara Teglia, *Impronta Etica*.

Referente per Legacoop Bologna che ha fornito supporto di struttura e progettazione: Carlo Francesco Salmaso.

Curatori dell'indagine e del supporto metodologico a cura di Sociolab: Giulia Maraviglia; Francesco Ranghiasi; Neusa Tsimba.

Identità visiva e progettazione grafica: Silvana Carbone.

Indice



3 Prefazione di Rita Ghedini

4 Introduzione di Laura Baiesi

5 Azioni del percorso

6 Generazioni al lavoro L'indagine a cura di Sociolab

7 Com'è stata realizzata questa indagine

8 Tavola dei contenuti

9 Generazioni e mercato del lavoro

41 Lavorare in cooperativa

63 Pratiche per organizzazioni intergenerazionali

69 Approfondimenti con cooperative aderenti a Legacoop Bologna

73 Conclusioni

74 Fonti

Allegato: Report dei focus group

Prefazione

Rita Ghedini

Presidente Legacoop Bologna

Maledetta Primavera è un analizzatore.

Non solo un'analisi, ma un indicatore di cambiamento.

La decisione da parte di Generazioni Legacoop Bologna di porre al centro della propria attività un lavoro di ricerca, in luogo di più consueti percorsi di confronto tra pari, di scambio di esperienze, di conoscenza del mondo cooperativo più o meno prossimo, rappresenta in sé un cambiamento.

Rivolgere questo lavoro di ricerca non solo alla classe dei pari, ma porlo al centro del confronto fra generazioni diverse e fra ruoli diversi, è un indicatore di volontà trasformativa, che propone un metodo.

Scegliere il lavoro, l'esperienza ed il senso attribuito da ciascuna generazione cooperativa ad una dimensione essenziale dello scambio mutualistico di molte cooperative e strategica per la dimensione imprenditoriale e sociale di tutte, segnala una trasformazione in corso nella società, che cambia il significato della definizione "*mondo del lavoro*", inteso come perimetro esistenziale e sociale.

Una trasformazione che avviene anche in cooperativa. Ma in cooperativa questo cambiamento correla con una delle dimensioni costitutive dello scopo del "cooperare" per "*le migliori condizioni*", come recitano gli statuti delle cooperative.

Quali sono oggi "*le migliori condizioni*" di e per il lavoro?

Quale livello di oggettivazione della loro definizione e della loro misurazione è possibile definire, con riferimento al lavoro? Ciò che si osserva e misura ha solo a che fare con il lavoro in sé o anche con altre dimensioni esperienziali? Come questo cambiamento intreccia l'evoluzione dell'impresa cooperativa, i suoi obiettivi imprenditoriali, lo scopo e la struttura mutualistica, la prospettiva intergenerazionale, che per la cooperativa e per la cooperazione è costitutiva?

Porre a confronto le testimonianze di cooperatrici e operatori con le analisi e la letteratura più recente in materia di lavoro è un metodo di lavoro aperto, che considera la cooperazione non solo, correttamente, a confronto con il contesto economico e sociale del Paese, ma come un sistema per cui le reti relazionali aperte sono parte dell'evoluzione del modello.

Infine, partire dal micro, tenere la dimensione laboratoriale che consente, al tempo, di indagare, discutere e sperimentare episodi di cambiamento possibile, attribuisce a questo percorso, di cui Generazioni Bologna presenta quella che personalmente auspico sia una tappa, un valore d'uso concreto, senza rinunciare all'approfondimento teorico indispensabile per leggere prospetticamente il cambiamento.

Per tutte queste ragioni ringrazio le cooperatrici e i operatori di Generazioni Bologna, assumendo l'impegno all'ingaggio comune nell'affrontare questioni cruciali per il futuro della cooperazione.

Introduzione

Laura Baiesi

Portavoce Generazioni Legacoop Bologna

Il mondo del lavoro sta cambiando e con esso si trasformano percezioni, bisogni, priorità e aspettative legate al luogo in cui lavoriamo. In particolare, le lavoratrici e i lavoratori under 40, manifestano nuovi modi di interpretare e vivere gli ambienti professionali. Ma quali trasformazioni stanno davvero accadendo? Cosa ci raccontano i dati? Esistono pratiche da cui trarre ispirazione? Qual è il ruolo della cooperazione nel coinvolgere le nuove generazioni? E noi, come gruppo di giovani operatori e operatrici, come possiamo contribuire ad affrontare queste dinamiche? Come mettere le nostre idee in dialogo con gli altri attori e con il sistema Legacoop? È da queste domande che ha preso forma **Maledetta Primavera** evocando una stagione di risveglio che tarda ad arrivare. Una primavera assopita, che ha bisogno di una spinta in più per germogliare.

La ricerca-azione - promossa da **Generazioni Legacoop Bologna**, realizzata con il contributo di **Legacoop Bologna** e il supporto metodologico di **Sociolab** - nasce con l'intento di **rafforzare l'intergenerazionalità nelle cooperative**, esplorando il rapporto tra imprese e under 40 in un contesto in continua evoluzione. Innovazione tecnologica, globalizzazione, crisi socio-economiche e pandemia hanno ridefinito il mercato del lavoro, rendendolo più instabile e competitivo. Ne derivano percorsi lavorativi frammentati, difficoltà di inserimento, precariato e un'autonomia che tarda ad arrivare. In questo scenario, il modo in cui le persone giovani accedono e partecipano al mondo del lavoro è cambiato. Per le organizzazioni che vogliono attrarre e coinvolgere lavoratrici e lavoratori under 40 ed essere riconosciute come in grado di offrire risposte adeguate, diventa fondamentale comprenderne bisogni, aspirazioni e abitudini.

Attraverso momenti di **ascolto e dialogo, studi di ricerche e pratiche**, *Maledetta Primavera* ha voluto indagare e mettere in evidenza le caratteristiche che rendono l'ambiente di lavoro coinvolgente nel tempo per le nuove generazioni, per la loro occupabilità e crescita professionale. In prospettiva organizzativa rispondere alla domanda: "quali cambiamenti possono attuare le organizzazioni per aumentare tra le persone under 40 il desiderio di lavorare presso la propria realtà? Come valorizzare l'essere cooperativa?". In prospettiva under 40: "quali cambiamenti vengono riconosciuti dalle nuove generazioni come più significativi per il proprio benessere sul luogo di lavoro?".

Quello che segue è un primo passo: dati, riflessioni ed esperienze emerse e condivise dal percorso da mettere in comune – dentro e fuori il movimento cooperativo – per alimentare il confronto e cercare, se non soluzioni definitive, almeno nuovi modi per immaginare e percorrere strade insieme.

Azioni del percorso



INDAGINE

a cura di **Sociolab**
giu 2024 - mag 2025

Analisi sullo stato, la percezione e l'evoluzione del benessere lavorativo per esplorare il rapporto tra le persone giovani e il mondo del lavoro con un focus particolare sulle imprese cooperative.

Raccolta in modalità crowd e rielaborazione di pratiche di benessere organizzativo per persone under 40.

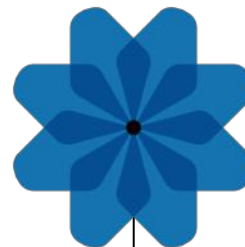


FOCUS GROUP

a cura di **Generazioni Legacoop Bologna**
set 2024

Momenti di ascolto e dialogo intergenerazionale per stimolare la riflessione sul rapporto tra il lavoro e le nuove generazioni.

Per i dettagli si rimanda al Report dei focus group in allegato a questo documento.



APPROFONDIMENTI IN COOPERATIVE ADERENTI A LEGACOOP BOLOGNA

a cura di **Generazioni Legacoop Bologna**
feb - apr 2025

Incontri all'interno di imprese volontarie, per riconoscere le strategie già adottate che coinvolgono l'intergenerazionalità, gli aspetti percepiti come più interessanti su cui lavorare e le ipotesi tailor-made di azioni eventualmente avviabili nella forma di prototipo o percorso sperimentale.

Generazioni al lavoro

..... L'indagine a cura di Sociolab

Come è stata realizzata l'indagine

Questa indagine si propone di esplorare il rapporto tra le persone giovani e il mondo del lavoro con un focus particolare sulle imprese cooperative.

Le fonti utilizzate per la ricerca sono sia di tipo primario che secondario.

Le fonti primarie sono i tre **focus group** realizzati nel mese di settembre 2024 da rappresentanti del gruppo di Generazioni Bologna con il supporto metodologico e tecnico della cooperativa Sociolab, e da una **ricerca di best practice** condotta in modalità crowd tra i mesi di febbraio e maggio 2025 grazie alla quale sono state realizzate le 6 schede di approfondimento contenute nella sezione Pratiche per organizzazioni intergenerazionali.

Le fonti secondarie, invece, comprendono articoli, riviste, inchieste, approfondimenti accademici e di settore, sia qualitativi che quantitativi.

I materiali raccolti e analizzati hanno lo scopo di:

- dare all'analisi una maggiore profondità nell'indagare e comprendere **tendenze e orientamenti valoriali** che determinano le scelte e i comportamenti delle persone giovani che oggi sono presenti nel mondo del lavoro;

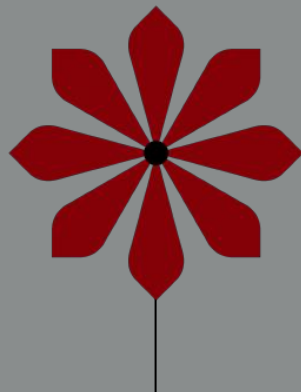
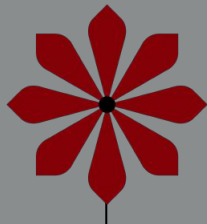
- fornire alle imprese elementi utili per costruire strategie di **adattamento ed evoluzione** della propria cultura organizzativa, e delle proprie modalità interne di gestione dei processi e delle modalità di lavoro.

Le informazioni raccolte sono state riorganizzate secondo blocchi tematici che sviluppano **singoli concetti** collegati al rapporto delle persone giovani con il lavoro. Il documento è composto quindi da capitoli utili ad esplorare, attraverso una **parola-chiave**, le aspettative delle nuove generazioni in relazione alla propria vita lavorativa e al rapporto con il datore di lavoro facendo, laddove consentito dai dati, anche un raffronto tra le due generazioni cui attualmente appartengono le persone under 40 presenti nella forza lavoro: Gen Z e Millennials.

I capitoli sono stati pensati sia per essere letti singolarmente, essere di immediata fruizione e fornire informazioni e spunti di riflessione a chi legge; sia per restituire una parte di un ragionamento complessivo che viene sviluppato attraverso il susseguirsi dei contenuti lungo l'intero documento.

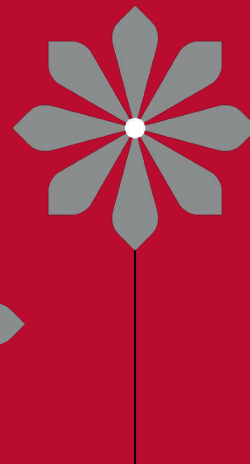
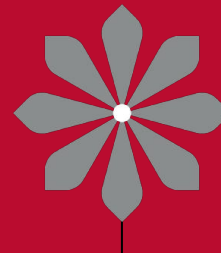
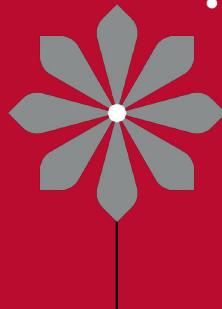
Generazioni e mercato del lavoro

- Generazioni
- Valori
- Identità
- Formazione
- Carriera
- Performance
- Relazione
- Sicurezza
- Flessibilità
- Benessere
- Futuro



Lavorare in cooperativa

- Visione
- Impegno
- Tempo libero
- Contratto
- Permanenza
- Sfruttamento
- Democrazia
- Equità
- Comunità
- Ricambio



Generazioni e mercato del lavoro



GENERAZIONI

[INDICE](#)

[TAVOLA DEI CONTENUTI](#)

Nel sistema lavorativo italiano sono presenti almeno 4 generazioni.

Queste generazioni si differenziano in maniera significativa in termini di bisogni, prospettive, background culturale e fase del ciclo di vita personale e lavorativa in cui si trovano in questo momento.

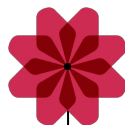


BABY BOOMERS (BOOMERS)

persone nate
tra il 1946 e il 1964

.....

Trovano scomodo interfacciarsi e aprire il dialogo con i loro capi, nonostante il rispetto e la devozione verso i superiori; sacrificano la vita personale per il lavoro; il feedback è vissuto come un insulto; apprezzano la lealtà e spesso rimangono nella stessa organizzazione per tutta la vita.*



GENERAZIONE X

persone nate
tra il 1965 e il 1980

.....

Interagiscono bene con i loro superiori e non si lasciano impressionare dai titoli e dalle etichette; l'equilibrio vita-lavoro è un valore; il feedback deve essere continuo; sono fedeli alle persone più che all'organizzazione.*



GENERAZIONE Y (MILLENNIALS)

persone nate
tra il 1981 e il 1996

.....

Credono che il rispetto vada guadagnato; l'equilibrio vita-lavoro è un valore; il feedback deve essere continuo e immediato; rimangono fedeli e concentrati quando dedicati ad un progetto, una causa o un'idea.*



GENERAZIONE Z (CENTENNIALS)

persone nate
tra il 1997 e il 2012

.....

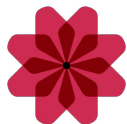
Hanno bisogno che ci si fidi di loro; l'equilibrio vita-lavoro è un valore; il feedback deve essere continuo e immediato; rimangono fedeli e concentrati quando dedicati ad un progetto, una causa o un'idea.*

L'Italia si conferma come uno dei paesi più anziani al mondo, con una struttura per età che evidenzia un marcato squilibrio generazionale e un processo di decremento della popolazione residente, in atto dal 2014 e ormai strutturale. Al 1° gennaio 2025, l'analisi della composizione per generazioni rivela dinamiche demografiche senza precedenti che ridisegnano il volto del Paese.



BABY BOOMERS

I Baby Boomers, oggi tra i 61 e i 79 anni, costituiscono il nucleo principale degli over 65, contribuendo significativamente al **24,7% della popolazione** che ha superato questa soglia anagrafica, per un totale di oltre 14,5 milioni di persone. All'interno di questo gruppo, i "grandi anziani" di 80 anni e più sono oltre 4,5 milioni, superando numericamente i bambini sotto i 10 anni.



GEN X MILLENNIALS



La Generazione X, oggi tra i 45 e i 60 anni, rappresenta una quota significativa della fascia di **età lavorativa che nel complesso costituisce il 63,4% del totale** (circa 37,3 milioni). In questo 63,4% **sono compresi anche i Millennials**, oggi tra i 29 e i 44 anni, che formano il pilastro produttivo del paese, ma si trovano in una condizione di lieve diminuzione numerica che solleva interrogativi sulla sostenibilità futura del sistema economico e previdenziale.



GEN Z (CENTENNIALS)

La Generazione Z o Centennials (nati tra il 1997 e il 2012), oggi tra i 13 e i 28 anni, si colloca in parte nella fascia più giovane dell'età lavorativa e in parte nella popolazione sotto i 15 anni, che **rappresenta solo l'11,9% del totale della popolazione** (circa 7 milioni di individui). Questa generazione, insieme ai bambini nati dopo il 2012, evidenzia il drammatico assottigliamento della base della piramide demografica italiana, testimonianza del prolungato calo della natalità.

