



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



---

## **Politiche di gestione dei lavoratori anziani e integrazione tra generazioni**

Ricerca integrata sull'Age Management nelle imprese italiane  
Marzo – Giugno 2014

---

- Il **cambiamento demografico** in atto in Italia e in tutta Europa pone alle imprese, come a tutta la società, **sfide decisive di competitività e sostenibilità**.
- A queste sfide le imprese possono rispondere ripensando la **gestione delle risorse umane** per **capitalizzare le competenze** esistenti in azienda, **prolungare l'impegno attivo** dei collaboratori e **rafforzare l'occupabilità** dei seniores.
- Tale ripensamento parte da una migliore **conoscenza dei processi di gestione in atto** e **dei gap che questi presentano** rispetto ad una gestione più attenta e lungimirante.
- AIDP, Università Cattolica e Fondazione Sodalitas hanno inteso contribuire a tale esigenza anche attraverso questa ricerca.

- La ricerca pone l'**attenzione** su come viene affrontato l'invecchiamento della forza lavoro e sull'adozione di alcune **iniziative concrete** al riguardo.
- **Abbiamo puntato a disporre di una mappa molto generale**, riferita alle imprese grandi e medio grandi operanti in Italia, sulla **rilevanza della gestione per età** nell'ambito dei processi di gestione delle Risorse Umane.
- L'oggetto sono le politiche e il **target** sono gli attori che le realizzano, ovvero il **Management** delle imprese, e in particolare quello **delle Risorse Umane**, di cui abbiamo raccolto in sintesi percezioni e valutazioni sul tema d'indagine.

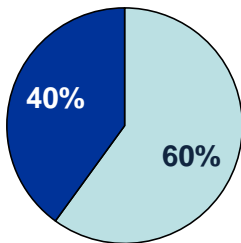
# Parte quantitativa

- La parte **quantitativa** della ricerca è basata su un **questionario a domande chiuse**, redatto a cura di un comitato formato da esponenti delle organizzazioni promotrici,
- inviato ad una **lista di circa 1300 imprese<sup>(\*)</sup>** con più di 250 addetti (selezionate dai database di AIDP e Fondazione Sodalitas) e rivolto ai Responsabili Risorse Umane delle stesse,
- a cui è stato spedito il link per l'accesso alla piattaforma Qualtrics, messa a disposizione dall'Università Cattolica.
- Tra marzo e aprile 2014 sono arrivate oltre 150 risposte per il 60% utilizzabili per l'elaborazione: una risposta appena inferiore a quelle ottenute in indagini su target analoghi.

*(\*) Una base di partenza significativa, considerando che Eurostat calcola il totale delle imprese con oltre 250 addetti operanti in Italia in circa 3.700, di cui il 43% industriali e il 57% terziarie*

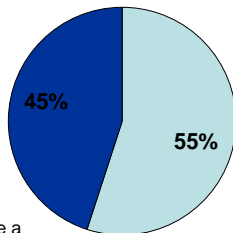
# Risultati (1): Profilo rispondenti

Dimensione (numero dipendenti)



- meno di 1000 dip.
- più di 1000 dip.

Età media dei dipendenti

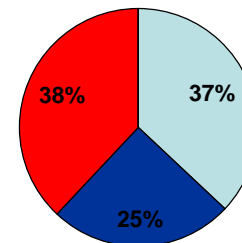


- minore o uguale a 43 anni
- sopra i 43 anni

Sulla base dei dati raccolti col questionario le **imprese rispondenti** si possono segmentare in base ai seguenti parametri:

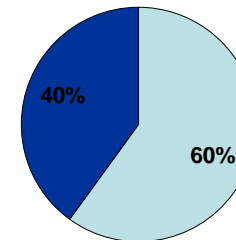
- Dimensione (numero dipendenti),
- Tipo di mercato,
- Età media degli addetti, (Età rispondenti,)
- Settore di attività.

Tipologia di mercato



- struttura e mercato locale/nazionale
- multinazionale italiana
- multinazionale straniera

