



# Trasferimento intergenerazionale e Age Management: evidenze integrate dalle indagini INDACO-Imprese e Agemil

Francesca Campisi, Simona Carolla

Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti

X CONVEGNO SISEC

Firenze

29 gennaio 2026



**Sessione 4.8.**

**«Formazione continua, lavoro e solidarietà nell'era del disordine: nuove forme di organizzazione, welfare e apprendimento»**

**Società Italiana di Sociologia Economica**

# Perché parliamo di Age Management e Apprendimento Intergenerazionale?



L'Age Management è un approccio strategico alla gestione delle risorse umane per valorizzare le competenze di tutte le generazioni in azienda. Un insieme di politiche e pratiche volte a includere i lavoratori di ogni età, favorendo la **collaborazione** e il **dialogo intergenerazionale** e contrastando la discriminazione anagrafica.

In quest'ottica:

- ❑ Invecchiamento della forza lavoro = sfida organizzativa.
- ❑ Trasferimento generazionale = leva per produttività, innovazione, coesione.



# Cos'è l'Apprendimento Intergenerazionale

L'**Apprendimento Intergenerazionale** è il processo in cui lavoratori di generazioni diverse condividono conoscenze, competenze, valori e prospettive per aggiornare o sviluppare le proprie competenze.

Ciò avviene in contesti di **apprendimento non formale**, in modi strutturati, come programmi di tutoraggio e formazione, o informalmente attraverso interazioni quotidiane e collaborazione sul posto di lavoro.

L'apprendimento intergenerazionale può avvenire :

1. trasferimento di conoscenze **unidirezionale** dal più anziani al più giovane **o** viceversa;
2. trasferimento di conoscenze **bidirezionale** dai lavoratori più giovani a quelli più anziani **e** viceversa

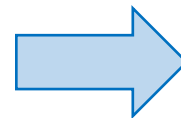


# L'Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese (INDACO – Imprese)

## Rilevazione statistica periodica sulle attività di formazione realizzate dalle imprese italiane con almeno 6 addetti

Consente l'elaborazione di alcuni indicatori chiave sulla diffusione delle attività formative

Progettata da INAPP fornisce dati sulla formazione nelle imprese, intermedi alle rilevazioni europee CVTS (*Continuing Vocational Training Survey*), a titolarità ISTAT, che si svolgono con una frequenza quinquennale con cui la INDACO–Imprese è metodologicamente armonizzata.



### Key Indicators armonizzati con CVTS

**INCIDENZA:** imprese formatrici sul totale delle imprese.

**PARTECIPAZIONE :** partecipanti ai corsi / addetti di tutte le aziende

**ACCESSO:** partecipanti ai corsi / addetti aziende formatrici

**INTENSITÀ :** ore medie di formazione per addetto partecipante

**COSTI:** spesa per la formazione sostenuta dall'impresa per addetto



# L' Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese (INDACO – Imprese)

V edizione nel 2025

Campione 18.000 imprese

## Ambiti Standard

- Caratteristiche delle imprese
- Addetti formati e attività formative
- Strategie formative
- Competenze richieste e ostacoli
- Formazione degli apprendisti

## Temi Innovativi

- Microlearning
- Intelligenza Artificiale
- Strategie per lo skill mismatch
- Fondo Nuove Competenze
- Age management e trasferimento intergenerazionale

Compresa nel:

**PSN del SISTAN 2023-2025 (codice IAP-00006)**, con il nome di “**Indagine sulla conoscenza nelle imprese (INDACO - CVTS)**”, prevede **obbligo di risposta da parte dei soggetti privati** (a norma dell'art. 7 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322)



# L'indagine AGEMIL INAPP

**Apprendimento Intergenerazionale-AGEMIL** (*Age Management Intergenerational Learning*) (2025 in corso) analizza il ruolo e le pratiche di Apprendimento Intergenerazionale nei **processi formativi** aziendali e della PA in riferimento a:

- Transizione digitale
- Inclusività, equità tra i diversi gruppi di età, pari opportunità
- Collaborazione intergenerazionale
- Benessere organizzativo



# METODOLOGIA

## Analisi della letteratura scientifica nazionale ed internazionale; analisi delle politiche regionali, nazionali ed europee

### AGEMIL (2022)

- ❑ 12 **Interviste a testimoni privilegiati** (esperti nazionali ed internazionali, vertici aziendali, parti sociali, HR manager)
- ❑ 14 **Focus group** dirigenti d'azienda, dipendenti *over 55, under 55* e misti
- ❑ 12 **Studi di caso** organizzazioni medio-grandi, manifatturiero e servizi, private (4) e della PA (8) (Università, Istituti di credito, grande distribuzione, servizi postali, ferroviari, spaziali, fiscali, previdenziali, ingegneristici e amministrazioni regionali e provinciali)

