



M. L. AVERSA - A. D'ALESSIO - V. IADEVAIA - F. MANENTE

AGEING, DIGITALIZZAZIONE E MERCATO DEL LAVORO. COMPETENZE E TRASFERIMENTO INTERGENERAZIONALE

AISRe XLVI Conferenza scientifica annuale

Le disuguaglianze territoriali: prospettive per Regioni e Città

Pescara 10-12 Settembre 2025

SO.35-Economia Comportamentale: Percezioni, Decisioni e Benessere nelle organizzazioni e nei Territori"

Università "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara Campus di Pescara Viale Pindaro 42



CONTENUTI

DEMOGRAFIA E MERCATO
DEL LAVORO

OBIETTIVO E METODOLOGIA

INDAGINE QUANTITATIVA:
IMPRESE

INDAGINE QUANTITATIVA:
LAVORATORI

CONCLUSIONI



Andamento demografico

La popolazione italiana è in una fase di continua e costante decrescita: tra il 2021 e il 2050 l'ISTAT stima una riduzione della popolazione residente in Italia di quasi 5 milioni. Il crescente innalzamento dell'età media della popolazione, l'incremento del peso percentuale nelle classi di età superiori ai 50 anni e la diminuzione del tasso di fertilità, solo in parte bilanciati dall'andamento dei fenomeni migratori, fanno sì che l'Italia sia il secondo Paese al mondo, dopo il Giappone, per flessione demografica.

Cambiamenti nella struttura per età

La trasformazione della struttura per età, si compirà prevalentemente a partire dal 2021-2041, quando i residenti nella fascia di età fino ai 24 anni diminuiranno di circa 2,5 milioni (-18,5%) e quelli tra i 25 e i 64 anni di 5,3 milioni (-16,7%). La progressiva contrazione della popolazione più giovane e di quella in età attiva di fatto favorisce sia l'aumento degli indici di vecchiaia, che di dipendenza degli anziani.

Conseguenze sul mercato del lavoro

- Diminuzione dell'**offerta di lavoro**
- Cambiamenti nella **composizione anagrafica** degli occupati
- Effetti su **produttività** e **sistema di welfare**
- Aumento della **compresenza intergenerazionale** nei luoghi di lavoro



01



Contesto e sfide attuali

Alla base del presente lavoro vi è l'assunto che promuovere uno scambio generativo tra generazioni nei luoghi di lavoro renda più facile il superamento delle importanti e innumerevoli sfide (non ultime le innovazioni tecnologiche connesse anche all'espandersi dell'intelligenza artificiale) che si trovano oggi ad affrontare le imprese, come ad esempio la sopravvivenza sul mercato del lavoro, la competizione esterna, nazionale e internazionale, e l'occupabilità dei lavoratori, in particolare di quelli più maturi.

02



Obiettivo della ricerca

Lo scopo della ricerca è approfondire il tema della socializzazione nei contesti lavorativi (processo di apprendimento e adattamento in cui i dipendenti acquisiscono i valori, le abilità e gli atteggiamenti necessari per integrarsi attivamente in un'organizzazione, migliorando benessere e produttività) caratterizzati dalla presenza di più generazioni, risultato dell'invecchiamento demografico. L'analisi si colloca nel quadro delle profonde trasformazioni in atto, legate allo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate e pervasive.

03



Approccio metodologico

Il nostro approccio ha considerato sia la prospettiva dei lavoratori, analizzando la loro risposta alle pratiche di socializzazione organizzativa, sia quella delle imprese, esaminando le strategie implementate per facilitare tali processi.

Questo approccio supera l'impostazione degli studi focalizzati solo sull'individuo o solo sull'organizzazione, considerando invece il tutto come un sistema interdipendente composto da più attori e da un insieme di variabili tutte intrinsecamente connesse e interrelate, riferite al contesto, all'individuo e alle organizzazioni lavorative.

INAPP PLUS

L'Indagine campionaria Inapp-Plus è nata nel 2005 e dal 2006 è nel Sistema Statistico Nazionale. La rilevazione Inapp PLUS 2023 ha riguardato circa 46 mila individui con età compresa tra 18 e 74 anni intervistati telefonicamente. I risultati illustrati qui, sono il frutto delle risposte fornite da un sottocampione di 17.820 lavoratori dipendenti di aziende che, tra il 2020 e il 2022, hanno introdotto sul luogo di lavoro innovazioni tecnologiche rilevanti. I dati presentati nel testo sono riferibili all'anno 2022.

Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane

La popolazione di riferimento dell'indagine è costituita dalle imprese attive in Italia in tutti i settori privati non agricoli aventi forma giuridica di società di capitali e società di persone, con un numero di dipendenti (in media annua) da 10 a 249. Sono state contattate 2.500 imprese collocate su tutto il territorio nazionale. I dati presentati nel testo sono riferiti all'anno 2023.



Socializzazione e sviluppo in azienda

Dalla ricerca Inapp su “Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane” abbiamo correlato alcune delle caratteristiche dell’impresa (settore, dimensione, nonché la collocazione geografica), alla dimensione percorsi di carriera in termini di strategie e strumenti per accrescere la motivazione/produttività dei lavoratori e di azioni che favoriscono pari opportunità nei percorsi di carriera. Le prospettive di carriera sono un utile indicatore per studiare la socializzazione all’interno delle organizzazioni, sia dal punto di vista dei lavoratori, che da quello delle imprese.



Strategie indirizzate allo sviluppo della socializzazione tra i lavoratori

- momenti di dialogo o pratiche di trasferimento intergenerazionale di competenze;
- relazioni con superiori e colleghi;
- lavoro di gruppo;
- momenti di condivisione e socializzazione di esperienze e competenze lavorative.

Sviluppo di carriera incentivate dalle imprese

- sviluppo e aggiornamento delle competenze;
- ruolo svolto dal maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze.

Implicazioni innovazioni tecnologiche sulla socializzazione organizzativa



01



Lavoro, tecnologia e benessere: cosa cambia per i lavoratori

Della ricerca **Inapp PLUS 2023** condotta sui lavoratori, presentiamo i risultati relativi agli esiti secondari della socializzazione organizzativa, la soddisfazione al lavoro e le conseguenze dirette della socializzazione (l'apprendimento, la formazione) anche in relazione alle trasformazioni tecnologiche nelle organizzazioni lavorative. Ci siamo soffermati sulla necessità di adeguare le competenze dei lavoratori, come conseguenza inevitabile del processo di trasformazione digitale, e sui cambiamenti che l'innovazione ha comportato nel modo di fare e di concepire la formazione professionale. Nello specifico, attraverso la lettura dei risultati, si fornisce un resoconto del livello di soddisfazione dei lavoratori, della loro partecipazione ai percorsi di riqualificazione e di come l'ampliamento/aggiornamento delle competenze abbia inciso sul loro livello generale di benessere.

