

# Talenti senza età 2019

donne e uomini  
over50 e il lavoro



Valore **D**

# CHI È VALORE D

Valore D è la prima associazione di imprese che promuove l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva per la crescita delle aziende e del Paese. La valorizzazione della diversità di genere, ma anche di generazione e culture diverse, rappresenta un fattore di innovazione, di competitività e quindi di crescita. Valore D utilizza un approccio integrato e orientato ai risultati, mettendo a disposizione degli associati strumenti concreti e indicatori specifici per monitorare e incrementare il grado di inclusione delle diversità al proprio interno.

Valore D è una rete in costante crescita: nata nel 2009 dall'impegno comune di dodici aziende virtuose – AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Co, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone – oggi conta più di 180 imprese associate che, a livello aggregato in Italia, rappresentano oltre un milione e mezzo di dipendenti. Grazie alle molteplici esperienze maturate dalle aziende associate e a un dialogo costante e costruttivo con le istituzioni, Valore D con i propri programmi e progetti supporta le imprese a ottenere risultati concreti e misurabili. Da un'indagine di Valore D condotta nel 2018 tra le proprie aziende associate emerge che il 77% delle aziende ritiene che Valore D abbia contribuito a rendere la diversità e l'inclusione un tema strategico per l'azienda.

Oltre all'offerta per i propri associati, Valore D è una rete di condivisione di know-how e un luogo di confronto tra aziende e con le Istituzioni affinché l'equilibrio di genere, le diversità culturali e generazionali alimentino innovazione e competitività per favorire la crescita delle aziende e del Paese.

■ È una parte consistente della popolazione attiva, tuttavia se ne parla raramente – il più delle volte per stereotipi - e si conosce ancora troppo poco: sono i lavoratori e le lavoratrici over50.

Nel 2017 abbiamo intervistato 5mila lavoratrici over50 in tutta Italia, abbiamo raccolto le loro istanze, i loro desideri, le loro sfide nella vita personale e nel lavoro.

Nel 2018 abbiamo ampliato lo spettro e abbiamo ascoltato donne e uomini, in quasi 13mila interviste.

*Talenti senza età* nasce con l'obiettivo di approfondire la conoscenza dei lavoratori dopo i 50 anni e di identificare sfide, aspettative, ostacoli e opportunità che li caratterizzano. Quali sono le peculiarità di questi lavoratori senior? Come è il loro rapporto con il lavoro? Attraverso quali leve le aziende possono essere contesti stimolanti e arricchenti in un'ottica di fertilizzazione e valorizzazione delle diverse generazioni?

Ringraziamo le aziende che hanno creduto in questo progetto e tutti i lavoratori che ci hanno aiutato, regalandoci un pezzo della loro storia per conoscere le caratteristiche e il potenziale degli over50.

Buona lettura!

**Barbara Falcomer**  
Direttore Generale Valore D

■ Fare ricerca sui lavoratori over50 in Italia è importante per diverse ragioni. In primo luogo perché il futuro delle organizzazioni è soprattutto over50, lo dicono chiaramente i trend demografici sull'invecchiamento della popolazione del Nostro Paese. Inoltre sappiamo ben poco dell'impegno, della motivazione e della performance di questi lavoratori, anzi molto spesso il talento dopo i 50 anni rimane invisibile, seppellito da tanti stereotipi sull'invecchiamento. Infine un'accurata comprensione della realtà di vita e di lavoro che caratterizza questa generazione è indispensabile per poter intervenire più efficacemente sugli ambienti di lavoro.

Talenti senza età 2019 è certamente tra i primi progetti in Italia in grado di fornire un quadro accurato e ricco su questa popolazione. I dati raccolti consentono quindi di fornire risposte affidabili a molti quesiti.

Un ringraziamento speciale va a tutti i Talenti senza età che con generosità ed entusiasmo si sono raccontati nelle interviste e nei questionari. La loro generosa condivisione ha reso possibile la riuscita di questo lavoro di ricerca.

Buona lettura!

**Claudia Manzi**  
Responsabile scientifico  
del progetto Talenti senza età

# INDICE

Introduzione	3
1 - Chi ha partecipato a Talenti senza età 2019: qualche dato sul campione	5
2 - Al di là degli stereotipi : un ritratto dei lavoratori over50 in Italia	10
- La condizione di vita e il carico di cura	11
- I carichi di cura	12
- Sentirsi giovani è importante, ma soprattutto lo è accettare la propria età	14
- La conciliazione famiglia-lavoro: una questione anche di coppia	16
- Il Capitale Sociale: il tesoretto delle relazioni	18
- L'ambiente di lavoro degli over50: più ostile ma anche più intergenerazionale per le donne	20
- Il clima organizzativo	20
- La discriminazione di genere ed età	21
- Le relazioni intergenerazionali	23
- Le motivazioni al lavoro: gli over50 hanno ancora molto la testa sul lavoro	24
3 - Talenti over50: una risorsa per l'impresa	26
4 - Affrontare una transizione importante dopo i 50 anni	34
Conclusioni	39

## INTRODUZIONE

Il Talento è un'attitudine e i talenti sono risorse preziose per il mondo delle organizzazioni. Molto spesso quando si parla di talento nel mondo del lavoro si pensa erroneamente e in maniera automatica a una persona giovane, ma il talento per definizione non ha età, non è un bene che si consuma con il passare degli anni.

Da questa convinzione nasce la ricerca *Talenti senza età* che giunge quest'anno alla sua seconda edizione. Nel 2017 una prima raccolta dati su un campione rappresentativo della popolazione femminile over50 al lavoro ci ha fornito un primo quadro e delle indicazioni interessanti su come sostenere le donne over50 nella loro vita lavorativa. In questa seconda edizione abbiamo voluto proseguire ampliando lo sguardo su tutta la popolazione over50 in azienda, sia uomini sia donne, e approfondendo un tema che era emerso in maniera significativa nel nostro primo studio: le sfide da affrontare nell'intreccio tra transizioni di vita e esperienza al lavoro.

*Talenti senza età* ha coinvolto in totale 36 tra le aziende associate a Valore D rappresentative di diversi settori e collocate sull'intero territorio nazionale. La ricerca, condotta attraverso la proposta di un questionario, è stata anticipata da una rilevazione qualitativa che ha avuto lo scopo di indagare gli aspetti più critici del coniugare esperienza e significato del lavoro all'interno delle transizioni di vita dopo i 50 anni. Inoltre, in un sotto-campione della ricerca, è stato possibile confrontare per alcuni partecipanti le risposte rilevate nel 2018 con quelle rilevate nel 2017 per poter analizzare i cambiamenti occorsi in un anno di tempo. I dati raccolti con questo approccio multi-metodologico hanno fatto emergere un quadro ricco di vitalità ma anche carico di complessità e a partire dal quale sono stati tratteggiati nuovi ambiti e indicazioni concrete per l'intervento.

La speranza che alimenta questo lavoro è quella di ampliare - attraverso dati di ricerca - la conoscenza di questa popolazione, per favorire il superamento di stereotipi con i quali molto spesso vengono considerati gli over50 e per definire una comprensione più accurata delle loro esigenze di vita e lavorative.

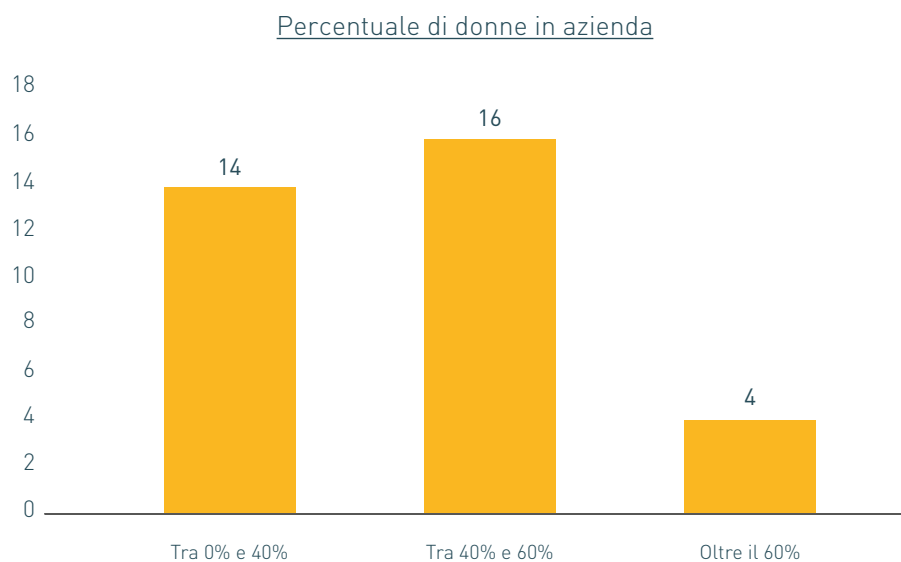
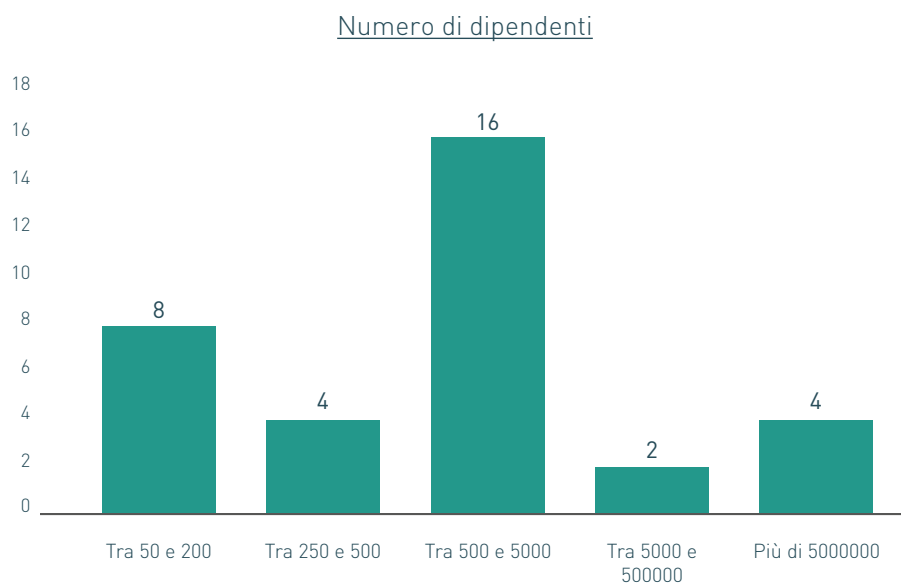
# 1

## CHI HA PARTECIPATO A TALENTI SENZA ETÀ 2019: QUALCHE DATO SUL CAMPIONE

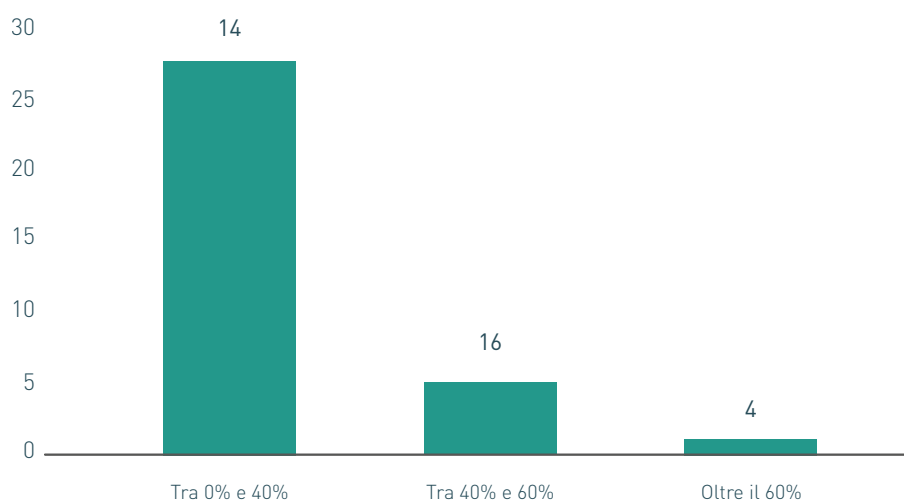
Le aziende coinvolte in Talenti senza età 2019 e che hanno partecipato alla parte quantitativa sono 34 e si collocano in diversi settori.

	<b>Chemical / Pharmaceutical</b>	<b>7</b>		<b>Energy / Oil &amp; Gas / Extractive Industry</b>	<b>3</b>
	<b>Media / Entertainment</b>	<b>2</b>		<b>Professional Service</b>	<b>2</b>
	<b>Food &amp; Beverage / GDO</b>	<b>2</b>		<b>Industrial goods</b>	<b>2</b>
	<b>Insurance</b>	<b>2</b>		<b>Fashion / Luxury</b>	<b>2</b>
	<b>Automotive</b>	<b>1</b>		<b>Banking</b>	<b>1</b>
	<b>Comunicazione</b>	<b>1</b>		<b>Giochi e servizi</b>	<b>1</b>
	<b>Health Tech</b>	<b>1</b>		<b>IT / E-Commerce</b>	<b>1</b>
	<b>Nuclear Decommissioning</b>	<b>1</b>		<b>Settore Postale</b>	<b>1</b>
	<b>Telecommunication</b>	<b>1</b>		<b>Trasporti Internazionali</b>	<b>1</b>
	<b>Multiutility</b>	<b>1</b>		<b>Università e ricerca</b>	<b>1</b>

Sono rappresentate realtà organizzative di diversa ampiezza e nelle quali la percentuale di dipendenti over50 e di dipendenti donne è variamente assortita.