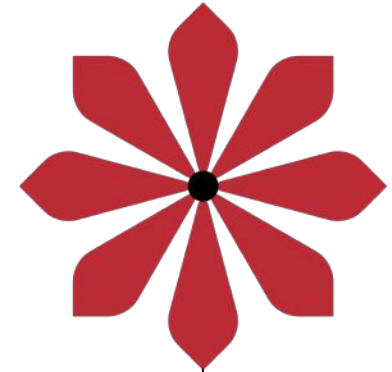
Secondo dati Istat del 2022, i giovani sotto i 30 anni in Italia guadagnano in media il 25% in meno rispetto alla fascia d'età tra i 30 e i 49 anni, e il 36% in meno rispetto agli over 50.

Un **trend anche europeo** che viene confermato anche da altri studi, come quello della Resolution Foundation, un think tank britannico, che già nel 2018 evidenziava come i figli della Generazione X (nati tra il 1966 e il 1980) avessero raggiunto i 30 anni con redditi superiori del 30% rispetto ai Baby Boomer (1946-1965).

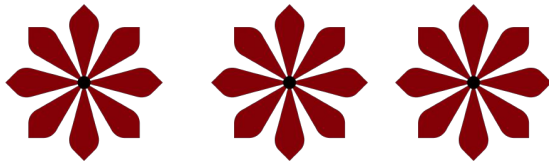
I Millennials (1980-2000), invece, seguono un andamento opposto: **minori guadagni e aspettative più basse**, con un calo del reddito disponibile in tutta Europa. In Italia, questa riduzione raggiunge il 17% rispetto alla generazione precedente al momento del trentesimo compleanno.

Queste differenze, non solo influenzano la percezione e il rapporto degli under 40 con il lavoro ma si riflettono anche su aspetti fondamentali della vita quotidiana.

Il **calo del potere d'acquisto**, infatti, non è solo una conseguenza dei bassi salari, ma contribuisce a sua volta a limitare la stabilità occupazionale e ridurre le opportunità di crescita personale e professionale, alimentando un circolo vizioso difficile da interrompere.



Il costo degli immobili in Italia ha registrato un incremento pari a 14 volte quello degli stipendi.



A esacerbare ulteriormente il **senso di scarsa opportunità di crescita e sviluppo degli under 40**, negli ultimi tre decenni, il costo degli immobili in Italia ha registrato un incremento pari a 14 volte quello degli stipendi. Attualmente, il reddito medio netto annuo si aggira intorno ai 21.000 euro, mentre per acquistare un appartamento di 100 metri quadrati servono circa 182.000 euro. L'accesso alla proprietà è reso ancora più difficile **dall'aumento dei tassi di interesse sui mutui** rispetto al periodo precedente alla pandemia, quando il valore medio si attestava attorno all'1,5%.

I prezzi delle case hanno subito un'impennata tra il 2000 e il 2012, ma la doppia crisi economica del 2008 e del 2011 ha provocato una fase di recessione e un rallentamento del mercato immobiliare. Dal 2012, i costi hanno registrato una lieve flessione.

A differenza degli immobili, gli stipendi hanno subito un'evoluzione decisamente più contenuta. Tra il 1992 e il 2010, il salario medio in Italia non è aumentato significativamente e ha persino subito riduzioni in alcuni anni, creando un divario **sempre più marcato tra reddito e possibilità di acquisto di beni durevoli**.

Tuttavia, i dati Nomisma propongono risultati diversi. Per comprare nel 1993 una casa da 80 metri quadrati di costo medio a Milano, infatti, il neoassunto avrebbe dovuto devolvere 14,9 annualità, equivalenti a un prezzo di 168.880 euro, oggi servono 15 annualità, per una spesa di 279.280 euro.

Ecco perché facciamo sempre più fatica a comprare casa

Variazione percentuale cumulata degli stipendi e dei prezzi delle case in Italia tra il 1991 e il 2022



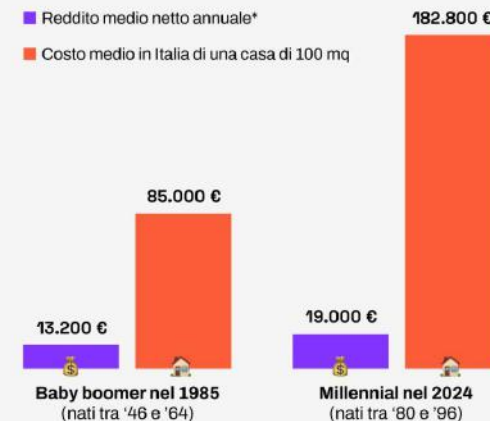
Fonte: Elaborazione Will su dati OECD, FRED St. Louis

Quanti stipendi servono per comprare casa nelle città italiane?

Città	Prezzo medio di vendita Ottobre 2024 (€/mq)	Mensilità di stipendio* per comprare un biocale di 60 mq nel 2024	Mensilità in più rispetto al 2019
Venezia	4.800 €	159	+19
Milano	5.850 €	130	+11
Roma	5.550 €	165	+11
Firenze	4.950 €	150	+10
Como	3.050 €	93	+9
Trento	3.350 €	112	+8
Napoli	3.450 €	140	+8
Rimini	3.200 €	135	+8
Ferrara	2.400 €	82	+7
Bologna	3.950 €	107	+7

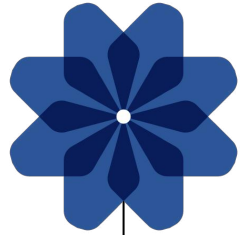
*Stipendio medio in ciascuna città
Fonte: Elaborazione Il Sole 24 Ore su dati ISTAT e Scenari Immobiliari

Quando ti dicono “Io a 30 anni avevo già comprato casa”, mostragli questo



*Corretto per inflazione e convertito in euro

Fonte: Elaborazione Will su dati Immobiliare; Top Incomes in Italy 1974-2004; Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF)



Baby Boomers (1946-1964)

Potere d'acquisto immobiliare

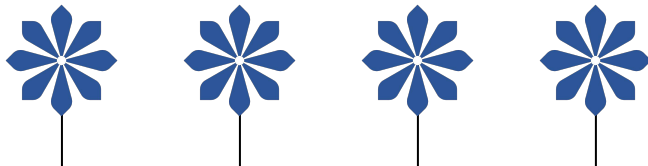
I Baby Boomers hanno beneficiato del **periodo più favorevole** per l'acquisto della prima casa. Negli anni '70-'80, quando questa generazione era nel pieno dell'età lavorativa, il rapporto prezzo casa/stipendio oscillava tra 3-5 volte il reddito annuo. Nonostante i tassi di interesse più elevati dell'epoca (spesso superiori al 10%), i prezzi immobiliari erano relativamente accessibili e gli **stipendi crescevano costantemente** in termini reali.

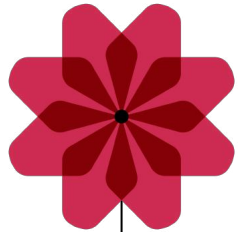
Beni di interesse e abitudini di consumo

- Elettrodomestici di marca (lavatrice, frigorifero, televisore)
- Automobili come status symbol
- Mobili e arredamento per la casa di proprietà
- Gioielli e orologi di valore

Modelli di consumo

- Acquisti ponderati e orientati alla durata
- Preferenza per negozi fisici e marchi consolidati
- Investimenti in beni tangibili (immobili, oro)
- Spesa concentrata su comfort domestico e sicurezza familiare





Generazione X (1965-1980)

Potere d'acquisto immobiliare

La Generazione X ha affrontato un mercato immobiliare in evoluzione. Negli anni '90-2000, il rapporto prezzo casa/stipendio è salito a 5-7 volte lo stipendio annuo nelle principali città italiane. Questa generazione ha vissuto l'introduzione dell'euro e le prime fluttuazioni significative del mercato immobiliare. Questa generazione al contempo **ha vissuto i primi segnali di precarizzazione lavorativa**, tassi di interesse in calo ma prezzi immobiliari in crescita e **richieste di mutui più lunghi** (da 15-20 anni a 25-30 anni).

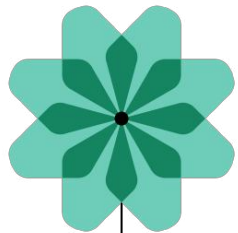
Beni di interesse e abitudini di consumo

- Computer personali e prime console per videogiochi
- Telefoni cellulari (prima i Nokia, poi i primi smartphone)
- Lettori CD, DVD e primi dispositivi digitali
- Auto più sofisticate con accessori tecnologici

Modelli di consumo

- Equilibrio tra negozi fisici e primi acquisti online
- Maggiore attenzione al design e al brand
- Investimenti in tecnologia per lavoro e svago
- Prime esperienze di consumo "esperienziale" (viaggi, ristoranti)





Millenials (1981-1996)

Potere d'acquisto immobiliare

I Millennials hanno affrontato **la più grave crisi di accessibilità abitativa della storia italiana recente**. Il rapporto prezzo casa/stipendio è schizzato a 8-12 volte lo stipendio annuo nelle città principali, con picchi ancora più elevati in zone centrali di Milano e Roma. Questa generazione vive un'immobilità salariale a fronte del costo della vita, una maggiore precarietà lavorativa diffusa (contratti a termine, partite IVA), criteri bancari più stringenti post-crisi 2008, una necessità di risparmi iniziali elevati (spesso 20-30% del valore immobiliare) e un più difficile supporto familiare spesso indispensabile per l'acquisto di una casa.

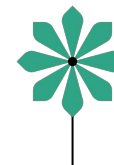
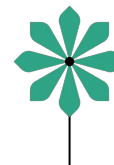
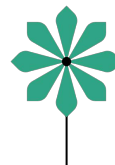
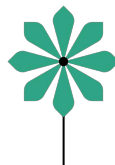
Beni di interesse e abitudini di consumo

- Smartphone di ultima generazione (sostituiti ogni 2-3 anni)
- Laptop, tablet e dispositivi connessi
- Abbonamenti a servizi streaming (Netflix, Spotify, Amazon Prime)
- Accessori tecnologici e gadget smart

Modelli di consumo

- Economia della condivisione (car sharing, bike sharing, Airbnb)
- Fast fashion alternato a brand sostenibili
- Cibo di qualità e prodotti biologici
- Esperienze vs beni materiali (viaggi, eventi, corsi)
- Shopping online come modalità prevalente di acquisto

17





Generazione Z (1997-2012)

Potere d'acquisto immobiliare

La Generazione Z, appena entrata nel mercato del lavoro o ancora inserita in percorsi di studio, **affronta prospettive immobiliari ancora più complesse**. Il rapporto prezzo casa/stipendio può superare le 10-15 volte nelle aree metropolitane, rendendo l'acquisto praticamente impossibile senza un supporto familiare sostanzioso. È una generazione che si troverà sempre di più a vivere permanentemente la condizione "in affitto", che sperimenta soluzioni alternative (co-living, micro-appartamenti), possibili spostamenti verso città medie o periferie e che ha ridimensionato le aspettative sulla proprietà immobiliare.

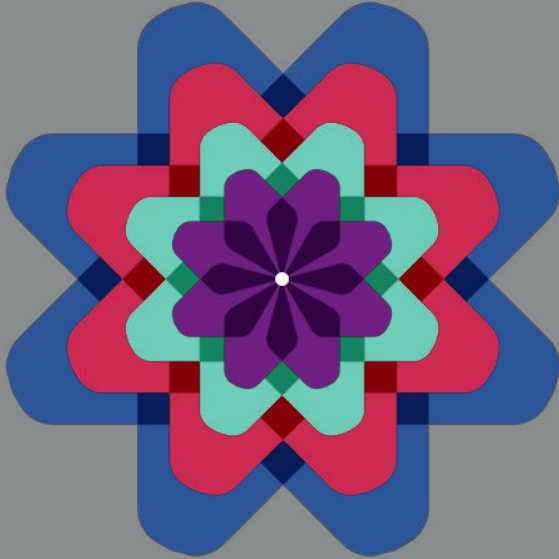
Beni di interesse e abitudini di consumo

- Dispositivi sempre connessi (smartphone, cuffie wireless, smartwatch)
- Gaming avanzato (console, PC gaming, accessori VR)
- Contenuti digitali e creator economy
- Crypto-valute e investimenti fintech

Modelli di consumo

- Forte attenzione alla sostenibilità ambientale
- Acquisti influenzati da social media e influencer
- Modello "rental economy" esteso a moda, mobilità, abitazioni
- Ricerca del miglior rapporto qualità/prezzo attraverso comparazione online



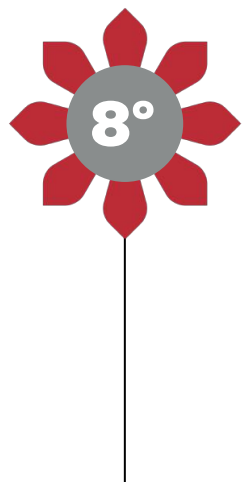


“

All'interno delle generazioni under 40 – in particolare le generazioni Y e Z – emergono **differenze significative**, non meno marcate di quelle che le separano dalle generazioni precedenti. Questo evidenzia come la categoria anagrafica dei “giovani” – che oggi può includere persone con fino a 20 anni di differenza – sia tutt'altro che omogenea: è un **insieme articolato e multidimensionale**, attraversato da valori, priorità e approcci al lavoro molto diversi.

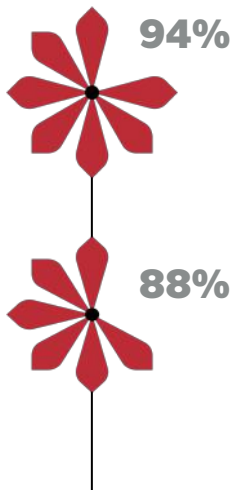
Lavoratori e lavoratrici under 40 attribuiscono oggi grande importanza a valori come equilibrio tra vita privata e lavoro, inclusività e sostenibilità, riflettendo una crescente consapevolezza sociale ed etica.

Molti under 40 cercano aziende che riflettono i loro valori etici e offrono flessibilità, benessere e crescita personale. Rifiutano contesti tossici o privi di senso, preferendo organizzazioni che investono in formazione e competenze. Questo orientamento spinge i datori di lavoro a innovare, puntando su sostenibilità, empatia e inclusività per attrarre giovani talenti. La ricerca di significato e benessere emotivo nel lavoro è diventata una priorità che guida le scelte professionali delle nuove generazioni.



