



**DIGITALIZZAZIONE E INVECCHIAMENTO
DELLA FORZA LAVORO
NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE**

Executive Summary

Gennaio 2025

Presentazione*

Il presente documento è frutto della rielaborazione del Rapporto dell'indagine 'Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI', realizzata nell'ambito dell'Attività 4 - Innovazione tecnologica e invecchiamento della forza lavoro dell'Azione 8.5.6.2 dell'Organismo intermedio Inapp, Piano Inapp OI 2018-2023 FSE PON SPAO.

In particolare, il rapporto restituisce i risultati di un'indagine di campo riguardante l'age management e i processi di digitalizzazione delle organizzazioni, realizzata su un campione di 2.500 piccole e medie imprese italiane, operanti in tutti i settori privati non agricoli e aventi forma giuridica di società di capitali e società di persone.

Obiettivi

Il report è finalizzato a comprendere l'impatto dell'invecchiamento della forza lavoro e della digitalizzazione sulle PMI italiane. Il lavoro si inserisce in un più ampio contesto di studi sull'invecchiamento demografico e innovazione tecnologica, condotti dal Gruppo di ricerca 'Dinamiche demografiche e invecchiamento della forza lavoro' della struttura Mercato del lavoro. L'obiettivo principale è stato esaminare come l'introduzione delle nuove tecnologie influisca sull'occupabilità dei lavoratori più anziani e come le PMI stiano affrontando questa doppia transizione, attraverso l'adozione di strumenti di age management e iniziative per ridurre il rischio di perdita di competenze chiave.

Il capitolo 1 delinea il contesto generale, nell'ambito del quale l'invecchiamento della forza lavoro interagisce con le trasformazioni digitali dei sistemi produttivi delle PMI, portando alla ribalta il tema specifico delle competenze degli addetti negli ambienti digitalizzati; tali riflessioni si avvalgono anche di contributi di ulteriori indagini Inapp sul tema delle competenze, della qualità del lavoro e della digitalizzazione di alcuni settori particolarmente interessati dalle trasformazioni tecnologiche realizzati da altri colleghi Inapp. Il capitolo 2 descrive gli obiettivi della ricerca e la metodologia di indagine. Nello stesso capitolo vengono illustrate le principali caratteristiche delle imprese coinvolte nell'indagine.

I capitoli 3, 4, 5 e 6 presentano i principali risultati dell'indagine, descrivendo: i) la percezione dell'invecchiamento e i fattori organizzativi critici per lo sviluppo delle attività d'impresa, come emergono dalle opinioni espresse dai rispondenti; ii) le modalità di gestione della forza lavoro e le iniziative di age management eventualmente intraprese, le politiche di reclutamento, lo sviluppo dei percorsi di carriera e l'eventuale confronto con le organizzazioni sindacali su queste tematiche; iii) le tecnologie digitali adottate o in via di adozione, il rapporto fra innovazione tecnologica e sviluppo delle competenze, con particolare riguardo ai lavoratori over 50, nonché l'eventuale conoscenza e fruizione delle principali misure di policy governative a supporto dell'innovazione 4.0; iv) le strategie di ripresa, all'indomani della crisi pandemica e l'eventuale utilizzo di incentivi per l'occupazione per l'assunzione di lavoratori maturi.

* Il presente documento fornisce una sintesi dei contenuti del Report: Inapp, Aversa M.L., Checcucci P., Iadevaia V. (a cura di) (2025), *Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, Inapp Report n. 56, Roma, Inapp.

Il capitolo 7 porta a sintesi quanto emerso a livello generale, proponendo una cluster analysis finalizzata a individuare gruppi di imprese con comportamenti e opinioni simili rispetto all'invecchiamento della forza lavoro. Infine, le Conclusioni tracciano alcune indicazioni di policy a sostegno della longevità lavorativa

Metodologia

La ricerca si è basata su un'indagine campionaria condotta su un campione di 2.500 PMI italiane società di capitale e di persone extra agricole, con un numero di addetti compreso fra le 10 e le 249 unità, collocate su tutto il territorio nazionale.

Il campione intervistato, selezionato attraverso un campionamento stratificato di imprese estratte dal registro ASIA dell'Istat, 2019, si riferisce a 153.554 PMI distribuite secondo le principali variabili strutturali (macroarea geografica, classe di dipendenti, settore di attività economica). Le interviste sono state svolte mediante tecnica CATI (Computer Assisted Telephone Interview) e CAWI (Computer Assisted Telephone Interview) con la somministrazione di un questionario strutturato a risposta chiusa, articolato nelle seguenti sezioni:

- A. Informazioni generali sull'impresa
- B. Invecchiamento della forza lavoro
- C. Organizzazione dell'impresa
- D. Innovazioni tecnologiche e competenze degli over 50
- E. Crisi pandemica e strategie di ripresa
- F. Incentivi all'occupazione

Risultati

L'indagine del presente rapporto ha riproposto, aggiornandola, una precedente rilevazione realizzata nel 2014 dedicata a età e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane (Inapp 2017).