02



Chi sono i lavoratori oggi

In particolare, le caratteristiche socio-anagrafiche degli occupati, età, genere, titolo di studio, area geografica e settore di provenienza, sono esaminate e interpretate in correlazione con:

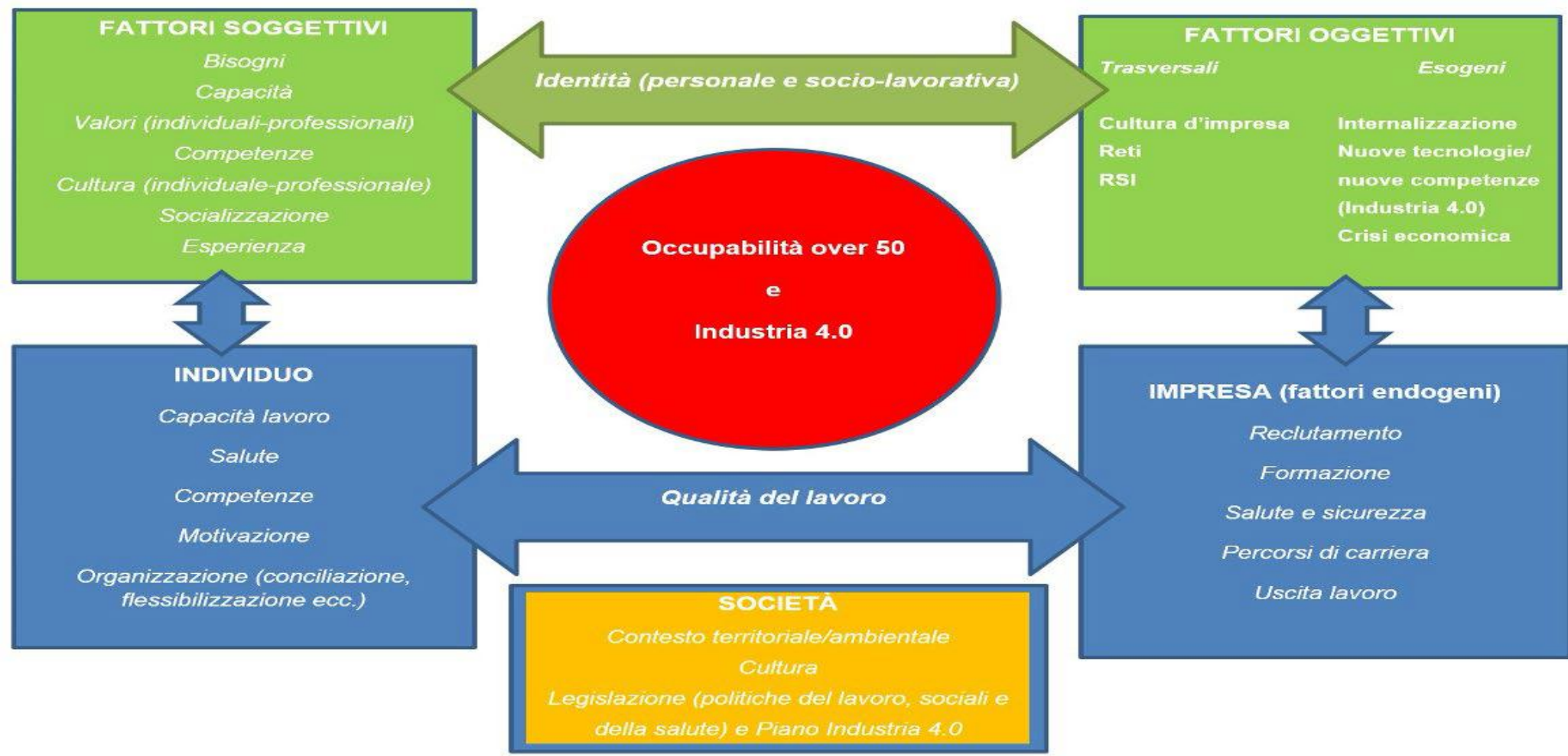
- livello di soddisfazione per il proprio lavoro:** clima lavorativo – rapporto con colleghi e superiori, compiti e mansioni svolte, prospettive di lavoro/carriera, sviluppo di competenze professionalità;
- abilità lavorative più alte rispetto a quelle richieste dal posto di lavoro** (Skill mismatch);
- scostamento tra titolo di studio posseduto e quello richiesto per la professione svolta** (Educational mismatch);
- impatto delle innovazioni tecnologiche sul benessere lavorativo.**



