

# Il ruolo dell'*intergenerational learning* nelle politiche di *age management*. Le indagini INDACO e AGEMIL di INAPP

Roberto Angotti, Francesca Campisi\*

## **Abstract:**

The INDACO and AGEMIL research studies explore the role of intergenerational learning as a key strategy to address the ageing workforce and digital transformation. INDACO data highlight a growing adoption of intergenerational practices in Italian companies, with an increase in knowledge transfer following the pandemic. The AGEMIL research analyzes age management practices in both the public and private sectors, emphasizing the importance of continuous training strategies and intergenerational collaboration to improve inclusivity and organizational well-being. The findings show the need for structured management models, the central role of mentoring and coaching, and the potential of digital tools to enhance intergenerational learning. To ensure a resilient and inclusive work environment, active policies, economic incentives, and a cultural shift that values seniority and innovation are crucial – promoting sustainable growth and the employability of workers over 50 in an evolving labour market.

**Keywords:** Age Management; Inclusion; Innovation; Intergenerational Learning; Lifelong Learning

## 1. Indagine INDACO: apprendimento intergenerazionale e invecchiamento

L'analisi dei dati dell'indagine INDACO-Imprese<sup>1</sup>, presentati al Convegno Nazionale *Accompagnare la longevità. Buone pratiche Educative e Formative per*

\* Il contributo è il risultato del lavoro congiunto degli autori. Per la stesura sono da attribuire a Roberto Angotti il paragrafo 1, a Francesca Campisi i paragrafi 2, 3 e 4.

<sup>1</sup> L'Indagine sulla Conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese) è una rilevazione statistica periodica INAPP sulle attività di formazione realizzate dalle imprese. Giunta alla quinta edizione, è realizzata su un campione di 20 mila imprese. Rientra nel Programma statistico nazionale del SISTAN (IAP-00006), <<https://www.inapp.gov.it/rilevazioni/rilevazioni-periodiche/indagine-sulla-conoscenza-nelle-imprese-indaco-imprese>> (2025-06-15).

Roberto Angotti, INAPP, Research Group "Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti", Italy, [r.angotti@inapp.gov.it](mailto:r.angotti@inapp.gov.it)

Francesca Campisi, INAPP, Research Group "Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti", Italy, [f.campisi@inapp.gov.it](mailto:f.campisi@inapp.gov.it)

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Roberto Angotti, Francesca Campisi, *Il ruolo dell'intergenerational learning nelle politiche di age management. Le indagini INDACO e AGEMIL di INAPP*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0744-7.67, in Vanna Boffo, Michele Bertani, Donatella Bramanti, Rabih Chattat, Laura Formenti (edited by), *Accompagnare la longevità. Buone pratiche educative e formative per l'invecchiamento attivo*, pp. 557-562, 2025, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0744-7, DOI 10.36253/979-12-215-0744-7

*l'invecchiamento attivo*, evidenzia come l'apprendimento intergenerazionale in azienda rappresenti una risposta strategica alle sfide poste dall'invecchiamento demografico e dall'evoluzione tecnologica in Italia. Negli ultimi dieci anni si è registrato un progressivo invecchiamento sia della popolazione generale sia della forza lavoro, con una diminuzione delle coorti giovanili e un aumento degli over 50. Tale fenomeno rischia di compromettere il patrimonio conoscitivo aziendale, poiché la perdita delle coorti più anziane potrebbe indebolire il trasferimento di conoscenze esplicite e tacite.

In questo contesto, le strategie formative devono non solo favorire l'aggiornamento delle competenze, ma anche la valorizzazione delle esperienze pregresse, promuovendo uno scambio continuo di conoscenze tra generazioni. Questo approccio favorisce la resilienza organizzativa e lo sviluppo di ambienti di lavoro inclusivi e collaborativi. Gli Stati membri dell'Unione Europea, infatti, hanno adottato politiche volte ad incentivare una vita lavorativa più lunga, a riformare i sistemi pensionistici e a rafforzare l'istruzione e la formazione continua (Commissione Europea 2021).

Il *Report World Population Prospects* (United Nations 2024) sottolinea come i paesi in fase avanzata di invecchiamento debbano sfruttare le tecnologie per migliorare la produttività a tutte le età, creando opportunità di apprendimento e riqualificazione permanente. A supporto di questa visione, il Consiglio Europeo (2021) ribadisce l'importanza di rispondere ai bisogni formativi degli adulti, garantendo l'accesso a conoscenze e competenze essenziali per un'Europa inclusiva, sostenibile e resiliente, in grado di affrontare le transizioni verso economie verdi e digitali.