### AGEMIL (2025 in corso)

- ❑ 12 **Interviste** (Esperti: Accademici, Parti sociali, Ministero del Lavoro)
- ❑ 8 **Focus group**: HR, dipendenti *over 55, under 55* e misti
- ❑ 12 **Studi di caso**: organizzazioni medio-grandi, nei settori dei servizi, private (8) e della PA (4) (Istituti di credito, grande distribuzione, energia elettrica ed idrica, controllo e certificazione, assicurativo, amministrazioni comunali e provinciali)

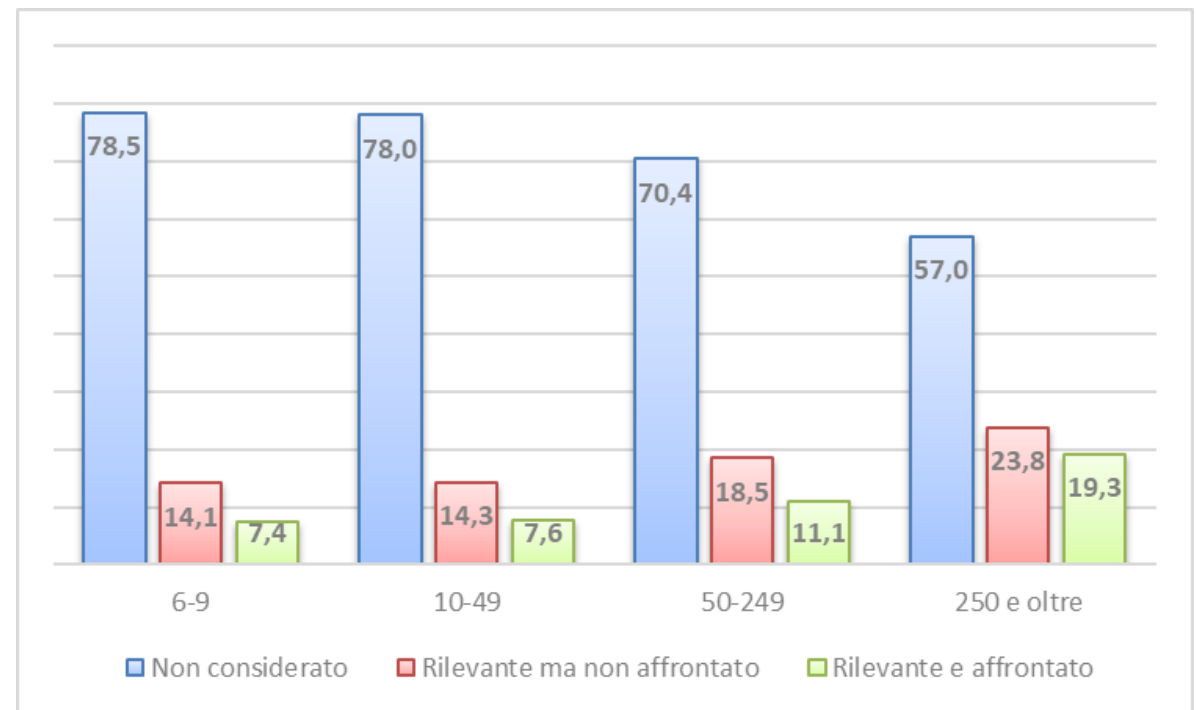


# Quanto conta l'Age Management nelle imprese italiane?

*Tema ancora marginale, soprattutto tra micro/piccole*

Totale imprese:

- **77,4%** → tema non considerato
- **14,7%** → rilevante ma non attuato
- **7,9%** → rilevante e con iniziative



Fonte: INAPP, Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese (INDACO – Imprese), 2025



# Perché le imprese considerano importante l'Age Management

<input type="checkbox"/> Mantengono un livello di produttività ottimale dei lavoratori over 50	75,9%
<input type="checkbox"/> Migliorano la visione strategica grazie allo scambio intergenerazionale	71,9%
<input type="checkbox"/> Evitano la dispersione delle conoscenze degli over 50	70,8%
<input type="checkbox"/> Orientano la cultura aziendale alla valorizzazione del contributo tra generazioni	68,9%
<input type="checkbox"/> Rafforzano la produttività complessiva dell'impresa	68,8%
<input type="checkbox"/> Rendono il luogo di lavoro adeguato alle esigenze di tutte le generazioni	68,3%
<input type="checkbox"/> Riducono il turnover del personale	52,2%
<input type="checkbox"/> Accrescono l'innovazione nei prodotti e servizi	37,3%