OBIETTIVO E METODOLOGIA



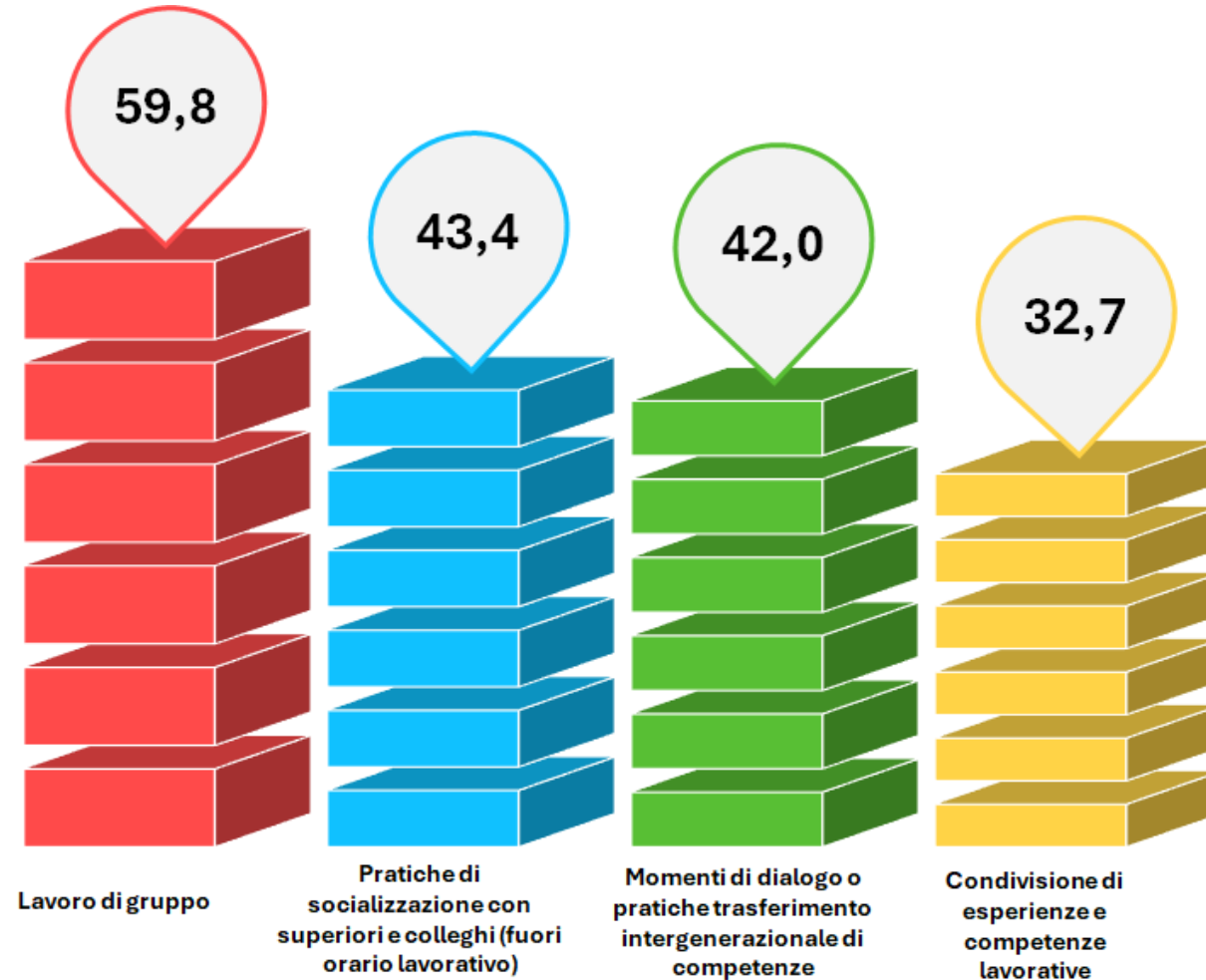
Cofinanziato dall'Unione europea



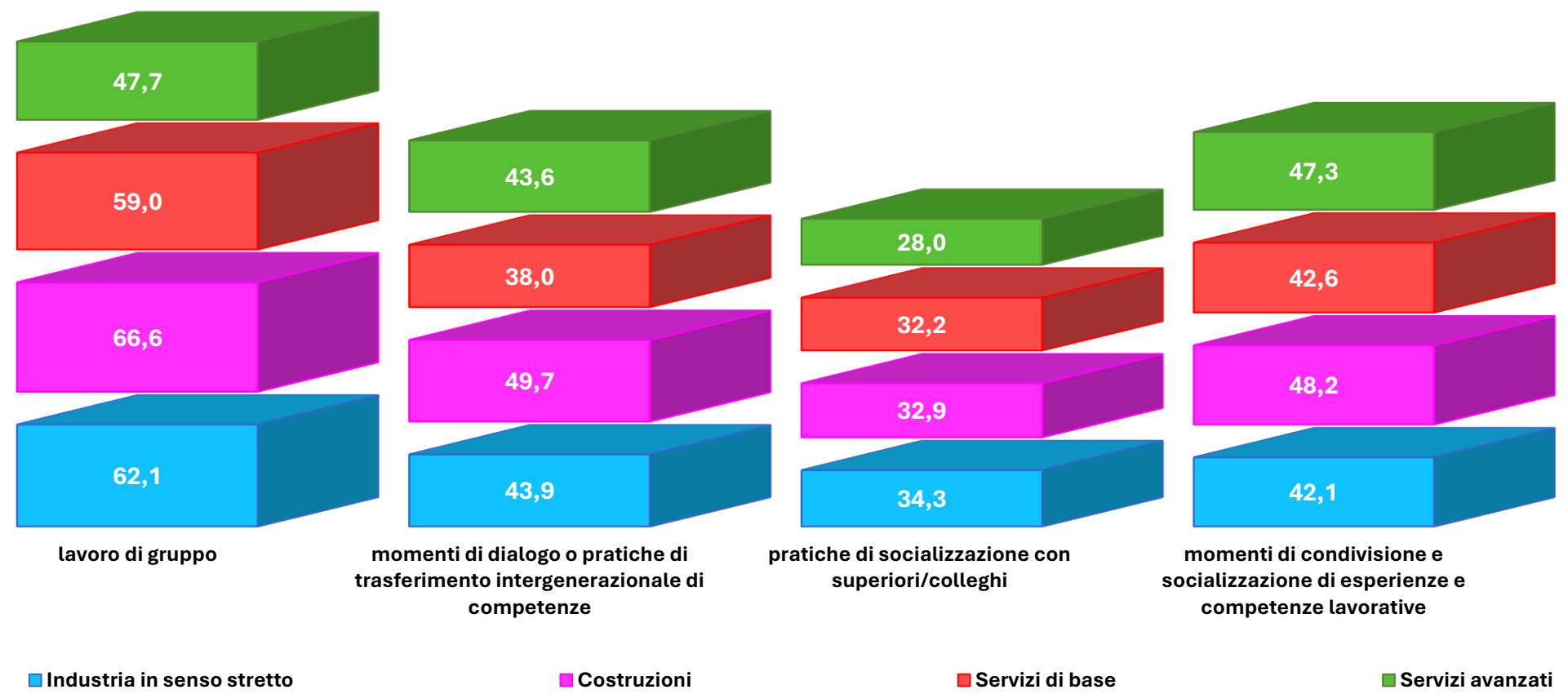
Fonte: Aversa e Iadevaia (2019), *Economia e società regionale*, XXXVII, n.3, pp.119-144



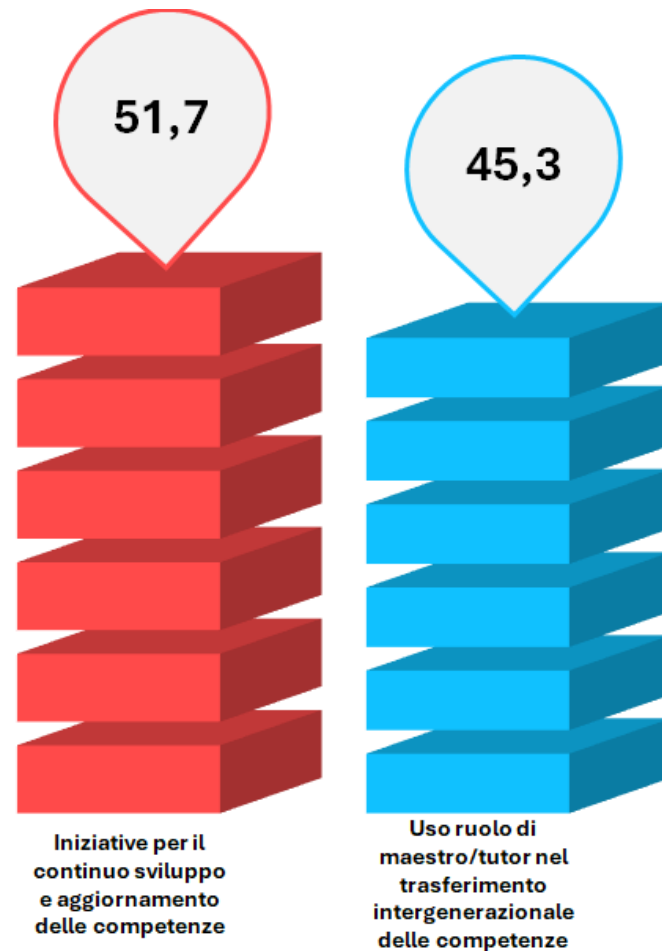
Le strategie e gli strumenti delle imprese per monitorare e sostenere la motivazione/produttività degli addetti che favoriscono la socializzazione, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)