L'evoluzione demografica ha reso necessario adottare modelli di gestione intergenerazionale e progetti di *seniority management*, che integrino competenze e differenti modi di pensare. Ciò risulta fondamentale per contrastare l'invecchiamento della forza lavoro e garantire pari opportunità, soprattutto in presenza di quattro coorti generazionali all'interno delle organizzazioni. Parallelamente, l'OECD (2020) sottolinea il valore della relazione e dell'interazione tra anziani e nuove generazioni, mentre il Cedefop evidenzia l'urgenza di instaurare un dialogo costruttivo volto a creare una rete sociale in grado di promuovere lo sviluppo territoriale.

I dati INDACO mostrano un netto incremento delle attività di apprendimento intergenerazionale in Italia: la percentuale di aziende non impegnate in tali iniziative è infatti passata dal 74,5% nel periodo pre-pandemico al 54% in quello post-pandemico, accompagnata da un aumento significativo dei trasferimenti di conoscenze sia in modo unidirezionale che bidirezionale. Questo cambiamento risponde non solo al declino demografico, ma anche alle esigenze dettate dalla digitalizzazione e dalle nuove modalità lavorative. Infatti, l'introduzione del lavoro a distanza e l'adozione di tecnologie digitali hanno facilitato l'accesso a piattaforme innovative e promosso il *micro-learning*, contribuendo ad una maggiore diffusione delle pratiche intergenerazionali.

L'invecchiamento, insieme alla crescente richiesta di qualifiche elevate e alla problematica del declino cognitivo, impone interventi formativi mirati. Tali interventi sono necessari per ridurre il divario tra lavoratori con bassi livelli di

alfabetizzazione e quelli più qualificati. Politiche integrate a livello europeo e nazionale, unite a strategie aziendali che valorizzino il trasferimento intergenerazionale di competenze, risultano pertanto cruciali per migliorare l'occupabilità degli over 50 e garantire un ambiente lavorativo inclusivo e collaborativo.

In conclusione, l'esperienza italiana, pur rispecchiando sfide comuni a molte economie avanzate, suggerisce che l'investimento in percorsi formativi intergenerazionali possa attenuare gli effetti del declino demografico e promuovere una crescita sostenibile. L'integrazione dell'esperienza dei lavoratori anziani con le competenze innovative dei giovani risulta determinante per costruire un modello di sviluppo replicabile, capace di favorire l'inclusione e l'aggiornamento continuo in un contesto di trasformazioni socioeconomiche e tecnologiche rapide. Tuttavia, è indispensabile rafforzare l'integrazione tra politiche formative e modelli di gestione intergenerazionale per preservare il patrimonio di conoscenze, accrescere la resilienza organizzativa e garantire la competitività delle imprese a livello europeo.

## 2. La ricerca AGEMIL: finalità e metodologia

La ricerca AGEMIL<sup>2</sup> analizza le pratiche di *age management* nei processi formativi aziendali e della Pubblica Amministrazione e il ruolo dell'apprendimento intergenerazionale. La seconda edizione, realizzata nel 2022, ha analizzato in particolare l'impatto della pandemia rispetto alla transizione digitale e ha esplorato i processi di lavoro in relazione agli aspetti di inclusività, equità tra i diversi gruppi di età, pari opportunità. Una specifica attenzione è stata dedicata alle azioni e alle pratiche di collaborazione intergenerazionale e di benessere organizzativo, tramite i percorsi di apprendimento e di formazione continua.

L'indagine è stata condotta attraverso 12 interviste a testimoni privilegiati (esperti nazionali ed internazionali, vertici aziendali, rappresentanti parti sociali, *HR manager*), 14 *focus group* (dirigenti d'azienda, dipendenti over 55, under 55), 12 studi di caso di buone pratiche<sup>3</sup>.

## 3. Principali esiti della ricerca

L'analisi qualitativa delle buone pratiche, delle interviste e dei *focus group* offre una mappatura preliminare delle aziende italiane che stanno implementando interventi di *age management* e apprendimento intergenerazionale, confermando i dati della letteratura (Corrigan, McNamara e O'Hara 2013; Grignoli 2015; White 2021) e le evidenze emergenti dalle indagini INDACO.

I risultati evidenziano la presenza di molteplici approcci per la gestione dell'*age management* e dell'apprendimento intergenerazionale, senza un modello uni-

<sup>2</sup> *Age Management Intergenerational Learning*, ricerca condotta da INAPP nel 2023.