Percentuale di over50 in azienda

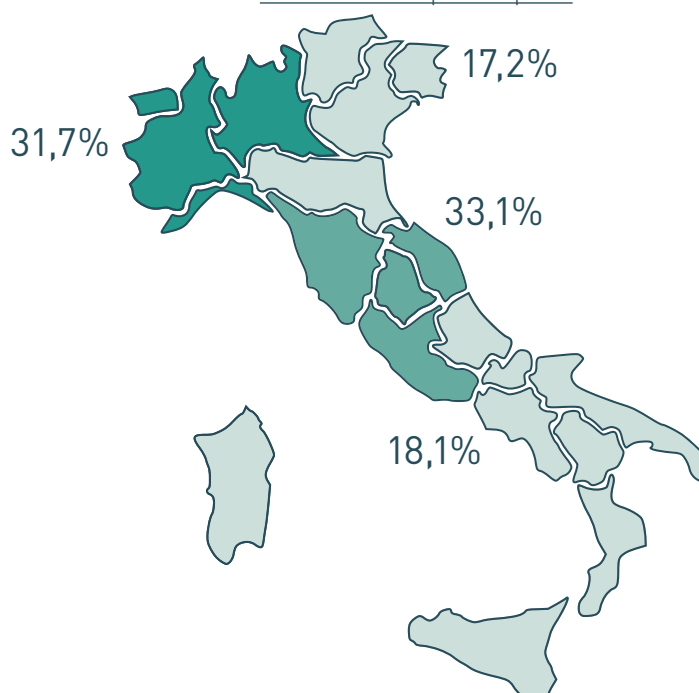


Anche sotto il profilo economico, le realtà aziendali che hanno partecipato presentano profili eterogenei (dati del 2017). Il campione è formato da aziende di dimensioni diverse e con un fatturato da 1 milione e mezzo di euro per l'azienda più piccola fino a 66 miliardi di euro per il gruppo più grande (riferite all'anno fiscale 2017).

Il campione totale dello studio risulta quindi costituito da lavoratori provenienti da contesti aziendali molto differenti. Nel complesso hanno risposto al questionario **12.746 dipendenti tra i 50 e i 70 anni** (età media 55,30). Il 63,6% dei partecipanti sono uomini, il 36,1% donne.

I partecipanti alla ricerca sono residenti in diverse zone d'Italia.

Residenza dei partecipanti





Rispetto alla popolazione di riferimento dei lavoratori over50 in Italia (dati ISTAT 2017), risultano leggermente sovra-rappresentati i lavoratori uomini e i lavoratori del centro Italia a discapito di quelli del nord-est, sud e delle isole.

**La condizione lavorativa sembra essere caratterizzata da una grande stabilità.** I partecipanti alla ricerca lavorano in media da 31,9 anni e sono assunti in media da 26,85 anni nell'azienda nella quale lavorano. Quasi la totalità del campione ha un contratto a tempo indeterminato antecedente al Jos Act del 2014 (93,6%) e svolge un lavoro full-time (95,8%). Il part-time è una condizione di pochi ed è scelto principalmente dalle donne per occuparsi della cura dei figli.

**Per quanto riguarda l'inquadramento lavorativo nel mondo del lavoro si osserva una disparità di genere** (in linea con i dati nazionali). Le donne infatti risultano essere più frequentemente impiegate mentre gli uomini quadri e dirigenti. Il dato va a evidenziare la **persistenza del fenomeno chiamato soffitto di cristallo**, ovvero l'impedimento per le donne di raggiungere posizioni apicali, ancora molto radicato nel nostro Paese.

# 2

## AL DI LÀ DEGLI STEREOTIPI: UN RITRATTO DEI LAVORATORI OVER50 IN ITALIA

Uno degli obiettivi principali di questo lavoro di ricerca è stato quello di rendere più visibile agli occhi delle organizzazioni le caratteristiche reali di vita dei lavoratori over50. Le abbiamo analizzate facendo riferimento a diversi indicatori che sono considerati nella letteratura dell'ageing particolarmente importanti per la comprensione di questa fase della vita lavorativa delle persone. Nello specifico sono state analizzate:

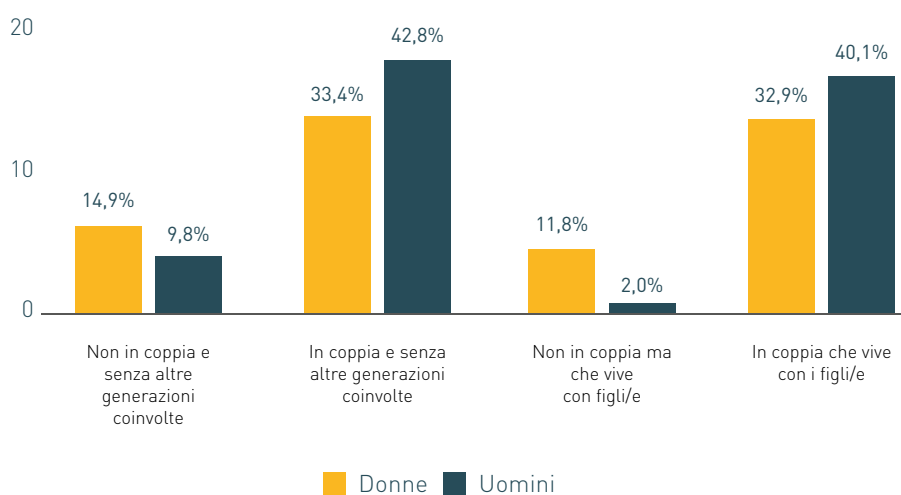
- le condizioni di vita e il carico di cura
- la percezione dell'invecchiamento
- la conciliazione famiglia/lavoro
- il capitale sociale
- la percezione dell'ambiente lavorativo
- la motivazione al lavoro



## LA CONDIZIONE DI VITA E IL CARICO DI CURA

Più dei due terzi dei rispondenti dichiara di vivere in coppia (77%). Di questi, circa la metà vive con i figli. **Un segmento non irrilevante, costituito più frequentemente da donne, è quello dei single (12%) senza figli a carico.** Sono il 6% invece i lavoratori che risultano avere **un nucleo monogenitoriale con i figli ancora conviventi ed è da segnalare che di questi il 77% sono donne.**

Condizioni di vita per genere



## I CARICHI DI CURA

Sono stati analizzati i carichi di cura familiari rispetto alle generazioni successive (i figli) e alle generazioni precedenti (i genitori). Rispetto alla generazione successiva, i lavoratori over50 sembrano essere **alle prese con figli adolescenti o giovani adulti e un ristretto gruppo anche con i nipoti**. Infatti, più di tre quarti del campione (78,7%) è genitore e la maggior parte dichiara di avere due figli.

È interessante notare che le donne risultano avere meno figli rispetto agli uomini. Inoltre per gli uomini che hanno una compagna che non lavora aumenta la probabilità di avere figli, mentre per le donne che hanno un compagno che non lavora diminuisce la probabilità di avere figli.

Il 14,5% dei rispondenti è nonno/a. Sono soprattutto gli operai, ma anche gli impiegati, ad essere più frequentemente già nonni. L'età dei nipoti è molto variegata. Il 30,1% dei partecipanti ha almeno un nipote di 0-2 anni, mentre il 36,4% ha almeno un nipote 20enne o più grande.

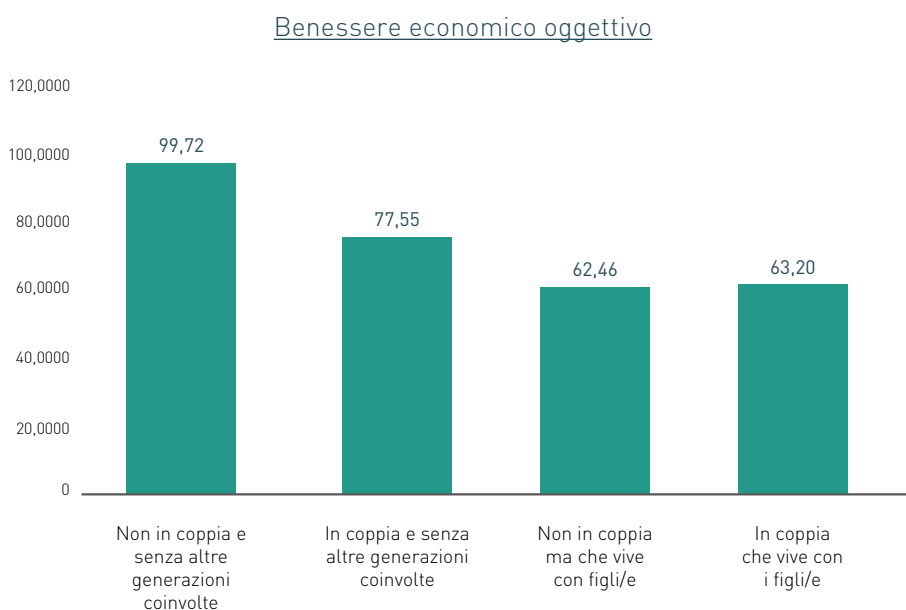
**Il carico di cura risulta essere particolarmente pesante rispetto alle figure familiari anziane.** Il 30,5% dichiara di avere almeno una persona anziana e non autosufficiente di cui prendersi cura. Nel 18,6% di questi casi, il familiare vive in casa. **Il carico di cura verso gli anziani e i non autosufficienti sembra pesare maggiormente sulle spalle delle donne,** che più frequentemente dichiarano di prendersene cura: la percentuale di *caregiver* sale infatti a 34% se consideriamo solo le donne, vale a dire una donna su tre si occupa di genitori anziani e non autosufficienti. Se consideriamo solo gli uomini invece tale percentuale scende a 28,6%, un segmento comunque non irrilevante.

Il 13,7% dei partecipanti ha un doppio carico di cura (*generazione sandwich*), ovvero dichiara di avere anziani e figli ancora conviventi da accudire.

Per quanto riguarda la percezione della qualità della vita e del benessere economico il dato appare piuttosto allarmante. **Quasi la metà dei partecipanti si percepisce in condizioni di difficoltà economica:** l'11,5% dei partecipanti afferma di fare fatica ad arrivare a fine mese e un 30,3% afferma di arrivare giusto a fine mese. **Particolarmente difficile risulta la situazione dei nuclei monogenitoriali con figli** che si dichiarano per il 67,7% delle volte in difficoltà. Inoltre, coloro che hanno il doppio carico di cura percepiscono di avere maggiori difficoltà economiche. È interessante notare che la percezione soggettiva del proprio benessere economico è associata in maniera significativa con il costo del lavoro per l'azienda, ovvero il costo sostenuto dall'azienda per retribuzioni e contributi assistenziali e previdenziali ripartito per il numero di dipendenti. Se interpretiamo il costo del lavoro come il corrispettivo investito dall'azienda

al fine di attrarre e mantenere i propri dipendenti, più tale apporto è elevato maggiore è la percezione che i dipendenti hanno del proprio benessere economico. I livelli salariali giocano dunque un ruolo rilevante nel determinare il livello di benessere percepito da parte dei dipendenti.

La condizione economica è stata indagata anche attraverso un indicatore oggettivo (spesa mensile per sé e la propria famiglia e per alcuni beni non di prima necessità). Anche questo indicatore è risultato associato alla condizione familiare, ma in questo caso non solo i nuclei monogenitoriali, ma anche le coppie con figli conviventi risultano avere la situazione economica meno agiata.

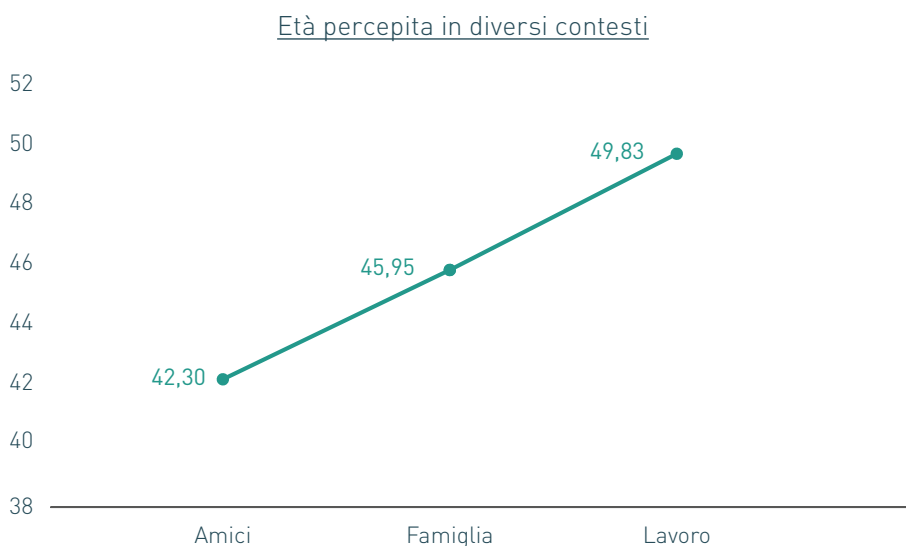


La condizione economica oggettiva è anche legata al settore dell'azienda: il settore i cui dipendenti hanno una condizione economica oggettiva migliore è il bancario mentre la peggiore è università/ricerca.

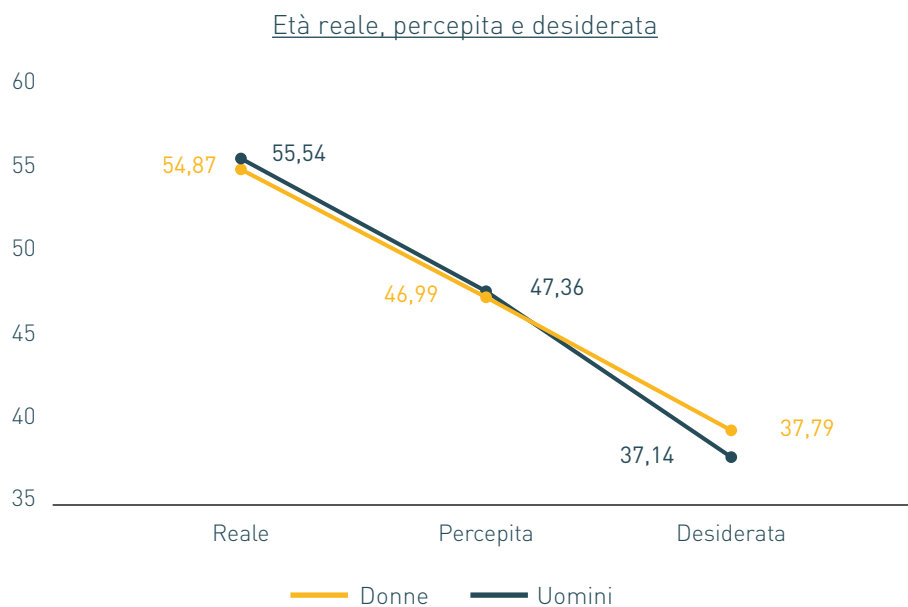
## SENTIRSI GIOVANI È IMPORTANTE, MA SOPRATTUTTO LO È ACCETTARE LA PROPRIA ETÀ

Che rapporto hanno i lavoratori over50 con la loro età? Come affrontano il passare degli anni?