Settore dell'impresa

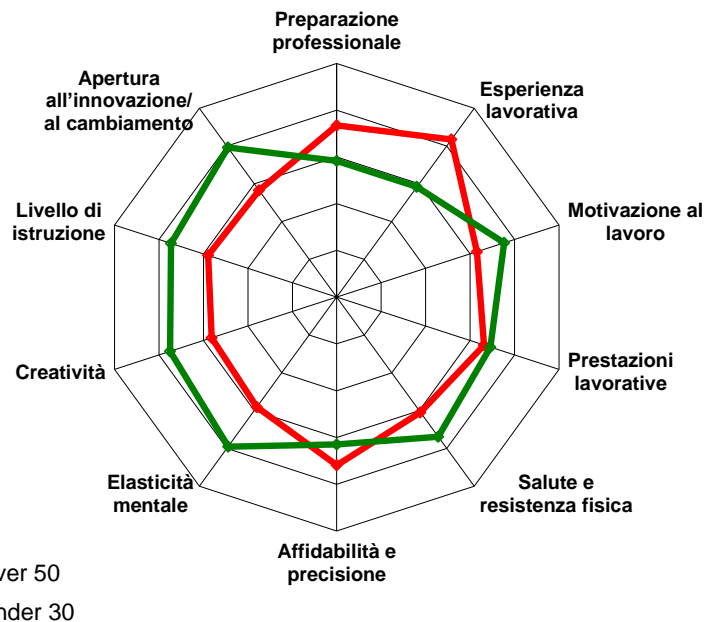


- industria
- servizi

## Risultati (2.1):

# La percezione delle età nei manager HR

Quanto le qualità indicate caratterizzano positivamente un over 50 e quanto un under 30.  
Scala in punteggi da 1 a 5 dove 1 è per niente e 5 moltissimo



### Plus over 50: qualità HARD

- Preparazione professionale
- Esperienza lavorativa

### Plus under 30: qualità SOFT

- Elasticità mentale
- Creatività
- Livello di istruzione
- Apertura all'innovazione e al cambiamento

## Risultati (2.2): Percezioni e valutazioni



Dall'indagine emerge che gli over 50 sono percepiti come **professionalmente più preparati** e dotati di **un'esperienza lavorativa** più consistente: sono queste **qualità "hard"** a differenziarli rispetto ai colleghi più giovani e a farne una **risorsa importante** (e non un peso) per l'azienda.

Gli under 30 sono percepiti come caratterizzati da **qualità "soft"**, in particolare da quelle che sottintendono un potenziale di crescita: più **elastici** mentalmente, più **creativi** e più **aperti al cambiamento** rispetto ai colleghi più anziani.

Non sembrano rilevanti le differenze su caratteristiche come l'affidabilità, le prestazioni, la salute o la motivazione.

I rispondenti/impresе di differenti segmenti condividono valutazioni abbastanza simili tra loro, a parte una percezione appena più favorevole dei lavoratori over 50 da parte di esponenti di grandi imprese, multinazionali estere, imprese industriali (segmenti che esprimono anche maggiore apprezzamento per le qualità "soft" degli under 30).



## Risultati (3.1): l'adozione delle politiche di Age Management nel complesso



Il fatto che i lavoratori over 50 emergano con connotazioni diffusamente positive non sembra sufficiente perché le imprese rispondenti definiscano e applichino politiche di Age Management a tutela della loro capacità di performance e della loro motivazione.

Nel complesso le risposte hanno seguito questi **orientamenti**:

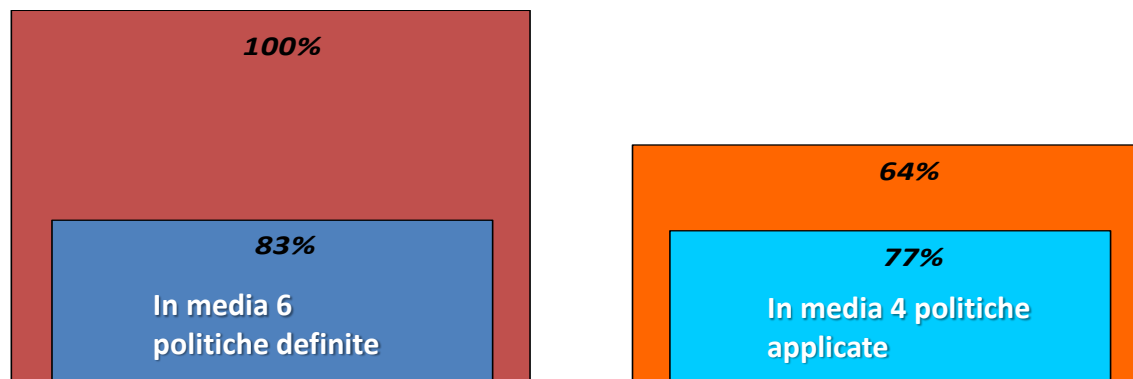
- **per oltre metà** dei temi proposti prevale la **non adozione di alcuna politica**;
- per un terzo dei temi prevalgono **soluzioni caso per caso** oppure **lo star valutando una politica da adottare**;
- solo per **pochi temi** prevale l'adozione di **politiche definite**.

Tuttavia, benché limitata, **l'adozione di politiche di Age Management coinvolge 83% delle imprese** con una media di oltre **6 politiche** adottate tra quelle proposte, **di cui oltre 4** concretamente **applicate**.