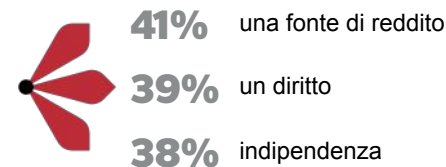
Tra i giovani italiani **il lavoro** si colloca solo all'ottavo posto nella scala valoriale (32%), preceduto da:

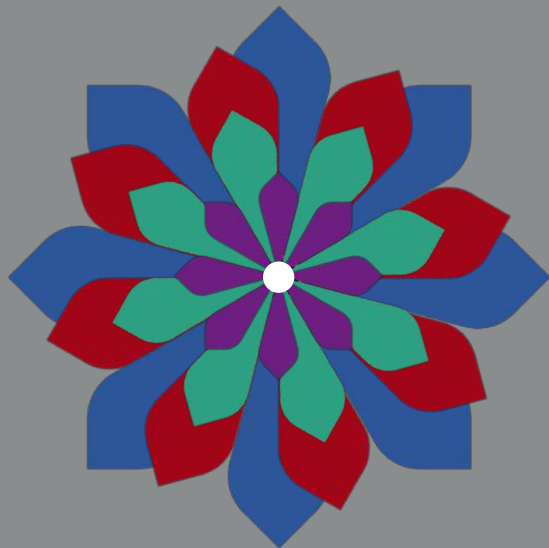
- > rispetto (50%)
- > onestà (44%)
- > libertà (42%)



Deloitte evidenzia che il 94% dei dirigenti e l'88% dei dipendenti riconoscono **l'importanza cruciale della cultura aziendale per il successo organizzativo.**

Per le **persone under 35** il lavoro è:





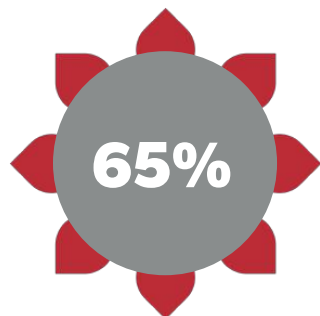
“

Per noi è **importante capire** cosa è il lavoro per i giovani, perché noi tra poco andiamo in pensione. Per loro al primo posto c'è la **conciliazione vita-lavoro** e viene prima la vita.

Per la generazione prima, i Boomer, il lavoro era la vita e infatti rimangono a lavoro molto a lungo. Oggi per la maggior parte dei ragazzi che incontro il lavoro non è la vita, **il lavoro è una condizione necessaria per vivere** ma se si potesse vivere senza, quasi sarebbe apprezzato di più.

Il lavoro, tradizionalmente elemento centrale nella costruzione dell'identità adulta, ha perso questa funzione per molti giovani italiani. La precarietà lavorativa e la mancanza di prospettive stabili rendono difficile per i giovani identificarsi con il proprio ruolo professionale, generando incertezza e insoddisfazione.

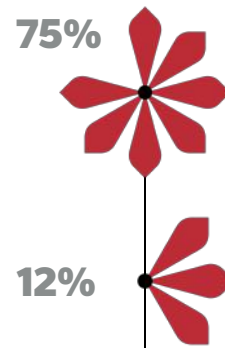
In risposta a queste sfide, molti giovani cercano nuove forme di appartenenza e costruzione dell'identità attraverso l'attivismo sociale, l'impegno civico e la partecipazione a comunità online. Questi spazi offrono opportunità per esprimere sé stessi, condividere valori e costruire relazioni significative, contribuendo alla formazione di un'identità più fluida e adattabile.



Il **65% degli under 40** si sente in bilico tra possibilità e insicurezze, cercando di definire la propria identità in un contesto sociale ed economico sempre più fluido.

Il **Rapporto Servizio Civile 2025** mostra che il volontariato e l'impegno sociale stanno diventando strumenti fondamentali per la costruzione dell'identità giovanile.

Il 75% dei partecipanti ha **aggiornato il proprio CV** dopo l'esperienza di servizio civile, e il 12% ha **partecipato a concorsi pubblici** sfruttando le agevolazioni.



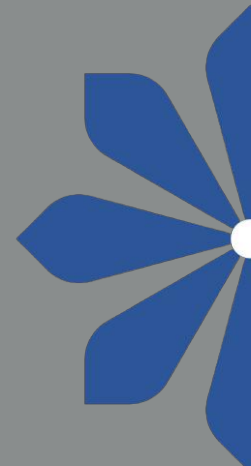
“

Oggi i giovani hanno a disposizione molte più **sfere di autodeterminazione** rispetto al passato.

La prospettiva è più sana perché i giovani si guardano a 360 gradi e il lavoro è un mezzo, non un fine.

La struttura della vita è cambiata molto: prima il lavoro era più definito e corrispondeva a delle tappe di vita, ora questo non c'è più e di conseguenza **si decostruisce il senso e il valore del lavoro**.

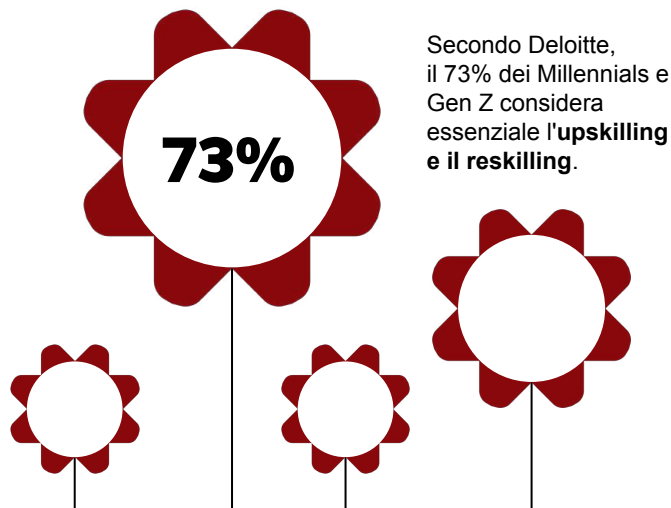
I ventenni di oggi stanno crescendo con una pandemia, a cui sono seguite due guerre: uno stato di crisi in cui si sono formati e in questo frame **hanno bisogno di sentirsi riconosciuti come individui**.



FORMAZIONE

La formazione rappresenta un tema centrale per gli under 40 in un mercato lavorativo segnato da rapidi cambiamenti tecnologici e professionali. L'apprendimento non si limita più alla fase scolastica o universitaria, ma assume una dimensione continua e dinamica, alimentata dall'esigenza di rimanere competitivi.

La digitalizzazione e l'automazione spingono i lavoratori a sviluppare competenze tecniche e soft skills. Le aziende investono sempre più in programmi di formazione interna per rispondere alle esigenze organizzative e alle ambizioni personali, facendo della formazione un elemento chiave per una carriera significativa e sostenibile.

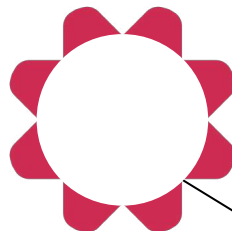


I principali ambiti di formazione scelti dai singoli o promossi dalle aziende sono:

-  **73% in competenze digitali e tecnologiche** (come automazione e IA)
-  **59% in soft skill** (come comunicazione e problem-solving)
-  **54% su tecnologie emergenti** (come il cloud computing)
-  **47% su competenze analitiche per decisioni migliori**, con crescente interesse per sostenibilità e leadership
-  **il 47% degli adolescenti afferma di essere esperto in qualcosa**
-  **il 75% della Generazione Z** afferma che esistono altri modi per ottenere una buona istruzione **senza passare per l'università**

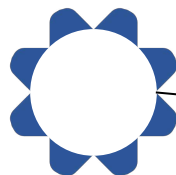
Soft skill

Competenze trasversali e comportamentali, come la capacità di comunicazione, la leadership, l'adattabilità e la gestione dei conflitti.



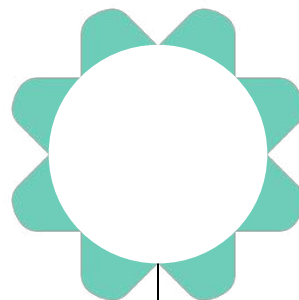
Hard skill

Competenze tecniche specifiche, misurabili e direttamente collegate a un mestiere, come la programmazione, l'analisi dei dati o la progettazione tecnica.



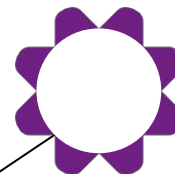
Upskilling

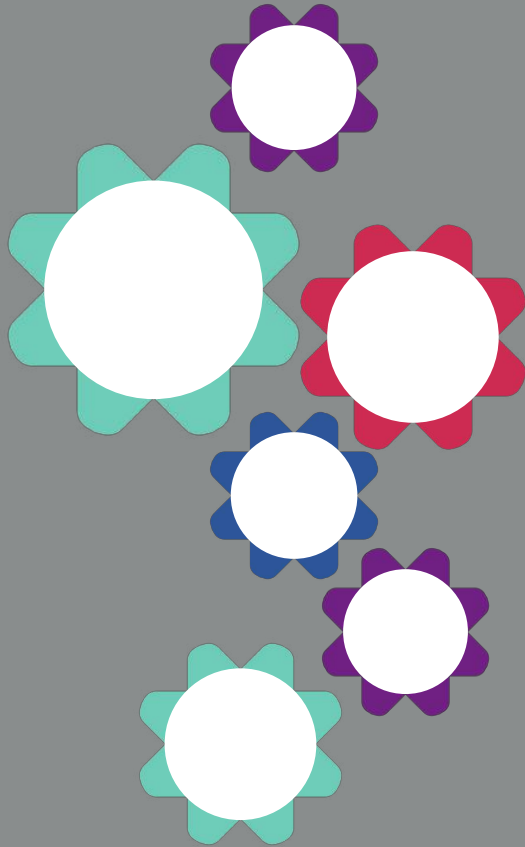
Sviluppare o migliorare competenze già esistenti per adattarsi alle nuove esigenze lavorative e ai cambiamenti del proprio settore.



Reskilling

Apprendere competenze completamente nuove per poter svolgere ruoli differenti o affrontare trasformazioni nel mercato del lavoro.





“

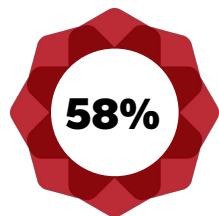
Qualche giorno fa ho letto uno studio dove si diceva che buona parte dei lavori che si faranno nel 2060 **non sono ancora stati inventati**. Io nel 2060 lavorerò ancora.

Questo vuol dire che io mi devo formare.

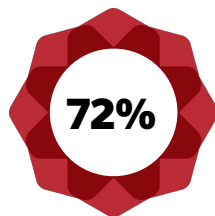
La formazione **è un valore assoluto**, perchè mi aiuta a trasformarmi e farlo in azienda è un benefit importante.

Negli ultimi anni, il concetto di carriera per i giovani lavoratori non è più inteso come un percorso lineare e gerarchico. Oggi la carriera si declina in forme più fluide, personalizzate e coerenti con i propri valori. Le persone giovani cercano flessibilità, autonomia e un equilibrio tra vita personale e professionale.

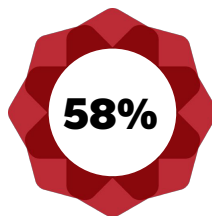
Il concetto di carriera per i giovani lavoratori e le giovani lavoratrici oggi è profondamente diverso rispetto al passato. Le nuove generazioni, in particolare la Gen Z, preferiscono ruoli che offrono flessibilità e autonomia e che diano soddisfazione nel breve periodo perché è venuta meno l'aspettativa che i sacrifici lavorativi possano ripagare professionalmente, economicamente e nella vita privata. Inoltre, i nuovi concetti di "carriera senza confini" (*Boundaryless Career*) e "carriera versatile" (*Protean Career*) sottolineano il bisogno di adattabilità, autodeterminazione e di coerenza con i valori personali. Secondo una ricerca di Ipsos rispetto ai giovani italiani, il:



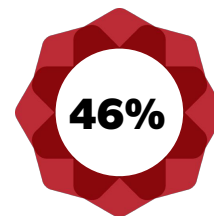
desidera maggiore stabilità lavorativa, ma il lavoro non è più al centro delle priorità: viene messo al quinto posto, dopo famiglia, amore, cultura e amicizia.



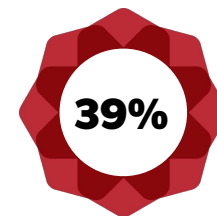
considera la **flessibilità lavorativa** una priorità nella scelta della carriera.



preferisce **ruoli che offrano un equilibrio tra vita personale e professionale** rispetto a posizioni con maggiori responsabilità ma meno tempo libero.



è interessato a settori legati alla **sostenibilità e all'innovazione sociale**.

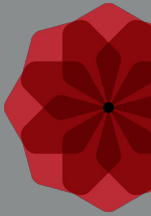
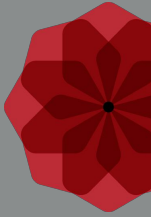
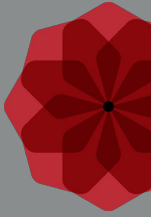


valuta positivamente **esperienze di lavoro all'estero** come parte del proprio percorso professionale.

“

Il giovane medio, ben formato, pensa che sia possibile realizzare un **sogno imprenditoriale**: si avvicina all'azienda per apprendere le competenze che gli mancano e poi magari si mette a fare l'imprenditore di sé stesso con obiettivi completamente diversi rispetto a prima. Alle spalle queste persone hanno famiglie solide, mediamente, per cui hanno la possibilità di spendere più tempo per trovare la propria strada.

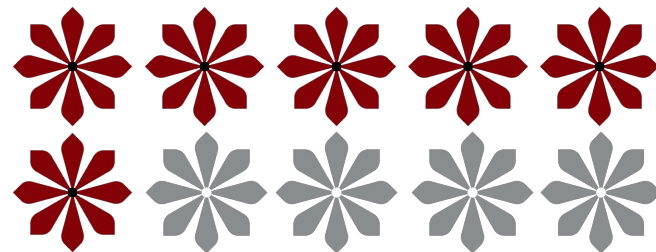
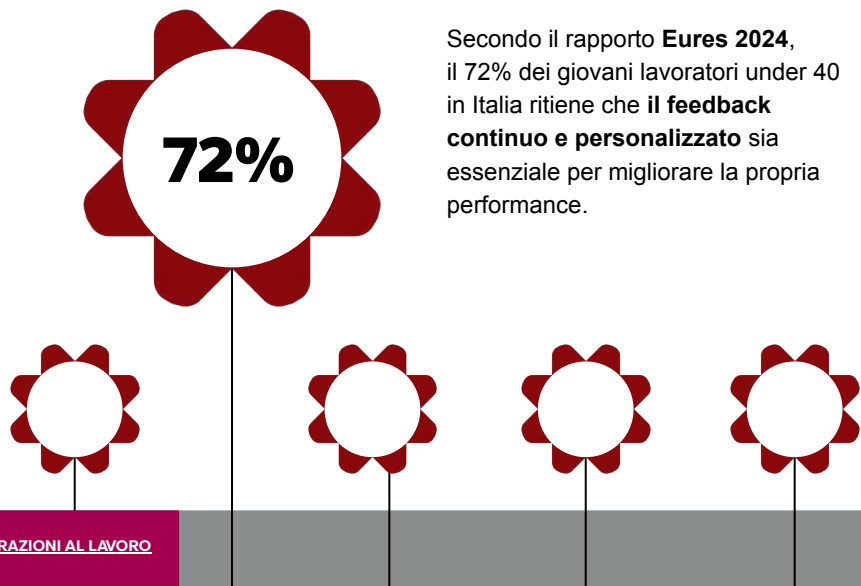
Prima c'erano centinaia di persone in fila per un colloquio, durante il COVID ho avuto un dipendente che è andato via perché per troppo lavoro non poteva più suonare la chitarra... Il lavoro piace **se è interessante e permette di fare le altre cose della vita.**

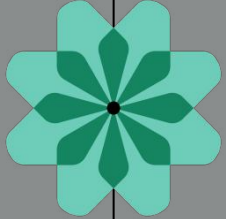


PERFORMANCE

Le giovani generazioni vivono la performance in modo diverso rispetto alle generazioni precedenti, attribuendole un significato più personale e meno legato ai risultati aziendali. Secondo recenti analisi, molti giovani vedono la performance come un equilibrio tra produttività e benessere personale.

