



Cinzia Toppan  
SCS Consulting

## Age management

Idee, pratiche, prospettive  
per valorizzare il ruolo degli over 50  
nelle organizzazioni

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Cinzia Toppan  
SCS Consulting

## **Age management**

Idee, pratiche, prospettive  
per valorizzare il ruolo degli over 50  
nelle organizzazioni



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

Editing e redazione: Claudia Rusconi

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> di <i>Giuseppe Roma</i>	pag. 9
--	--------

<b>Ringraziamenti</b>	» 13
-----------------------	------

## **Parte prima** **Organizzazioni produttive e over 50**

<b>1. La popolazione invecchia: alcune riflessioni</b>	» 17
1. Un rapido processo di ageing	» 17
2. Nel mondo del lavoro	» 20
3. L'impatto delle riforme pensionistiche	» 21
4. La dimensione del fenomeno nelle aziende italiane	» 22
5. Ageing e soddisfazione sul lavoro	» 23
<b>2. Il condizionamento di pregiudizi e stereotipi</b>	» 27
1. L'effetto di credenze, opinioni, pregiudizi sulla realtà	» 27
2. Che cosa si intende per pregiudizio e stereotipo	» 27
3. I pregiudizi negativi e positivi sugli over 50	» 28
4. Quanto incide l'invecchiamento sulla prestazione lavorativa	» 29
5. I tre pregiudizi diffusi su scala internazionale: adattabilità, affidabilità e produttività	» 31

<b>3. L'autoefficacia come leva per lo sviluppo del coinvolgimento lavorativo</b>	
di <i>Rita Chiesa</i>	pag. 35
1. Il lavoratore senior, un lavoratore “diversamente” motivato	» 35
2. Il concetto di autoefficacia personale	» 36
3. Il coinvolgimento lavorativo degli over 50	» 39
4. Autoefficacia e coinvolgimento lavorativo	» 41
5. Il job involvement a favore del vantaggio competitivo dell'organizzazione	» 42
6. Motivazioni e sviluppo dei comportamenti extraruolo	» 46
<b>4. Capacità e buone pratiche delle organizzazioni</b>	» 49
1. Pratiche attivabili e coinvolgimento lavorativo	» 49
2. Uno sguardo alle pratiche attivate a oggi	» 51
3. Le best practice rilevate per ciascuna categoria	» 54
3.1. Flessibilità	» 54
3.2. Healthcare	» 57
3.3. Presidio del know-how	» 60
3.4. Valorizzazione delle fasce d'età	» 61
3.5. Creazione di un contesto demograficamente equilibrato	» 66

## **Parte seconda**

### **Case studies e percorsi aziendali**

<b>5. Il caso UBISS, Gruppo UBI Banca</b>	» 73
1. Il contesto di riferimento e gli obiettivi del progetto	» 73
2. La scelta dei partecipanti	» 74
3. Prima dell'intervento: come il senior vede se stesso e l'organizzazione	» 74
4. Il percorso realizzato: contenuti e strumenti	» 77
5. Dopo l'intervento: il cambiamento verso se stessi e l'organizzazione	» 80
6. La mappatura dei partecipanti e le pratiche individuate	» 81