Dai dati raccolti emerge che la percezione della propria età varia in funzione del contesto in cui ci si trova: i partecipanti si sentono più giovani soprattutto quando sono con gli amici (dichiarando una rappresentazione soggettiva di 13 anni in meno rispetto all'età reale), o con la famiglia (con una percezione di avere 9 anni in meno del reale). Al lavoro invece sentono di avere *solo* 5 anni in meno.



Uomini e donne sono simili rispetto alla percezione della loro età, ma differiscono rispetto ai loro desideri. **Gli uomini, infatti, vorrebbero avere meno anni rispetto a quanto dichiarano le loro colleghe:** in media dichiarano che vorrebbero avere più di 18 anni in meno della loro età. Sembrano quindi accettare in maniera meno favorevole il processo di invecchiamento.



È interessante notare che mentre il sentirsi più giovani (a prescindere dal contesto) e il desiderare di essere più giovani non risulta migliorare le condizioni di vita degli over50, **l'essere orgogliosi di avere la propria età risulta avere un risvolto positivo per il loro benessere.**

## LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO: UNA QUESTIONE ANCHE DI COPPIA

I lavoratori over50 percepiscono la necessità di conciliare vita personale e professionale e non sempre riescono a farlo. Abbiamo cercato di identificare la percezione del livello di difficoltà di conciliazione in ambito lavorativo (tempo e organizzazione del lavoro, autonomia decisionale/ organizzativa, grado di comprensione delle esigenze personali/ familiari, stipendio e condizioni economiche) e familiare/extra-lavorativo (adeguatezza dei servizi di cura per minori o anziani, costo dei servizi di cura, aiuti del partner e della rete parentale, organizzazione e gestione delle attività dei figli).

In base alle risposte a queste domande è possibile suddividere il campione in 4 gruppi: senza problemi di conciliazione, con problemi solo a lavoro, con problemi solo in famiglia e con problemi in entrambi gli ambiti. Oltre il 60% risulta avere problemi di conciliazione.

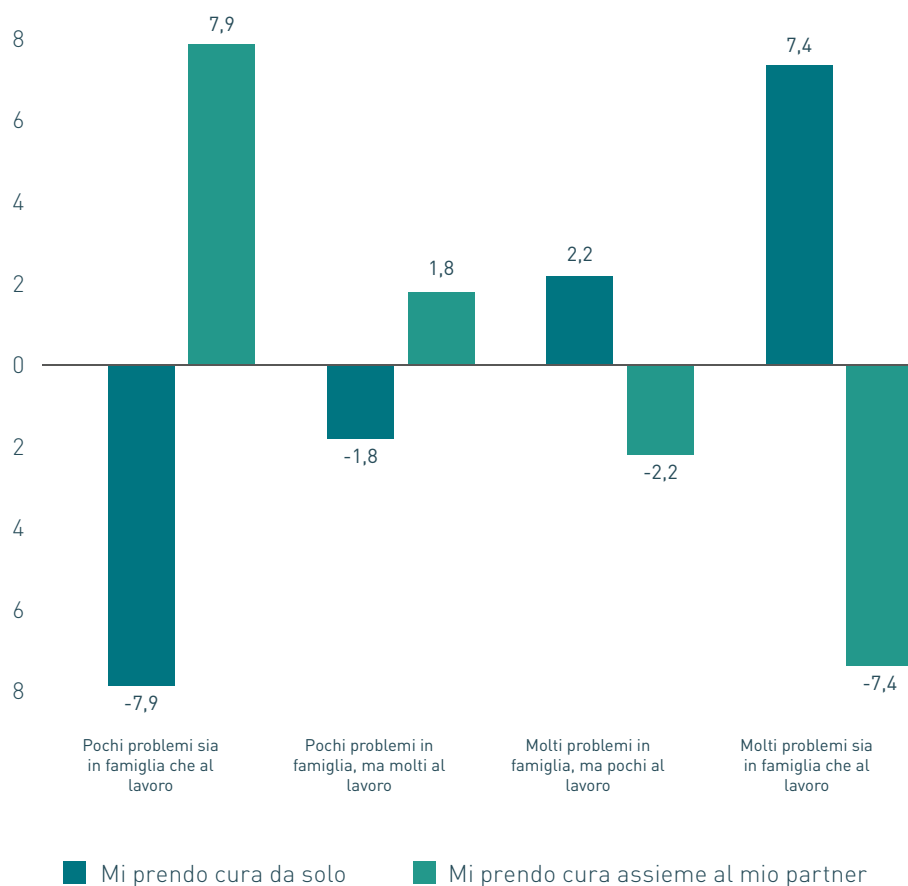
Tale risultato - come prevedibile e come già evidenziato nella precedente ricerca sulle sole donne - è chiaramente connotato rispetto al genere: gli uomini infatti sono prevalentemente nel profilo “senza problemi di conciliazione”, mentre **le donne si collocano maggiormente nei due profili “con problemi solo in famiglia” e “con problemi in entrambi gli ambiti”**. Nello specifico lamentano problemi di conciliazione in entrambi gli ambiti in maniera più frequente le donne con nucleo monogenitoriale, mentre lamentano problemi di conciliazione in famiglia le donne che hanno figli a carico conviventi. Sembra dunque che questa generazione segua ancora in maniera forte la tradizionale divisione dei compiti per quanto riguarda la cura dei figli che vede le donne impegnate in maniera più forte.

La cura degli anziani risulta invece provocare maggiori problemi di conciliazione in famiglia e in entrambi gli ambiti sia per gli uomini sia per le donne. Dunque, anche se come abbiamo visto sono le donne a riportare più frequentemente questa condizione di carico, quando gli uomini la menzionano sono coinvolti in maniera forte personalmente (più di quanto lo siano nei confronti dei figli).

In tale situazione è interessante notare come, sia per le donne sia per gli uomini, **la coppia funzioni efficacemente per far fronte alla sfida di conciliare famiglia e lavoro**: chi condivide con il partner la cura di figli e familiari non autosufficienti ha infatti molta più probabilità di avere pochi problemi di conciliazione in entrambi gli ambiti (famiglia e lavoro).



### Coppia come dispositivo di conciliazione



## CONCILIAZIONE E WELFARE AZIENDALE

Cosa fanno le aziende per sostenere il benessere dei dipendenti? Le iniziative di welfare aziendale hanno un impatto significativo sulla riduzione dei problemi di conciliazione e sul benessere dei lavoratori? Abbiamo analizzato **tre tipi di misure: flessibilità, servizi** (finalizzati al sostegno alla cura e al time-saving) e **supporto finanziario**.

Le aziende che offrono misure di conciliazione hanno maggiori probabilità di avere dipendenti che riportano «pochi problemi sia in famiglia sia al lavoro» e maggiori livelli di benessere, ma questo avviene solo in condizioni specifiche. **In generale, il welfare sembra avere un effetto significativo per la conciliazione e il benessere dei lavoratori solo a condizione che il clima aziendale e le relazioni con i colleghi siano positive.** In particolare le donne e coloro che vivono nelle città metropolitane beneficiano maggiormente delle offerte di welfare aziendale legate alle flessibilità. I servizi invece sembrano avere un effetto positivo per i genitori single.



## IL CAPITALE SOCIALE: IL TESORETTO DELLE RELAZIONI

Con il termine capitale sociale (CS) ci si riferisce a quelle relazioni che possono essere giudicate «utili» alla società nel suo complesso, in quanto in grado di innalzarne il livello di funzionamento, coesione, intraprendenza, senso civico.

Abbiamo analizzato due tipi di capitale sociale:

- **il Capitale Sociale Familiare (CS Familiare):** l'insieme delle relazioni "fiduciarie, reciproche e cooperative" presenti in famiglia e in generale nell'ambiente extra-lavorativo.

- **il Capitale Sociale Lavorativo (CS Lavorativo):** l'insieme delle relazioni "fiduciarie, reciproche e cooperative" presenti nell'ambito lavorativo.

Questi due tipi di Capitale Sociale sono stati misurati attraverso 3 dimensioni: la fiducia, la cooperazione e la reciprocità percepite in tali relazioni presenti nelle reti sociali.

### Il Capitale Sociale Familiare (CS Familiare)

Analizzando le risorse relazionali extra familiari dei rispondenti emerge che circa il 35% risulta avere un tessuto relazionale povero (con livelli medi di cooperazione e bassi livelli di fiducia e reciprocità). Dal confronto tra il campione maschile e quello femminile emerge che le donne percepiscono un CS Familiare significativamente inferiore rispetto agli uomini.

Confrontando le dimensioni costitutive del CS Familiare - cooperazione, fiducia, reciprocità - emerge uno sbilanciamento in negativo dell'asse femminile: le donne sono aiutate meno degli uomini, si fidano meno e percepiscono una reciprocità negativa (danno più di quanto ricevono).

DIMENSIONI DEL CS	DONNE	UOMINI
COOPERAZIONE	Sono aiutate in media nel 47,16% delle attività	Sono aiutati in media nel 71,96% delle attività
FIDUCIA	Si fidano di meno di partner, figli, parenti, vicini e amici	Si fidano di più di partner, figli, parenti, vicini e amici
RECIPROCIÀ	In tutte le relazioni danno più di quanto ricevono	Riconoscono di ricevere dalle loro compagne più di quanto danno loro

Il CS Familiare risulta inoltre significativamente associato alla posizione professionale, all'area geografica, al contesto di residenza e alla probabilità di avere problemi di conciliazione famiglia-lavoro: particolarmente a rischio risultano quanti vivono al sud o nelle isole - forse anche a causa del sempre più ridotto numero di residenti e della ridotta presenza di giovani in queste aree geografiche del nostro Paese - quelli che risiedono in una metropoli e non ricoprono posizioni dirigenziali o manageriali.

Il CS Familiare risulta avere un impatto significativo sui problemi di conciliazione: avere un basso CS Familiare aumenta la probabilità di avere molti problemi di conciliazione legati alla famiglia.

È interessante notare che la realtà relazionale familiare ed extra lavorativa non risulta totalmente sganciata dalla vita lavorativa degli over50. Coloro che percepiscono un clima migliore in azienda e che hanno maggiore CS Lavorativo, risultano avere anche un migliore CS Familiare. Infine, risulta che le aziende che hanno un welfare caratterizzato dall'offerta di un alto numero di misure di flessibilità hanno maggiore probabilità di avere dipendenti con un alto CS Familiare. La possibilità di accedere ad un orario flessibile sembrerebbe quindi avere un impatto importante sulla qualità della vita relazionale dei dipendenti.

## Il Capitale Sociale Lavorativo (CS Lavorativo)

Analizziamo ora le relazioni che i lavoratori over50 hanno in azienda. Dal confronto tra il campione maschile e quello femminile non emerge una particolare differenza rispetto ai livelli di CS Lavorativo.

La dimensione cooperativa, come si evince dalla tabella, si gioca per entrambi - uomini e donne - primariamente con i colleghi, il proprio team di lavoro e il proprio capo diretto; più distaccate risultano essere l'azienda e il responsabile delle risorse umane, oltre che sindacati gruppi e associazioni.

PER FAR FRONTE ALLE NECESSITÀ QUOTIDIANE SUL LAVORO LEI PUÒ CONTARE SULL'AUTO DI:	DONNE	UOMINI
COLLEGHI	72,21%	73,48%
IL SUO CAPO DIRETTO	40,32%	42,67%
IL SUO TEAM DI LAVORO	38,93%	42,74%
IL RESPONSABILE / UFFICIO DELLE RISORSE UMANE	3,63%	4,01%
LA SUA AZIENDA	3,3%	9,71%
GRUPPI E/O ASSOCIAZIONI	1,33%	2,06%

Dal punto di vista aziendale è interessante evidenziare una relazione positiva tra CS Lavorativo e ROA (ovvero la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta dall'azienda). In ottica operativa, in presenza di un buon livello di CS Lavorativo dunque, i lavoratori sono nelle condizioni di utilizzare in maniera più produttiva le risorse aziendali, facendo fruttare gli investimenti nelle attività caratteristiche.

Risultano particolarmente a rischio di avere un basso CS Lavorativo quanti vivono al sud o nelle isole, risiedono in una metropoli e non ricoprono posizioni dirigenziali o manageriali. Come per il CS Familiare, anche per il CS Lavorativo sussiste una relazione significativa con la conciliazione: avere un basso CS Lavorativo aumenta la probabilità di avere molti problemi di conciliazione legati all'ambiente lavorativo.

## L'AMBIENTE DI LAVORO DEGLI OVER50: PIÙ OSTILE MA ANCHE PIÙ INTERGENERAZIONALE PER LE DONNE

Abbiamo chiesto ai lavoratori over50 di descriverci il proprio ambiente di lavoro.