# Le imprese che attivano trasferimento intergenerazionale nel 2024

Usano la modalità **unidirezionale** con prevalenza dei **senior verso gli junior**



- **29,7%** → **Over50** → **Under35**
- **11,1%** → **Under35** → **Over50**



# Come si trasferisce

Over 50 → Under 35

## Metodi

- Tutoring: **62,9%**
- Mentoring: **52,0%**
- Coaching: **43,2%**

## Contenuti

- **Competenze tecnico-specialistiche: 88,7%**
- **Capacità organizzative e operative: 73,0%**
- **Cultura aziendale e trasmissione dei valori: 62,9%**
- Gestione delle relazioni professionali: **43,5%**
- Networking e costruzione reputazione professionale: **25,4%**
- Visione strategica e decision making: **25,0%**

**Prevalgono metodi tradizionali**

**Trasferimento centrato su competenze tecniche specialistiche e organizzative/operative e valoriali**



# Come si trasferisce

Under 35 → Over 50

## Metodi

- Tutoring: **48,3%**
- Coaching: **37,2%**
- Mentoring: **33,1%**

## Contenuti

- **Competenze digitali/tecnologiche:** **75,6%**
- **Metodi di lavoro innovativi:** **52,1%**
- Strumenti di comunicazione e networking: 49,4%
- Nuovi approcci alla gestione del tempo e dei progetti: 46,1%
- Approcci al problem solving e innovazione: 44,6%
- Sensibilità temi attuali: 39,1%



# Le buone pratiche di Apprendimento Intergenerazionale

Abbiamo visto **quanto** e **come** avviene lo scambio di competenze tra generazioni.

Ma cosa avviene **fra le persone che lavorano insieme** e cosa lo fa diventare un **processo** davvero **bidirezionale e circolare, equo e generativo**?

Le risultanze qualitative di **AGEMIL** derivanti dai Casi di Studio, dai Focus group e dalle Interviste, evidenziano alcuni aspetti importanti quali:

MOTIVAZIONI

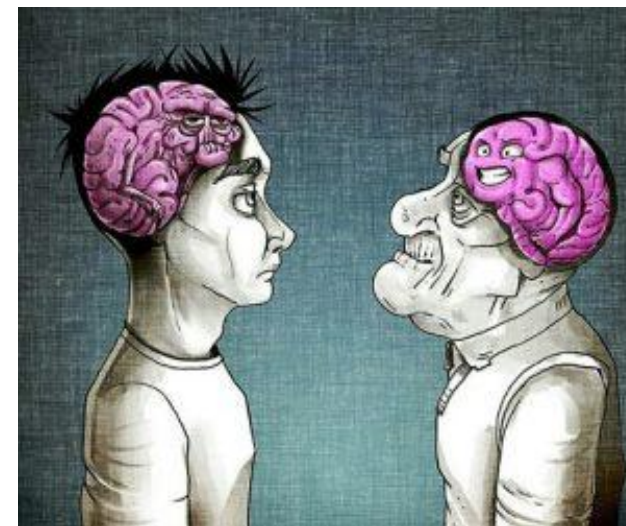
PUNTI DI FORZA

PUNTI DA  
MIGLIORARE

LEVE ORGANIZZATIVE



# Fattori di presa in carico



- ❑ **Obsolescenza** competenze
- ❑ **Polarizzazione** giovani e anziani
- ❑ **Compresenza 5 coorti generazionali**: comunicazione e confronto relazionale, bisogni diversi
- ❑ **Sblocco assunzioni/pensionamenti**
- ❑ **Aumento turn-over**: soprattutto nei giovani flessibilità e autonomia



# Casistica



- Buone prassi **consolidate e trasferite** in tutta l'azienda
- Buone prassi consolidate e parte di politiche più ampie di gestione, cura e sviluppo delle persone (**Welfare e benessere organizzativo**).
- Buone prassi **visibili ora** o lo ridiventano dopo interruzione
- Buone prassi **assenti** per mancanza di sensibilizzazione/consapevolezza



# Diversity Management



Si tratta di pratiche per **stare bene insieme** con **diversi bisogni** in cui molto spesso s'inserisce l'Apprendimento Intergenerazionale caratterizzate da:

- Welfare Aziendale
- Attività di ascolto dei bisogni e priorità delle persone attraverso *survey* periodiche e/o sportelli dedicati
- Centralità *smartworking*
- Istituzionalizzazione di aree organizzate dedicate o della figura del *Diversity Manager*