<b>6. Generazioni a confronto</b>	pag. 85
1. Il gap generazionale in azienda	» 85
2. Generazioni under e over: categorie ben definite?	» 85
3. I contesti di riferimento e i key point progettuali	» 86
3.1. Il contesto della multiutility	» 86
3.2. Il contesto del finance	» 87
3.3. I key point progettuali	» 87
4. Una prima esplorazione della cultura aziendale	» 87
5. Divario generazionale: quali ambiti e quali differenze	» 89
6. Il trade off coinvolgimento e autoefficacia	» 92
7. Lavorare sulla permeabilità	» 93
8. Quali azioni	» 94
<b>7. Consolidare o innovare? Attitudini e motivazioni dei lavoratori</b>	» 97
1. Il nuovo modello di impresa di rete	» 97
2. La propensione all'innovazione: attitudine innata o competenza sviluppabile?	» 98
3. Self empowerment e innovazione	» 100
3.1. Il self empowerment: colloquio con Massimo Brusaglioni	» 101
4. Il self empowerment e la tendenza gestionale	» 104
5. I dieci motori attivatori del self empowerment	» 107
<b>8. Orientamenti aziendali e buone pratiche</b>	» 109
1. Age management: la parola alle aziende	» 109
2. Inalca Gruppo Cremonini. Contributo di Davide Passarini, Direttore del Personale	» 109
3. Regione Veneto. Contributo di Lorianò Ceroni e Michele Marcucci, Dirigente Risorse Umane e Responsabile Gestione previdenziale e pensionistica	» 110
4. Teuco Guzzini SpA, Contributo di Franca Maria Galgano, Human Resources Manager	» 112
5. Coop Adriatica. Contributo di Benedetto Vanes, Responsabile Servizio Progetti Welfare e Contenzioso	» 114

6. CADIAI. Contributo di Franca Guglielmetti, Presidente e Responsabile Servizio Marketing e Sviluppo	pag. 116
7. Granarolo SpA. Contributo di Myriam Finocchiaro, CSR e Comunicazione	» 117
8. Telecom Italia. Contributo di Fabio Galuccio, Responsabile People Caring e Diversity Manager	» 117
9. Gruppo Unipol. Contributo di Marisa Parmigiani, Responsabile Sostenibilità	» 119
<b>Bibliografia</b>	» 121

---

# Prefazione

Gestire un Paese fortunatamente longevo implica un cambio di passo, un mutamento delle culture e delle organizzazioni. Purtroppo, una tale trasformazione è estremamente lenta e non lascia intravedere il **profilarsi di una consapevolezza collettiva sulla grande questione demografica che interessa l'Italia.**

Per questo i contributi di analisi e di proposta sul tema dell'ageing – come l'accurata ricerca di age management presentata in questo libro – aiutano a meglio affrontare lo scenario futuro.

Se guardiamo ai prossimi decenni, infatti, la popolazione residente nel nostro Paese crescerà fino all'orizzonte del 2040, per poi iniziare a decrescere. Tutto questo secondo le proiezioni demografiche ufficiali che considerano un **andamento naturale negativo, a causa della ridotta natalità, compensato da un saldo migratorio tendenzialmente positivo.**

Ora, mentre i trend di evoluzione naturale (nati e morti) sono valutabili con una certa precisione, il saldo sociale, ovvero quanto nei prossimi decenni il nostro Paese attrarrà in termini di flussi migratori, ha contorni più sfumati e potrebbe influenzare negativamente il bilancio demografico.

Quel che risulta certamente attendibile è che proseguirà l'allungamento della vita e, per tale ragione, assisteremo a una maggiore presenza della terza età, a fronte di una riduzione delle generazioni più giovani.

Gli ultra sessantacinquenni, oggi circa un quinto della popolazione residente in Italia, diventeranno, fra soli vent'anni, ben **un terzo del totale.**

Contestualmente, la popolazione oggi considerata in età da lavoro – compresa fra 15 e 65 anni – tenderà inesorabilmente a ridursi e con essa le potenziali risorse di capitale umano necessario ad alimentare il mercato del lavoro.

Non si può, quindi, continuare a lungo a collocare in secondo piano un tema come quello demografico, oggi confinato al dibattito fra specialisti e non certo sotto i riflettori della politica.

Fra i tanti possibili approcci, il testo che segue rappresenta un'indubbia interessante novità in quanto affronta concretamente come gestire e come integrare, nei processi sociali, la generazione dell'età matura.