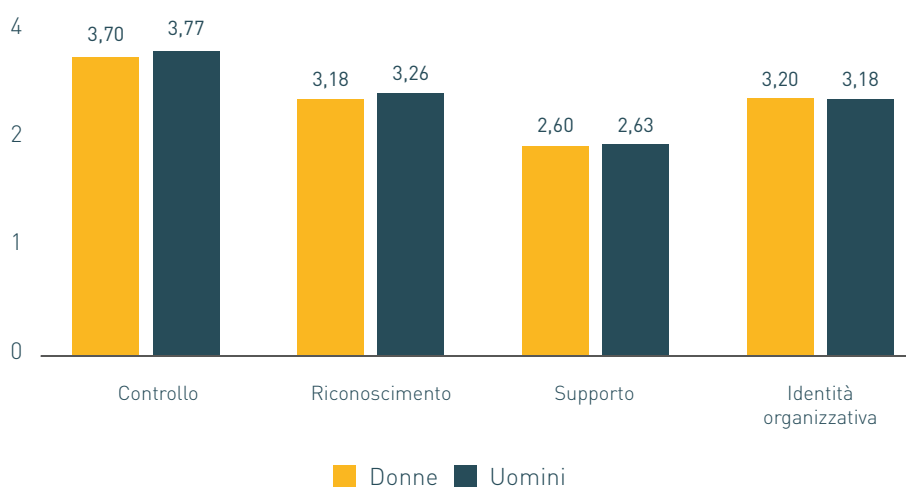
### IL CLIMA ORGANIZZATIVO

Una prima valutazione è stata fornita sul clima utilizzando **le dimensioni di riconoscimento** (sia in termini di retribuzione o premi, sia di riconoscimento sociale che deriva dal sentire che il proprio lavoro è apprezzato dagli altri), **controllo** (la possibilità di esercitare una autonomia professionale e influenzare le decisioni che riguardano il proprio lavoro), **supporto organizzativo** (la misura in cui i dipendenti percepiscono l'azienda come supportiva e attenta al loro benessere) e **identità organizzativa** (la percezione che i dipendenti hanno dell'identità dell'azienda per la quale lavorano in termini di prestigio, rilevanza, tradizione, efficacia, unicità e coesione).

I partecipanti percepiscono livelli medi di riconoscimento e di identità organizzativa. Il supporto organizzativo risulta invece inferiore alla media teorica (che corrisponde a 3), mentre i livelli di controllo sono superiori alla media.

È interessante notare che **la percezione del clima da parte delle donne è meno favorevole: le lavoratrici over50 riportano livelli più bassi di controllo e riconoscimento rispetto ai loro colleghi uomini.**

Percezione del clima aziendale per genere



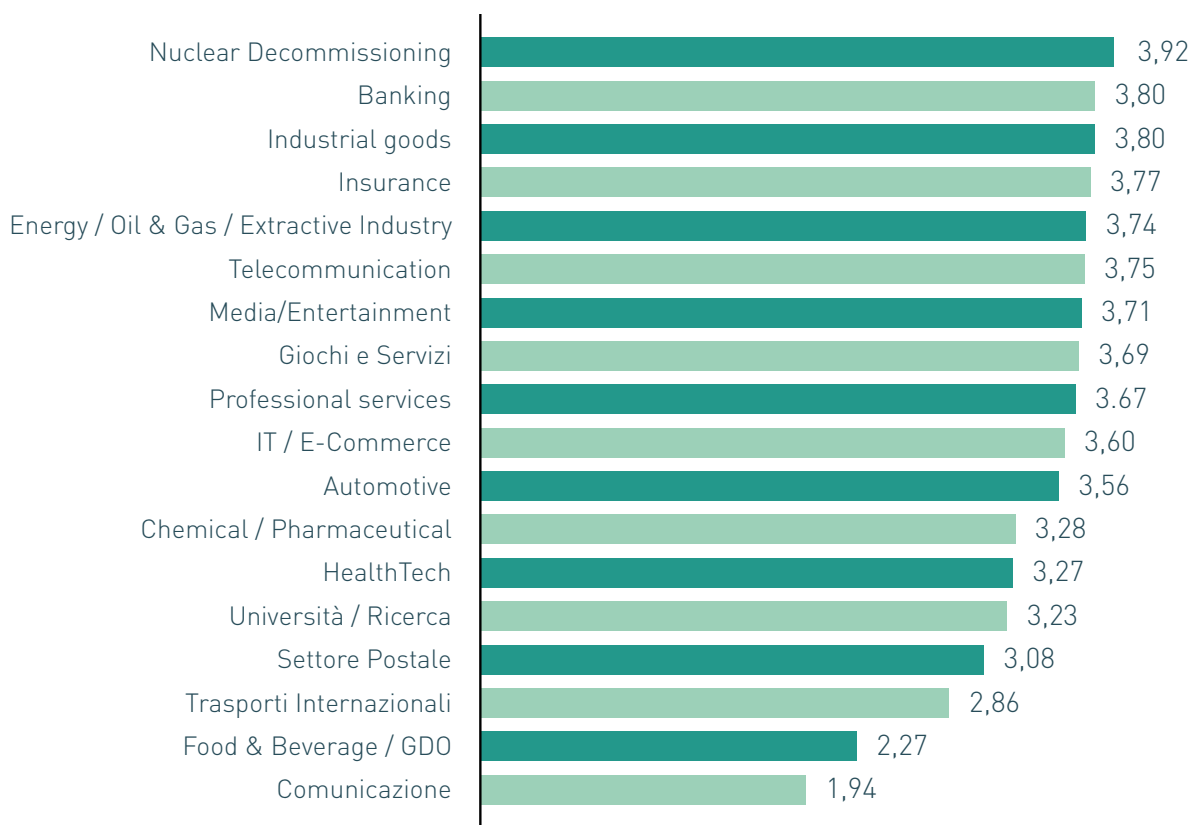
## LA DISCRIMINAZIONE DI GENERE ED ETÀ

Abbiamo inoltre indagato le percezioni di discriminazione dovute all'età e al genere.

Le donne percepiscono in maniera leggermente superiore la presenza di discriminazioni legate all'età (media per gli uomini = 2,39; media per le donne = 2,44; range da 1 a 5). È interessante notare che **la percezione di essere discriminati per età aumenta nelle aziende in cui i dipendenti over50 sono in minoranza o in maggioranza. Risulta invece inferiore quando c'è un bilanciamento tra dipendenti over50 e dipendenti under50, ovvero quando c'è un maggiore equilibrio intergenerazionale.**

**La percezione di discriminazione per genere risulta essere molto più bassa per gli uomini che per le donne** (media per gli uomini = 2,2; media per le donne = 3,6; range da 1 a 5). Per le donne il sessismo nel mondo del lavoro è un problema ancora molto sentito. Le donne percepiscono discriminazione di genere in maniera differente a seconda del settore dell'azienda in cui lavorano. Molto alte risultano le medie di discriminazione (considerando che il punteggio varia da 0 a 5) nel Nuclear Decommissioning, il Banking e Industrial Goods.

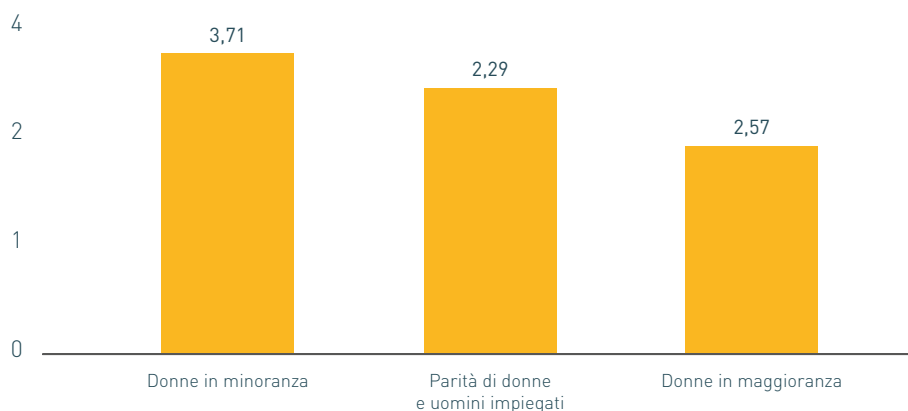
### Discriminazione per generi nei settori merceologici



Non si riportano i dati del settore Multiutility perchè le informazioni non sono sufficienti

Inoltre la percezione di discriminazione da parte delle donne cambia in funzione della loro percentuale in azienda: quando le donne sono in minoranza, la discriminazione aumenta.

Discriminazione di genere a seconda della percentuale di donne impiegate



È interessante infine notare che percepiscono maggiore discriminazione di genere le donne che lavorano per aziende in cui vi sono i più bassi livelli di produttività, misurata in termini relativi, ovvero rapportando i livelli di fatturato e il numero di dipendenti (operating revenue for employee).

Interpretando il fatturato per dipendente come misura di produttività, nei contesti in cui le donne percepiscono discriminazione, questo può minarne la produttività. In altre parole, pur nell'impossibilità di stabilire una relazione causale tra percezione di discriminazione e produttività, è possibile supporre che i due elementi siano legati. Lavorare in ambienti percepiti come ostici non favorisce il produttivo sfruttamento delle risorse interne e degli investimenti aziendali. Questa associazione non risulta invece significativa per gli uomini.

**La maggior parte delle donne purtroppo si sente sotto doppio attacco.**

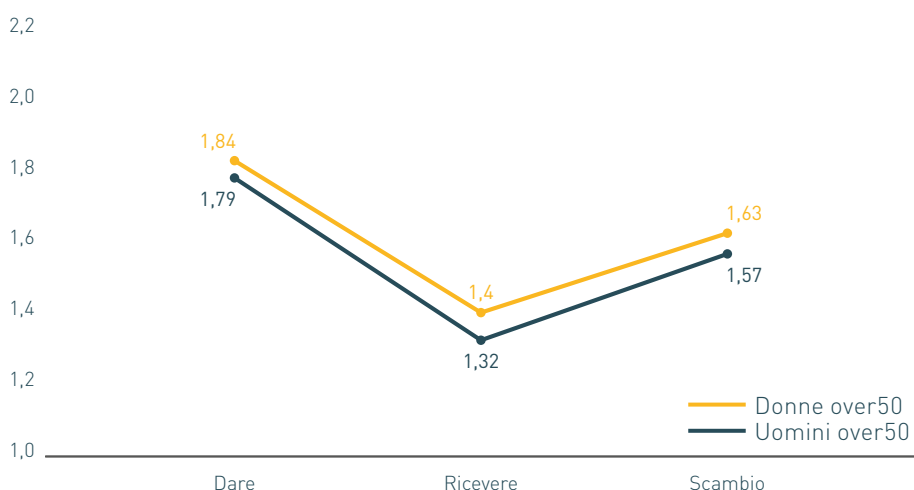
Sono infatti il 40% delle donne quelle che percepiscono alti livelli di discriminazione di genere e di età.

## LE RELAZIONI INTERGENERAZIONALI

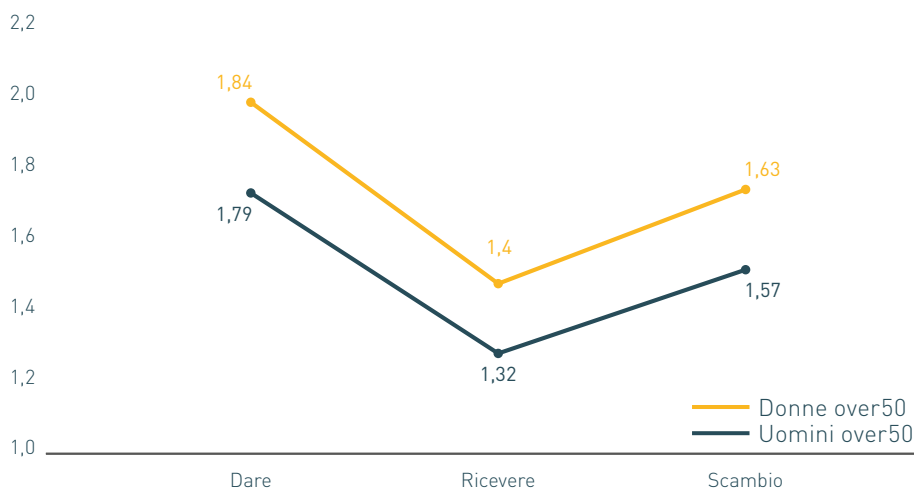
Per quanto riguarda il rapporto con i colleghi più giovani, **i lavoratori over50 percepiscono di dare di più agli under30 di quanto ricevono da loro**. Nello specifico l'aiuto fornito è di natura sia pratica (consigli e aiuto finalizzati allo svolgimento del lavoro) sia emotiva (supporto e sostegno emotivo).

**Le donne risultano depositarie privilegiate degli scambi intergenerazionali, infatti danno e ricevono di più dai loro colleghi under30 rispetto agli uomini.** Si evidenzia inoltre un canale privilegiato di scambio tra generazioni di donne nel mondo del lavoro: le donne over50 scambiano di più con le donne under30 che con gli uomini under30 (mentre gli uomini pur scambiando di meno non sembrano fare differenza in base al genere del loro giovani colleghi).