## Risultati 3.1) L'adozione delle politiche di Age Management nel complesso

### Totale politiche codificate e loro applicazione

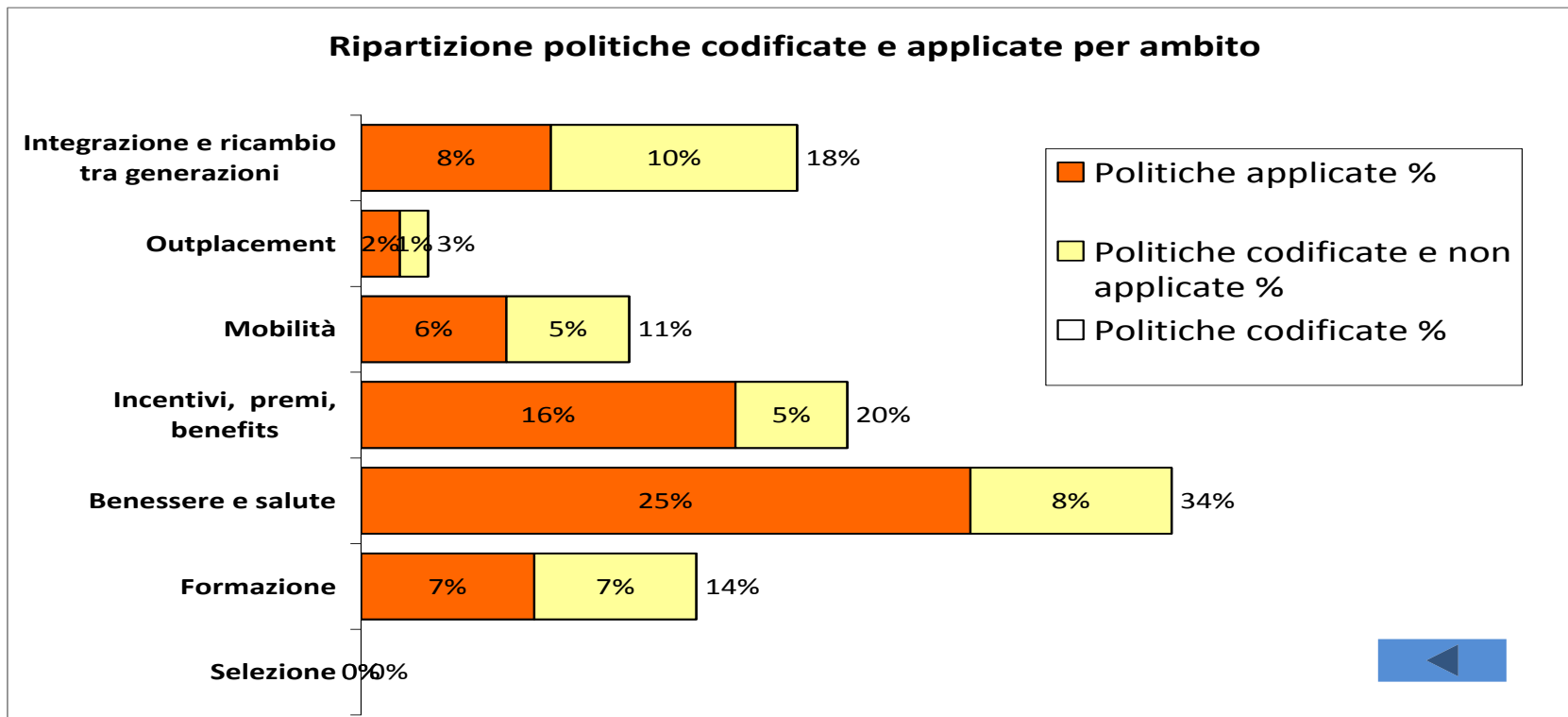


- Totale politiche codificate
- Totale politiche applicate
- Totale imprese con politiche
- Totale imprese che applicano le politiche




La diffusa prevalenza di una presenza scarsa o nulla di politiche definite nei diversi ambiti si associa con una **forte concentrazione delle politiche adottate** (applicate o meno) in due direzioni:

- In alcuni **ambiti tematici e alcuni temi specifici** in cui si concentrano gran parte delle politiche adottate; 
- In alcuni **segmenti di imprese** che presentano cataloghi di politiche adottate più ricchi. 

