



**ISFOL**

## **GESTIRE L'ETÀ** **L'age management nelle grandi imprese italiane** **in una ricerca ISFOL**

**Presentazione a cura di:** Maria Luisa Aversa, Pietro Checcucci, Luisa D'Agostino

**Autori del rapporto di ricerca “L'AGE MANAGEMENT NELLE GRANDI IMPRESE ITALIANE. I risultati di un'indagine qualitativa”:** Roberto Angotti, Maria Luisa Aversa, Stefania Belmonte, Daria Broglio, Pietro Checcucci, Luisa D'Agostino, Roberta Fefè, Mario Gatti, Sante Marchetti, Camilla Micheletta, Daniela Oliva, Nicola Orlando, Maria Parente, Manuela Samek Lodovici, Giuliana Scarpetti, Vincenza Tersigni

<http://goo.gl/ZxN0bT>

*Università La Sapienza, Roma, 16 dicembre 2015*



Unione europea  
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

**fse** per il tuo futuro  
Programmi operativi nazionali  
per la formazione e l'occupazione

# L'INVECCHIAMENTO DEMOGRAFICO



Denatalità

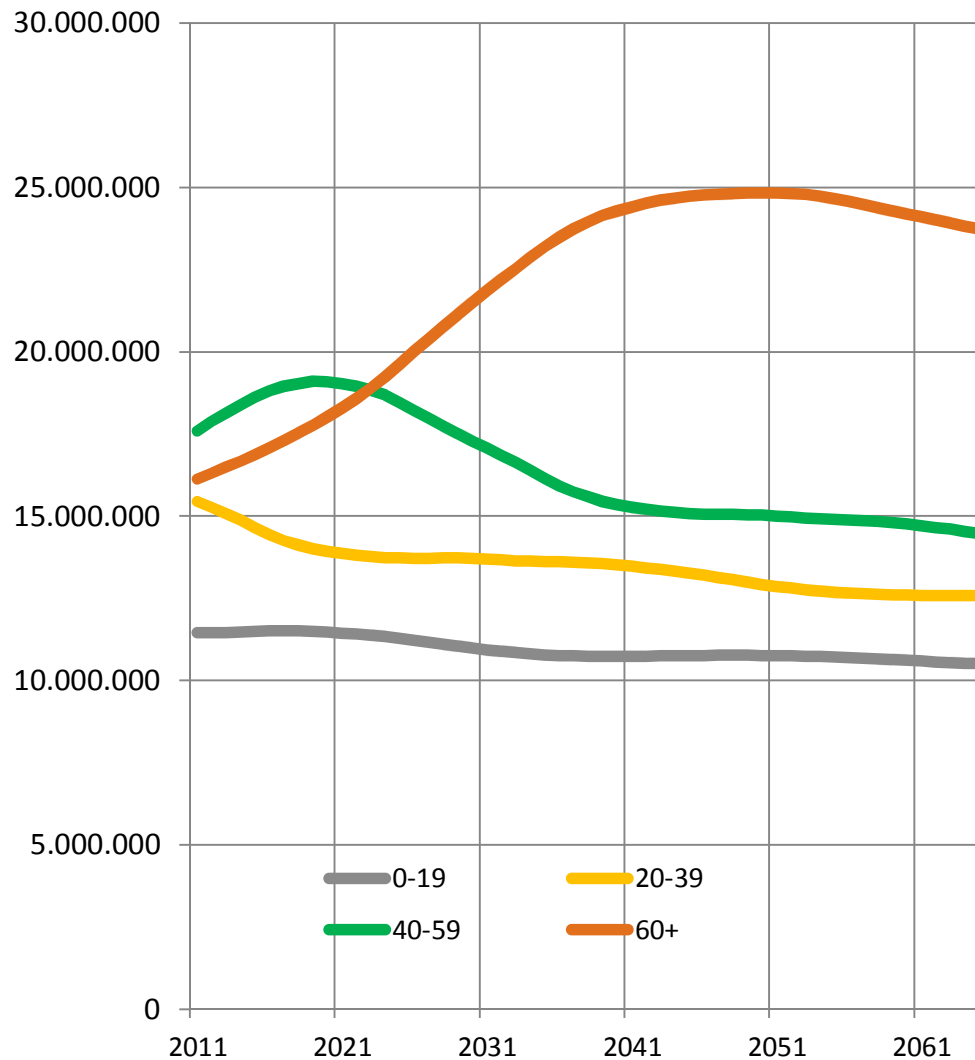
Longevità



Alterazione degli equilibri tra generazioni

Alterazione del corso di vita

# POPOLAZIONE ITALIANA. PREVISIONI - ANNI 2011-2065 - SU DATI PRE-CENSIMENTO 2011 SCENARIO CENTRALE



Età media della popolazione  