Scambio con uomini under30



Scambi con donne under 30



## LE MOTIVAZIONI AL LAVORO: GLI OVER50 HANNO ANCORA MOLTO LA TESTA SUL LAVORO

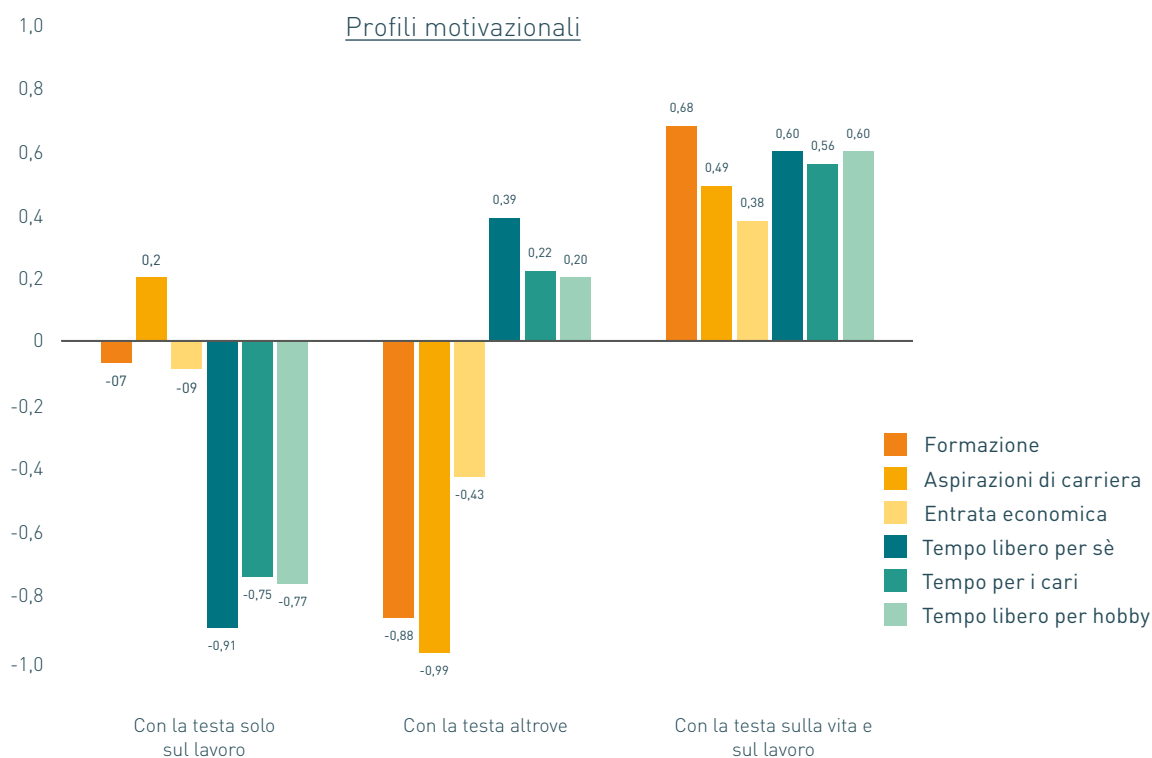
Le motivazioni al lavoro sono state valutate in base all'importanza attribuita ad una serie di obiettivi che animano la vita lavorativa: avere un'entrata economica; fare carriera; avere una crescita professionale legata alla formazione; avere tempo libero per sé; avere tempo libero per dedicarsi ai compiti di cura; avere tempo libero per la comunità.

Le donne sono maggiormente motivate al lavoro dall'entrata economica, dall'aver il tempo per la cura e per la comunità, ma anche dalla crescita professionale. Non ci sono differenze significative invece in relazione alle aspirazioni di carriera.

Sulla base delle motivazioni che spingono i dipendenti over50 a lavorare, abbiamo identificato tre profili motivazionali:

- il 34% ha motivazioni sia legate all'ambiente lavorativo sia all'esterno (li possiamo definire "con la *testa sulla vita e sul lavoro*")
- il 40% solo all'ambiente lavorativo ("con la *testa solo sul lavoro*")
- il 26% solo all'esterno ("con la *testa altrove*").

La maggior parte dei lavoratori over50 quindi, quasi 3 lavoratori su 4, attribuisce ancora importanza agli obiettivi professionali (carriera, formazione, entrata economica).





Il profilo “con la *testa sulla vita e sul lavoro*” è più frequente del previsto tra coloro che vivono in coppia con altre generazioni coinvolte, quelli che hanno familiari non autosufficienti che vivono nella propria casa e che hanno difficoltà di conciliazione.

Il profilo “con la *testa solo sul lavoro*” è più frequente del previsto tra coloro che hanno un basso CS Familiare, ma non hanno difficoltà di conciliazione dovute alla famiglia e al lavoro. Si tratta principalmente di board, dirigenti e quadri, e hanno i livelli più alti di riconoscimento e supporto. Sono quindi le persone che in generale riportano di avere una maggiore ricchezza accumulata nell’ambito lavorativo.

Il profilo “con la *testa altrove*” è più frequente del previsto tra i nonni. Per quanto riguarda l’ambito lavorativo è più frequente del previsto tra gli impiegati, tra coloro che hanno il part-time, tra coloro che sono più anziani e lavorano da più anni, tra coloro che percepiscono bassi livelli di controllo, riconoscimento e supporto, tra coloro che hanno bassi livelli di identità organizzativa e tra coloro che hanno alti livelli di discriminazione per il genere e per l’età. Sono persone che hanno più del previsto un basso CS Lavorativo e hanno vissuto più del previsto negli ultimi anni un evento di vita negativo.

# 3

## TALENTI OVER50: UNA RISORSA PER L'IMPRESA

Abbiamo analizzato le potenzialità dei lavoratori over50, ovvero come e in che misura questi dipendenti vivano il mondo del lavoro come risorse attive e in che grado possano portare profitto alle realtà organizzative nelle quali si collocano.

Le potenzialità dei dipendenti over50 sono state valutate attraverso questi indicatori:

**Benessere psicologico**, ovvero lo star bene definito come slancio vitale, soddisfazione di vita e affettività positiva.

**Orientamento al futuro lavorativo**, inteso come la percezione di avere nell'ambito lavorativo ancora degli obiettivi attraenti da perseguire e delle opportunità.

**Impegno nel lavoro**, inteso come disponibilità a lavorare e spendersi per obiettivi aziendali.

Inoltre il profilo è stato analizzato in base alle motivazioni al lavoro e ad alcuni indicatori di performance lavorativa come: autovalutazione della performance (ovvero il voto che il dipendente assegna alla propria performance lavorativa nelle ultime 4 settimane, è utile sottolineare che nelle ricerche su ampi campioni di dipendenti la correlazione tra autovalutazione della performance e valutazione oggettiva della performance risulta essere molto alta); l'eteropercezione della performance (ovvero la valutazione che il dipendente pensa riceverebbe dal capo); performance cognitiva oggettiva (è stato utilizzato un task di creatività per questa valutazione).

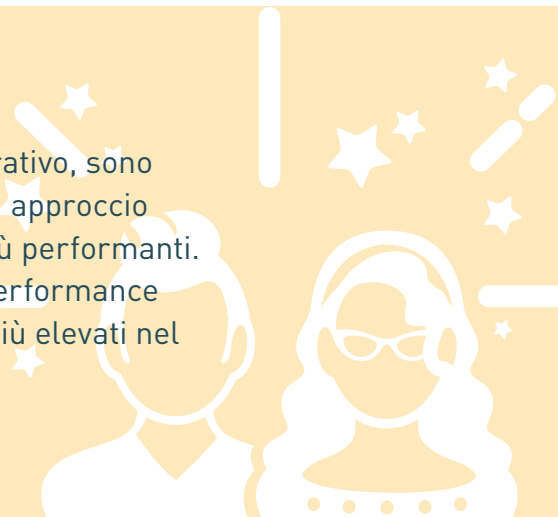
1 Vedi Guilford, Christensen, Merrifield, & Wilson, 1967.

## SONO STATI IDENTIFICATI TRE PROFILI DI LAVORATORI:

### TALENTI ATTIVI

**30,9%**

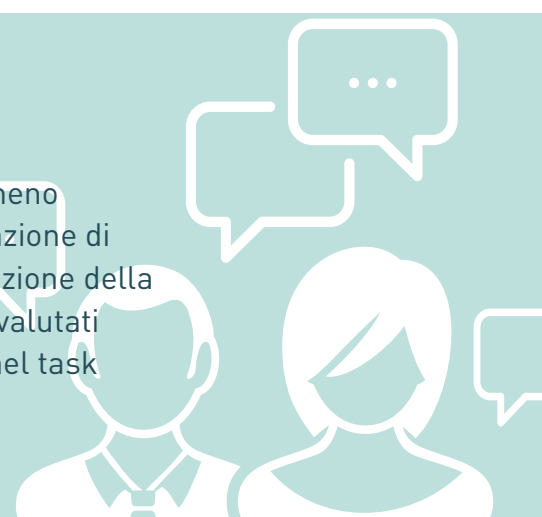
Sono coloro che hanno un livello alto di potenziale lavorativo, sono ben realizzati da un punto di vista personale e hanno un approccio generativo al loro lavoro in azienda. Sono i lavoratori più performanti. Hanno i livelli più alti di autovalutazione della propria performance e valutazione percepita del capo e ottengono punteggi più elevati nel task cognitivo di creatività.



### TALENTI ATTIVI MA IN DIFFICOLTÀ

**45,7%**

Circa la metà del campione dà molto sul lavoro, ma ha meno prospettive generative sul futuro e ha una bassa realizzazione di vita personale. Rispetto ai talenti attivi, hanno una valutazione della propria performance inferiore e percepiscono di essere valutati meno bene dal capo, ma performano ugualmente bene nel task cognitivo della creatività.



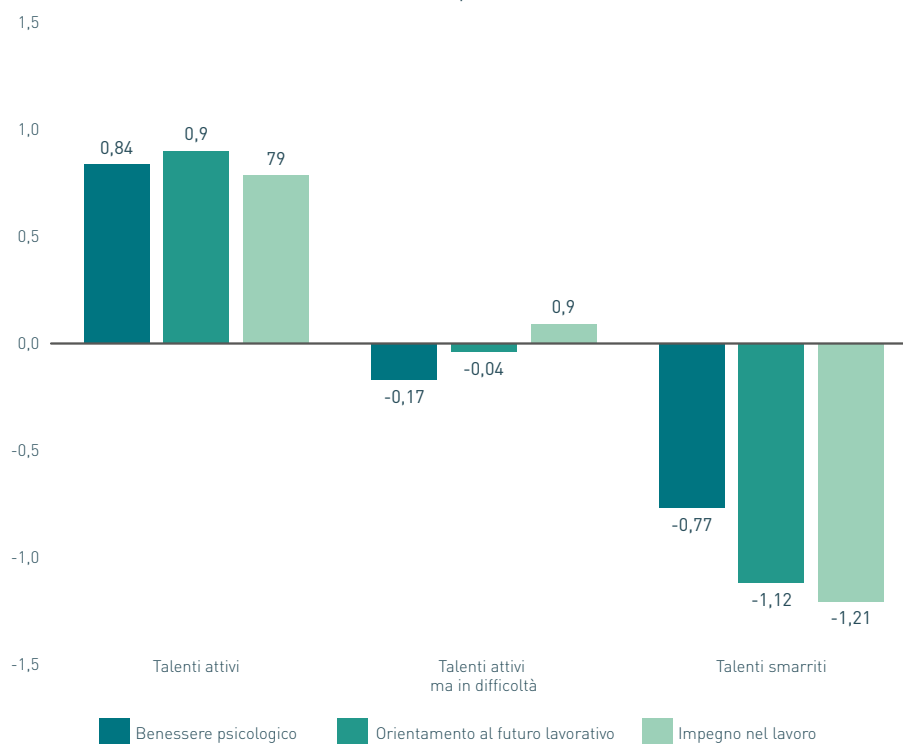
### TALENTI SMARRITI

**23,4%**

Sono i lavoratori che hanno tutti i valori di potenziale sotto la media. Hanno i livelli più bassi di autovalutazione della propria performance e valutazione percepita del capo, oltre che performance peggiori nel task di creatività. È interessante notare che questo profilo riporta una sensibile discrepanza tra la valutazione propria e del capo, ovvero essi si sentono svalutati dai loro diretti superiori.



## Profili di potenziale



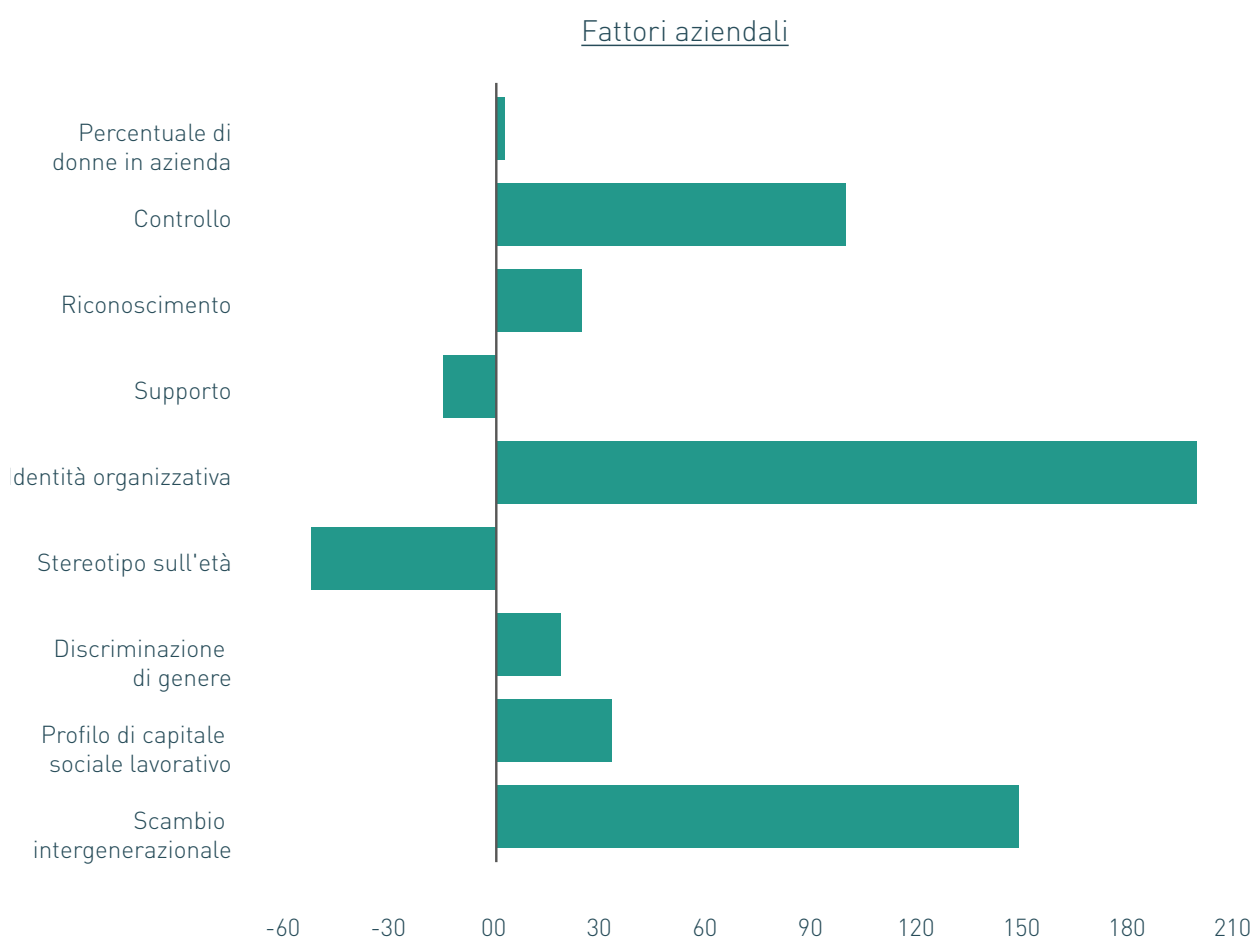
È interessante notare che non esistono differenze significative in base al genere nei tre profili se si considera il campione completo. Ma se si esegue il confronto di genere separatamente per l'inquadramento dei dipendenti, **si evidenzia una maggiore resilienza delle donne: infatti le donne impiegate sono più del previsto talenti attivi, mentre gli uomini impiegate sono più del previsto talenti smarriti.** Non vi sono invece differenze per gli altri tipi di inquadramento.