La performance è spesso percepita come un'opportunità per esprimere creatività e autenticità, piuttosto che un semplice obbligo. La performance per i giovani lavoratori viene spesso vissuta come un modo per dimostrare la propria unicità e capacità di portare valore aggiunto, al di là delle metriche tradizionali. Tuttavia, c'è anche una certa ansia legata alle aspettative elevate, con difficoltà nel gestire la pressione per raggiungere obiettivi ambiziosi.

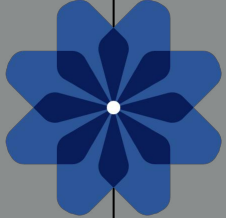




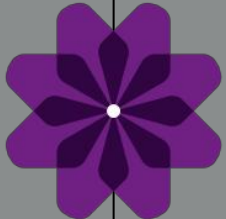
“

Le persone giovani cercano **dialogo**, **feedback** del capo, **chiarezza** della mansione, valutazione delle performance, **piano formativo personalizzato**.

E i capi non sono abituati a dare i feedback.



Dobbiamo **intervenire sul management** per formare i responsabili su come dare i feedback e coltivare le professionalità, è un modo efficace di far crescere tutta la popolazione aziendale, una misura importante di equilibrio per valorizzare senza creare false aspettative.



RELAZIONE | 1

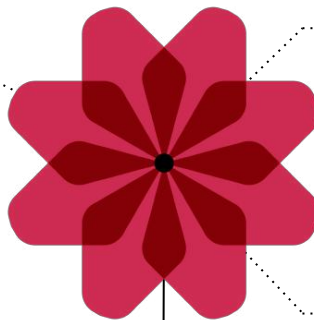
[INDICE](#)[TAVOLA DEI CONTENUTI](#)

Le relazioni per le persone under 40 che lavorano oggi si basano su flessibilità, collaborazione e rispetto reciproco. La tecnologia semplifica le interazioni, ma rimane essenziale costruire rapporti autentici in un ambiente inclusivo e stimolante.

Questo dimostra che, pur apprezzando le relazioni interpersonali, molte persone vedono nello smart working una soluzione per rispondere alle proprie esigenze. Inoltre, ambienti di lavoro flessibili e rispettosi rappresentano un elemento centrale, perché non si tratta solo di lavorare, ma di costruire un ecosistema professionale che promuova il benessere collettivo e individuale.

24%

Il 24% ritiene che un **buon rapporto con i colleghi sia fondamentale per vivere meglio l'esperienza lavorativa**, sottolineando l'importanza delle relazioni interpersonali negli ambienti professionali.



77%

Secondo una ricerca di LinkedIn, il 77% delle persone under 40 ritiene fondamentale **costruire relazioni tra colleghi e colleghe** che favoriscono la collaborazione e il benessere sul posto di lavoro.

46%

Tuttavia, il 46% preferisce un **modello di lavorativo ibrido**, che combina smart working e presenza in ufficio, per mantenere un equilibrio tra vita-lavoro.

“

Noi siamo una cooperativa piccolissima e abbiamo un'organizzazione semi familiare dell'ufficio, molto vicina alle esigenze di ciascuno. Anche nelle realtà più grandi, quelle che magari nascono da acquisizioni e fusioni, il livello di appartenenza primaria è quello del team dove **ti riconosci con le persone che vedi ogni mattina.**

Far parte di un gruppo significa **avere tempi per l'ascolto e la supervisione**, significa **trasparenza dei processi decisionali e autonomia per le equipe** (chi coordina mette i paletti di budget e normativa, e in questo perimetro siamo tutti responsabili e parte attiva della stessa comunità, in cui siamo tutti imprenditori e non esecutori).

Se sono rispettate altre condizioni (contratto in primis) allora la community può aggiungere benessere e qualità, ma non sostituisce il resto.

RELAZIONE | 2

I momenti di condivisione, come il team building, vengono apprezzati dai giovani lavoratori e lavoratrici solo quando si svolgono durante l'orario lavorativo e contribuiscono effettivamente a rafforzare il senso di appartenenza al progetto comune dell'azienda.

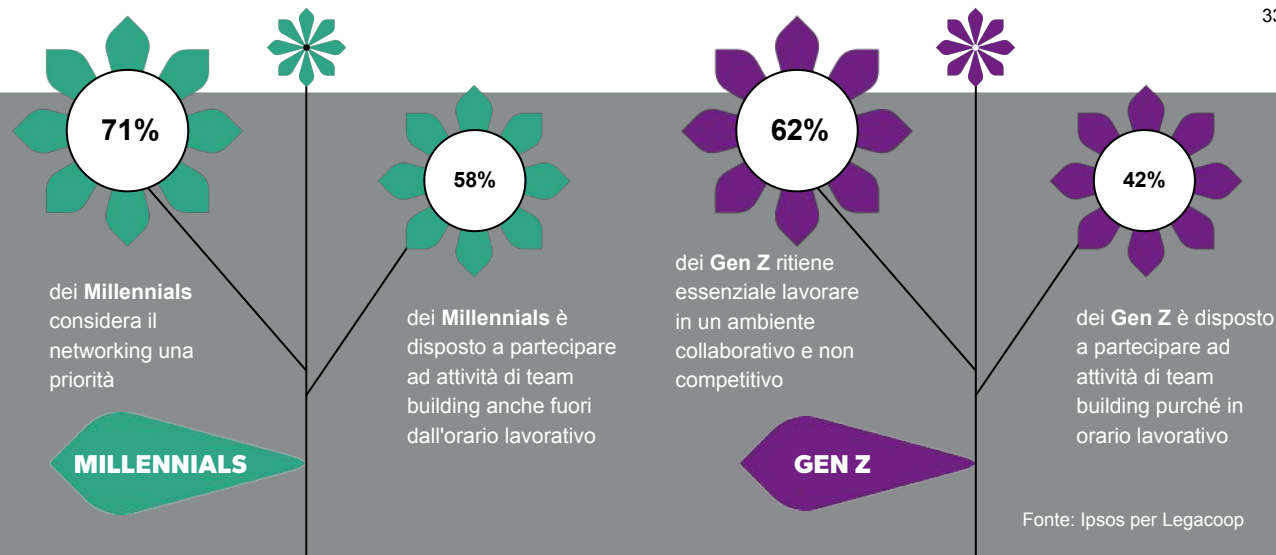
Le proposte di socializzazione, invece, mostrano una forte variabilità di accoglienza in base al contesto. Pur avendo l'obiettivo di migliorare le relazioni tra colleghi, queste iniziative possono talvolta invadere il tempo libero, creando un conflitto tra obblighi sociali e la necessità di staccare dal lavoro.

Non partecipare, inoltre, rischia di portare a una percezione di esclusione o isolamento sociale.

Anche in contesti più collaborativi, le attività organizzate fuori orario possono essere vissute come un'ulteriore pressione, in particolare per chi vive già il lavoro come fonte di disagio o insoddisfazione. Bilanciare socializzazione e rispetto per il tempo libero è essenziale per ridurre pressioni inutili e favorire il benessere personale e collettivo.

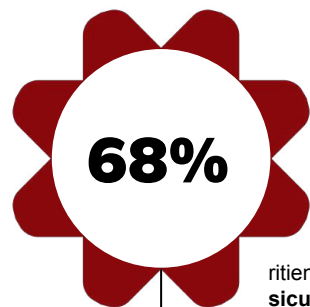
DIFFERENZE SIGNIFICATIVE RIGUARDO ALLE RELAZIONI SUL LUOGO DI LAVORO

I Millennials tendono a valorizzare le relazioni come strumento per costruire reti professionali e avanzare nella carriera. Al contrario, la Gen Z attribuisce maggiore importanza al benessere e all'inclusività.



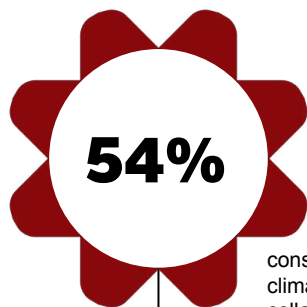
La sicurezza sul lavoro non è solo stabilità contrattuale, ma include anche protezione fisica, psicologica e la sicurezza digitale. Questi aspetti sono essenziali per creare un ambiente sano e produttivo, garantendo protezione completa e qualità della vita ai lavoratori.

Per le persone under 40, il benessere sul lavoro è una combinazione di diversi fattori essenziali. Il benessere psicologico include la possibilità di operare in un ambiente dove esprimersi liberamente, ricevere feedback costruttivi e sentirsi valorizzati senza timori di giudizio o discriminazione. La sicurezza fisica, invece, si traduce in spazi lavorativi conformi agli standard, privi di rischi per la salute, dove le condizioni operative garantiscono protezione e comfort. Infine, la sicurezza digitale assume un ruolo cruciale nell'era moderna, con i giovani particolarmente attenti alla protezione dei propri dati personali e alla prevenzione di cyber-minacce. Secondo una ricerca Eures rispetto agli under 40 che lavorano, il:



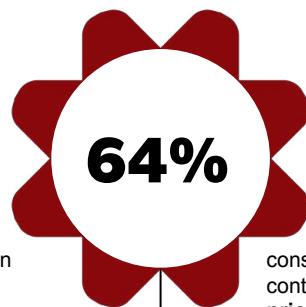
68%

ritiene che la **sicurezza psicologica** sia fondamentale per il proprio benessere generale.



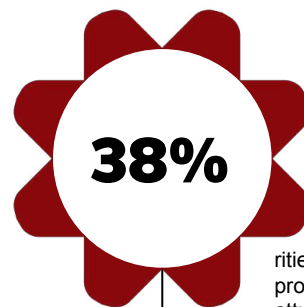
54%

considera essenziale un clima aziendale collaborativo, in cui la **sicurezza sia percepita come un valore condiviso** e non solo come un obbligo normativo.



64%

considera la stabilità contrattuale una **priorità assoluta**, ritenendola fondamentale per pianificare la propria vita personale e professionale.

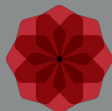


38%

ritiene che il proprio lavoro attuale offra **una reale** sicurezza a lungo termine.

La percezione della sicurezza lavorativa tra le persone under 40 è complessa, ma soprattutto varia in base a diversi fattori, come il contesto economico, quello di provenienza, il settore lavorativo e le esperienze personali.

La precarizzazione ha reso instabile il mondo del lavoro, ma anche la capacità di pianificare il futuro, portando a una diffusa incertezza per le persone under 40. Le esperienze collettive della pandemia e dei conflitti globali hanno amplificato la percezione di vulnerabilità e capacità di costruire una base solida su cui fondare il proprio percorso. Per molte persone l'incertezza lavorativa è vissuta con stress e preoccupazione, soprattutto per chi cerca stabilità economica. Tuttavia, una parte significativa degli under 40 vede l'incertezza come un'opportunità per reinventarsi, acquisire nuove competenze e adattarsi a un mercato del lavoro in continua evoluzione.



“

Oggi in effetti si nota una diluizione del tempo di incertezza della vita, instabilità economica, ritardo della creazione della famiglia, tutto spinge in avanti nel tempo.

Su questo fronte di crisi ha inciso molto anche il COVID e la pandemia, fenomeni che hanno tirato fuori questioni che erano sopite.

FLESSIBILITÀ | 1

La flessibilità nel lavoro è diventata un requisito essenziale. Questo concetto va oltre la semplice possibilità di scegliere orari flessibili o lavorare da remoto; rappresenta una nuova modalità lavorativa che pone al centro l'autonomia, l'equilibrio e la personalizzazione.

Per molti under 40, flessibilità significa avere la libertà di conciliare le esigenze personali con quelle professionali, senza sacrificare la qualità del proprio lavoro o della propria vita privata.

Il lavoro ibrido, è percepito come una soluzione ideale, poiché combina i vantaggi della presenza fisica per collaborare e socializzare con la possibilità di lavorare da remoto, riducendo tempi e costi legati agli spostamenti. L'accesso a tecnologie avanzate va a supporto di questa modalità lavorativa diventando elemento chiave per rendere la flessibilità realmente praticabile.

Il numero di lavoratori da remoto in Italia è passato da 570.000 nel 2019 a oltre 6,5 milioni durante la pandemia nel 2020, stabilizzandosi a circa 3,6 milioni nel 2024.

Questo dimostra come il lavoro flessibile sia diventato una realtà consolidata.



FLESSIBILITÀ | 2

La flessibilità è spesso associata a un riconoscimento di fiducia e rispetto da parte dell'azienda nei confronti dei dipendenti.

La flessibilità, ormai requisito di base per i giovani lavoratori, soprattutto post-pandemia, aumenta motivazione e coinvolgimento, creando un ambiente più inclusivo. Tuttavia, lo smart working, pur riconosciuto come importante, è spesso ostacolato da pregiudizi verso chi lavora da remoto, considerato meno impegnato.

Regolamenti formali favorevoli sono talvolta vanificati dall'informalità delle dinamiche aziendali e da una cultura del controllo che limita l'effettiva applicazione della flessibilità, generando sfiducia e pressioni. Per superare queste barriere, è fondamentale adottare politiche aziendali chiare e una cultura orientata alla fiducia, valorizzando risultati e competenze piuttosto che la semplice presenza fisica.

“ L'imprenditoria italiana, secondo alcuni dei partecipanti al focus group, non era culturalmente pronta ad adottare lo smart working e, anche se l'emergenza sanitaria ha accelerato l'introduzione del lavoro da remoto, molte aziende, soprattutto a livello manageriale, sono rimaste ancorate a vecchi modelli organizzativi. Una mentalità più aperta e basata sulla fiducia aiuterebbe invece a migliorare il benessere dei lavoratori: cambiare questa mentalità aiuterebbe a sentire che i tuoi responsabili hanno fiducia in te, che non c'è una richiesta continua di rendicontazione motivata dalla sfiducia.

Il benessere è un concetto centrale per le nuove generazioni, che lo percepiscono come un equilibrio tra diversi aspetti della vita lavorativa e personale.

Per gli under 40, il benessere lavorativo include non solo la sicurezza fisica e psicologica, ma anche la possibilità di sviluppare competenze, mantenere un equilibrio vita-lavoro e sentirsi valorizzati in un ambiente inclusivo. Un fattore chiave è il benessere psicologico, che si traduce in un ambiente privo di stress e pressioni eccessive, dove è possibile comunicare apertamente e trovare supporto. Il benessere fisico, invece, comprende spazi di lavoro ergonomici e politiche aziendali che promuovono la salute, come pause regolari o benefit legati al fitness. Infine, il benessere relazionale, come la costruzione di un clima collaborativo e stimolante, è essenziale per favorire la motivazione e il coinvolgimento.

“

Un altro tema è quello della salute mentale che nelle nostre generazioni è molto più sdoganato, anche a livello informale e amicale, rispetto alle generazioni più grandi. Tanti di noi vanno in terapia e questo ci permette di acquisire consapevolezza sul fatto che non c'è completa aderenza tra lavoro e vita e c'è un distaccamento dalla prospettiva prestazionale: si mette il benessere prima. Secondo me ciò che è cambiato è la consapevolezza: i giovani hanno più coraggio di dire “non mi piace”, oppure “ti chiedo A, B, C che è quello che mi fa stare bene”.