L'ageing management è idealmente la prosecuzione evoluta della **longevità attiva**, una definizione che interpreta correttamente i fenomeni con cui l'invecchiamento si presenta nella nostra epoca. Si vive più a lungo e tendenzialmente in buona salute almeno fino ai 70-75 anni; si va in pensione avendo davanti a sé un periodo piuttosto lungo della propria vita, da programmare con un nuovo progetto di vita; si dispone di un patrimonio e di risparmi, certamente maggiore delle altre generazioni.

Eppure la gran parte del contributo che nella realtà concreta viene richiesto al mondo degli anziani è quello di **sostenere le reti di aiuto familiare**, senza tuttavia riconoscere la loro specifica funzione sociale.

Al contrario, le tante storture del passato – baby pensionati, prolungate presenze in ruoli apicali e di potere, generose prestazioni pensionistiche – pesano ancora oggi nel determinare il rapporto intergenerazionale.

**Ringiovanire la classe dirigente è un'ottima scelta e darà certamente risultati positivi**; bisogna, tuttavia, prestare la massima attenzione a **non indebolire la terza età**, se non vogliamo aggiungere all'irrisolta questione giovanile, anche quella senile.

È indubbio che sanità e previdenza costituiscano una posta del bilancio pubblico rilevante e che i processi d invecchiamento impongano interventi di riequilibrio rispetto alle tendenze spontanee. Tuttavia al semplice equilibrio contabile, è opportuno sia adeguatamente affiancato un bilancio di costi e benefici per il sistema nel suo insieme. E qui vengono in aiuto le tante interessanti suggestioni proposte da questo libro, innanzitutto **riguardanti l'integrazione in azienda delle fasce di età più avanzata**.

L'organizzazione del lavoro tradizionale non ha ancora fatto i conti con le fenomenologie ormai strutturali legate all'età.

Siamo ancora figli di una cultura di prepensionamenti, di esodi, di scioglimenti in caso di crisi o chiusure aziendali. La mobilità nell'impiego, poi, è già così flebile nella fase iniziale della carriera lavorativa, che sembra praticamente impossibile da praticare, passata la faticosa soglia dei cinquant'anni.

Anche nelle situazioni più ordinarie, inoltre, le aziende non sempre sono in grado di utilizzare un personale con una prolungata esperienza produttiva. L'attività dei lavoratori anziani corrisponde spesso a un'accentuata libertà d'azione, ma allo stesso tempo è caratterizzata da maggiore esperienza, autonomia e senso di appartenenza.

La progressione di carriera non viene percepita come base per utilizzare

al meglio le competenze maturate, ma al contrario viene valutata principalmente sulla base dei più elevati oneri che generalmente comporta.

Per questa ragione le risorse umane di età avanzata entrano nel “mirino” delle direzioni del personale. Se poi ricoprono posizioni di responsabilità, può divenire difficile anche il rapporto con i colleghi, specie se in posizione gerarchicamente subordinate.

Il testo *Age management* offre un’ampia panoramica di metodologie e approcci indispensabili a **ridisegnare nuove forme di organizzazione del lavoro in azienda che contemplino la presenza del capitale umano anziano**. Gli esempi concreti, inoltre, stanno a dimostrare come gli sforzi di integrazione corrispondano quasi sempre a **politiche di innovazione e realizzano nuove fasi espansive dell’impresa**, mentre strategie basate esclusivamente sul taglio dei costi a danno delle forze di lavoro con maggiore anzianità, corrispondono il più delle volte a una pur comprensibile difesa delle posizioni acquisite che non sempre si rivela efficace.

L’ageing management va quindi introdotto nei sistemi produttivi come funzione congruente con il mutato scenario demografico. Lo richiede, oltre che la necessità di non avallare forme striscianti di discriminazione, anche l’accrescimento della produttività.

Per migliorare le performance bisogna fare in modo che vengano adeguatamente gestiti tutti i problemi relazionali, di adattabilità all’innovazione, di integrazione nei gruppi di lavoro, connessi con la prolungata presenza di lavoratori in età avanzata.

E a tal fine servono metodo e specialisti.