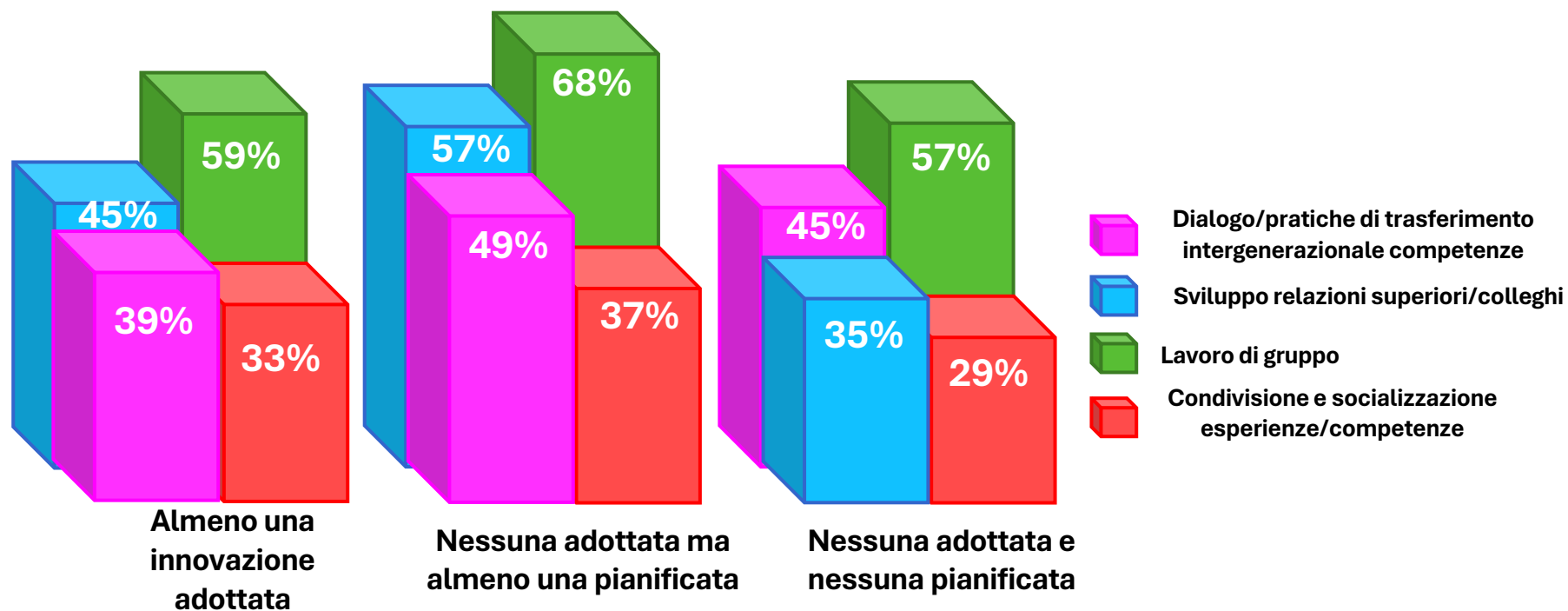
Le strategie e gli strumenti delle imprese per sostenere la motivazione/produktività che favoriscono la socializzazione per settore economico, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)



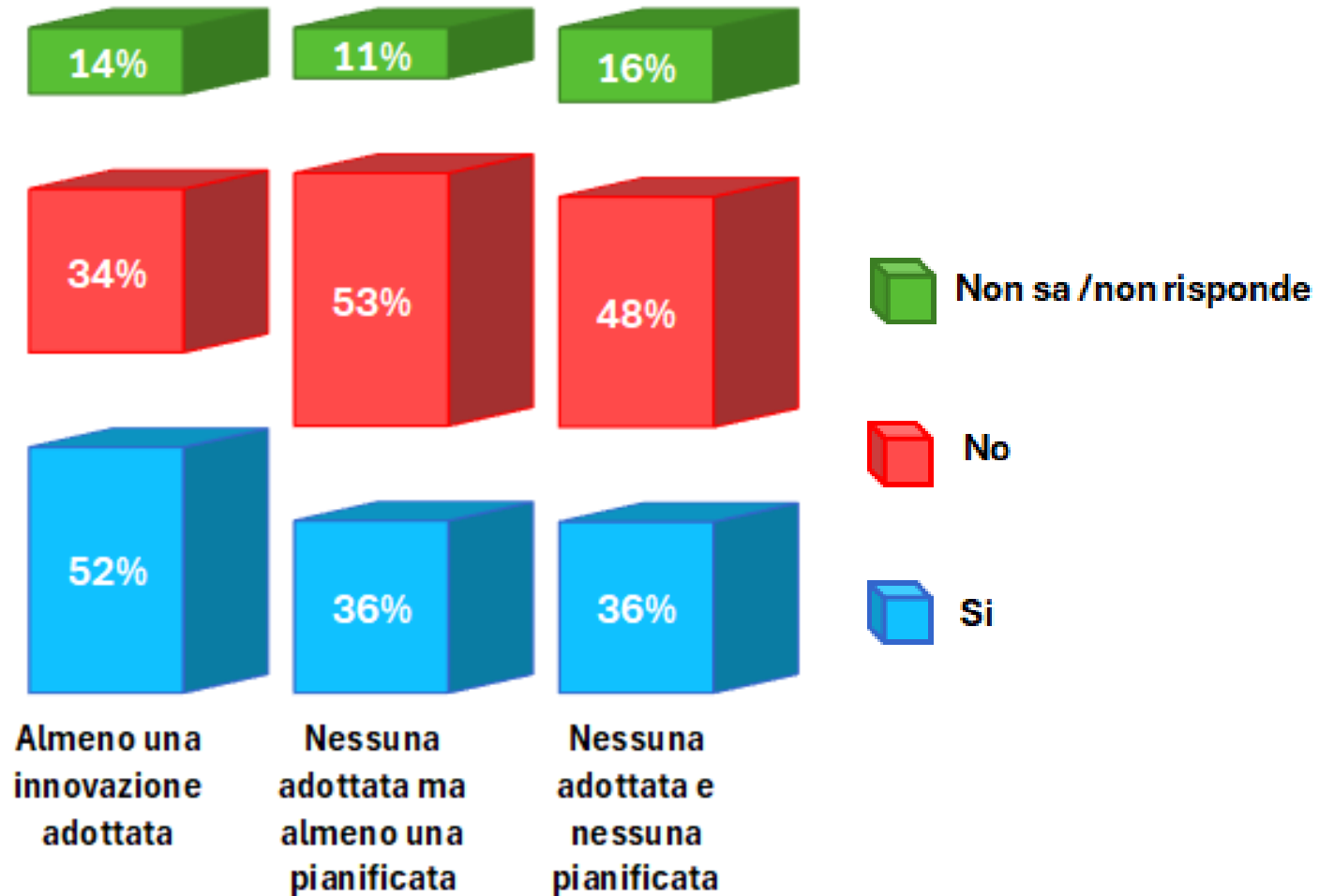
Le azioni per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori che favoriscono la socializzazione, 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)