## Risultati (3.2): In due ambiti dell'Age management si concentra oltre metà delle politiche





### Sintesi indicazioni e conferme:

- 1. Selezione:** nessuna delle imprese rispondenti ha predisposto politiche mirate all'inserimento di Over 50, né sta accingendosi a farlo. 
- 2. Formazione:** è uno degli ambiti a diffusione intermedia (quasi il 40% delle imprese le ha già adottate) delle politiche di sviluppo o mantenimento di competenze che coinvolgono i seniores; 
- 3. Salute e conciliazione:** è ambito disomogeneo, con politiche di larga diffusione (54% delle imprese vantano un'Assistenza Sanitaria Integrativa, 32% forme di Prevenzione e tutela della Salute e 26% Orari flessibili) e strumenti molto meno diffusi come part-time (10%) e telelavoro (8%); 

## Risultati (3.2): le Politiche adottate per ambiti tematici



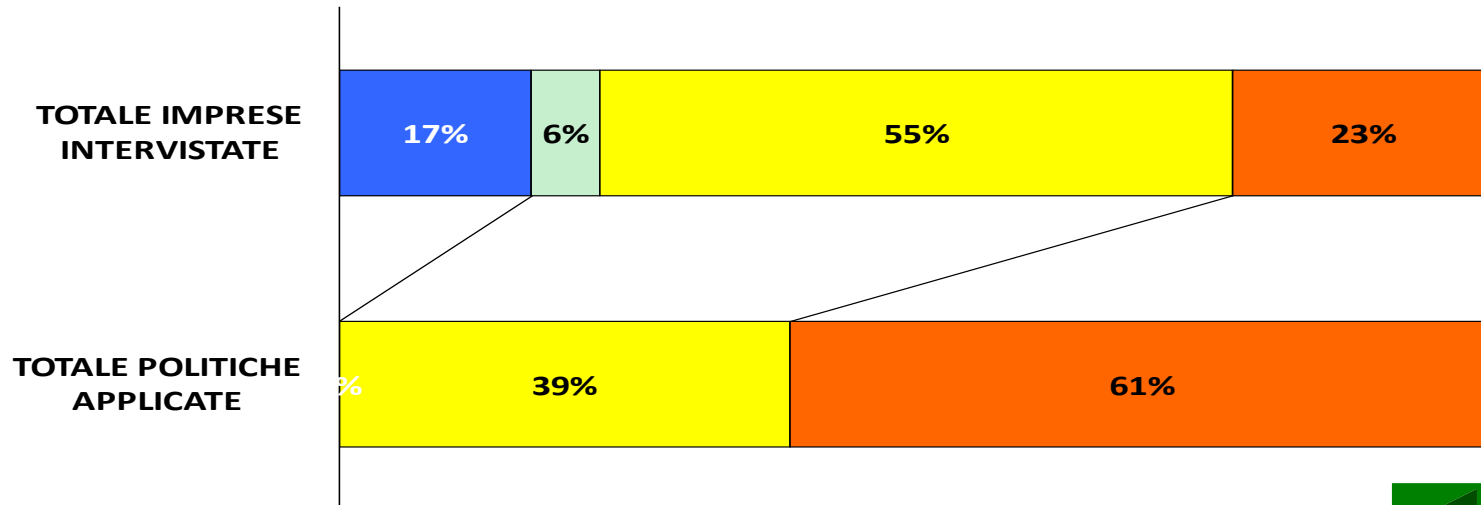
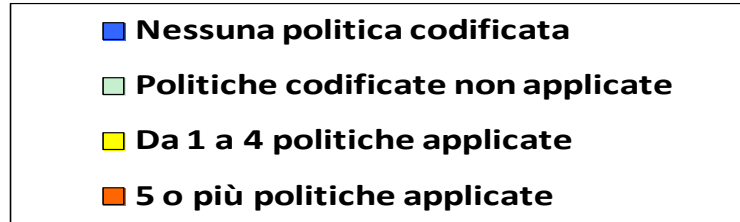
Sintesi indicazioni e conferme (*segue*):

- Benefit per anzianità:** se poco diffusi (meno del 20%) risultano aumenti retributivi o scatti di livello automatici legati all'anzianità, ben più diffusi (35-40%) risultano gratificazioni o riconoscimenti simbolici per i "veterani" (per lo più in aziende grandi); 
- Mobilità e organizzazione:** politiche definite di **mobilità interna** dedicate agli over 50 sono poco diffuse (30% nell'insieme) e poco applicate (14%); le poche opportunità **in filiali estere** o **periodi sabbatici/di aggiornamento** sono offerte maggiormente da multinazionali estere, così come politiche mirate ai seniores in caso di **cambiamenti organizzativi o di processo**; 

Sintesi indicazioni e conferme (*segue*):

- 6. Outplacement:** è l'ambito dell'**assenza di politiche** per tutelare i seniores nelle fasi critiche di uscita (nel complesso 5% delle imprese dichiara di avere almeno una politica in atto); l'atterraggio morbido passando dalla consulenza è gestito prevalentemente ad personam.
- 7. Integrazione e ricambio generazionale:** sono diffuse a livelli non trascurabili politiche di integrazione tra generazioni, più sulla carta che in applicazione pratica (nel complesso 8% contro 18%); più diffusi i team building tra età diverse (12%); meno diffuso il "reverse mentoring" per lo "svecchiamento" professionale (4%); ignorate le ipotesi di staffetta generazionale (2%).