Benessere psicologico

Solo l'**11% dei lavoratori under 40** in Italia si sente pienamente soddisfatto dal proprio lavoro.
Il **47% soffre di stress** legato a carichi di lavoro e mancanza di supporto.

Benessere relazionale

La solitudine lavorativa colpisce particolarmente gli under 40, soprattutto chi lavora da remoto.
Il **72% degli under 40** considera il benessere un fattore chiave nella scelta di un impiego.

Benessere fisico

Gli under 40 danno priorità a spazi ergonomici e politiche aziendali che **promuovano salute e comfort sul luogo di lavoro**.

Effetti sulla produttività

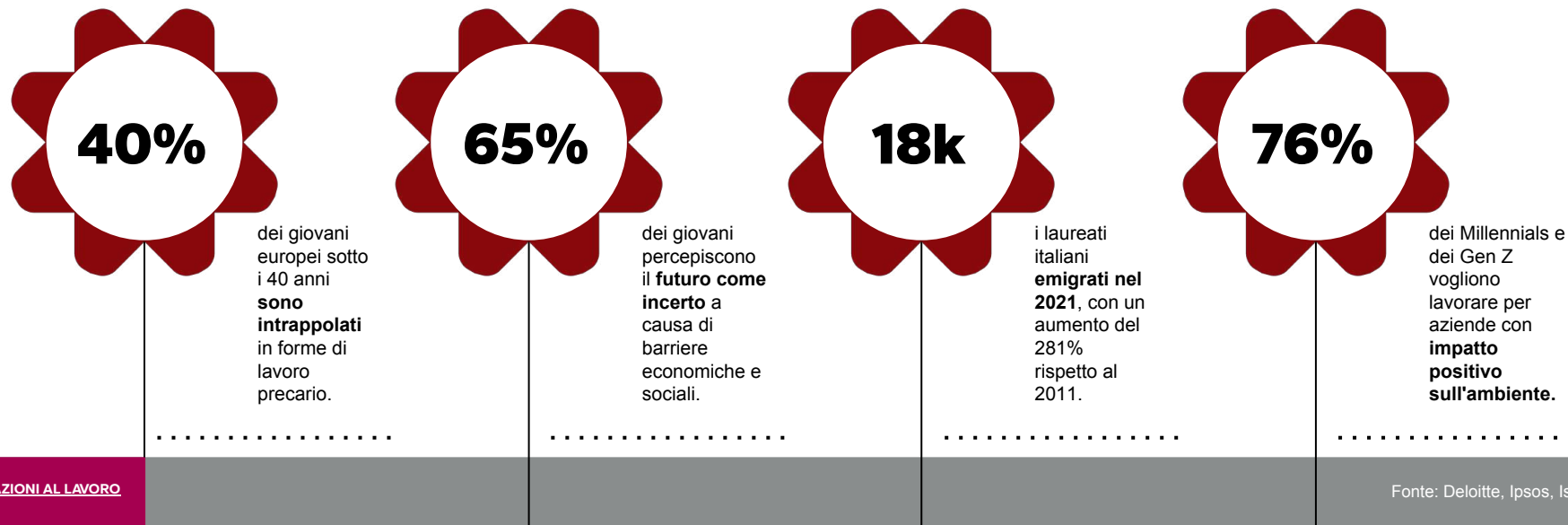
Le aziende che supportano il benessere dei lavoratori under 40 possono ottenere un **aumento della produttività** fino al 25%.

FUTURO | 1

Il futuro degli under 40 è una dimensione sospesa tra ambizioni personali e incertezze dettate dalla precarietà. Spesso si trovano a dover rinunciare a progetti a lungo termine, focalizzandosi invece su obiettivi immediati per far fronte a contesti lavorativi frammentati e instabili.

La precarietà diffusa alimenta una visione più pragmatica e disincantata del lavoro e, a differenza delle generazioni precedenti, che spesso avevano aspettative di crescita professionale lineare, i giovani si sentono meno garantiti dal mercato del lavoro.

Il mutato contesto socio-economico ha fatto via via perdere a molte persone la fiducia nella stabilità a lungo termine. La difficoltà di raggiungere il benessere economico dei genitori e l'incertezza della pensione rendono difficile per i giovani attribuire al lavoro lo stesso peso che aveva per le generazioni precedenti.



Il futuro rappresenta una sfida per le nuove generazioni che stanno affrontando un mondo in rapida evoluzione. Tra innovazioni tecnologiche, cambiamenti climatici, e trasformazioni del mercato del lavoro il futuro è visto come complesso ma ricco di possibilità.

Per gli under 40, il futuro spesso si intreccia con la necessità di costruire stabilità, trovare un equilibrio tra ambizioni personali, professionali, e la flessibilità. La crescente consapevolezza delle problematiche globali, come la sostenibilità e la diversità, spinge i giovani a immaginare un futuro inclusivo, innovativo e più attento alle esigenze umane e ambientali. Le aziende, le istituzioni e le comunità hanno un ruolo fondamentale nel supportare questa visione, investendo su competenze, tecnologie e politiche che rispondano alle aspettative delle nuove generazioni.

“

Il tema della pensione e della sua incertezza è un tema influente, sapendo che non l'avrò mai o molto tardi, ho capito che **la vita va goduta adesso perché so che non ci sarà una lunga fase della vita in cui sarò liber* di fare quello che voglio. Per me il lavoro è una fetta della torta, anche perché il lavoro può fermarsi e se rappresenta il 90% della vita, quando si interrompe diventa una tragedia.**

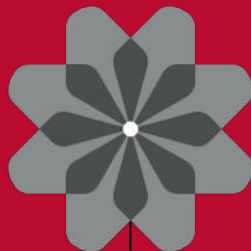
I miei genitori si sono dati talmente al lavoro che poi hanno coltivato ben poco al di fuori. Questo alza sempre più l'asticella, che diventa via via irraggiungibile; ma a cosa ci serve provare a raggiungere un obiettivo irraggiungibile? **Forse meglio non correre così tanto.**

41

Lavorare in cooperativa



**“ Oggi ci troviamo di fronte ad un cambio di paradigma:
non siamo più noi aziende a scegliere, ma veniamo scelte
dalle persone che vogliamo vengano a lavorare con noi.**

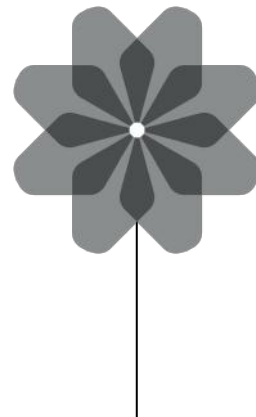


Le nuove generazioni di lavoratori e lavoratrici vogliono capire qual è la visione (purpose) dell'impresa nel medio-lungo periodo e, soprattutto, se questa visione è coerente con gli interessi della persona e il suo orizzonte di impegno sociale.

Spesso l'elemento centrale su cui le imprese cooperative costruiscono la narrazione della propria organizzazione è la storia dell'impresa o quella del movimento cooperativo e della sua base valoriale. Seppure fortemente identitari, questi elementi che valorizzano il passato non rappresentano più un fattore di attrattività per le nuove generazioni. Ciò che manca sembra essere una visione condivisa del futuro, in cui le persone possano vedere se stesse e il contributo che possono dare alla definizione e al raggiungimento di obiettivi comuni.

Con la parziale eccezione delle cooperative sociali ([vedi Approfondimento 1/4](#)) che potrebbero godere già da ora di elementi di attrattività legati all'utilità sociale dei servizi che erogano, le imprese cooperative necessitano di sviluppare elementi in grado di caratterizzarle sul mercato del lavoro e di rappresentare un orizzonte entro cui le persone giovani possono identificarsi.

L'83% della Generazione Z e l'81% della Generazione Y in Italia ha dichiarato che avere un "purpose" nel proprio lavoro è un po' o molto importante per la soddisfazione e il benessere sul lavoro.





“

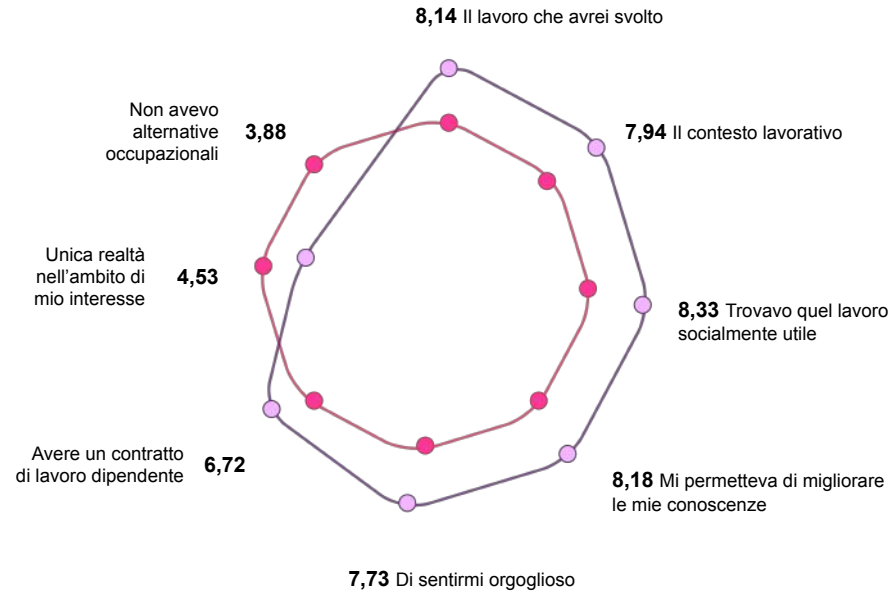
Quello che ho visto è che il valore del socio viene apprezzato se c'è una **condivisione delle prospettive future, non funziona il messaggio “fidati del nostro passato, siamo figli”.**

Chi entra ti chiede “dove vuole andare la cooperativa?”, oltre alla storia i nuovi soci vogliono **conoscere la visione.**

Questo è un elemento su cui lavorare.

L'aspetto che attrae di più i giovani nelle cooperative sociali è proprio l'**utilità sociale del lavoro svolto**.

Accanto a questa motivazione più di natura valoriale compaiono come elementi di **attrattività il tipo di lavoro svolto in sé, l'attenzione al miglioramento delle conoscenze professionali, la qualità del contesto lavorativo e la gratificazione personale** che il lavoro nel sociale genera (un lavoro di cui sentirsi "orgogliosi").



46

Approfondimento

COOPERATIVA SOCIALE_1/4

■ Sufficienza
■ Punteggi medi

Pratiche di gestione delle risorse umane orientate all'ascolto dei bisogni, all'autonomia e alla crescita professionale possono rafforzare il legame che le persone sentono nei confronti dell'organizzazione (commitment organizzativo).

Soddisfazione per il lavoro, benessere organizzativo, fedeltà al gruppo e all'organizzazione sono elementi che determinano il legame delle persone con il datore di lavoro e che possono essere influenzati, positivamente o negativamente, dalle pratiche aziendali.

Elemento centrale nella generazione del commitment organizzativo è rappresentato dall'attenzione alla persona che, per le nuove generazioni, consiste principalmente nella messa a disposizione di figure senior di riferimento (responsabile o coordinatore/trice) in grado di fornire feedback sul lavoro svolto, nella orientamento alla crescita professionale attraverso la valorizzazione delle competenze individuali, e nella definizione di ruoli chiari da svolgere in autonomia ([vedi Approfondimento 2/4](#)).

QUANDO LE PERSONE GIOVANI SI SENTONO APPREZZATE IN COOPERATIVA



Quando sentono di **poter influenzare** con il proprio lavoro le altre persone



Quando **decidono in autonomia** le attività da svolgere



Quando nel lavoro usano **iniziativa e giudizio personali**



Quando vedono **a cosa conduce** la loro attività lavorativa

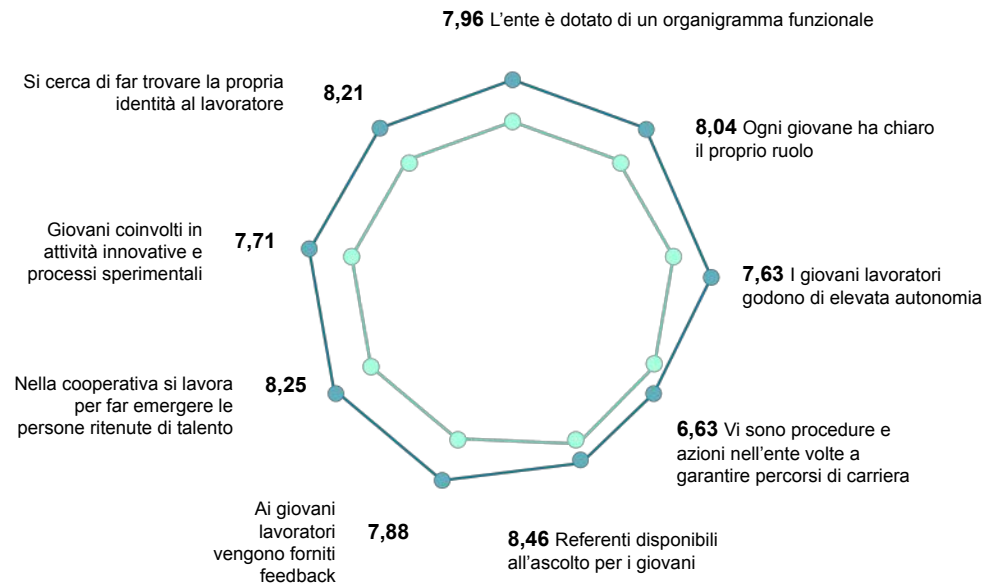


Quando il loro lavoro è **riconosciuto dai responsabili**



Quando **si sentono supportate** nello svolgimento del loro lavoro

Tra le pratiche adottate più di frequente dalle cooperative sociali in favore delle giovani generazioni di lavoratori e lavoratrici vi è l'individuazione di referenti disponibili all'ascolto, l'impegno a far emergere le persone ritenute di talento, l'accompagnamento verso il riconoscimento della propria identità lavorativa, la definizione di ruoli chiari da svolgere in autonomia e l'attenzione alla condivisione di feedback continui sullo svolgimento delle attività.



48

Approfondimento

COOPERATIVA SOCIALE_2/4

■ Sufficienza
■ Punteggi medi

TEMPO LIBERO

La possibilità di disporre di un'adeguata quantità di tempo extra-lavorativo da dedicare agli interessi personali o all'impegno sociale è un valore molto ricercato, in particolare dalla Gen Z.

Fino ad ora nella cultura organizzativa cooperativa l'impegno extralavorativo è stato considerato naturale, ma tra le nuove generazioni privarsi di tempo libero per svolgere attività lavorative extra, o per dedicarsi alle attività sociali, è sempre meno accettato.

Se questa situazione rimette in discussione per tutto il movimento cooperativo aspetti centrali come il funzionamento dei meccanismi di partecipazione alla vita sociale, per alcuni settori ad alto consumo di tempo e in cui l'organizzazione del lavoro richiede turnazione e capacità di garantire una presenza costante (come, tipicamente, quelli dei servizi socio-sanitari ed educativi alla persona) questo aspetto determina una perdita di attrattività nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori più giovani presenti nel mercato del lavoro.