# Contesti di Apprendimento Intergenerazionale



## Dove

- Formazione tradizionale strutturata: in aumento nei Fondi Interprofessionali.
- Presidiata all'interno delle proprie Academy

## Come

- Metodi più frequenti: *training on the job, mentoring, coaching, ma anche reverse mentoring*
- Competenze sia di tipo tecnico-professionale, sia *soft-skills*



# Contesti di Apprendimento Intergenerazionale

## Modalità di formazione «alternativa»

- Istituzione di figure** come *mentor, tutor, consulenti, employer partners* (Ambassador, Buddy facilitatori del cambiamento)
- Task force, gruppi di lavoro intergenerazionali* o cantieri lavoro eterogenei
- Affiancamento *senior-junior (onboarding)*
- Team building* sulla **valorizzazione differenze**
- Percorsi di **dialogo intergenerazionale**: *café e community*



# Cosa cambia per le organizzazioni con l'Apprendimento Intergenerazionale

- ❑ Interesse e **consapevolezza crescente** delle imprese più legati alla valorizzazione di **saperi** ed **esperienza** di tutti.
- ❑ Welfare aziendale è elemento di **attrattività**
- ❑ Promozione programmi avviati (*onboarding* e *mentoring*) e **integrazione** con aspetti più **sperimentali** (*Academy, community*, gruppi misti tematici)
- ❑ Individuazione **nuove figure**: Ambassador, Baddy
- ❑ Accelerazione processi **innovazione** tecnologica e modifica assetto organizzativo (smartworking, lavoro da remoto)