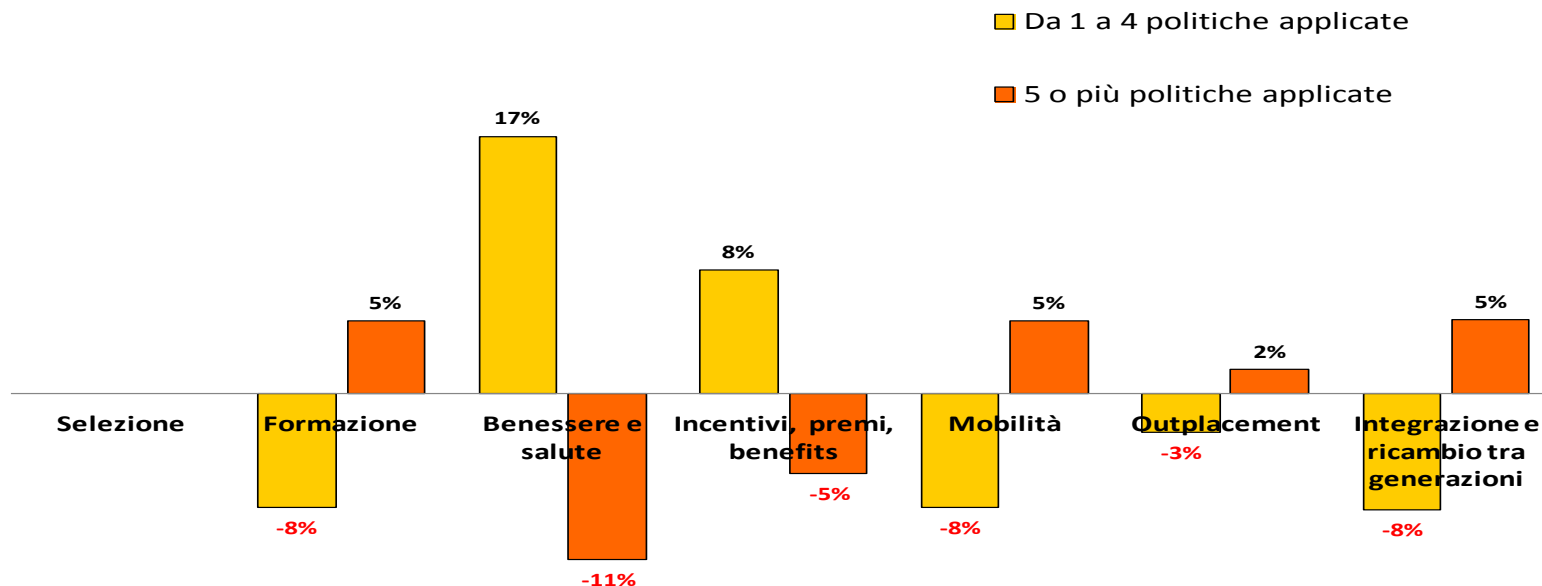
# Risultati (3.3): Le imprese più attive concentrano tre quinti delle politiche applicate