La ricerca del 2014 aveva evidenziato come l'invecchiamento delle forze lavoro stesse iniziando ad interessare le piccole e medie imprese. Le aziende intervistate avevano attribuito al fenomeno aspetti di vantaggio più che di svantaggio, non identificando particolari criticità. La percezione dell'aumento dell'età media della forza lavoro era ancora bassa e sembrava avere scarse implicazioni organizzative, anche se emergeva una maggiore e più consapevole riflessione sul fenomeno all'aumentare delle dimensioni di impresa e alla maggiore incidenza del personale ultracinquantenne fra le forze di lavoro.

Dal 2014, non solo il fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro ha assunto dimensioni via via sempre più evidenti, ma abbiamo assistito a una forte accelerazione della diffusione di innovazioni tecnologiche e della digitalizzazione, anche a seguito della pandemia.

La nuova indagine ha evidenziato, rispetto all'invecchiamento della forza lavoro, una opinione prevalentemente neutra (con il 52,9% delle imprese non vede né vantaggi né svantaggi specifici legati a questa tendenza). Le imprese appaiono però, rispetto alla precedente indagine, più consapevoli e/o forse più preoccupate del progressivo aumento dell'età media, associandola a particolari criticità dal punto di vista gestionale, per il perseguimento dello

sviluppo di impresa. Inoltre, interessanti e significative differenze sono emerse per dimensione, settore e localizzazione geografica. Infatti, mentre nel Nord e nel Centro prevale la percezione neutra, nel settore delle costruzioni e nelle regioni meridionali è rilevante la percentuale di aziende che percepisce l'invecchiamento come uno svantaggio. Inoltre, la percezione dell'invecchiamento aumenta con la dimensione dell'impresa.

Circa il 74% delle aziende considera i *silver workers* al pari degli altri lavoratori e li riconosce come risorse preziose per la continuità aziendale e la preservazione delle competenze chiave. Circa il 65% delle aziende apprezza la loro affidabilità ed esperienza, e il 61% li considera capaci di gestire crisi ed emergenze. Le caratteristiche positive sono particolarmente riconosciute nelle imprese più piccole e nel settore dei servizi avanzati.

Tuttavia, ci sono ancora stereotipi diffusi che vedono i lavoratori più anziani meno flessibili e motivati. Tra le principali criticità legate all'invecchiamento della forza lavoro si evidenziano la gestione dei carichi di lavoro, l'adozione di nuove tecnologie e l'adattamento a nuovi ruoli. Questi problemi variano a seconda del settore e della dimensione dell'impresa.

Per gestire una forza lavoro multigenerazionale, le PMI adottano diverse soluzioni. Azioni come l'autonomia nell'esecuzione dei compiti, il lavoro di squadra e i premi di produttività sono strumenti chiave per sostenere la motivazione e la produttività dei lavoratori. Inoltre, sono presenti programmi di formazione continua, scambio intergenerazionale di conoscenze e job rotation, anche se questi ultimi sono più diffusi nelle medie aziende rispetto alle piccole. Le azioni principali a sostegno dello sviluppo della carriera sono la formazione e lo sviluppo delle competenze, i cambi di ruolo e i programmi di mentorship. Le medie aziende sono più inclini a utilizzare strumenti di valutazione delle competenze e rotazione dei lavori.

Le politiche di supporto pubblico, come gli incentivi per l'assunzione di lavoratori in età avanzata, sono considerate strumenti utili per affrontare le sfide legate all'invecchiamento della forza lavoro. La disponibilità di incentivi è particolarmente apprezzata nelle imprese che operano nei settori dell'industria e dei servizi avanzati, mentre è meno considerata nel settore delle costruzioni.

Tuttavia, indagando più a fondo, emerge che le politiche pubbliche di incentivazione all'assunzione di lavoratori over 50 sono poco utilizzate, con solo il 3% delle aziende che ne ha usufruito. Inoltre, le esigenze specifiche dei lavoratori senior raramente trovano spazio nella contrattazione collettiva aziendale. Il 96% delle aziende non ha ancora negoziato con i sindacati le specifiche esigenze dei lavoratori over 50, anche se il 21% prevede di farlo in futuro.

Con riferimento all'innovazione tecnologica, nel complesso, il 59,5% delle PMI intervistate ha adottato una o più innovazioni, evidenziando una discreta propensione al cambiamento tecnologico e organizzativo. Tuttavia, analizzando il dato su base territoriale, emergono alcune differenze significative tra le diverse aree geografiche del Paese.

Le regioni del Nord Italia, infatti, mostrano una percentuale più alta di imprese innovative rispetto alla media nazionale. In particolare, nel Nord-Ovest, il 63,7% delle PMI ha implementato almeno un'innovazione, mentre nel Nord-Est il dato si attesta al 61,6%. Questi risultati suggeriscono un maggiore dinamismo e una migliore capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici in queste aree.