*Giuseppe Roma*  
Direttore generale della Fondazione CENSIS



---

## Ringraziamenti

Si ringraziano per i contributi offerti al libro attraverso i progetti realizzati congiuntamente per analizzare e gestire il tema dell'ageing: Gruppo Cariparma Credit Agricole, Gruppo Cattolica Assicurazioni, Gruppo Credem, Gruppo HERA, Gruppo Veneto Banca, UBISS del Gruppo UBI Banca.

Un prezioso apporto attraverso le testimonianze che ci hanno offerto: CADIAI Cooperativa Sociale, Gruppo Coop Adriatica, Gruppo Granarolo, Inalca Gruppo Cremonini, Regione Veneto, Gruppo Telecom Italia, Teuco Guzzini, Unipol Gruppo; esse hanno arricchito il testo di visioni aziendali ed esperienze sul campo.

Siamo molto grati al dottor Giuseppe Roma, Direttore generale della Fondazione CENSIS, che ci ha reso l'onore di scrivere la prefazione al presente libro.

Un sentito grazie per la conoscenza portata sull'argomento del self empowerment, al professor Massimo Brusciaglioni, la cui collaborazione e amicizia è stata fonte di stimoli e di lunghe riflessioni.

Per il lavoro e l'impegno offerti, le tante idee sviluppate assieme, la curiosità e la voglia di ricerca che ci unisce, un particolare riconoscimento alla professoressa Rita Chiesa, docente dell'Università di Bologna.

In ultimo, grazie a tutti coloro che avrebbero voluto esprimere il proprio punto di vista sul tema, ma non vi sono riusciti per i tanti impegni lavorativi, che a volte ci sequestrano.

Il libro *Age management* è il frutto di attività di ricerca applicata e di riflessioni intorno a vari progetti svolti sul tema da SCS Consulting nell'arco di diversi anni a cui hanno contribuito professionisti che ringrazio moltissimo, in particolare:

- Silvia Colotti per i progetti di ricerca realizzati assieme e per aver contribuito a scrivere i capitoli 4 e 6;

- Mascia Papi, per aver contribuito al capitolo 1 e al capitolo 8, per il lavoro svolto con l'Università nel primo progetto di ricerca, e il grande lavoro di relazione con le aziende che oggi ci consente di diffondere e condividere questi temi;
- Carlotta Bradamanti per il lavoro di supporto costante e appassionato alle varie fasi di sviluppo del progetto.

Ringrazio inoltre i professionisti non più in SCS Consulting, nello specifico Cristiano Lastrucci, Andrea Angella e Riccardo Bresciani, per aver portato le loro idee sul tema e contribuito all'impostazione iniziale di alcuni capitoli.



---

Parte prima

Organizzazioni produttive e over 50



## 1. Un rapido processo di ageing

Il tema dell'ageing deve essere affrontato in primo luogo con una rapida valutazione della fase di **transizione demografica** in cui sono coinvolti tutti gli Stati europei.