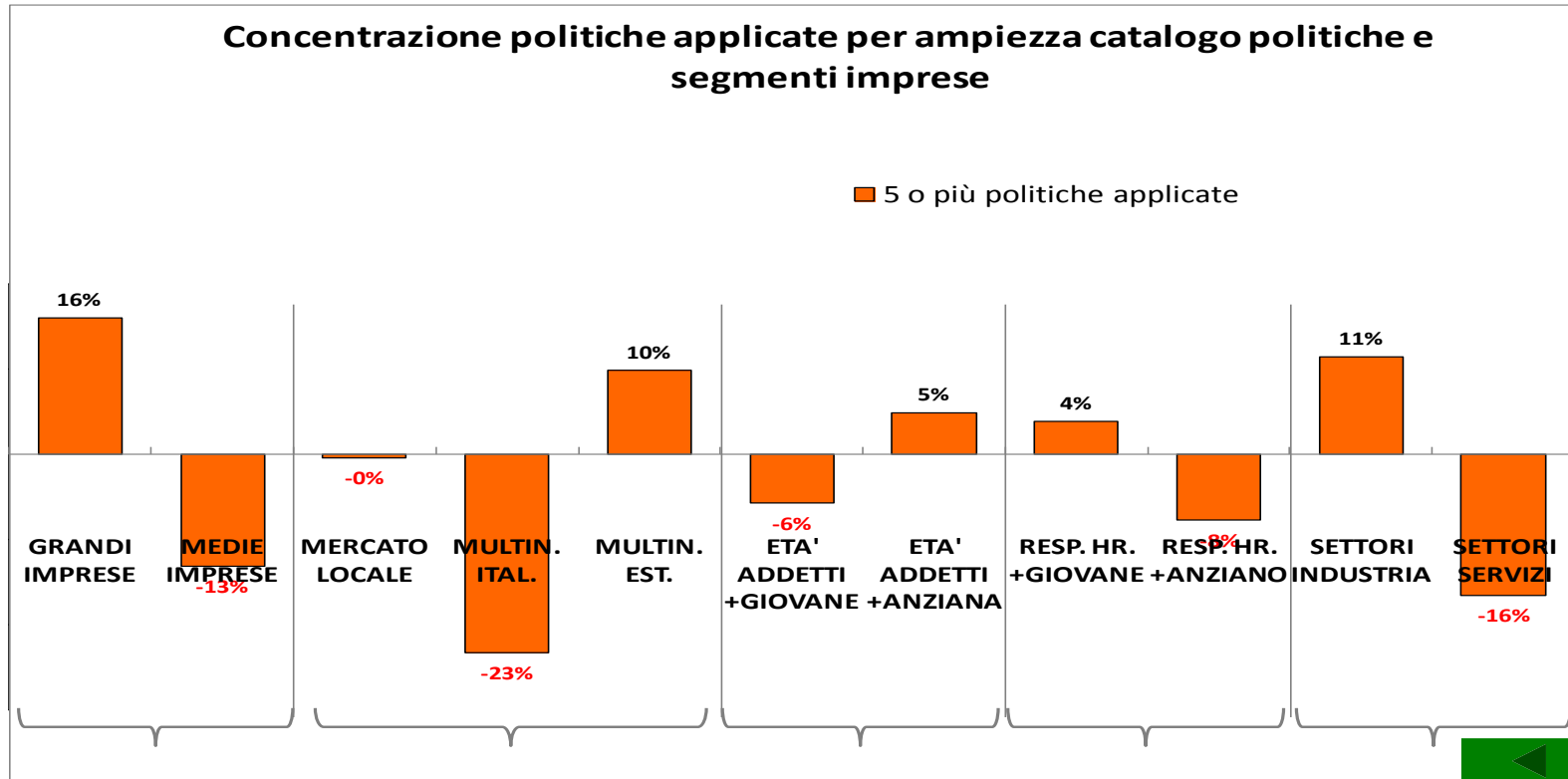


## Risultati (3.3): Alcuni ambiti concentrano l'impegno delle imprese meno attive

Concentrazione per ambito delle politiche applicate secondo ampiezza catalogo disposto dalle imprese