2014: 44,2  
2025: 46,1

Stranieri residenti in Italia  
2014: 8,1% della popolazione  
(11° posto in UE28, dopo  
Germania, Grecia e UK)

forze di lavoro straniere  
2014: 11,2% del totale  
(60% degli stranieri che  
lavorano concentrato al Nord)

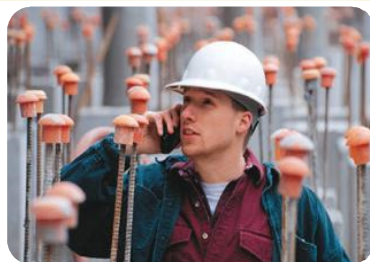
# L'AGE MANAGEMENT COME QUESTIONE EUROPEA



Life-long learning



Mobilità occupazionale



Ritiro graduale



- ✓ L'UE ha posto l'accento sull'opportunità di sviluppare politiche in un'ottica di ciclo di vita, piuttosto che di *target group* isolati
- ✓ Adottare un approccio orientato alla gestione dell'età e della diversità (*age management* e *age diversity*) lungo tutto l'arco della carriera professionale, tenendo conto dell'evolversi del rapporto fra individui, mercato del lavoro e vita familiare
- ✓ Fattori in gioco: salute e sicurezza su lavoro, così come altri possono favorire o rendere critica l'occupabilità e l'integrazione nel mercato del lavoro di specifici gruppi (quale ad esempio quello dei lavoratori più prossimi all'età pensionabile)