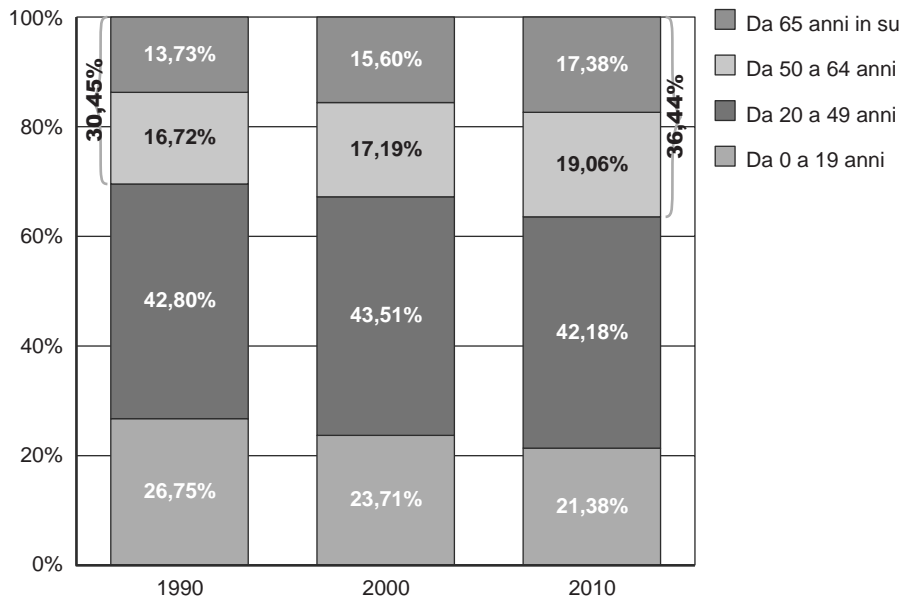
I Paesi a economie avanzate vivono da tempo un progressivo e generalizzato invecchiamento delle loro popolazioni. In particolare, il fenomeno è alimentato dalla caduta del tasso di natalità da un lato e il parallelo incremento dell'aspettativa di vita dall'altro.

Secondo l'OCSE infatti un sempre maggior numero di uomini e donne mirano principalmente ad affermarsi nel mondo del lavoro, posticipando il concepimento dei figli. In generale si diffondono un modello di famiglia ristretta, la procrastinazione del concepimento, le difficoltà di conciliare il lavoro con la famiglia.

In relazione all'aspettativa di vita, come afferma Francesco Antonini Presidente onorario della Società Italiana Gerontologia e Geriatria, il suo progressivo aumento, è dovuto alle conquiste della medicina, ma ancora di più, ai miglioramenti ambientali, al progresso tecnologico, sociale ed economico, che hanno consentito un minore ricorso a lavori usuranti e hanno permesso anche agli anziani di poter vivere in condizioni protette. A questo si aggiungono fattori legati alla dieta, all'attività sportiva nonché all'ambiente di riferimento. I giapponesi, i più longevi, hanno un'alimentazione ricca di verdure e pesce, seguono regolarmente attività legate alle arti marziali e hanno legami famigliari molto stretti.

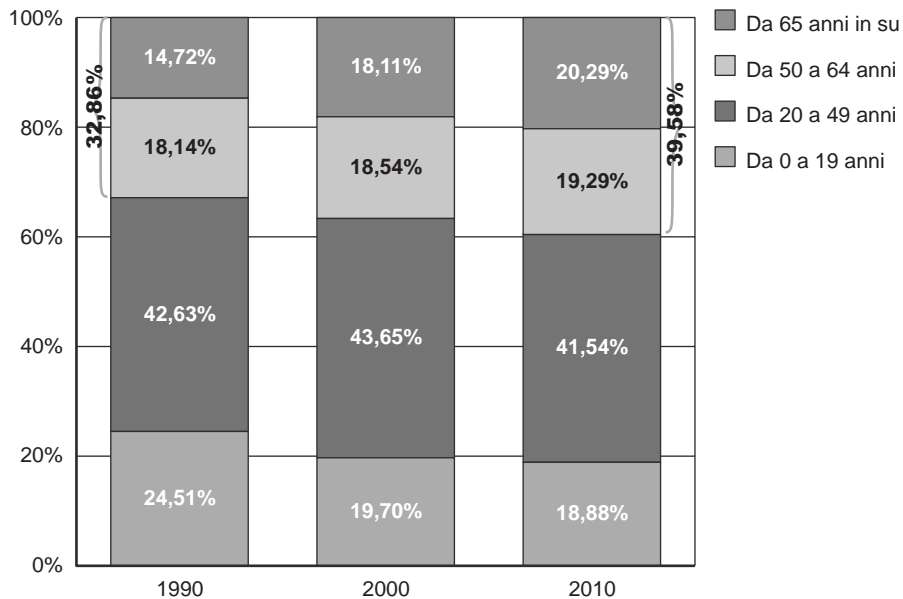
Accanto a questa compresenza di elementi è da segnalare la rapidità con cui il processo di "ageing" si sta verificando. Nel 1990 la popolazione europea con un'età superiore ai 50 anni rappresentava infatti solo il 30% del totale, mentre nel 2010 la percentuale era già salita al 36% (vedi fig. 1).