Passando all'analisi del tipo di innovazioni adottate, si rileva che la maggior parte è orientata a migliorare la comunicazione con i clienti e con altre aziende, principalmente tramite soluzioni digitali dedicate al servizio clienti, al marketing e alle vendite online. Un altro aspetto rilevante riguarda la protezione dai rischi informatici, con molte imprese che hanno adottato soluzioni avanzate di cybersicurezza. Meno di un terzo delle imprese, invece, ha investito in sistemi più avanzati per l'analisi, l'archiviazione e la gestione dei dati, come il cloud computing e i big data.

Le innovazioni tecnologiche più complesse e ad alta intensità, come quelle legate alla produzione e all'utilizzo di strumenti avanzati (robotica, automazione avanzata, sistemi di simulazione e IoT), risultano ancora poco diffuse tra le PMI. Questo dato suggerisce che l'adozione di tecnologie di frontiera, soprattutto nei processi produttivi, rappresenta una sfida più impegnativa per le PMI, che probabilmente necessitano di maggiore supporto per poter cogliere appieno le opportunità offerte da queste innovazioni.

Con riferimento alle competenze necessarie per far fronte alle sfide tecnologiche, oltre il 60% delle PMI riconosce l'importanza di valorizzare i rapporti intergenerazionali e di sviluppare competenze organizzative per rispondere ai nuovi scenari di mercato. La digitalizzazione rappresenta una sfida e un'opportunità cruciale per le PMI, con il 45% delle aziende che ritiene che i lavoratori over 50 possiedano competenze adeguate alle nuove tecnologie. I gap di competenze sono più evidenti nei settori manifatturiero e delle costruzioni e nelle imprese di medie dimensioni. Le competenze digitali e informatiche sono considerate cruciali per affrontare i cambiamenti innovativi, mentre le competenze tecniche e soft sono ritenute meno importanti.

La necessità di aggiornare continuamente le competenze e le mansioni in funzione delle nuove tecnologie è una delle principali criticità legate all'invecchiamento della forza lavoro. Le imprese stanno adottando diverse strategie di age management, come l'introduzione di figure di mentor e programmi di formazione continua, per favorire lo scambio intergenerazionale e l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori over 50.

Con riferimento alle strategie future di gestione delle risorse umane per far fronte alle sfide tecnologiche, dall'indagine emerge che le aziende preferiscono mantenere e aggiornare la forza lavoro esistente piuttosto che ridurla. Poche aziende pianificano di sostituire i lavoratori più anziani con quelli più giovani. Le opinioni riguardanti l'adozione di schemi di pensionamento anticipato sono variegate, con una parte delle imprese che vede questa misura come un'opportunità per ringiovanire la forza lavoro e un'altra parte che teme la perdita di competenze chiave.

L'impatto delle tecnologie digitali sull'occupabilità della forza lavoro più matura nelle PMI è stato analizzato anche alla luce delle strategie adottate per superare la crisi pandemica e affrontare il nuovo scenario economico. La maggior parte delle PMI ha dichiarato un aumento del costo delle forniture (81,2%). Anche se gli investimenti materiali e immateriali sono in parte aumentati, la redditività complessiva è cresciuta solo nel 37,4% dei casi, segnalando una ripresa ancora parziale. Le imprese di più grandi dimensioni sembrano aver affrontato meglio la crisi, con un maggiore aumento di produttività e di addetti rispetto alle più piccole. Tuttavia,

anche le imprese di maggiori dimensioni hanno segnalato difficoltà, come l'aumento dei costi per addetto e l'esposizione finanziaria.

Infine, durante la pandemia, molte PMI hanno adottato misure di riorganizzazione del lavoro, come la rimodulazione degli spazi (57,9%) e la flessibilità oraria (37,6%), a dimostrazione di un'elevata capacità di adattamento alle nuove esigenze sanitarie e lavorative.

Conclusioni

Dalle evidenze emerse si osserva che le imprese stanno cercando di affrontare la relazione tra invecchiamento e innovazione tecnologica da una prospettiva diversa rispetto al passato, cercando alternative alla tradizionale contrapposizione generazionale come unico punto di riferimento nelle dinamiche aziendali. L'obsolescenza delle competenze non è più vista solo come un problema legato all'età dei lavoratori, ma come un processo che coinvolge i modelli organizzativi abituali, per i quali le imprese sembrano richiedere nuovi servizi di consulenza, anche in ottica intergenerazionale.

Queste esigenze suggeriscono che le politiche attive del lavoro e i servizi di supporto in tema di salute e sicurezza, come previsto dall'articolo 5 del decreto n. 29/2024 e dalla legge n. 33/2023 sull'invecchiamento attivo, potrebbero offrire strumenti utili per affrontare tali sfide. L'indagine evidenzia inoltre l'importanza di sostenere l'invecchiamento non solo come una questione individuale, ma come parte di una strategia più ampia che coniuga lo sviluppo aziendale con il mantenimento e la valorizzazione delle competenze nel tempo. Questo approccio consente di affrontare i cambiamenti in modo costruttivo, promuovendo una progettualità sia individuale che organizzativa, basata sulla collaborazione tra generazioni.

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey. L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

INAPP
Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche
Corso d'Italia, 33 – 00198 Roma
Tel. +39 06854471
www.inapp.gov.it

