



PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO

2° EDIZIONE – ANNO 2022

Abstract Tesi Vincitrice



fondirigenti

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

Corso di Laurea Magistrale in Management



Tesi di Laurea Magistrale in
Gestione delle Risorse Umane e Comportamento Organizzativo

L'Ageing Management nella gestione
delle risorse umane

Relatore:

Prof. Teresina Torre

Candidato:

Dott.ssa Costanza Fioretti

Anno accademico 2020-2021

Abstract

Coerenza della tesi con i temi indicati nel bando del Premio Taliercio:

Un tema rilevante ai fini della sostenibilità sociale è rappresentato dal fenomeno dell'*ageing* o invecchiamento della popolazione in atto ormai da diversi decenni, in particolare nei paesi sviluppati.

In particolar modo, l'*ageing* della popolazione lavorativa, se non seriamente affrontato, presenta seri rischi per la salute e sicurezza sul lavoro, con connessi rilevanti riflessi sulla produttività aziendale e possibili situazioni critiche per le imprese.

Una corretta gestione del fenomeno di *ageing* rappresenta quindi la migliore ricetta per una corretta gestione dei rischi, sia individuali che aziendali, che sono associati al naturale decadimento di natura fisico-psichica che si manifesta con l'aumentare dell'età. Un'efficace gestione dell'*ageing*, da parte del *management* aziendale, rappresenta quindi una leva fondamentale per gestire al meglio e possibilmente anticipare possibili situazioni di crisi nelle aziende legate all'invecchiamento della propria forza lavoro.

Infine, si può osservare come la transizione digitale ormai in atto nel mondo delle imprese può rappresentare un ostacolo maggiore per i lavoratori più *senior*, ma idonee pratiche organizzative orientate ad un corretto sfruttamento del mix generazionale presente nella singola azienda possono trasformare una potenziale criticità in una opportunità di scambio di competenze tra le diverse generazioni presenti in azienda.

Obiettivi della tesi:

La tesi in oggetto nasce con lo scopo di analizzare il fenomeno di *ageing* sia nella società in generale, che in particolare nel mondo del lavoro e delle imprese, causato principalmente all'aumento della speranza di vita ed al basso tasso di crescita della popolazione, con l'obiettivo di individuare:

- i principali rischi che tale fenomeno rappresenta per le aziende
- in che modo le aziende possano implementare efficaci politiche manageriali di gestione di questa problematica (*Ageing Management*), al fine di mitigare o eliminare i rischi stessi
- le principali fasi generali per un corretto processo che le aziende possono implementare per gestire efficacemente l'*ageing*

Attività di ricerca svolte per l'elaborazione: (es. sperimentazioni, questionari, interviste, utilizzo di strumenti digitali, applicativi, analisi desk o ricerche field, ecc.)

Si è cercato di individuare e rappresentare delle esperienze pratiche di aziende, appartenenti a diversi settori di business (bancario, assicurativo, farmaceutico, *automotive*, etc.), che abbiano attuato o stiano attuando pratiche manageriali specificatamente orientate alla gestione del fenomeno di *ageing*, cercando di individuare le principali leve su cui tali aziende hanno agito.

Per tutte le esperienze analizzate si è cercato di individuare le principali fasi del processo di *ageing management* messo in atto.

Si sono esaminati in particolare i seguenti casi aziendali di diversi settori: UBI Banca, Reale Mutua Assicurazioni, IBM Italia, Gruppo Hera, Novartis Farma, BMW, ATM Milano

Benchmark internazionali

Nello svolgimento della tesi si è esaminata anche l'esperienza di altri paesi ed in particolare il caso della Finlandia, antesignana nell'analisi di tale fenomeno.

Conclusioni determinate dai risultati ottenuti dai punti di cui sopra:

Nella ricerca effettuata emerge la necessità sempre maggiore che le aziende mettano in atto politiche e processi per fare fronte al fenomeno dell'*ageing*, pena una loro perdita di competitività. Si sono evidenziati una decina di rischi principali per le aziende legati all'*ageing* dei propri lavoratori.

Emerge che vi sono però diverse caratteristiche positive, insite nella popolazione dei *senior*, che possono essere valorizzate mediante diverse azioni di natura organizzativa ed in funzione delle caratteristiche della singola azienda.

Si sono esaminati diversi esempi di aziende europee ed italiane che hanno ritenuto indispensabile occuparsi attivamente di tale questione.

Dai casi esaminati emerge il fatto che, in modo differenziato per le diverse aziende, l'efficacia di molte pratiche di *active ageing* passa attraverso un sapiente utilizzo del mix generazionale.

Infine, vale la pena sottolineare che mentre a livello di Comunità Europea si è data giusta rilevanza al tema ormai da diversi anni, a livello di singole nazioni, Italia in particolare, esista invece un ritardo sulla promozione di regole e requisiti per il mondo delle aziende.

È presumibile, comunque, che nei prossimi anni si avrà una crescente sensibilità e sviluppo delle politiche e dei processi organizzativi relativi all'*ageing management*.