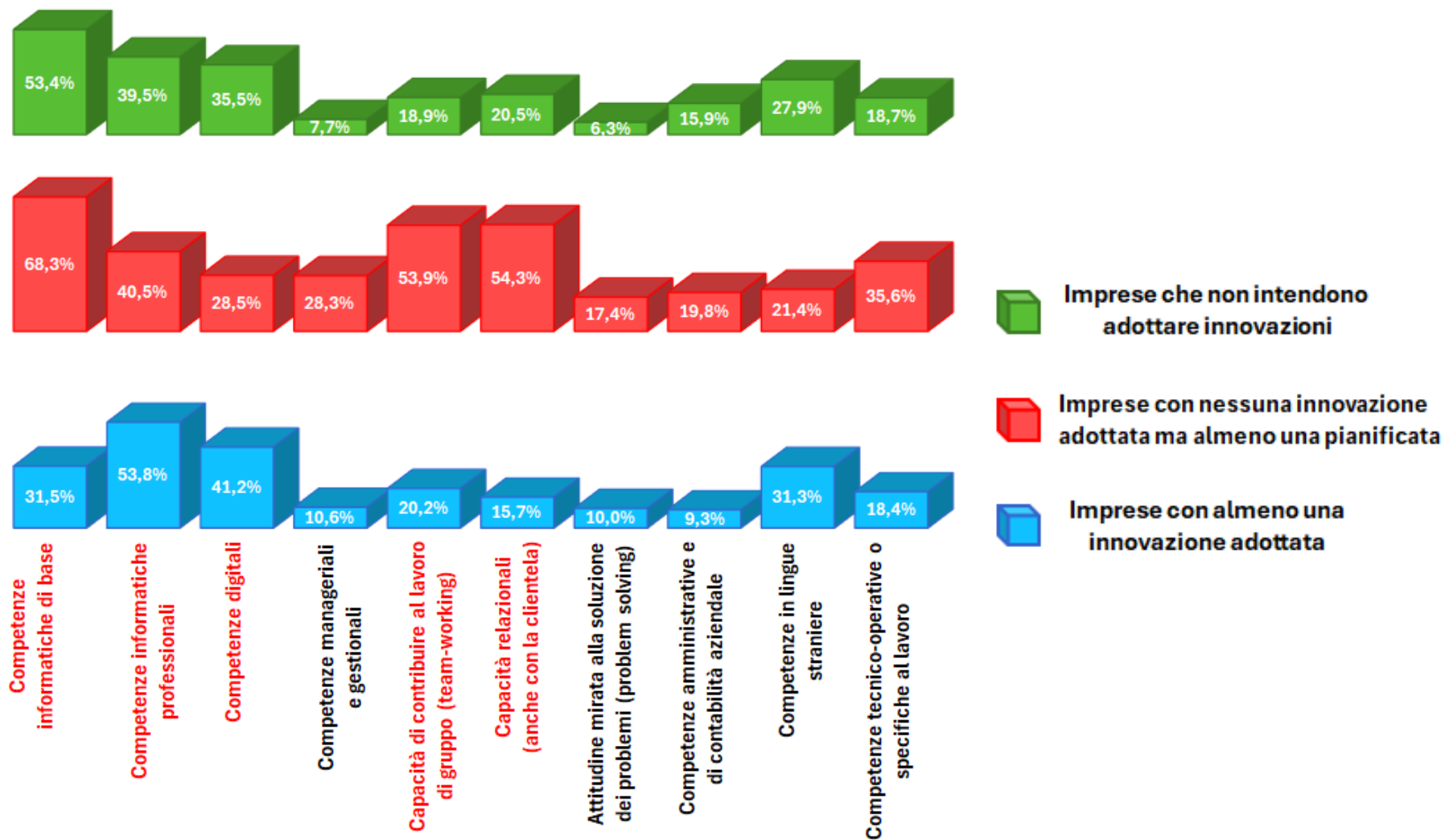
Azioni a supporto della produttività per tipologia di impresa innovativa che favoriscono la socializzazione, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)



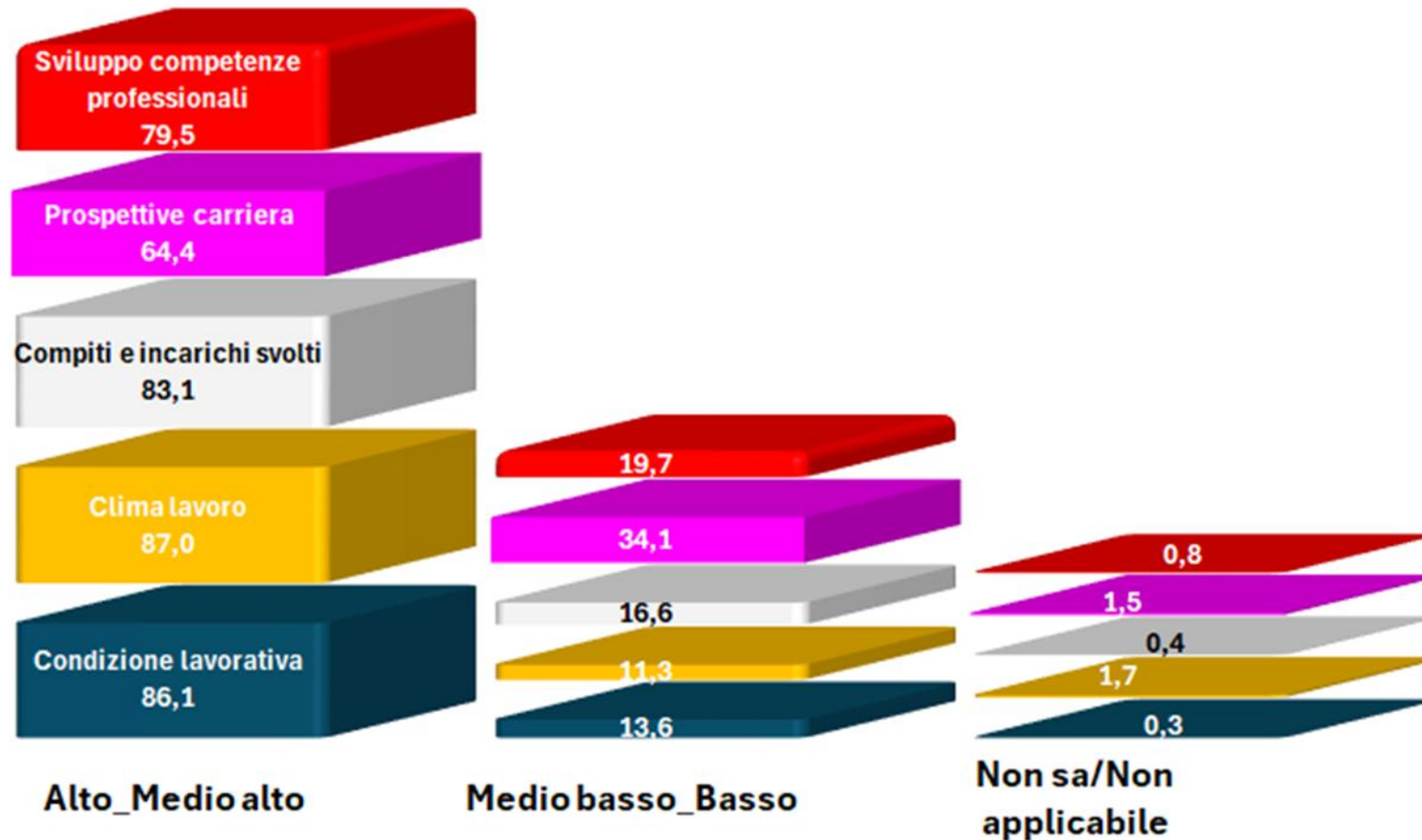
Adeguatezza delle competenze alle sfide tecnologiche, anno 2023