# L'INFLUENZA ESERCITATA DALLE POLITICHE E DALLA NEGOZIAZIONE FRA LE PARTI SOCIALI

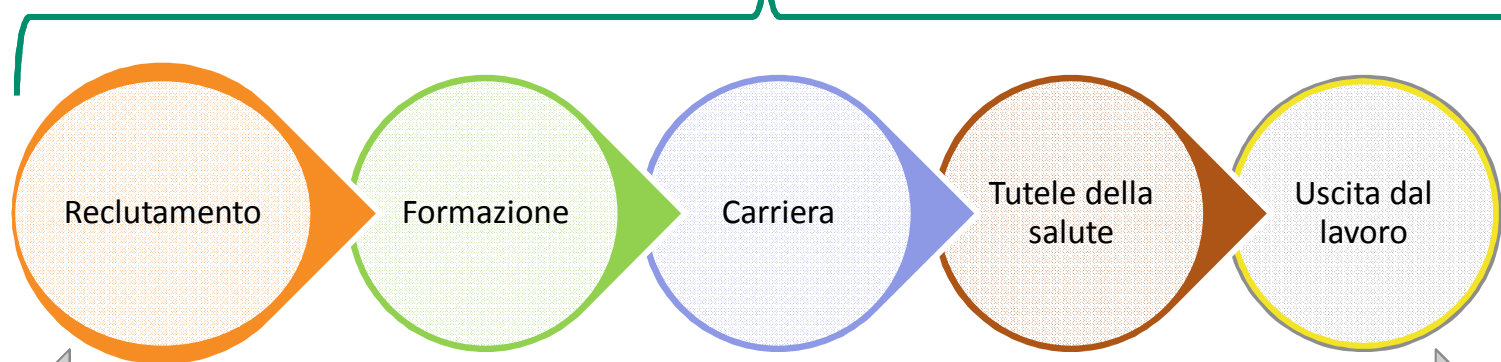


Fonte: Thijssen, Rocco, 2010, in CEDEFOP, Working and Ageing, 2010

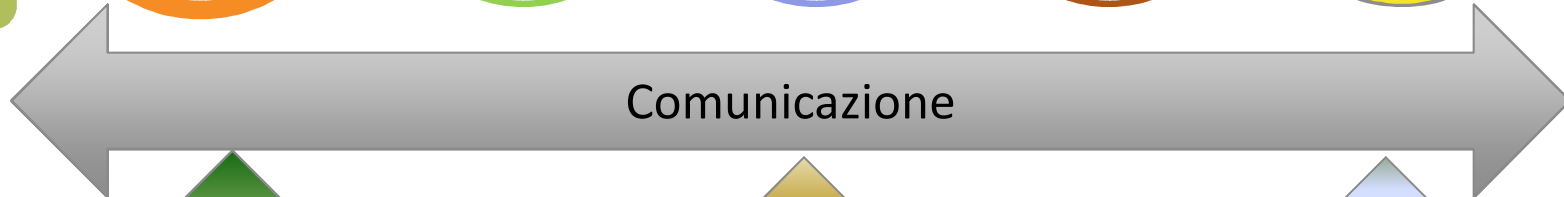
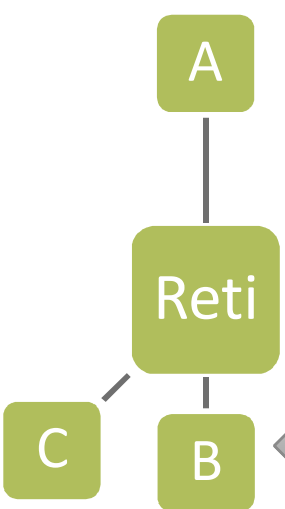
# LE DIMENSIONI DELL'AGE MANAGEMENT FATTORI TRAVERSALI, ENDOGENI ED ESOGENI



Cultura d'impresa



Responsabilità  
sociale d'impresa



Globalizzazione  
internazionalizzazione

Crisi economica e sociale

Innovazione tecnologica

## LE DIMENSIONI DI AGE MANAGEMENT

Le singole dimensioni di age management sono state suddivise nel modo seguente:

### Ricerca e selezione del personale

- ✓ in base all'età;
- ✓ specifica attenzione verso gli over 50

### Formazione

- ✓ azioni specifiche per sviluppare le competenze dei lavoratori over 50

### Percorsi di carriera

- ✓ strategie e strumenti per monitorare e sostenere la motivazione/produktività dei lavoratori;
- ✓ azioni per lo sviluppo dei percorsi di carriera;
- ✓ modalità organizzative innovative per favorire la permanenza dei lavoratori over 50

### Tutela della salute

- ✓ interventi specifici volti alla tutela della salute dei lavoratori over 50

### Uscita dal lavoro

- ✓ contrattazione collettiva e misure per i lavoratori over 50;
- ✓ strumenti di sostegno all'uscita graduale e nella fase di transizione al pensionamento;
- ✓ casi di pensionamento e di riassunzione di ex-dipendenti



## **ANALISI DELLE DIMENSIONI PER CONCENTRAZIONE MULTIPLA**



- ✓ Dall'analisi delle dimensioni di age management si evince che molto spesso una impresa adotta interventi e azioni collocabili sia in più dimensioni sia in più aspetti della stessa dimensione.
- ✓ L'analisi delle dimensioni, per concentrazione multipla di interventi, ha permesso un ulteriore approfondimento fornendo, nel contempo, dei possibili trend di comportamento delle imprese in tema di gestione delle risorse umane mature e non.