Ma quali sono i fattori che incidono sulla probabilità di essere talenti attivi? Quali invece gli aspetti che aumentano la probabilità di essere talenti smarriti? Abbiamo analizzato il peso di diversi aspetti della vita dei lavoratori over50, focalizzandoci in particolare sui talenti attivi e sui talenti smarriti.

In primo luogo è stata pesata l'importanza di alcuni **fattori legati al contesto aziendale**<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Nello specifico ci siamo focalizzati su alcune **caratteristiche della realtà aziendale di provenienza** (Percentuale di donne presenti in azienda; Percentuale di over50 presenti in azienda; Costo medio del lavoratore; Fatturato medio per dipendente; Numero di servizi di welfare presenti; Presenza di iniziative a favore del lavoro femminile; Presenza di iniziative a favore dei lavoratori over50) e sulla **percezione del clima aziendale** (Controllo; Riconoscimento; Supporto; Identità organizzativa; Discriminazione per l'età; Discriminazione di genere; Capitale Sociale Lavorativo e Scambi intergenerazionali).

I risultati sono interessanti perché mostrano che **le aziende possono fare molto per aiutare i dipendenti over50 a rimanere attivi**. Sono tre le dimensioni che risultano sostenere gli over50: la prima riguarda **l'identità organizzativa**, per cui la comunicazione dell'identità dell'azienda dovrebbe essere sostenuta da una narrazione convincente e avvincente, questo aspetto ha quindi delle importanti ricadute non solo in riferimento al business aziendale, ma anche sul fronte interno perché promuove la performance dei lavoratori; la seconda riguarda **il clima organizzativo**, e nello specifico la promozione dell'autonomia e del controllo individuale sul proprio lavoro (controllo) e la lotta contro gli stereotipi legati all'età; infine la terza componente riguarda l'arricchimento del tessuto relazionale attraverso la promozione di **scambi tra generazioni differenti**.



In particolare, **all'aumentare dell'identità organizzativa, dello scambio intergenerazionale e del controllo, le persone hanno rispettivamente tre volte in più, due volte e mezzo in più e due volte in più la probabilità di essere un talento attivo**. Al contrario, è la **diminuzione dello stereotipo sull'età che aumenta di una volta in più la probabilità di essere un talento attivo**.



## INDICAZIONI PER L'INTERVENTO

Al fine di aumentare la probabilità di avere e sostenere i talenti attivi nei lavoratori over50, occorre che le aziende investano sulla loro identità organizzativa, sul favorire collaborazione reciproca tra le generazioni e su alcune dimensioni di clima. In particolare risulta fondamentale la lotta contro gli stereotipi e le discriminazioni legate all'età, così come il controllo e l'autonomia nel gestire il proprio lavoro.

Abbiamo poi analizzato se ci siano differenze di genere su queste relazioni. I risultati hanno mostrato che **per le donne risulta avere un impatto significativo anche la presenza di discriminazioni per il genere**: hanno più probabilità di essere talenti attivi le donne che vivono in contesti organizzativi dove la presenza di discriminazioni di genere è maggiore, 58,6%. Questo risultato apparentemente contraddittorio può essere spiegato dal fatto che sono le donne particolarmente attive nel mondo del lavoro ad aver sperimentato più frequentemente ingiustizie legate al genere (ad esempio negazione di avanzamenti di carriera).

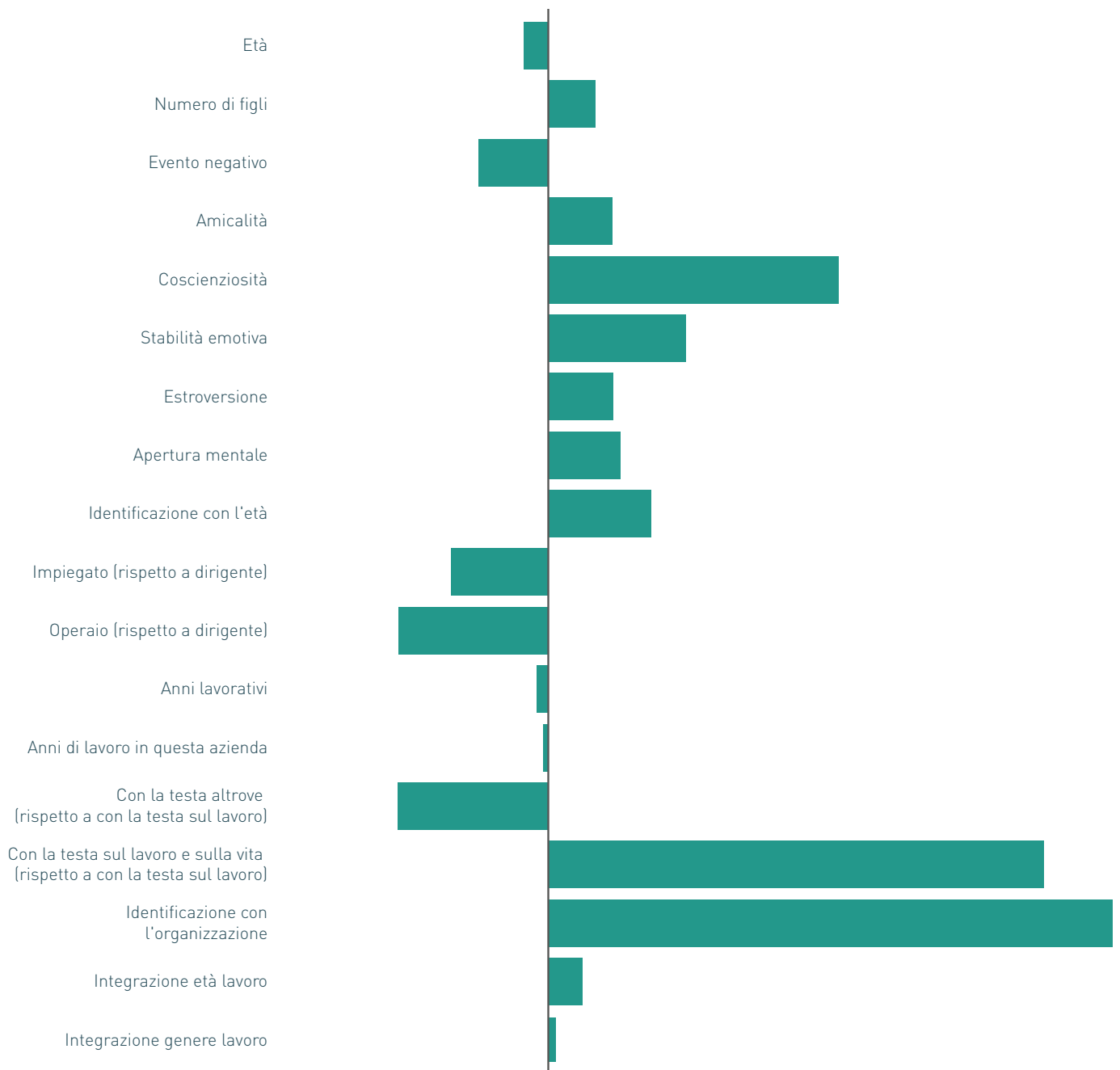
È interessante notare che sul potenziale degli uomini risulta avere un impatto significativo anche la percentuale di donne in azienda, ovvero, **all'aumentare della presenza femminile in azienda, aumenta la probabilità che gli uomini rimangano talenti attivi**.

Abbiamo infine analizzato i fattori legati alle **caratteristiche individuali del lavoratore**<sup>3</sup>. I fattori individuali più rilevanti per il potenziale dei lavoratori over50 sono **l'essere orgogliosi della propria età** (aumenta la probabilità di essere attivi), **l'identificazione con l'organizzazione** (più un lavoratore si identifica con l'organizzazione di cui fa parte, più ha probabilità di essere un talento attivo, quasi quattro volte in più), la motivazione e nello specifico **perseguire obiettivi personali oltre che lavorativi** (aumenta quasi tre volte e mezza di più la probabilità di essere un talento attivo rispetto al lavoratore che dichiara di avere solo obiettivi professionali), la **coscienziosità** (i lavoratori più coscienziosi infatti hanno due volte e mezza in più di probabilità di essere un talento attivo).

<sup>3</sup> **Nello specifico: caratteristiche socio-demografiche** (età; genere; condizione di vita; numero di figli; familiari non autosufficienti da accudire; avere avuto una transizione di vita negativa), **tratti di personalità** (socievolezza; coscienziosità; stabilità emotiva; estroversione; apertura mentale); **caratteristiche identitarie e relazionali** (capitale sociale familiare; identificazione con l'età; identificazione con il genere); **caratteristiche lavorative** (anni di lavoro; anni di lavoro nell'azienda attuale; tipo di contratto; profili di motivazione al lavoro; identificazione con l'organizzazione; integrazione età e lavoro; integrazione genere e lavoro; problemi di conciliazione).

È da notare inoltre che sebbene non risulta essere uno dei fattori più importanti, avere avuto una **transizione di vita negativa** diminuisce quasi di una volta la probabilità di essere un talento attivo.

### Fattori individuali

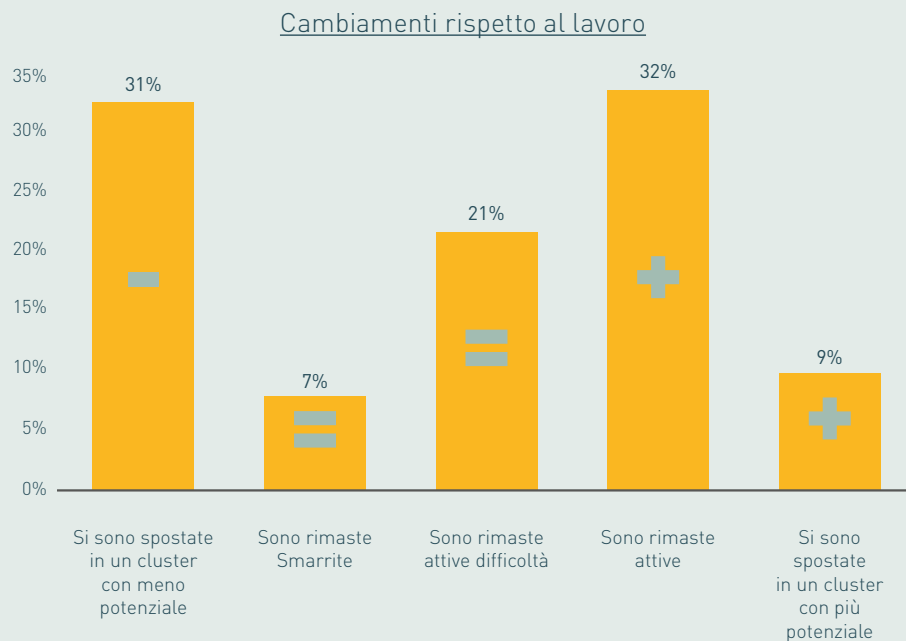




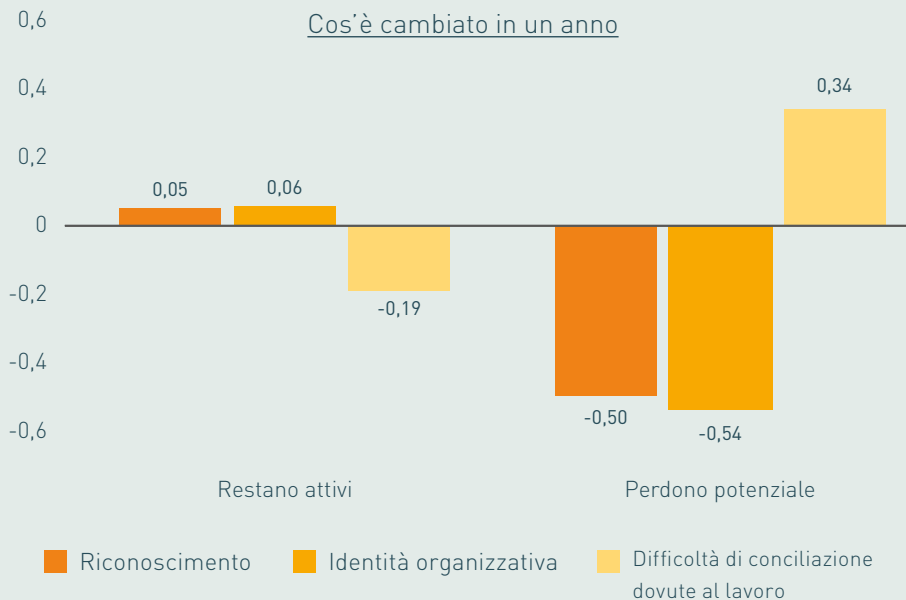
## CONSERVARE I TALENTI NEL TEMPO

In questo studio abbiamo avuto modo di raccogliere alcuni dati per poter analizzare i cambiamenti nelle potenzialità dei lavoratori, abbiamo cioè potuto confrontare le risposte di un gruppo di lavoratrici over50 a distanza di un anno di tempo. Il campione longitudinale (N = 107) si riferisce ad una popolazione esclusivamente femminile (talenti senza età 2017 era dedicato principalmente alle donne).