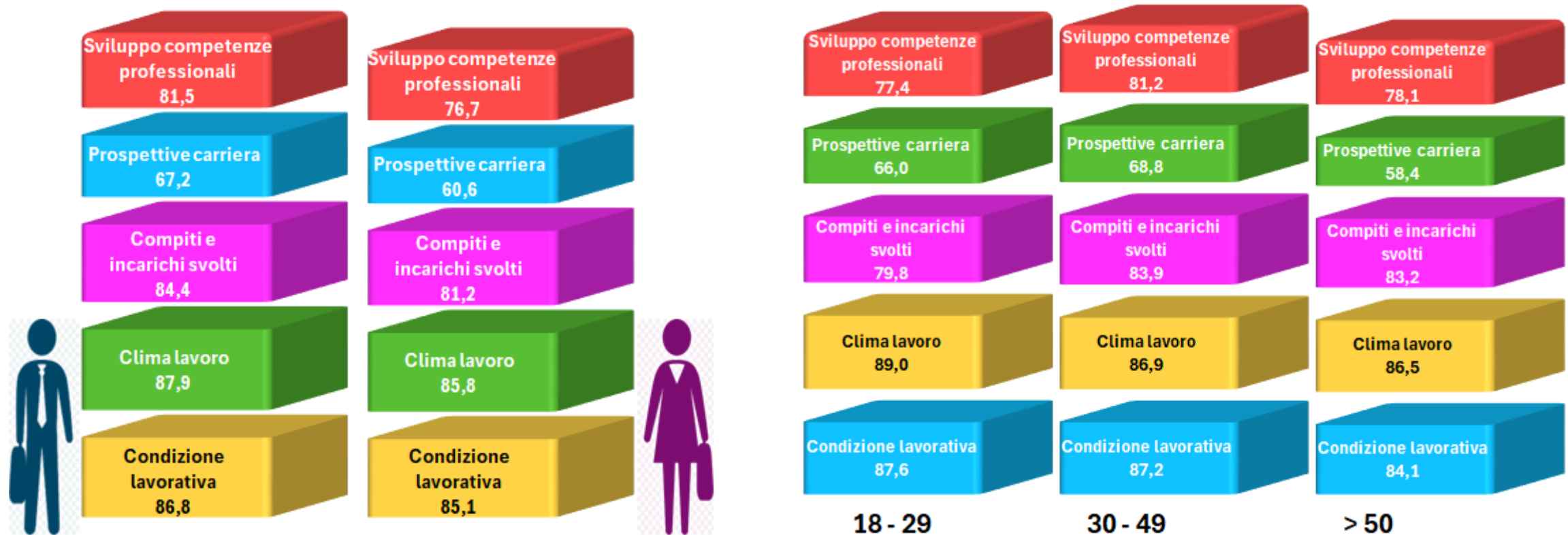
Competenze da sviluppare, anno 2023 (v.% - incidenza risposte affermative)



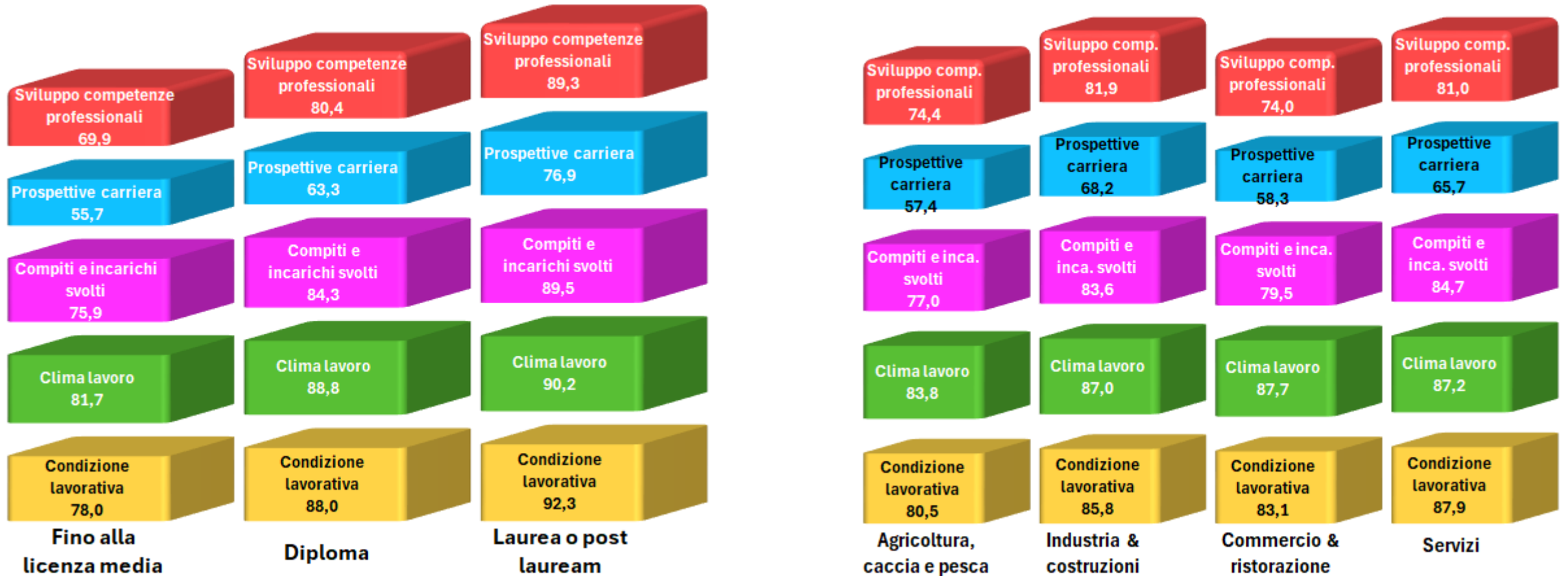
Composizione percentuale degli occupati per livello di soddisfazione della condizione lavorativa e relative dimensioni, anno 2022