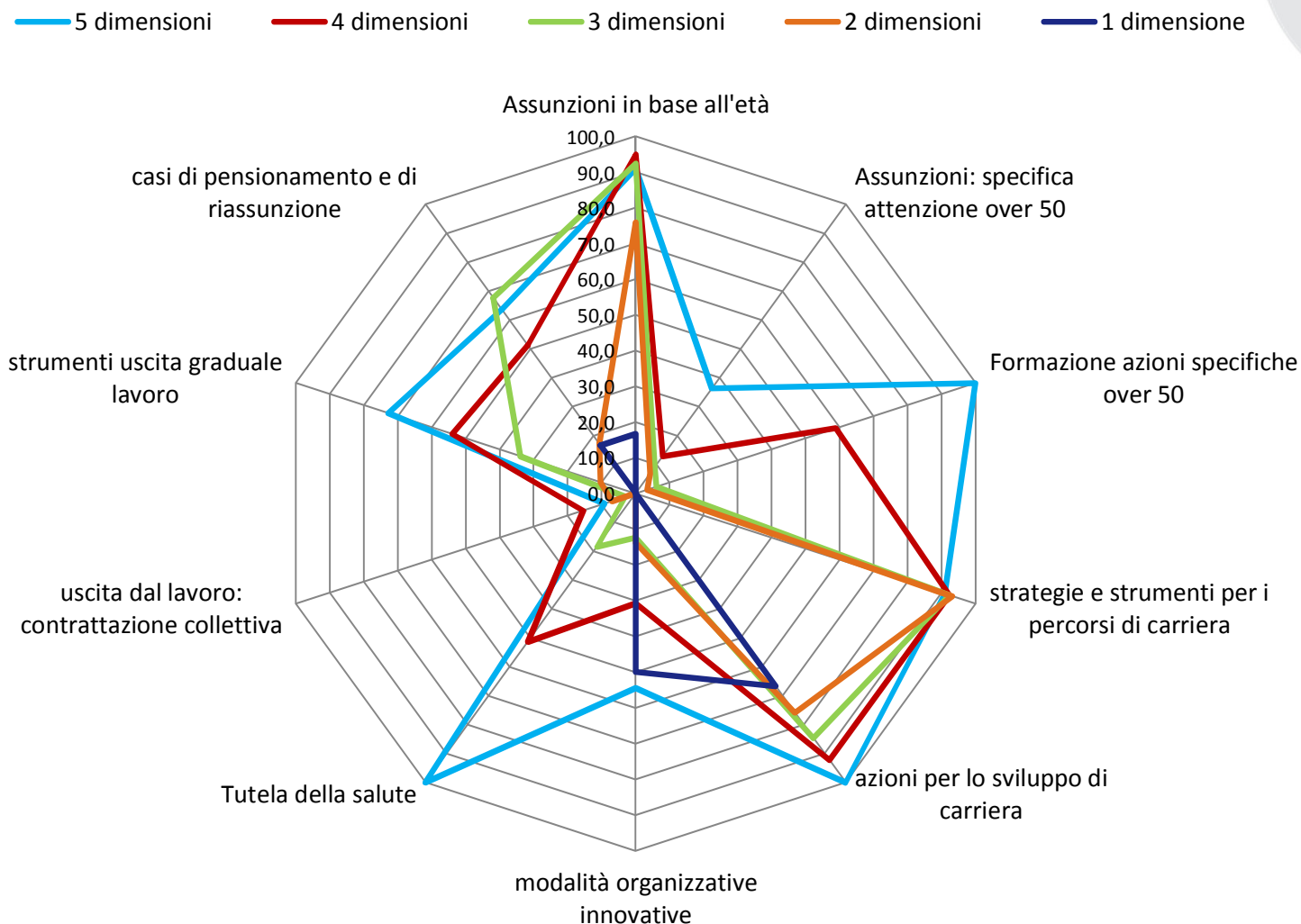


## ANALISI DELLE DIMENSIONI PER CONCENTRAZIONE MULTIPLA



- 11 imprese hanno dichiarato di svolgere interventi su tutte e 5 le dimensioni di age management;
- 39 imprese su 4 dimensioni;
- 65 imprese su 3 dimensioni;
- 29 imprese su due dimensioni;
- 6 imprese su una dimensione;
- 2 imprese non effettuano nessun tipo di intervento riferibile alle dimensioni oggetto di analisi.

# LA CONCENTRAZIONE MULTIPLA DELLE DIMENSIONI DI AGE MANAGEMENT NELLE IMPRESE



## LE ESPERIENZE PROMETTENTI

- ✓ Una percentuale significativa delle imprese intervistate, pur affermando di non aver mai attuato alcun intervento di gestione dell'età, dichiara di realizzare azioni riconducibili a quelli che l'impostazione logica della ricerca identifica come fattori endogeni (le diverse dimensioni di *age management*), anche se non esplicitamente collegate a strategie specifiche e predeterminate.
- ✓ Si tratta di esperienze che abbiamo definito promettenti perché identificano situazioni embrionali, poste in essere senza essere riconosciute come interventi di *age management*, ma potenzialmente in grado di svilupparsi e consolidarsi come tali.

## LE BUONE PRASSI: CARATTERISTICHE PRINCIPALI DELLE IMPRESE



- ✓ Dimensioni molto grandi (500 dipendenti e oltre)