49

ANCHE LA TECNOLOGIA PUÒ AIUTARE

Secondo il 47% della Gen Z e secondo il 39% dei Millennials uno dei principali benefici generati dall'utilizzo dell'intelligenza artificiale e che questa può contribuire a “liberare tempo e migliorare il work-life balance” – una convinzione che arriva al 73% della Gen Z e al 78% dei Millennials che la usano di frequente.

Per il 28% della persone under 35 uno degli aspetti che spaventa di più del lavoro è il non avere più tempo per sé; mentre per un altro 24% a spaventare sono gli orari di lavoro.

Le pratiche organizzative e i comportamenti che l'organizzazione adotta nei confronti di chi lavora generano aspettative reciproche tra impresa e persone sul futuro del rapporto lavorativo. Questo “contratto psicologico” tra le parti può integrare quello formale con diritti, doveri e norme informali, e può colmare temporanee insoddisfazioni della giovane forza lavoro generate, ad esempio, da condizioni salariali o altri aspetti del contratto di lavoro.

L'aspetto salariale, che non compare tra i principali elementi di attrattività della cooperazione per le giovani generazioni, non sembra essere neppure tra i principali fattori di soddisfazione ricercati in ambito lavorativo, né al momento dell'ingresso - quando sembra avere un peso maggiore l'orientamento valoriale (vedi: [Visione](#)) - né durante l'esperienza di collaborazione con l'impresa, quando prevale l'attenzione alla crescita personale e professionale ([vedi Approfondimento 3/4](#)).

50

MA ATTENZIONE: LE CONDIZIONI CONTRATTUALI CONTINUANO AD ESSERE IMPORTANTI!

Per le giovani generazioni italiane il costo della vita oggi è la prima preoccupazione:



Gen Z



Millennials

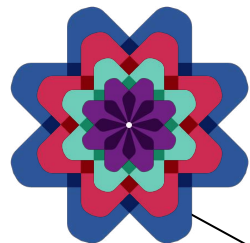
Così come in termini di rischi sociali ed economici percepiti per il futuro:



Aumento dei prezzi non controllabile

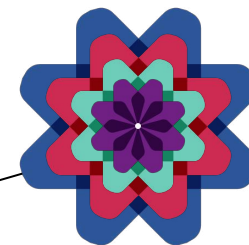
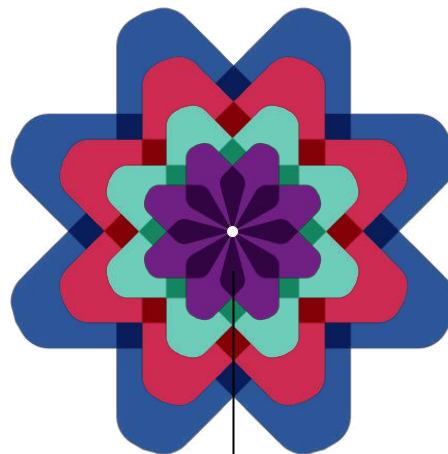


Aumento della povertà



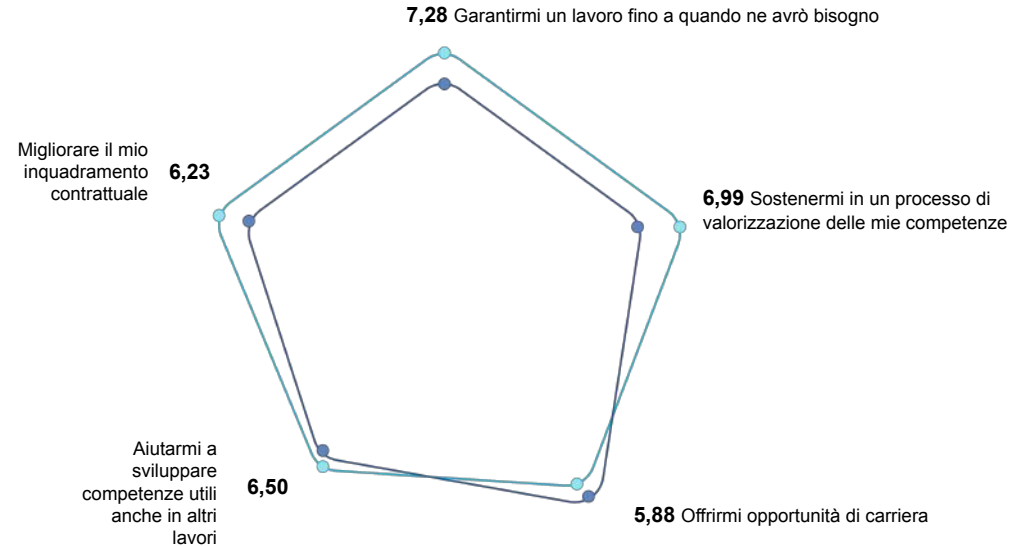
**SICUREZZA
UGUAGLIANZA
STABILITÀ**

continuano ad essere gli
elementi giudicati più
importanti per il futuro.



**TRATTAMENTO ECONOMICO,
AUTONOMIA E INDIPENDENZA,
TEMPO LIBERO E ORARI FLESSIBILI**
gli elementi del lavoro ideale.

Interrogate sulle aspettative che sentono di poter dire le cooperative sociali hanno alimentato nei loro confronti le persone giovani sostengono che la più significativa è quella legata alla **stabilità e continuità del rapporto lavorativo**, seguita dalla **valorizzazione delle competenze acquisite** e, più in generale, dallo **sviluppo di competenze spendibili nel mercato del lavoro**.



Approfondimento

COOPERATIVA SOCIALE_3/4

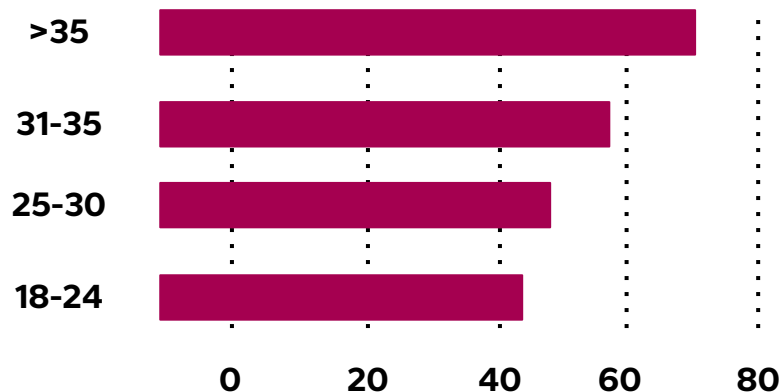
■ Sufficienza
■ Punteggi medi

Apprendimento continuo e riconoscimento dei risultati, prospettive di crescita professionale, relazioni e attenzione al benessere delle persone sono elementi centrali per costruire la continuità del rapporto di collaborazione.

Per la Gen Z formazione e apprendimento sono elementi fondamentali nella valutazione di un'esperienza lavorativa. Al contempo fondamentale per le persone giovani è vedersi riconosciute i risultati raggiunti tramite feedback continui e strutturati, l'instaurazione di relazioni di qualità con colleghe e colleghi e percepire nell'organizzazione l'attenzione al loro benessere lavorativo e al contenimento dello stress da lavoro.

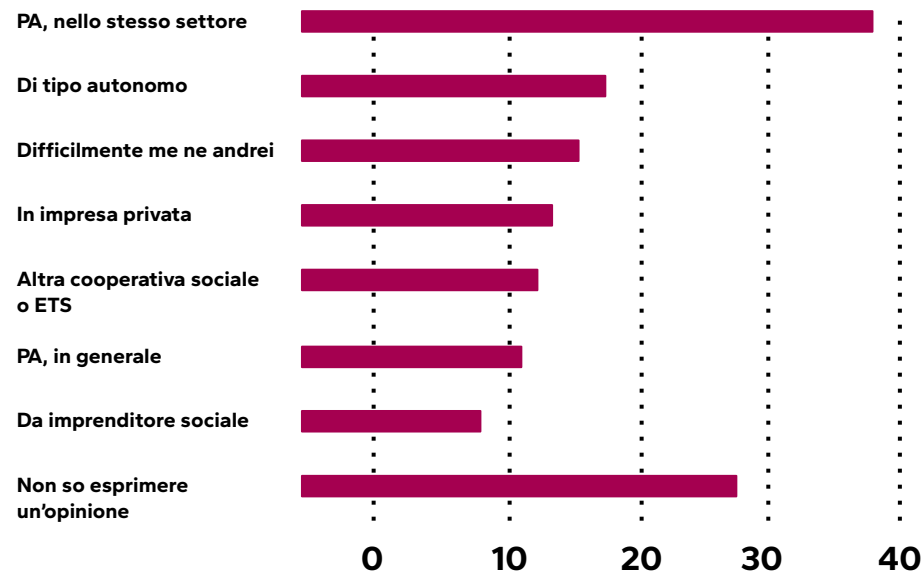
La prospettiva di una permanenza di medio-lungo periodo in un'azienda cooperativa aumenta poi in modo proporzionale all'età, ma diminuisce quando il titolo di studio è più alto.

Il 40% delle persone giovani che iniziano a lavorare in cooperativa dichiara di pensare alla collaborazione con l'impresa come ad un'esperienza di formazione utile per crescere e cercare impiego altrove.



Per quanto riguarda i settori e le tipologie organizzative per cui le giovani generazioni dichiarano di poter lasciare la cooperativa, c'è la **Pubblica Amministrazione**, a maggior ragione se l'impiego pubblico è in un settore coerente con il percorso formativo e le esperienze maturate fino a quel momento.

Attira anche la possibilità di esercitare la professione in modo autonomo. Non particolarmente appetibile invece l'impiego alternativo in altra impresa privata non cooperativa.



Approfondimento

COOPERATIVA SOCIALE_4/4

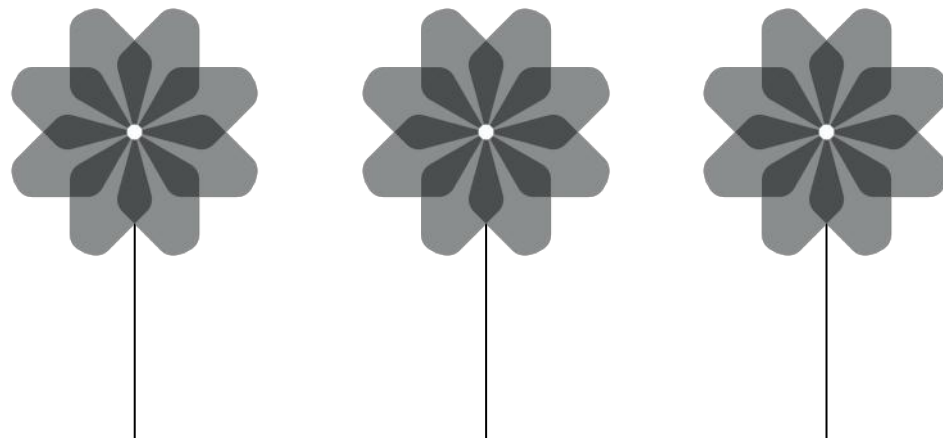
Le imprese cooperative soffrono ancora di un forte pregiudizio presso le nuove generazioni per quanto riguarda l'equità dei trattamenti salariali e delle condizioni lavorative.

La cooperazione e i valori del movimento cooperativo sono generalmente poco conosciuti e negli ultimi anni si sono ridotti gli sforzi per fare formazione e sensibilizzazione rivolta alle giovani generazioni a partire dalle scuole.

Chi ne ha sentito parlare associa alle cooperative condizioni lavorative non favorevoli, soprattutto se paragonate a quelle offerte da altri datori di lavoro (per molti settori, tipicamente la Pubblica Amministrazione), quando non vere e proprie forme di sfruttamento a causa del fenomeno della cooperazione spuria, spesso sovrarappresentato nei media.

Per rafforzare la presenza delle imprese cooperative nel mercato del lavoro, torna quindi di fondamentale importanza contrastare questo pregiudizio rafforzando al contempo gli elementi di valore riconosciuti dalle persone giovani alla forma organizzativa cooperativa.

Essere sfruttati è l'aspetto che spaventa di più le nuove generazioni di lavoratori e lavoratrici (40%), e il 27% delle persone giovani teme che lavorare in cooperativa esponga al rischio di sfruttamento lavorativo ("come avviene nelle altre imprese").



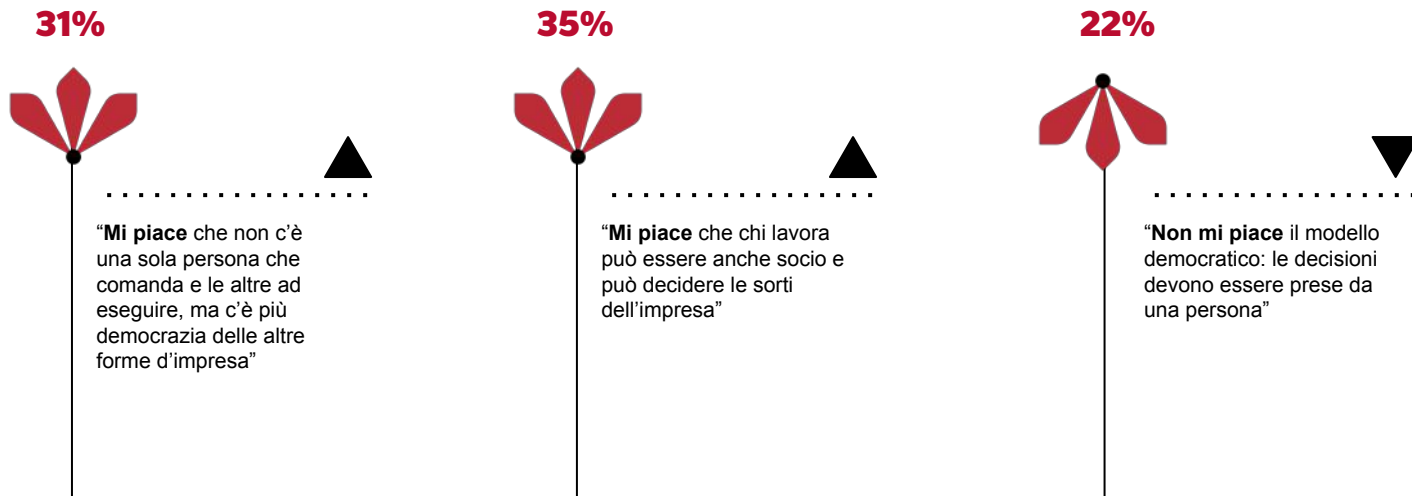
A stylized blue flower graphic with eight petals and a white center, positioned on the left side of the slide.

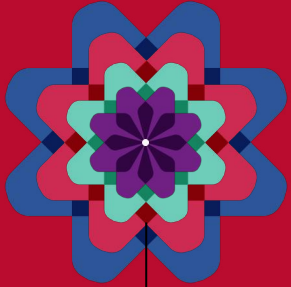
“

Le cooperative vengono vissute come le altre aziende, le cooperative spurie hanno provocato dei grandi danni perché molti lavoratori hanno vissuto situazioni di sfruttamento nelle cooperative, quando la cooperazione sarebbe nata proprio per difendere dallo sfruttamento. Ora c'è chi si guarda bene dalla cooperazione.