Il 31% di queste donne si sono spostate in un cluster con meno potenziale (ovvero sono passate da essere talenti attivi ad essere talenti smarriti o talenti attivi in difficoltà). Mentre solo il 9% ha migliorato le proprie potenzialità passando da un cluster con meno potenziale ad uno con più potenziale (da smarrite sono tornate ad essere attive).



Dalle analisi condotte emerge che **la perdita di potenziale sembra causata da un peggioramento del clima aziendale (diminuzione di riconoscimento e di identità organizzativa), ma soprattutto da un aumento delle difficoltà di conciliazione dovute al lavoro.**

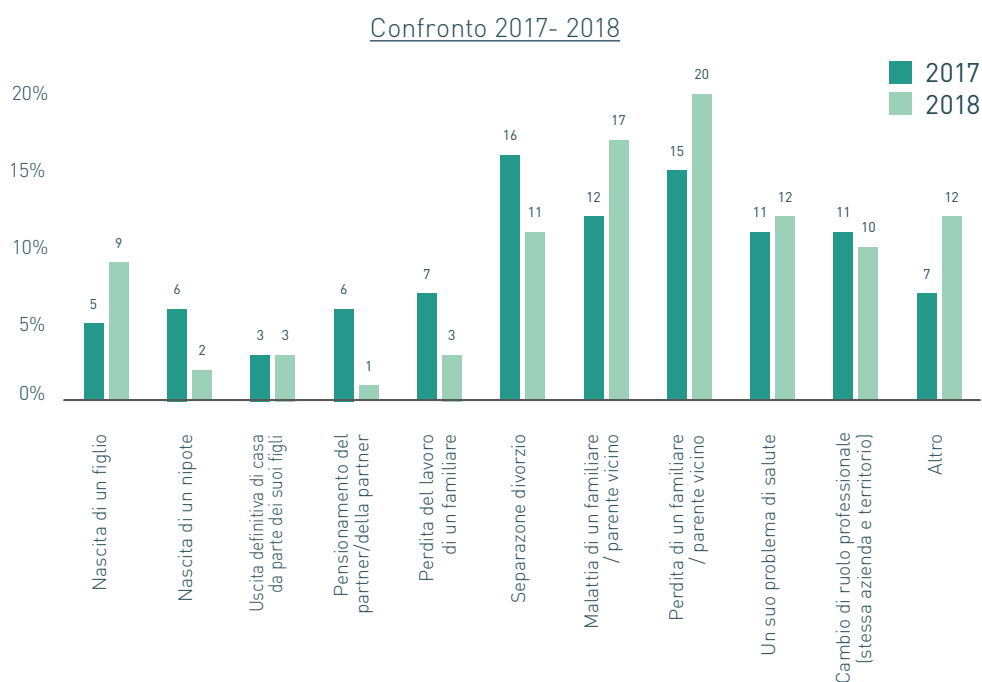




## AFFRONTARE UNA TRANSIZIONE IMPORTANTE DOPO I 50 ANNI: I SUPEREROI NON TENGONO NEL TEMPO

Uno dei dati più interessanti emersi dallo studio condotto nel 2017 era relativo alle transizioni di vita. Per questo nella ricerca 2018 abbiamo deciso di approfondire questo argomento attraverso delle interviste di gruppo. Una sintesi dei principali risultati emersi nella fase qualitativa è presentata nel riquadro sotto<sup>4</sup>. In questa sede sono invece presentati i dati raccolti attraverso il questionario. È importante sottolineare che questa parte del questionario è stata costruita in base alle stimolazioni emerse dalla rilevazione qualitativa, che ci ha permesso di indagare gli aspetti più critici nel coniugare esperienza e significato del lavoro all'interno delle transizioni di vita dopo i 50 anni.

Un primo dato emerso dalle analisi quantitative è che, comparando i dati di questa edizione 2018 con quella precedente del 2017 - pur con le dovute cautele dovute alla differenza nel campione in oggetto - all'interno delle sfide incontrate nelle diverse fasi di transizione di vita si conferma un aumento dell'evento malattia e/o morte di familiari vicini, nonché la maggiore presenza di problematiche di salute per i lavoratori. Tale dato, unito ai cambiamenti portati dalla riforma del sistema delle pensioni e dall'assetto familiare e di rete parentale allargata dei lavoratori, prefigura uno scenario imminente su cui le aziende dovrebbero certamente riflettere e dove un intervento di supporto risulta quanto mai decisivo. La necessità di accompagnare le transizioni di vita mediante strumenti ad hoc, o anche solo con uno sguardo più attento, si rivela sempre più urgente.



<sup>4</sup> Per una trattazione più estensiva dei risultati emersi dalle interviste di gruppo rimandiamo al report "Talenti senza età 2018. Risultati della ricerca qualitativa".

Se guardiamo ai dati quantitativi raccolti con il questionario di ricerca 2018, nello specifico il 63,6% dichiara di aver vissuto un cambiamento importante negli ultimi anni della propria vita.

Di questi poco meno della metà, il 48%, dichiara che questo evento ha significativamente peggiorato la sua vita. Un lavoratore over50 su tre quindi ha affrontato negli ultimi anni un evento negativo che ha peggiorato la sua vita.

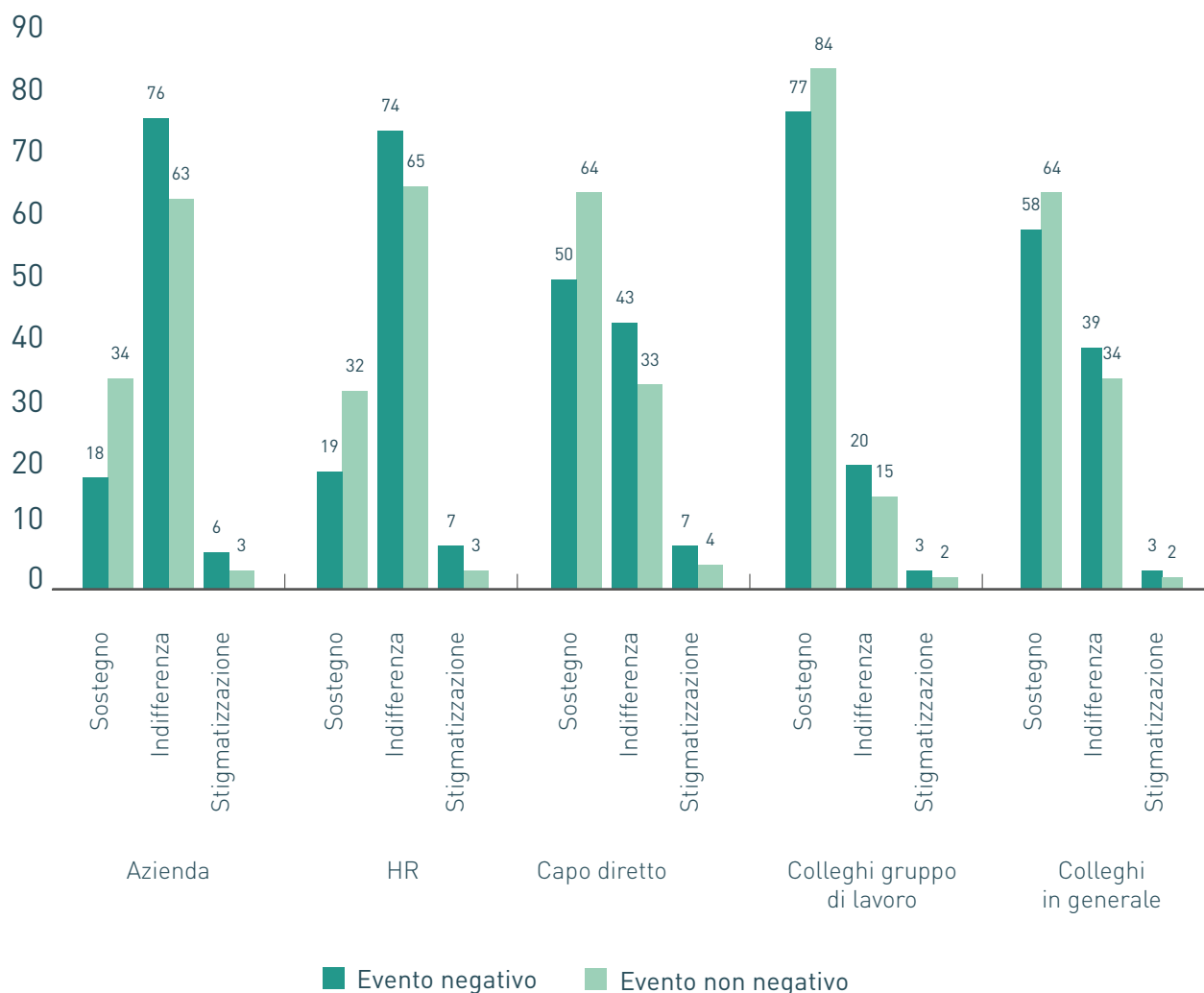
Abbiamo quindi messo a confronto il comportamento dei lavoratori e delle aziende in relazione alle transizioni negative e positive. Nello specifico abbiamo chiamato negative le transizioni che hanno portato gli over50 ad un significativo peggioramento di vita, mentre i cambiamenti percepiti come neutri o come positivi miglioramenti per la propria vita sono stati chiamati transizioni positive.

Tra gli eventi che hanno peggiorato significativamente la vita delle persone troviamo in prima linea, malattie e lutti, a seguire cambiamenti lavorativi. Chi affronta una transizione negativa nel 70% dei casi ha informato la propria azienda di ciò che stava avvenendo. Di questi solo il 14% ha ricevuto un aiuto formalizzato (per lo più congedi).

Abbiamo chiesto poi ai lavoratori che tipo di reazione questa vicenda personale aveva provocato in azienda: il quadro che ne emerge non è incoraggiante. Mentre i colleghi per la maggior parte delle volte reagiscono mostrando supporto, azienda, HR e capo diretto rimangono per lo più indifferenti.

Il quadro è differente quando la transizione affrontata risulta essere positiva o neutra. Le transizioni maggiormente menzionate sono nascite, separazioni e cambiamenti lavorativi. In questo caso il 65% dei lavoratori informa l'azienda di quanto avvenuto e di questi il 21% riceve aiuti formalizzati (per la maggior parte congedi e misure di flessibilità). Sembra quindi che le risorse aziendali si attivino più facilmente per coloro che hanno un cambiamento di vita percepito come positivo. Anche per quanto riguarda la reazione osservata nel proprio contesto di lavoro, le tinte sembrano avere colori più caldi. Azienda, capo ed HR mostrano in questo caso minore indifferenza e maggiore sostegno.

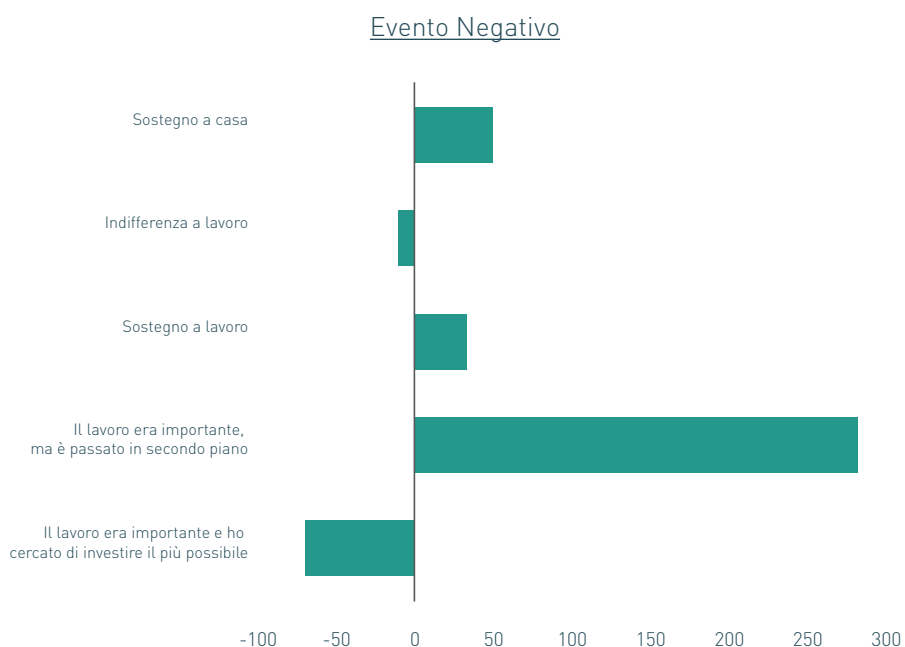
### Transizioni di vita



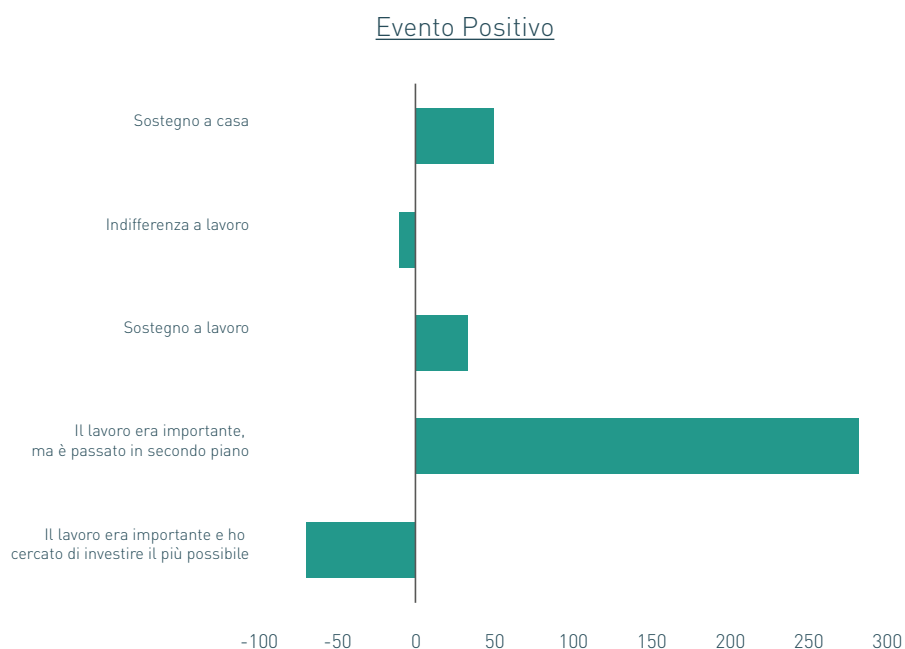
Abbiamo analizzato l'impatto che le transizioni di vita (positive e negative) hanno sul potenziale dei lavoratori over50 e come alcuni aspetti della vita lavorativa possano favorire i lavoratori che affrontano particolari cambiamenti di vita<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Nello specifico abbiamo analizzato i seguenti aspetti: il tipo di evento, l'aver ricevuto un sostegno formalizzato dall'azienda, l'atteggiamento nei confronti del lavoro nella fase critica dell'evento (se il lavoro è stato messo in secondo piano o se si è cercato comunque di investire il più possibile sul lavoro), il numero di figure in azienda che hanno offerto sostegno, il numero di figure in azienda che stigmatizzano, il numero di figure in azienda che ha reagito con indifferenza, il numero di figure a casa che ha offerto sostegno.