- ✓ Incidenza di lavoratori over 50 superiore al 30%
- ✓ Localizzazione nel Nord-Italia (> Nord-Ovest)
- ✓ Appartenenza a grossi gruppi aziendali (> livello internazionale)
- ✓ Concentrazione nel settore dei servizi (> intermediazione finanziaria)
- ✓ Mission e organizzazione aziendale non hanno risentito molto degli effetti della crisi
- ✓ Cultura e strumenti di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)
- ✓ Propensione all'innovazione (> tecnica e di prodotto)
- ✓ Valorizzazione delle competenze (ricorso costante formazione)

## LE BUONE PRASSI: IL PERCORSO DELLE IMPRESE

Indipendentemente dalla complessità dell'intervento, dal contesto aziendale, dal settore economico e dalle dimensioni del mercato di riferimento, si delinea un percorso con passaggi (fasi) quasi obbligati (attività molto simili e/o convergenti verso obiettivi analoghi):

- ☞ sensibilizzazione e presa di coscienza rispetto all'ageing;
- ☞ analisi della struttura demografica dell'impresa;
- ☞ rilevazione dei fabbisogni del personale (maturo);
- ☞ progettazione e avvio di progetti pilota;
- ☞ verifica e valutazione dei risultati per l'implementazione e la messa a sistema delle iniziative.