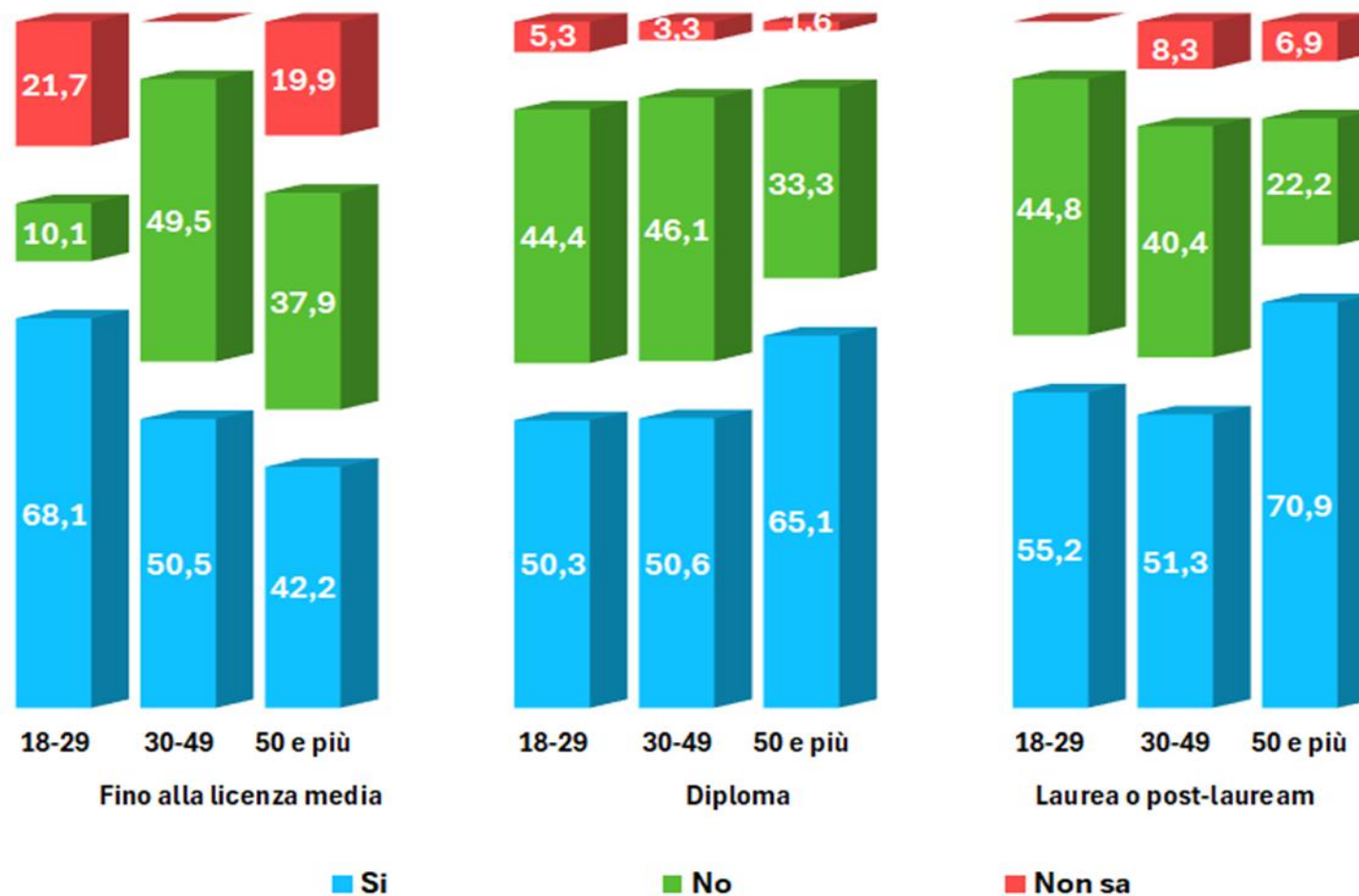
Incidenza percentuale dei lavoratori con livello di soddisfazione alto sul totale per genere ed età



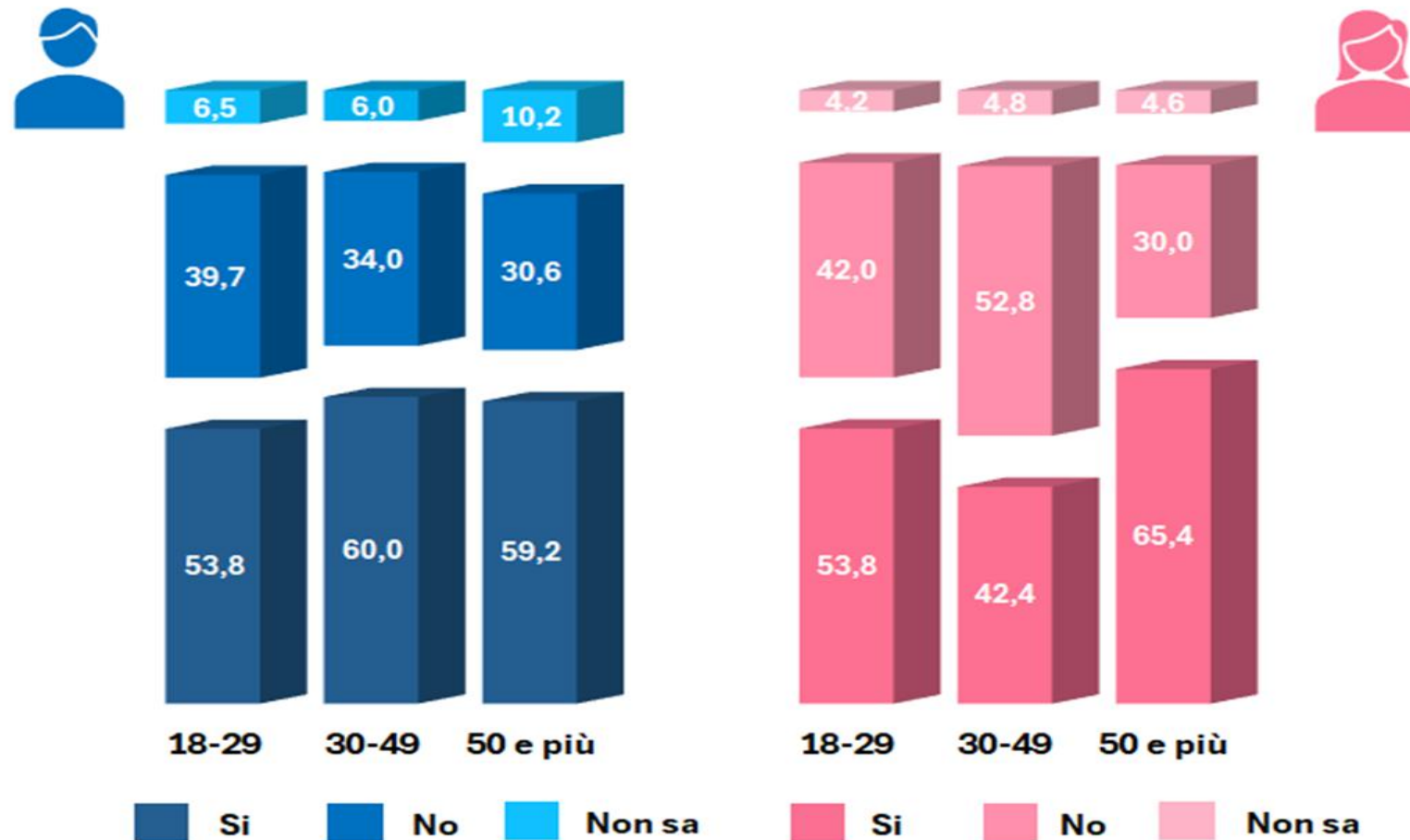
Incidenza percentuale dei lavoratori con livello di soddisfazione alto sul totale per titolo di studio e settore economico.