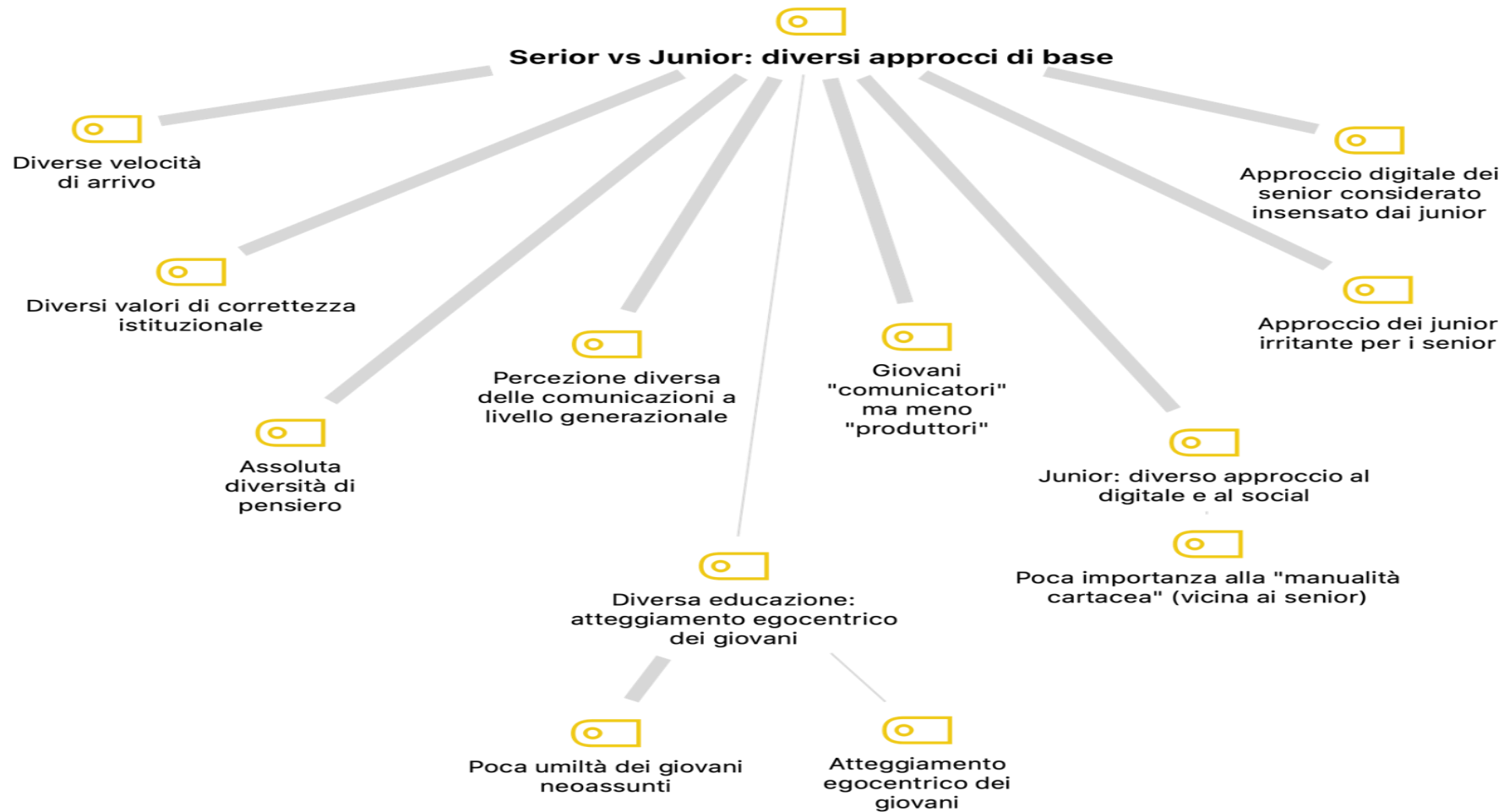


# Cosa cambia per i beneficiari

- ❑ **Tutte le coorti generazionali** ne riconoscono l'importanza
- ❑ Tutti possono essere maestri > **modello peer to peer**
- ❑ Scoprire **nuovi punti di vista** (*junior*)
- ❑ **Riconoscere** gli junior come competenti (*senior*)
- ❑ **Condividere** un patrimonio e un progetto comune
- ❑ Informalità e **spontaneità**, sperimentare, ricerca di nuovi stimoli
- ❑ Imparare ad imparare **collaborando**



# Elementi di criticità fra le generazioni



# Criticità per l'Apprendimento Intergenerazionale

- ❑ Ambienti **verticali** e lineari basati su ruolo e non sulle **persone** e i loro **bisogni**
- ❑ **Modello culturale** giovani - adulti: rigido basato sull'età
- ❑ Considerarlo **aggiuntivo**, non indispensabile



# Criticità contestuali

- ❑ Mancanza di un quadro di **policy** chiaro e strutturato
- ❑ **Frammentarietà** delle politiche e pratiche
- ❑ Mancanza di **investimenti adeguati**. Si registra un **aumento di** Avvisi Fondi Interprofessionali
- ❑ Poca **sensibilizzazione** alla cultura della longevità consapevole
- ❑ **Esigua** programmazione e formalizzazione dei percorsi



# CRITICITÀ urgenti per gli Esperti



- ❑ **Interventi strutturali** sulla dinamica demografica generatrice di rischi immediati
- ❑ **Livelli ancora bassi di partecipazione alla formazione** e sistemi poco sviluppati di **riconoscimento delle competenze**
- ❑ **Disomogeneità quadro sistema produttivo nazionale**: le grandi imprese più strutturate e in grado di sviluppare pratiche più mature; PMI, più informali ed emergenziali nella gestione dell'età e della trasmissione del *know-how*.



# LEVE prioritarie per gli Esperti

- ❑ **Rafforzamento cultura manageriale** e consapevolezza del fenomeno
- ❑ **Previsione** di fondi dedicati
- ❑ **Formalizzazione** dei percorsi di *mentoring* e *reverse mentoring*, con tempi, ruoli e valutazioni strutturati
- ❑ **Rilancio** dell'apprendistato e la **valorizzazione** delle micro-credenziali
- ❑ **Creazione** di **reti** collaborative tra imprese, associazioni e attori formativi



# Prospettive future e linee d'intervento

- ❑ **Avere una visione** di lungo periodo che unisca ricerca interdisciplinare, un ruolo più attivo nel lifelong learning e un investimento continuativo in conoscenza e innovazione.
- ❑ **Sostenere** le politiche di Age management e Apprendimento Intergenerazionale per la creazione di un modello sistemico integrato.
- ❑ **Sensibilizzare** in modo ampio e strutturato su Age Management e Apprendimento Intergenerazionale affinché diventino parte integrante della cultura organizzativa e non solo interventi occasionali. In particolare, sostenere e promuovere le associazioni di esperti senior in pensione per la sensibilizzazione, formazione e affiancamento delle PMI.
- ❑ **Favorire iniziative**, soprattutto delle PMI, che di programmazione di servizi e interventi di Age Management e di Apprendimento Intergenerazionale col supporto di un fondo specifico.
- ❑ **Rafforzare** la cultura del cambiamento organizzativo e sul valore dell'Age Management e dell'apprendimento intergenerazionale nelle aziende, con eventi di confronto e condivisione delle buone pratiche con gli stakeholder sul *diversity management* e la *inclusion*.





# GRAZIE PER L'ATTENZIONE

**Francesca Campisi**

*f.campisi@inapp.gov.it*

Gruppo di Ricerca

Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti

**Simona Carolla**

*s.carolla@inapp.gov.it*

Gruppo di Ricerca

Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti



[www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)