La democraticità dei processi decisionali e la responsabilità diffusa affascinano le giovani generazioni in quanto più orientate all'autonomia e all'imprenditorialità.

Sentirsi parte di un'organizzazione non costruita su strutture gerarchiche ed aperta alla partecipazione contribuisce ad aumentare l'engagement verso l'impresa cooperativa. Al contempo è stato rilevato che questo approccio può generare anche una certa confusione laddove i processi organizzativi divengono più fluidi e meno codificati, soprattutto per quelle persone che attribuiscono valore alla chiarezza di ruoli e mansioni da svolgere, e a regole di comportamento chiaramente definite (vedi: [Impegno](#)).





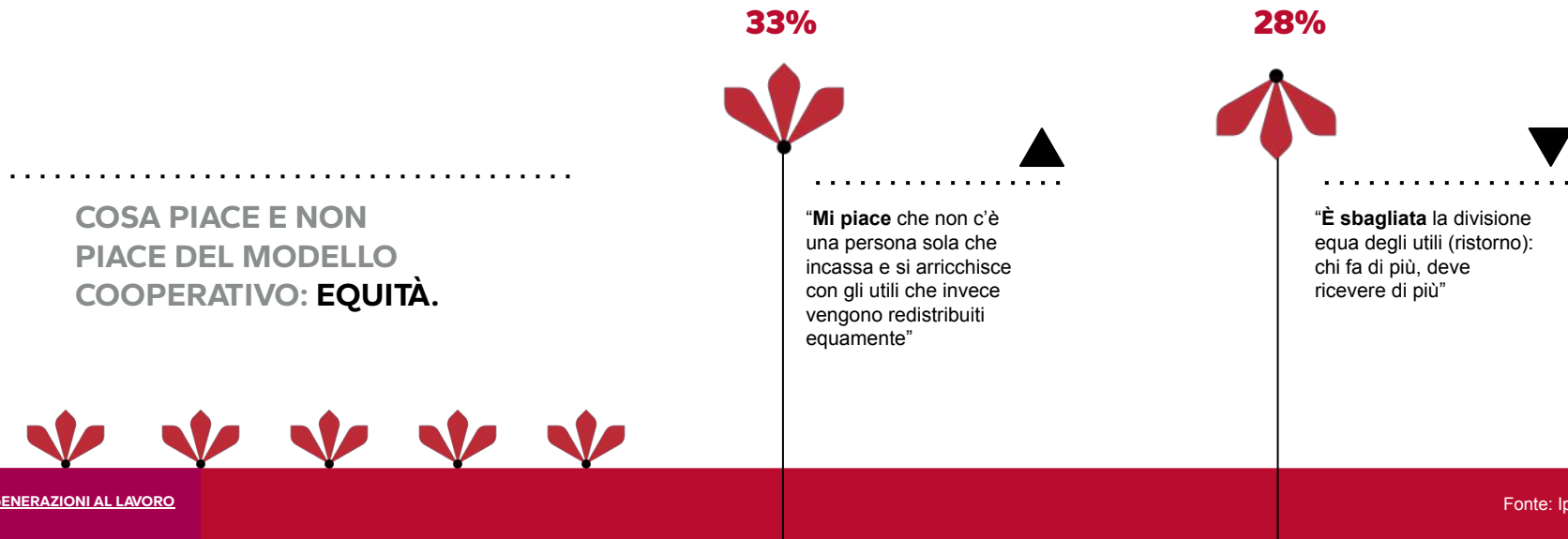
“

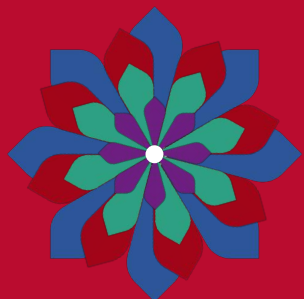
La mia è un'organizzazione a responsabilità collettiva e diffusa e questo fa sì che ci siano dei buchi dovuti all'organizzazione fluida su cui poi bisogna mettere delle pezze. C'è chi si trova bene perché, in questa indeterminatezza, se vuoi uno spazio lo puoi prendere e fare tuo. Tante persone più giovani, però, hanno bisogno di regole e procedure chiare e formalizzate.

Piace l'equità promessa dal non ridistribuire gli utili sulla base del capitale investito. Allo stesso tempo non convince una suddivisione che non tenga conto dei risultati effettivamente prodotti dalle persone, che viene percepita essa stessa come iniqua.

L'equità è un tema molto sentito, sia all'interno di una stessa generazione che tra generazioni diverse. Se in linea di massima viene percepito dalle persone giovani come positivo il fatto che gli utili non vadano a remunerare il capitale investito, la modalità di calcolo dei ristorni non piace perché appiattisce le differenze di impegno e di produttività delle singole persone.

Più in generale risulta controverso il concetto di "meritocrazia": per chi è più anziano, il termine conserva una connotazione positiva, legata al riconoscimento delle competenze; per le persone giovani, invece, ha assunto un'accezione negativa, associata a performatività e a percorsi iniqui o risultati irraggiungibili.





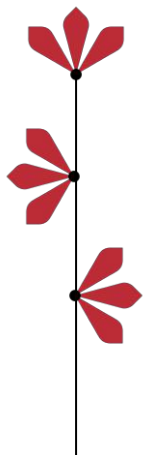
“

Come generazione di mezzo (Generazione Y) vedo che quelli più grandi di noi hanno dovuto faticare meno e danno per scontata la loro posizione. Noi dobbiamo fare i conti con una meritocrazia più diffusa e questo ci ha fatto sviluppare una dedizione e una flessibilità spesso non ripagate che chi è più giovane di noi non ha, rifiutandosi di fare di più rispetto a quello per cui percepisce una retribuzione. Ecco, io vedo proprio questa inversione di tendenza adesso.

Un ambiente lavorativo in cui si vivono relazioni di qualità e il sentirsi valorizzati e parte di un gruppo è un elemento molto apprezzato dalle giovani generazioni.

Uno dei valori distintivi delle cooperative rispetto alle altre tipologie di imprese risiede nelle relazioni e nel senso di comunità: in modo particolare presso la Gen Z sono molto apprezzati ambienti di lavoro incentrati sull'ascolto e sulla cultura del feedback, così come l'essere parte di team in cui vengono previste figure di supporto più esperte, in una dinamica intergenerazionale. La dimensione associativa ed assembleare, inoltre, costituisce un unicum nel panorama imprenditoriale che rappresenta per le imprese cooperative un elemento di distintività e di valore.

Ma attenzione perché se questo aspetto relazionale può essere un punto di forza significativo nelle piccole cooperative, esso diventa meno rilevante nelle grandi organizzazioni, dove l'adesione spesso è legata più a benefit da grande azienda che a una vera identità cooperativa e dove il senso di comunità si diluisce nella dimensione.



Secondo una ricerca del World Economic Forum, circa l'80% dei membri della Gen Z desidera lavorare per datori di lavoro che condividono i loro valori, sottolineando l'importanza di una cultura aziendale inclusiva e orientata alla comunità.

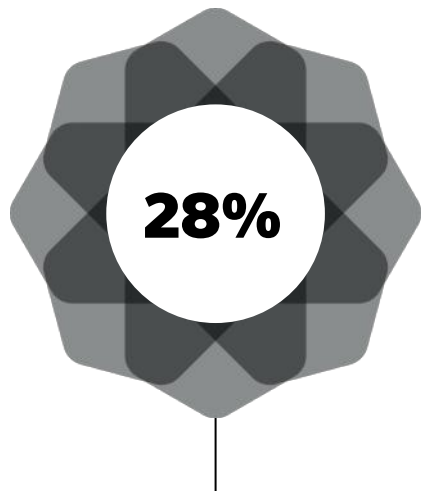
“
Mentre in passato si parlava di modelli organizzativi “da libro”, oggi l’organizzazione deve nascere dall’ascolto delle persone, altrimenti rimane uno schema.

Nella nostra cooperativa, dove il management è giovane, è molto presente il tema dell’ascolto e della partecipazione: le decisioni strategiche si prendono insieme, e questo è un benefit molto importante.

Il tema del ricambio generazionale nei ruoli apicali si intreccia con la necessità di creare opportunità di crescita per chi è appena entrato in azienda.

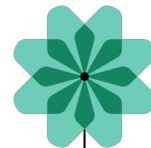
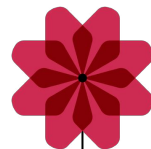
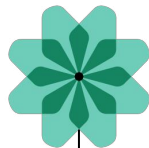
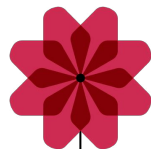
L'assenza di percorsi di carriera chiari rappresenta un nodo critico per molti giovani lavoratori. Il tema del ricambio generazionale nei ruoli apicali si intreccia con la necessità di creare opportunità di crescita per chi è appena entrato in azienda. Spesso, il problema non è solo legato all'età pensionabile, ma alla rigidità delle strutture multilivello, che rallentano il turnover generazionale e creano situazioni di stasi: le persone in posizioni apicali non possono essere sostituite facilmente, e questo limita la possibilità di far emergere nuove energie.

Al contempo ripetitività delle mansioni e stabilità dei ruoli possono risultare demotivanti per i più giovani, che cercano maggiore flessibilità e dinamismo all'interno delle aziende. Chi rimane nello stesso ruolo troppo a lungo si sente spesso inaridito e disilluso, cercando stimoli altrove o proponendo nuove idee che però faticano a trovare spazio.



Secondo il 28% delle persone giovani il modello cooperativo è deludente nella possibilità di fare carriera.

Pratiche per organizzazioni intergenerazionali



EOLIANN

Cultura organizzativa incentrata sulle persone e percorsi di crescita personalizzati

Il caso raccontato da Federico,
business developer under 30



Eoliann è una startup Benefit con sede a Torino che si occupa di quantificare il rischio legato agli eventi climatici estremi utilizzando la tecnologia.

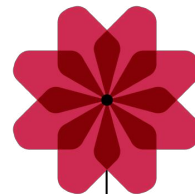
Nata a giugno 2022 è **composta da sole persone under 35 ed un team composto da 17 persone**. L'impresa ha ottenuto il riconoscimento di *Great Place To Work* e si è classificata al terzo posto nella categoria piccole imprese diventando per l'Italia il *place to be* per le persone che vogliono lavorare sul tema della resilienza ai cambiamenti climatici.

“Le persone della Gen Z sono molto attente a trovare **contesti coerenti con i loro valori** e penso che la chiave stia nel costruire un contesto di lavoro che li ascolti e li coinvolga.

Fin dall'inizio, la nostra azienda ha messo al centro le persone: la prima figura assunta è stata l'**Head of People**, uno psicologo e una sorta di coach che accompagna le persone in **percorsi di crescita professionale personalizzati**. Lo vediamo come un punto di forza perché aiuta non solo nei percorsi individuali, ma anche nei momenti di blocco dei team. Le persone più giovani in particolare sembrano apprezzare questo approccio perché si pongono molte più domande su di sé rispetto alle generazioni precedenti.

Inoltre abbiamo una **cultura organizzativa esplicitata** in un manifesto e ci teniamo molto a capire, già in fase di selezione del personale, se chi si candida si riconosce in quei valori: ci sentiamo un po' come una tribù, con i nostri rituali e modi di fare, e preservarli è fondamentale per attrarre e far crescere chi lavora con noi.

Oltre a questi aspetti è però fondamentale anche offrire **soluzioni lavorative che vadano incontro alle esigenze delle persone**. Per questo offriamo flessibilità reale: siamo un'azienda **remote first**, e lavorare con noi da qualsiasi parte del mondo è una possibilità concreta. Poi abbiamo **benefit** come buoni pasto e supporti alla formazione personale che sono molto apprezzati soprattutto dalle generazioni più giovani.”



HG80

Ridisegnare l'organizzazione per far sentire le persone più coinvolte

Il caso raccontato da Martina, consulente



HG80 nasce nel 2011 a Bergamo come cooperativa di produzione, diventa impresa sociale nel 2014 e nel 2018 cooperativa sociale. È una delle poche cooperative del territorio costituita da under-35. HG80 opera principalmente nella Bergamasca con enti pubblici, enti del Terzo settore, istituzioni culturali, scuole, oratori, parrocchie e aziende profit. Centro del lavoro di HG80 è l'esperienza maturata nel settore delle politiche giovanili mediante l'implementazione di progetti sulla cittadinanza attiva e sull'arte pubblica.

“Una delle particolarità di questa cooperativa è che molte delle persone che oggi ne fanno parte sono entrate proprio grazie ai progetti giovanili gestiti per conto del Comune. Questo **modello di reclutamento “dal basso”, basato sulla fiducia e sulla relazione**, ha fatto sì che molte delle persone assunte nel tempo oggi siano diventate anche socie lavoratrici. Un momento importante per l'organizzazione è stato il **ricambio generazionale**. HG80 era nata come realtà under 35, ma negli anni molte cose sono cambiate. Quando tre dei fondatori hanno sentito che era arrivato il momento di distribuire maggiormente il potere è emerso collettivamente il bisogno di avviare un processo di redesign organizzativo. È stato un percorso complesso, anche perché sono emerse alcune **resistenze implicite**: il gruppo dirigente pensava di aver costruito una governance orizzontale, ma l'informalità portava a disparità di accesso alle informazioni e prese decisionali a volte dettate dall'urgenza e non dall'intenzionalità. Le persone più giovani, paradossalmente, chiedevano **più struttura e chiarezza, per sentirsi davvero coinvolte**: la trasparenza delle informazioni, per loro, non era uno strumento volto solo ad avere più potere decisionale, ma anche un modo per sentirsi più sicure, più protette. Il gruppo ha iniziato il percorso guidate da due persone dello staff con lo strumento del **bilancio di competenze**, che è stato sperimentato come pratica utile a riconoscere e valorizzare le risorse interne, fino ad arrivare a delineare una nuova linea di servizi dell'impresa. Credo che l'esperienza di HG80 racconti bene quanto sia importante oggi **rimettere al centro le condizioni di lavoro**, se vogliamo parlare davvero di partecipazione giovanile nelle imprese. Le nuove generazioni pongono limiti chiari, chiedono riconoscimento (anche economico), e hanno bisogno di ambienti organizzativi che le ascoltino davvero.”

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

**Smart working, flessibilità,
cura delle relazioni**

Il caso raccontato da Elisa, dipendente under 40



L'Universitat Oberta de Catalunya (UOC) è un'università on line con sede a Barcellona, fondata nel 1995. È stata una delle prime istituzioni al mondo a offrire **formazione universitaria completamente a distanza**, utilizzando le tecnologie digitali. La UOC offre una vasta gamma di corsi di laurea, master e programmi post-laurea in ambiti come scienze sociali, informatica, economia, educazione e salute. La sua metodologia si basa sulla **flessibilità**, permettendo agli studenti di **conciliare lo studio con il lavoro e la vita personale**, attraverso un modello di apprendimento asincrono e personalizzato.

“Alla UOC ho trovato un **equilibrio tra vita e lavoro** che non avevo mai visto altrove. Dopo esperienze in Italia e a Berlino, entrare nella Universitat Oberta de Catalunya (UOC) è stata una piacevole sorpresa: qui il **benessere dei dipendenti è una vera priorità**.