# Risultati (3.3): Alcuni segmenti di imprese concentrano i cataloghi di politiche più ricchi



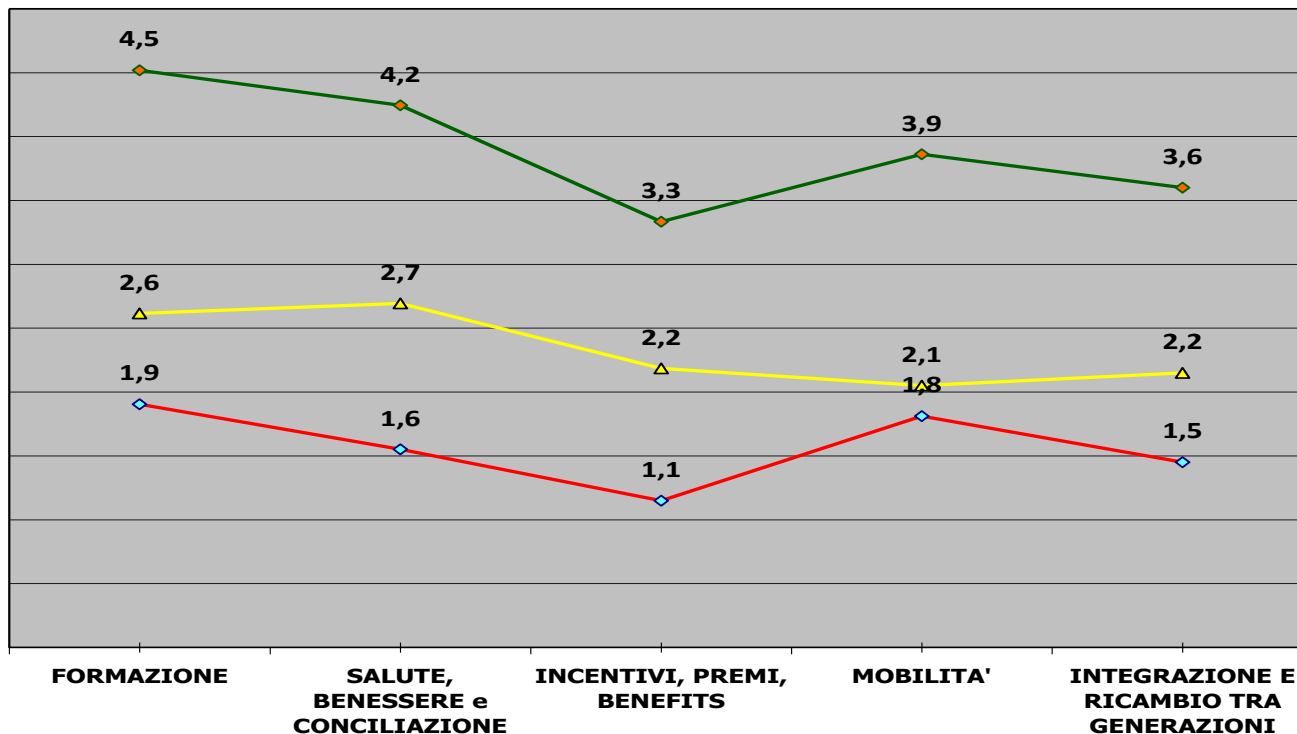
# Risultati (3.3): le Politiche adottate per segmenti di imprese



Sintesi evidenze principali:

- Circa un quarto delle imprese intervistate è più attivo della media sulle politiche di Age Management, sia per le politiche adottate sia per quelle applicate, e concentra circa il 60 % delle politiche in esame; 
- Le imprese più attive contribuiscono in modo più che proporzionale agli ambiti tematici meno frequentati e intermedi (Formazione, Mobilità e Integrazione) stabilendo i benchmark di riferimento per le imprese meno attive; 
- Tra le imprese più attive sono più presenti segmenti come Imprese Grandi, Multinazionali Estere, Età media addetti più elevata, Settori Industriali. 

# Risultati (3.4): I GAP verso le 10 imprese più avanzate, come colmarli?



Punteggi medi tra 1 e 5, indicano vicinanza a situazioni quali:

1. Nessuna politica
2. Decisioni ad hoc
3. Politiche allo studio
4. Politica adottata
5. Politica applicata

◆ BENCHMARK  
▲ AVERAGE  
◆ GAP

## IN CONCLUSIONE:



- **L'adozione** e l'applicazione di **politiche di Age Management** esplicitamente dedicate ai lavoratori anziani è **ancora limitata**, spesso è **più nominale che reale**;
- Le politiche adottate dalla generalità delle imprese tendono a concentrarsi in ambiti, forse scontati, come la tutela della **salute** e il riconoscimento della **anzianità aziendale**;
- Le imprese più attive in ambiti più orientati alla difesa di **occupabilità** e **motivazione** tendono ad appartenere ai segmenti di imprese nei quali la sensibilità al tema sembra più sviluppata, per motivi endogeni o esogeni;
- Gli ambiti per cui i gap tra “best in class” e altre imprese sono più pronunciati risultano, nell'ordine: la **mobilità interna**, la **formazione**, l'**integrazione tra generazioni** e la **conciliazione vita-lavoro**.



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



---

## **Politiche di gestione dei lavoratori anziani e integrazione tra generazioni**

Ricerca integrata sull'Age Management nelle imprese italiane  
Marzo – Giugno 2014

---



# MATERIALI di APPROFONDIMENTO

# Perché la ricerca? La forza lavoro anziana in Italia



- L'Italia presenta tassi di occupazione significativamente inferiori alla media europea soprattutto per il bassissimo tasso di occupazione femminile (oltre 20 punti percentuali al di sotto di quello della Germania);
- I lavoratori italiani della fascia 55-64 anni sono aumentati di oltre 10 punti percentuali negli ultimi 10 anni, passando da 29% del 2002 a 40% del 2012. Un trend di crescita comune con differenze minori a tutti gli altri paesi europei.
- Il gruppo di età 55-64 continuerà a crescere nei prossimi anni come risultato delle proiezioni demografiche e del rinvio dei passaggi alla pensione (per effetto della legge di riforma delle pensioni del 2011)