Per i lavoratori che hanno avuto un **cambiamento di vita negativo aumenta di quasi una volta la probabilità di rimanere attivi quando aumenta il numero di figure aziendali che offrono sostegno**. Inoltre è quasi **quattro volte più probabile che siano attivi i lavoratori che hanno saputo mettere in secondo piano il lavoro nella fase critica dell'evento**, mentre è **una volta meno probabile che siano attivi i lavoratori che hanno continuato ad investire il più possibile sul lavoro nella fase critica dell'evento**. Infine, diminuisce la probabilità di essere attivi se si riceve indifferenza nel mondo del lavoro mentre aumenta se si riceve sostegno dalla famiglia.



I risultati sono simili per coloro che hanno avuto un **cambiamento di vita percepito come neutro o positivo** anche se si rileva un effetto interessante. Il tipo di evento affrontato sembra avere un impatto diverso sul potenziale e nello specifico aver avuto un nipote diminuisce di una volta la probabilità di essere attivi. **Anche per chi ha affrontato un evento positivo è quasi quattro volte più probabile che siano attivi i lavoratori che hanno saputo mettere in secondo piano il lavoro nella fase critica dell'evento**, mentre è una volta meno probabile che siano attivi i lavoratori che hanno continuato ad investire il più possibile sul lavoro nella fase critica dell'evento. Infine, **ricevere sostegno sul luogo del lavoro aumenta la probabilità di essere attivi**, mentre ricevere indifferenza, in particolare per gli uomini, diminuisce la probabilità di essere attivi.



## INDICAZIONI PER L'INTERVENTO

Al fine di sostenere le persone che affrontano una transizione di vita e aiutarle a mantenersi talenti attivi nelle loro realtà lavorative occorre investire su una cultura e formazione manageriale umanizzata. Ciò è particolarmente urgente per quanto riguarda le transizioni negative che vengono accolte con meno sostegno e solidarietà nei contesti organizzativi.

Tale formazione manageriale (eventi, attività formative/educative e informative su transizioni di vita e sulle loro fasi) dovrà essere finalizzata a un cambiamento culturale che promuove una visione della transizione “normalizzata” e una visione più a lungo termine nei confronti dei lavoratori che attraversano fasi di cambiamento, che possa cioè sostenere come transitori periodi di minore impegno lavorativo finalizzati al riassetto dell'equilibrio vita-lavoro.

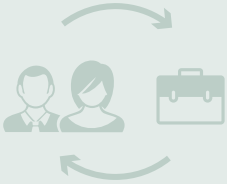


## LE INTERVISTE A CHI HA AFFRONTATO UNA TRANSIZIONE

Le interviste hanno coinvolto 43 lavoratori di 11 aziende associate a Valore D. L'obiettivo è stato quello di raccogliere i vissuti dei lavoratori rispetto a tre tipi di transizioni considerate cruciali e particolarmente critiche: la transizione rispetto a cambiamenti lavorativi, la transizione in caso di separazione/divorzio, la transizione in caso di insorgenza di una malattia (propria o di familiari vicini).

Dalle analisi condotte emerge che al di là del tipo di transizioni, l'impatto che i cambiamenti di vita hanno sull'assetto lavorativo segue un timing molto simile. Si possono distinguere **due temporalità o fasi: una emergenziale ed una di cronicità**. La fase emergenziale è quella prossima all'evento (cambiamento lavorativo, separazione e divorzio, malattia) e richiede un fronteggiamento immediato e in alcuni casi (malattia) un distacco dal lavoro. La fase che definiamo "di cronicità" permane e si colloca anche a distanza dall'evento iniziale, rappresentando una fase dai confini temporali più dilatati e sfumati.

- **I CAMBIAMENTI LAVORATIVI COME TRANSIZIONE:** questa si rileva come un'esperienza soggettiva e molto diversamente vissuta, che si intreccia con le vicende familiari. Può riguardare una mobilità territoriale (nazionale o internazionale) richiesta dall'azienda, un cambiamento di ruolo e di contenuto del lavoro e contemporaneamente nuovi assetti relazionali. Questo cambiamento può avvenire in momenti diversi della vita personale e professionale, e richiede una fatica di riposizionamento coinvolgendo una molteplicità di altri attori oltre al primo lavoratore coinvolto (azienda, famiglia, amici, ...). Oltre alla fatica, il cambiamento lavorativo può rappresentare anche un arricchimento e una sfida personale, prima che professionale. Può contribuire a mettere in dialogo le generazioni e a generare nuove relazioni nella rete lavorativa, se adeguatamente supportato e accompagnato dalle aziende.



- **LE SEPARAZIONI COME TRANSIZIONE:** diversi sono gli aspetti legati all'esperienza di separazione/divorzio da un legame precedente. In questa transizione giocano infatti la dimensione temporale (da quanti anni si è separati, il tempo trascorso), la dimensione professionale (quanto ha impattato il lavoro sulla transizione, se e quanto l'azienda ha supportato tale transizione), la dimensione materiale (abitativa ed economica) e la dimensione relazionale (in primis con i figli). Tale transizione richiede un ripensamento del proprio equilibrio di conciliazione tra vita lavorativa e vita personale; occorre far fronte a nuove questioni e difficoltà economiche che a loro volta impattano sul carico di lavoro (lavorare di più per guadagnare di più) e sulla necessità di salvare del tempo da dedicare alla cura delle relazioni (dei figli, di nuovi partner, ...).



- **MALATTIA COME TRANSIZIONE:** nel caso di insorgenza di malattia propria o di familiari vicini, la sfida di questa terza tipologia di transizione è particolarmente critica. Per la persona che vive questo momento nella sua emergenza e nel suo aspetto di cronica attenzione, emerge in particolare l'importanza del poter raccontare ad altri i propri vissuti, il narrarsi e ricostruire la continuità della propria storia di vita. Per le aziende che si trovano ad affrontare situazioni di questo tipo (malattie importanti come tumori, malattie neurodegenerative e autoimmuni, sindromi genetiche invalidanti), occorre una specifica attenzione a poter consentire tale messa in parola e l'investimento sul creare una cultura non discriminante. Per le persone in questa fase di malattia, il lavoro consente di fatto una continuità e un aggancio motivazionale anche rispetto alla traiettoria di cura e di benessere, sebbene siano necessarie misure specifiche per poter consentire alle persone di ribilanciare le proprie sfere di vita personale e professionale.



## CONCLUSIONI

Le risorse over50 in azienda sono risorse ricche di potenzialità. La maggior parte degli over50 investe ancora su obiettivi lavorativi e risulta essere un talento attivo, ovvero con un elevato livello di impegno e performance. Le realtà organizzative dovrebbero quindi valorizzare queste potenzialità e sostenere queste risorse, soprattutto in vista dei cambiamenti demografici in corso relativi al progressivo invecchiamento della forza lavorativa nelle organizzazioni. Occorre dunque un cambio di prospettiva, occorre in altre parole rendere ancora visibile il talento dopo i 50 anni, soprattutto quello femminile. Sono molte le donne di talento attive a livello impiegatizio che possono essere ancora oggetto di percorsi di crescita professionale, che, anche se ritardati rispetto a quelli degli uomini, riuscirebbero a colmare almeno in parte il gender gap rilevato in maniera ancora così evidente dalla nostra ricerca.

# 1

## **INCENTIVARE RELAZIONI INTERGENERAZIONALI**

Creare occasioni in cui i lavoratori di generazioni differenti possano avere l'opportunità non solo di scambiare know-how ma anche di sostenersi reciprocamente in strategie di ingaggio al lavoro

# 2

## **PROMUOVERE AUTONOMIA NEL LAVORO**

Il lavoro degli over50 dovrebbe essere organizzato in modo tale da fornire un livello massimo di autonomia gestionale

# 3

## **CONTRASTARE GLI STEREOTIPI**

Gli stereotipi sull'invecchiamento vanno contrastati sia nelle loro manifestazione esplicite che in quelle implicite (bias nel linguaggio e nei processi di comunicazione) a partire da Management ed HR

# 4

## **SOSTENERE I MOMENTI DI TRANSIZIONE**

L'umanizzazione del management è un passaggio cruciale. Gli over50 affrontano cambiamenti di vita importanti che vanno resi visibili ed accolti nelle organizzazioni

# 5

## **POTENZIARE L'IDENTITÀ ORGANIZZATIVA**

La comunicazione dell'identità organizzativa è importante. Poter andare fieri del posto in cui ci si trova e condividerne la mission sono aspetti fondamentali per gli over50





## NOTA METODOLOGICA

Le analisi sui dati quantitativi del questionario sono state effettuate attraverso il **software statistico SPSS**.

I dati sono stati inizialmente analizzati attraverso **analisi descrittive e analisi delle frequenze**.

Per l'analisi dei cluster ci si è avvalsi della metodologia **TwoStage**, il numero di cluster da estrarre è stato deciso sulla base di tre criteri: interpretabilità, parsimonia e potere esplicativo (ovvero la soluzione doveva spiegare almeno il 45-50% della varianza degli indicatori dei cluster).

I confronti tra medie sono stati effettuati utilizzando il **T-test** oppure **l'Analisi della Varianza Univariata** (ANOVA) con metodo post-hoc di Tukey.

Infine, l'analisi delle associazioni tra variabili è stata effettuata attraverso il **test del chi quadrato di Pearson** e la **regressione logistica**.

# autori

- **Letizia Bosoni,**  
Ricercatrice di Sociologia dei processi culturali e comunicativi Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Paola Castello**  
Coordinatrice Ricerca e Knowledge Management Valore D
- **Mara Gorli**  
Ricercatrice di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Claudia Manzi**  
Professoressa Associata di Psicologia sociale Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Sara Mazzucchelli**  
Ricercatrice di Sociologia dei processi culturali e comunicativi Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Fabio Paderi**  
Dottorando di Psicologia Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Angela Sorgente**  
Assegnista di Ricerca in Psicometria Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Semira Tagliabue**  
Ricercatrice di Psicometria Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia
- **Clodia Vurro**  
Professoressa Associata di Economia e Gestione delle Imprese Università degli Studi di Milano

# grazie

- Gli autori ringraziano tutte le aziende che hanno partecipato e contribuito alla ricerca:  
Alstom – Beiersdorf – BNL – CNH Industrial – Enel – Egon Zehnder – Generali Italia  
GSK – Gucci – HPE – Italgas – Lottomatica – Mars – NTT Data Italia  
Procter & Gamble – Philips – Politecnico di Milano – Poste Italiane – PPG – Sanofi  
SEC – Sisal – Sky – Sogin – Tim – Trasporti Internazionali Transmec – Unilever  
Zurich – Gruppo Falk – Tenaris – UBS Italia – Gruppo Hera  
NOMOS Centro Studi Parlamentari

inoltre ringraziano l'Advisory Board:

Veronica Benet-Martinez Professoressa ordinaria Pompeu Fabra University - Barcellona  
Maurizio Del Conte Presidente ANPAL  
Thierry Devos Professore ordinario San Diego State University - San Diego - US  
Barbara Falcomer Direttrice Generale Valore D  
Caterina Gozzoli Professoressa associata Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano  
Andrea Iapichino Responsabile People Caring TIM  
Riccardo Lamanna Senior vice president e head of State Street Bank International  
Chiara Novara Diversity & Inclusion Coordinator Tenaris  
Francesca Rizzi Co-founder & CEO Jointly  
Patrizia Rizzo Senior Advisor International Banking and Asset Management companies  
Ulrike Sauerwald Responsabile Ricerca e Knowledge Management Valore D  
Giovanna Rossi Professoressa ordinaria Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano  
Chiara Volpato Professoressa ordinaria Università degli Studi di Milano Bicocca  
Francesca Zajczyk Professoressa ordinaria Università degli Studi di Milano Bicocca  
Susanna Zucchelli Vice Presidente Valore D e Direttore Generale HeraTech Gruppo Hera

Per le qualifiche dei membri dell'Advisory Board si fa riferimento alle qualifiche dell'anno 2018



 Valore D



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