Fig. 1 – Distribuzione della popolazione europea per classi di età



Fonte: Eurostat

Fig. 2 – Distribuzione della popolazione italiana per classi di età

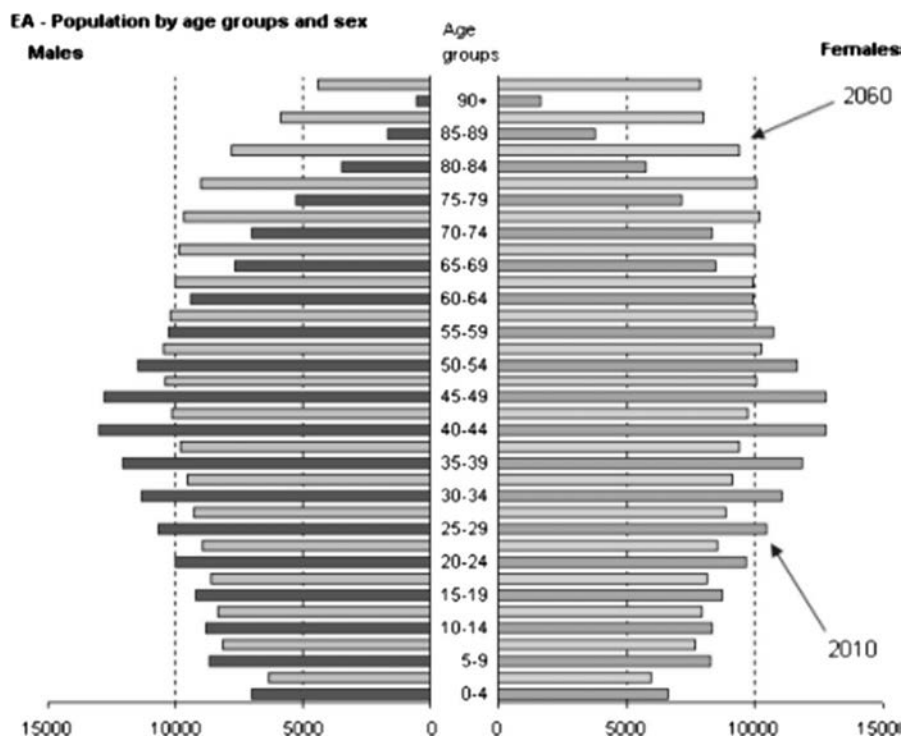


Fonte: Eurostat

In Italia la percentuale è addirittura passata dal 33% ca. (1990) a quasi il 40% (2011), come mostrato in fig. 2. La fascia di popolazione con un'età compresa tra i 20 e i 49 anni è rimasta sostanzialmente stabile nel corso del ventennio, mentre è aumentata da un lato la popolazione degli over 50 e in particolare degli over 65, e dall'altro è diminuita la popolazione under 20.

La percentuale della popolazione senior è inoltre destinata ad aumentare sensibilmente in futuro, provocando un rilevante cambiamento nella struttura della popolazione europea (vedi fig. 3).

Fig. 3 – Struttura demografica nel 2010 e nel 2060 (proiezioni Europop2010)



Fonte: Eurostat

Da qui al 2060 assisteremo a un **fortissimo appiattimento della cosiddetta "curva demografica"**: l'aumento della percentuale di popolazione over 60 e la conseguente riduzione dei segmenti under causerà un'omogeneizzazione della distribuzione della popolazione per classi di età, andando a ridimensionare soprattutto il segmento di popolazione compreso tra i 20 e i 49 anni.