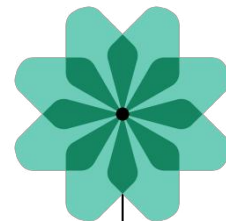
Prima università a distanza in Spagna, la UOC **applica la sua cultura digitale anche ai collaboratori**, offrendo strumenti per lavorare da casa al meglio — dalla sedia ergonomica ai dispositivi tecnologici — e creando un **forte senso di comunità**, anche da remoto. Un giorno a settimana è dedicato agli incontri in presenza, utili sia per il lavoro sia per rafforzare i legami attraverso uscite e attività di team building.

La vera forza della UOC è nella **flessibilità** e nella **fiducia**: orari elastici, poco controllo e tanta attenzione ai risultati. Un modello che permette di raggiungere obiettivi professionali senza sacrificare la qualità della vita.

Per chi ha **figli**, ci sono ancora più vantaggi: maggiore flessibilità, possibilità di estendere i quattro mesi di congedo di paternità previsti e un sistema ferie che riconosce esigenze reali come traslochi o assistenza ai familiari.

Anche l'**organizzazione del tempo** è pensata per il benessere: in estate, grazie alla normativa catalana del *Verano intensivo*, si termina la giornata prima, guadagnando tempo prezioso per sé.

Non è un caso che molti colleghi dicano spesso: 'Un posto così, dove lo ritrovo?'



CODICI RICERCA E INTERVENTO

**Monitorare il lavoro per monitorare
il benessere di chi lavora**

Il caso raccontato da David,
Consigliere e Membro dell'Equipe Benessere

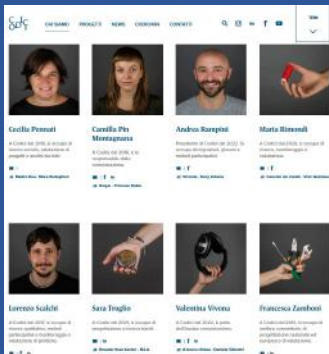


Immagine tratta dal sito <https://www.codiciricerca.it/>

Codici Ricerca e Intervento è un'organizzazione indipendente con base a Milano che promuove percorsi di ricerca e trasformazione in ambito sociale, con un **focus particolare su immigrazione e politiche giovanili**.

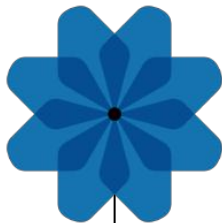
Con la forma di cooperativa sociale, è composta da circa 30 persone, tra soci e collaboratori.

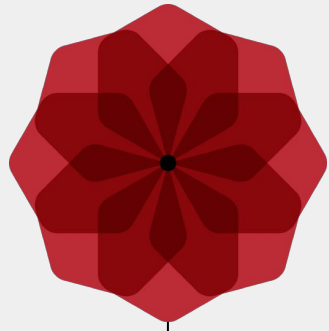
"Faccio parte dell'**Equipe Benessere**, un team di quattro persone che si dedica a monitorare il benessere dei membri della cooperativa. Attraverso due colloqui annuali e un questionario interno, valutiamo la **soddisfazione**, le **esigenze formative** e la **corrispondenza tra interessi personali e attività lavorative** svolte da ogni persona. Questa attenzione al benessere viene presentata, già durante i colloqui di selezione, come elemento distintivo della nostra proposta lavorativa, in un settore come il nostro che spesso si caratterizza per posizioni lavorative stressanti e sottopagate.

Negli ultimi anni, abbiamo riflettuto su come assegnare i lavori all'interno della cooperativa: ora, due colleghe dedicano la maggior parte del loro tempo a **trovare gli incroci giusti** tra attività, competenze e disponibilità delle persone, considerando anche situazioni personali e familiari. Questo approccio ci aiuta a garantire sostenibilità e a prevenire il sovraccarico.

Abbiamo anche implementato una **funzione "stop&go"** per valutare le richieste di lavoro che ci arrivano: se un progetto non è gestibile o non trova interesse tra i membri, preferiamo rifiutarlo, privilegiando la qualità e il benessere interno.

Per i nuovi ingressi, prevediamo un **periodo di inserimento** di circa sei mesi, durante il quale offriamo supporto e colloqui periodici. Ulteriori momenti di confronto e sensibilizzazione sono previsti nella fase in cui le persone si affacciano a fare il passaggio da dipendente a socio della cooperativa. Recentemente, abbiamo notato un interesse crescente da parte di persone under 30 in quello che facciamo e ci stiamo attrezzando per diventare un soggetto più aperto ed in grado di **accogliere le forme di diversità**, che portano punti di vista preziosi ed arricchenti per la nostra organizzazione."





Approfondimenti con cooperative aderenti a Legacoop Bologna

Attivazioni di cambiamento

Come fare? Dopo aver guardato i dati pubblicati, le pratiche di altre imprese per possibili ispirazioni, dopo aver discusso i problemi e le percezioni sull'intergenerazionalità con altre cooperatrici e operatori bolognesi durante i focus group, come fare per trovare una soluzione?

Il gruppo di Generazioni Legacoop Bologna non ha voluto concludere il progetto *Maledetta Primavera* con una lista di raccomandazioni, ma **iniziando a lavorare insieme alle imprese cooperative per il cambiamento** e ha rivolto un invito alle associate di Legacoop Bologna.

Le slide seguenti riassumono incontri singoli svolti con dipendenti/responsabili di due cooperative, per cercare nello specifico della singola organizzazione dove è più visibile il problema intergenerazionale, che forme prende e quali soluzioni possono essere immaginate.

Ogni cooperativa ha ricevuto un **report di dettaglio**, dove sono riportati gli elementi che l'impresa ha ritenuto rilevanti sulla propria identità, le trasformazioni in atto e i problemi sentiti, oltre alle ipotesi formulate con il gruppo di percorsi possibili.

Prototipi che potranno essere realizzati o meno, insieme al gruppo o in autonomia da parte di ogni cooperativa se e quando vorrà. Potranno dare vita a piccole azioni sperimentali o piani più complessi, ma comunque dimostrano che **è possibile, insieme**, fare ancora qualcosa in più sul tema intergenerazionale.

Speriamo **possano germogliare in azioni concrete**, convinti come siamo che sia una responsabilità di giovani e cooperative, in questo inverno demografico, far tornare la maledetta primavera per innamorarsi ancora.



CADIAI

Il senso e i valori cooperativi che fanno ancora la differenza

CADIAI, Cooperativa sociale di tipo A, è un'impresa attiva dal 1974 che progetta e offre servizi socio-sanitari o educativi alle persone.

Ha 1926 occupati e 1040 soci. Abbiamo svolto l'incontro con il responsabile delle Risorse Umane e la responsabile dei progetti internazionali, under 40 appartenente a Generazioni Legacoop.

CADIAI
COOPERATIVA SOCIALE



Bisogna costruire, all'interno della cooperativa e più in generale nella società, un elemento aggiuntivo in termini di valori cooperativi, del lavoro educativo e di cura. Rispecchiarsi in alcuni principi e trovarli sul luogo di lavoro fa parte di un qualche cosa che è irrinunciabile.

Durante l'incontro parliamo a lungo di come il lavoro della cooperazione sociale abbia una dimensione di senso generalmente diversa da altri tipi di lavoro, e di come questo possa far sentire chi lavora in CADIAI in un contesto che è intrinsecamente il proprio perché connesso ad aspetti profondi della persona.

72

Emerge il problema intergenerazionale legato a una **minore conoscenza e attrattività generale del lavoro sociale**, alla maggiore facilità a cambiare il posto di lavoro e specializzazione richiesta, che riduce i tempi a disposizione dell'organizzazione per la formazione e costruzione di un senso condiviso.

La cooperativa ha **strategie strutturate** e intraprende **azioni in diversi ambiti per rinforzare l'appartenenza**: formazione, incontri soci, conciliazione, retribuzioni, pari opportunità.

Durante l'intervista vengono valutate **diverse possibilità di azione** per proseguire il lavoro sull'intergenerazionalità: maggior lavoro con gli stakeholder esterni, un'indagine interna sulle componenti della motivazione, sperimentazioni nella comunicazione delle componenti di attrattività.

La più promettente appare una **ricerca-azione interna** per approfondire gli aspetti specifici di coerenza valoriale: riconoscere quelli maggiormente apprezzati, richiesti e significativi e quelli ulteriormente implementabili.

CIAB

Il *sentimento cooperativo* che costruisce relazioni e coinvolgimento

CIAB, Società Cooperativa Idrici e Affini è un'impresa attiva dal 1946 che conta 42 dipendenti, di cui circa la metà lavora in sede e altri sono attivi su cantieri in tutta Italia. Abbiamo svolto l'incontro con 2 dipendenti, di cui una under 40.



Essere cooperatori qui in CIAB per me è cercare di **contribuire al valore comune**, che non è solo quello economico, è anche a livello di persone e di clima che si genera.

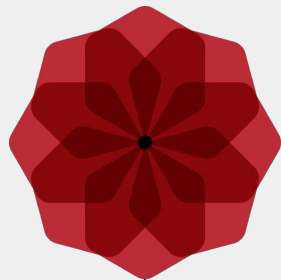
Nel corso dell'incontro parliamo a lungo dell'importanza della costruzione di relazioni in momenti informali come base per il coinvolgimento e la partecipazione alla vita della cooperativa.

Emerge un modello dove è premiato **chi sa collaborare**, più che la competizione interna, ma anche la difficoltà a trovare lavoratori e il desiderio di incontrare quelli dotati di un sentimento cooperativo per **generare un mutuo vantaggio**.

Il gruppo di generazioni individua tre possibili ambiti di lavoro in cui poter costruire sperimentazioni, integrando le specificità emerse e i dati emersi da *Maledetta Primavera* finora:

- **la ricerca del personale**, per esplorare se e come sia possibile valorizzare il clima collaborativo di CIAB tra potenziali lavoratori che lo possano apprezzare e ricercare;
- **il coinvolgimento delle persone under 40 non socie**, progettando azioni rivolte sia agli under 40 sia ai ruoli di responsabilità;
- **il lavoro delle persone più attive** nel coinvolgimento dei lavoratori, per ragionare con loro su ulteriori possibili azioni da implementare.

Conclusioni



Il percorso ha evidenziato la complessità del tema oggetto di studio e confronto. Ci muoviamo davvero in un mondo del lavoro in continua trasformazione, dove **generazioni diverse convivono con bisogni e aspettative spesso distanti**.

Emerge una **generazione under 40 consapevole**, mobile e orientata alla ricerca non solo di stabilità economica ma anche di benessere, flessibilità, apprendimento continuo e coerenza valoriale. Il lavoro non rappresenta il fulcro della propria identità, ma una delle sue dimensioni, in relazione ad altre come affetti, impegno, passioni. Le nuove generazioni vivono la carriera in modo più fluido: entrano nelle organizzazioni per imparare, esprimere sé stesse e crescere, e se non trovano più ambienti stimolanti ne cercano altri.

I giovani chiedono spazi di ascolto e coinvolgimento come portatori di visioni nuove, competenze trasversali e sensibilità contemporanee.

Il **lavoro cooperativo** viene guardato con interesse, ma anche con senso critico. I giovani ne riconoscono i valori, pur percependo talvolta uno scarto tra i principi dichiarati e le pratiche concrete. È in questa tensione che si gioca la sfida del rinnovamento.

La capacità delle cooperative di attrarre e trattenere giovani dipende dall'abilità di **rispondere a queste nuove aspettative**, ripensando linguaggi, strutture e modelli organizzativi in modo da favorire un clima riconosciuto come collaborativo da chi lo vive, generare senso di appartenenza e rafforzare l'identità cooperativa. L'intergenerazionalità risulta centrale per ripensare il ruolo delle cooperative: non solo come convivenza, ma come relazione attiva. Quando si traduce in **dialogo, contaminazione e scambio tra visioni ed esperienze**, può diventare motore di slancio e rigenerazione cooperativa.

Tante le considerazioni da poter fare e altrettante le domande che rimangono aperte.

Maledetta Primavera potrà immaginare nuove traiettorie qualora incontrasse l'interesse e disponibilità a valutare ulteriori approfondimenti di ricerca o sperimentazioni da mettere in campo.

Perché questa primavera, ancora incerta e sospesa, ha bisogno di **cura, azione e visione** per diventare un'occasione di rilancio condiviso.

Fonti

Agenzia Nazionale per le Politiche Giovanili - [Rapporto Giovani 2024](#)

Area Studi Legacoop-Ipsos - [Giovani e lavoro - Risultati dell'indagine](#)

Bain & Company - [Next Generation Leadership](#)

BusinessDrive - [Generazioni a confronto: abitudini d'acquisto dei consumatori](#)

Censis - [Focus Censis Confcooperative 2024](#)

Censis - [Quarto Radar Artigiano - Rapporto Finale](#)

Deloitte - [2024 Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey](#)

Econopoly - Il Sole 24 Ore - [La grande riqualificazione del lavoro](#)

Ermenea per Assimoco - [Donne, Cooperazione & Sviluppo Economico](#)

Euricse - [Lavorare in cooperativa oggi](#)

Eurofound - [Rapporto sui giovani in Europa](#)

Giovanisi - [Giovani Toscani - Chi sono e cosa chiedono al futuro](#)

Il Mulino - [La Giovane Italia](#)

Impresa Sociale - [Il lavoro sociale](#)

Istat - [Focus sui giovani](#)

Istat - [Il benessere dei giovani - Analisi multi-dimensionale](#)

Istat - [Rapporto Annuale 2023 - Capitolo 2](#)

Istat - [Rapporto Annuale 2025 - Capitolo 2](#)

Istat - [Report Struttura Retribuzioni 2022](#)

Legacoop - [1° Maggio, AreaStudi Legacoop-Ipsos: lavoro all'ottavo posto nei valori per i giovani](#)

LPS - [Osservatorio Fragilità: lavoro e pandemia in Italia nel 2020](#)

NielsenIQ - [Gen Z e Millennial: cosa li accomuna e cosa li divide](#)

Fonti

NielsenIQ - [Inflazione: come cambiano le abitudini di acquisto delle diverse generazioni](#)

NielsenIQ - [Quali sono i valori e i temi più importanti per le diverse generazioni](#)

Nomisma - [Indagine 2023 sulle famiglie italiane](#)

Open.online - [Quanto sei soddisfatto della tua vita? Già dopo i 30 anni cala il livello di benessere](#)

OpenKnowledge - [Zeneration time: lavoro, ambizioni e attitudini dalle A alla Gen Z](#)

Politiche Giovanili - [SCU Report Questionari - Marzo 2025](#)

Scomodo - [Cosa vuol dire vivere in un paese senza spazi](#)

VITA - [Il lavoro? Per i giovani vengono prima altri valori](#)

VITA - [Gioventù bruciata: Come rispondere alla sofferenza di una generazione](#)

VITA - [Giovani: le competenze che servono per il lavoro di domani](#)

VITA - [NEET d'Italia: giovani mamme, ventenni dei lavoretti, figli del lockdown, troppo preparati](#)

Will Media - [Casa, comprare casa, mutuo](#)

Will Media - [Casa, case, mutuo](#)

Will Media - [Lavoro, leadership, aziende](#)

Will Media - [Negli ultimi decenni il mercato immobiliare](#)

World Economic Forum - [What Gen Z truly want from workplace](#)