## LE BUONE PRASSI: OBIETTIVI DEGLI INTERVENTI

Obiettivo generale	Obiettivi specifici/azioni
SOSTEGNO DELLA MOTIVAZIONE	<p>Monitoraggio costante della motivazione</p> <p>Sviluppo di politiche di gestione del personale maturo</p> <p>Produttività lavoratori maturi adeguata al livello delle retribuzioni</p> <p>Sviluppo dell'<i>employability</i> e delle <i>performances</i> delle persone</p>
SVILUPPO DELLE COMPETENZE	<p>Adeguamento formazione alla rapida obsolescenza professionale</p> <p>Aggiornamento competenze dei lavoratori maturi</p> <p>Trasferimento delle competenze</p> <p>Contrasto perdita di competenze difficilmente reperibili sul MdL</p>
PROMOZIONE DELL' <i>AGE DIVERSITY</i>	<p>Valorizzazione delle differenze generazionali</p> <p>Promozione del dialogo intergenerazionale</p> <p>Valorizzazione della diversità come fattore di innovazione</p> <p>Sostegno all'interscambio generazionale</p> <p>Miglioramento del clima aziendale</p>
CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	<p>Organizzazione del lavoro più flessibile</p> <p>Facilitazione adempimento degli obblighi familiari del lavoratore</p>
TUTELA E PROMOZIONE DELLA SALUTE	<p>Conciliare lavoro usurante con innalzamento età addetti</p> <p>Migliori condizioni lavorative</p>
USCITA GRADUALE DAL LAVORO	<p>Transizione graduale al pensionamento</p> <p>Facilitazione del ricambio generazionale</p>

## LE BUONE PRASSI: ANALISI SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza	Condizioni interne
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coerenza dell'iniziativa con la cultura e la <i>mission</i> aziendale</li> <li>▪ Iniziativa inserita in strategia aziendale generale della diversità e dell'età</li> <li>▪ Approccio positivo, di valorizzazione dell'<i>ageing</i></li> <li>▪ Approccio strategico intergenerazionale</li> <li>▪ Iniziativa vantaggiosa sia per l'azienda che per il lavoratore</li> <li>▪ Comunicazione continua, chiara ed efficace</li> <li>▪ Coinvolgimento dei responsabili dei vari livelli dirigenziali</li> <li>▪ Coinvolgimento dei lavoratori in tutte le fasi del progetto</li> <li>▪ Inserimento dell'iniziativa nella contrattazione integrativa aziendale o nel quadro di specifici accordi sindacali</li> <li>▪ Sperimentazione con progetto pilota su piccola scala</li> <li>▪ Sostenibilità economica (costi contenuti o comunque sostenibili interamente dall'azienda; positivo rapporto costi/benefici)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione dell'iniziativa non dettagliata nelle singole fasi e nella chiarezza degli obiettivi</li> <li>▪ Progettazione di iniziative <i>una tantum</i>, non periodiche o continuative</li> <li>▪ Figure dirigenziali poco collaborative</li> <li>▪ Difficoltà nell'identificazione dei destinatari da coinvolgere</li> <li>▪ Diffidenza dei destinatari da coinvolgere</li> <li>▪ Monitoraggio non previsto o non strutturato</li> <li>▪ Sostenibilità economica dell'iniziativa legata alla presenza di fondi pubblici</li> </ul>	
Opportunità	Minacce	Condizioni esterne
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniziative istituzionali di sensibilizzazione e informazione sull'<i>ageing</i></li> <li>▪ Diffusione cultura RSI</li> <li>▪ Supporto scientifico e tecnico di organismi o soggetti esperti (università, enti di ricerca, consulenti, ecc.)</li> <li>▪ Confronto con altre imprese e presenza di <i>network</i> aziendali</li> <li>▪ Attenzione alla comunicazione con l'esterno</li> <li>▪ Finanziamenti ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contesto sociale che banalizza e crea stereotipi</li> <li>▪ Contesto politico e normativo che non facilita l'implementazione di procedure o strumenti innovativi</li> <li>▪ Cultura dell'<i>age management</i> scarsamente diffusa nel mondo produttivo</li> <li>▪ Scarsa collaborazione (o rete) tra aziende</li> <li>▪ Sistema di comunicazione e informazione con l'esterno inefficiente</li> <li>▪ Esigenza di presentare un risultato concreto in termini di redditività</li> </ul>	



**ISFOL**

C.so d'Italia, 33  
00198 ROMA  
Italia

Tel: +39 06 85447466  
Fax: +39 06 85447128

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

**ISFOL**  
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA  
FORMAZIONE PROFESSIONALE  
DEI LAVORATORI

**Grazie per l'attenzione!**