Implementazione attività per adeguare le conoscenze, le competenze e le abilità dei lavoratori al funzionamento e alle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, per età e titolo di studio (valori %)



Implementazione attività per adeguare le conoscenze, le competenze e le abilità dei lavoratori al funzionamento e alle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, per età e genere (valori %)



Implementazione attività per adeguare le conoscenze, le competenze e le abilità dei lavoratori al funzionamento e alle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, per settori (valori %)



Come le innovazioni hanno inciso sul suo benessere lavorativo dei dipendenti, per età, area geografica e titolo di studio (valori %)

	Area geografica											
	Nord-Ovest			Nord-Est			Centro			Sud e Isole		
	Classi di età											
	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più
E' migliorato	57,6	38,9	60,3	52,5	38,2	60,2	64,2	55,1	64,8	47,8	69,3	73,6
E' peggiorato	2,7	10,4	5,8	0,0	12,9	6,8	0,0	0,0	7,1	0,0	1,9	0,0
E' rimasto uguale	39,8	50,7	33,9	47,5	48,9	33,0	35,8	44,9	28,1	52,2	28,8	26,4

	Titolo di studio								
	Fino alla licenza media			Diploma			Laurea o post-lauream		
	Classi di età								
	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più
E' migliorato	68,1	21,6	68,1	51,5	56,4	59,5	55,6	47,8	66,4
E' peggiorato	0,0	28,9	1,5	1,5	0,9	5,9	0,0	6,1	7,1
E' rimasto uguale	31,9	49,5	30,4	47,0	42,8	34,6	44,4	46,1	26,5

Come le innovazioni hanno inciso sul suo benessere lavorativo dei dipendenti per età e genere, e per settori (valori %)

	Genere					
	Maschio			Femmina		
	Classi di età					
	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più
E' migliorato	49,1	58,9	66,1	62,1	37,2	61,3
E' peggiorato	1,5	7,8	2,7	0,0	6,2	8,7
E' rimasto uguale	49,3	33,3	31,2	37,9	56,6	30,0

	Settori			
	Agricoltura, caccia e pesca	Industria & costruzioni	Commercio & ristorazione	Servizi
E' migliorato	86,0	47,8	46,0	59,3
E' peggiorato	0,0	8,7	3,4	5,2
E' rimasto uguale	14,0	43,5	50,5	35,6

CONCLUSIONI



Lavoratori



ASPETTI POSITIVI

- **Socializzazione** (relazioni e condizioni lavorative)
- **Digitalizzazione** (migliora il benessere complessivo)



ASPETTI CRITICI

Soddisfazione lavorativa:

- **Percorsi di carriera**
- **Sviluppo delle competenze**
- **Disomogeneità geografica**
- **Basso titolo di studio**



Imprese (PMI)



ASPETTI POSITIVI

- **Soft skills** cruciali per affrontare le sfide lavorative
- **Innovazione** fattore determinante per socializzazione e sviluppo competenze
- **Lavoro di gruppo/ Socializzazione con superiori e colleghi /Collaborazione intergenerazionale** le pratiche più diffuse



ASPETTI CRITICI

- **Limitata diffusione** iniziative "people caring"
- **Tradizionalismo** (incentivi economici basati su anzianità)
- **Utilizzo unidirezionale del trasferimento intergenerazionale** (prevale mentoring sul reverse mentoring)
- **Disomogeneità geografica**
- **Resistenza al cambiamento**



Benessere e flessibilità grazie alla digitalizzazione

I lavoratori percepiscono un forte senso di benessere legato alla digitalizzazione, soprattutto per la flessibilità offerta dal lavoro agile e la possibilità di conciliare meglio vita privata e professionale.



Collaborazione e formazione continua

Il lavoro da remoto consente una comunicazione efficace anche a distanza, mentre l'e-learning permette l'aggiornamento delle competenze in modo autonomo e flessibile.

Rischi psicosociali del lavoro a distanza

Nonostante i vantaggi, il lavoro da remoto può generare isolamento, ansia e stress, anche a causa della continua connessione e della difficoltà a separare tempi di vita e lavoro.

Valore della socializzazione intergenerazionale

Una buona socializzazione tra diverse età nei contesti lavorativi migliora motivazione, produttività e competenze dei lavoratori, portando benefici anche alle organizzazioni in termini di performance e gestione dei talenti.



TO KNOW MORE



Aversa M.L., D'Alessio A., Iadevaia V., Manente F. (2025), Generazioni e socializzazione organizzativa nell'era tecnologica, Inapp Paper n.54, Roma, Inapp <https://bit.ly/3E1ESGT>

Inapp, Aversa M. L., Checcucci P., Iadevaia V. (2025) (a cura di), Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane, Inapp Report n.56, Roma, Inapp <https://bit.ly/4iIJO1z>

Inapp, Bergamante F., Luppi M. (a cura di) (2024), Rapporto PLUS 2023. Osservare le traiettorie del mercato del lavoro, Roma, Inapp <https://oa.inapp.gov.it/bitstreams/e323c051-16a1-42d3-b568-8ad49aa2f882/download>





A. D'Alessio – a.dalessio@inapp.gov.it

M. L. Aversa – m.aversa@inapp.gov.it

F. Manente – f.manente@inapp.gov.it

V. Iadevaia – v.iadevaia@inapp.gov.it

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



www.inapp.gov.it