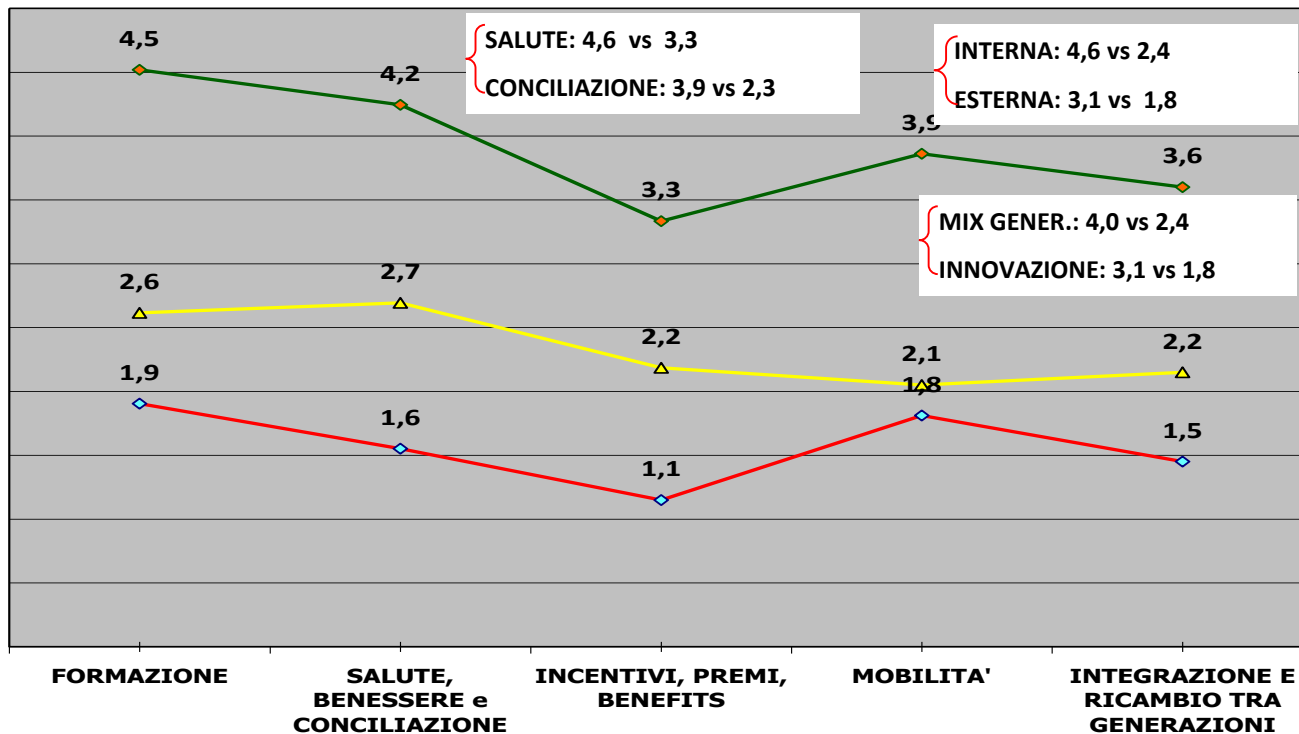
# Employment rates 2012 by Age Groups: Italy and Europe

GEO/AGE	SEX: Total	From 15 to 24 years	From 25 to 54 years	From 55 to 64 years	65 years or over
EU27 - European Union (27 countries)		32,9	77,3	48,9	5,0
DE - Germany		46,6	83,2	61,5	4,9
ES - Spain		18,4	66,7	43,9	2,0
FR - France		28,4	80,8	44,5	2,2
<b>IT - Italy</b>		<b>18,6</b>	<b>70,3</b>	<b>40,4</b>	<b>3,4</b>
UK - United Kingdom		46,9	80,5	58,1	9,0

(Source: Eurostat DB)

GEO/AGE	SEX: Females	From 15 to 24 years	From 25 to 54 years	From 55 to 64 years	65 years or over
EU27 - European Union (27 countries)		30,8	71,3	41,9	3,3
DE - Germany		44,6	78,2	54,8	3,3
ES - Spain		18,3	62,0	36,0	1,5
FR - France		25,9	76,0	41,7	1,6
<b>IT - Italy</b>		<b>15,0</b>	<b>59,1</b>	<b>30,9</b>	<b>1,4</b>
UK - United Kingdom		46,6	74,5	51,0	6,5

# I GAP verso le 10 imprese più avanzate: come colmarli?



Punteggi medi tra 1 e 5, indicano vicinanza a situazioni quali:

1. Nessuna politica
2. Decisioni ad hoc
3. Politiche allo studio
4. Politica adottata
5. Politica applicata

◆ BENCHMARK  
▲ AVERAGE  
◇ GAP