<sup>3</sup> Le organizzazioni partecipanti all'indagine, di dimensioni medio-grandi, hanno compreso aziende dei settori manifatturiero e servizi, università, istituti di credito, aziende della grande distribuzione, servizi postali, ferroviari, spaziali, fiscali, previdenziali, ingegneristici e amministrazioni regionali e provinciali.

voco a livello nazionale o internazionale. Si osserva una diffusione significativa del *welfare* aziendale nelle imprese private come strumento di *age management*, accompagnata da una generale scarsa consapevolezza culturale sull'invecchiamento e dalle implicazioni nei contesti lavorativi. Allo stesso tempo, emerge la mancanza di formalizzazione e programmazione dei percorsi formativi, sebbene coloro che hanno partecipato esprimano un alto grado di soddisfazione. La pandemia da Covid-19 ha ulteriormente accentuato l'urgenza di sviluppare strategie che rispondano alle diverse esigenze generazionali e che favoriscano un impatto positivo sul clima organizzativo, sulle relazioni interne e sulla formazione aziendale, evidenziando anche una crescente difficoltà nel trattenere giovani talenti.

Specifici fattori che hanno orientato l'adozione di azioni intergenerazionali includono l'obsolescenza delle competenze, la polarizzazione tra giovani e anziani, la presenza simultanea di quattro coorti generazionali, il rallentamento delle assunzioni e l'incremento del *turnover*, soprattutto tra i giovani, che ricercano flessibilità e autonomia. In tale contesto, il settore pubblico ha attuato interventi di *age management* per far fronte al prolungato blocco dei pensionamenti, mentre nel settore privato si è riconosciuto il valore strategico del patrimonio di saperi ed esperienze da capitalizzare. Le iniziative di *age management* si declinano in diverse forme: alcuni casi sono parte di politiche più ampie di gestione e sviluppo delle risorse, altri rappresentano interventi specifici attivati in risposta ad esigenze contingenti.

Sul fronte formativo, le aziende raramente progettano interventi di apprendimento intergenerazionale in maniera tradizionale e strutturata; solitamente, queste attività vengono integrate nelle proprie *academy* con un taglio intergenerazionale. Tra i metodi utilizzati, figurano il *training on the job*, il *mentoring* e il *coaching*, applicati soprattutto per competenze tecnico-professionali e, in alcuni casi, per le *soft skills*. Inoltre, si ricorre a modalità alternative di formazione, come l'istituzione di figure di facilitatori del cambiamento (*mentor*, tutor, consulenti, *employer partner*) e l'organizzazione di gruppi di lavoro, *task force*, attività di *team building*, percorsi di dialogo intergenerazionale (*caffè*, *community*) e schemi di rotazione nei team.

La digitalizzazione e l'adozione dello *smart working* hanno accelerato l'implementazione di interventi di *age management* e apprendimento intergenerazionale, favorendo la diffusione di pratiche innovative. Ulteriori strategie emergono attraverso iniziative orientate al benessere condiviso, caratterizzate da *welfare* aziendale, *survey* periodiche e, in alcuni casi, dall'istituzionalizzazione di figure come il *diversity manager*.

I fattori di successo individuati (Tikkanen 2006; INQUA 2007) includono la promozione di progetti per abbattere stereotipi tramite il dialogo intergenerazionale e la mobilità di ruoli, la formazione quale motore di crescita professionale e acquisizione di competenze, nonché la capacità di educare i giovani al concetto di *seniority*. L'approccio *win-win*, basato su iniziative collaborative (*community*, gruppi tematici, eventi in *co-creation*, reti), risulta altresì funzionale a supportare l'innovazione tecnologica. Tali pratiche sono riconosciute come

fondamentali sia dai lavoratori *senior*, consapevoli del valore del loro contributo, sia dai giovani, attratti dalla possibilità di apprendere nuove prospettive e di operare in modelli collaborativi *peer-to-peer* (Erickson 1950; Pignalberi 2021).

#### 4. Conclusioni

L'analisi complessiva evidenzia come le criticità nell'assetto delle relazioni organizzative – dalla difficoltà di comunicazione alla presenza di stereotipi e prassi lavorative obsolete – richiedano interventi strutturati e politiche attive di *age management* e apprendimento intergenerazionale. In questo contesto, i dati dell'indagine INDACO hanno evidenziato un netto incremento delle attività intergenerazionali in azienda, passando da un 74,5% di imprese non impegnate in tali iniziative in periodo pre-pandemico a un 54% nel post-pandemico. Tale evoluzione ha facilitato sia il trasferimento unidirezionale che quello bidirezionale delle conoscenze, rispondendo alle sfide poste dall'invecchiamento della forza lavoro e dalla trasformazione digitale.

Parallelamente, la ricerca AGEMIL sottolinea l'importanza di modelli formativi innovativi – come il *mentoring*, il *coaching* e il *training on the job* – e di iniziative che promuovano il dialogo e la collaborazione tra le diverse coorti generazionali. Questi risultati confermano che la valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori anziani, unita alle competenze innovative dei giovani, non solo contribuisce a migliorare il clima organizzativo e il benessere dei lavoratori, ma rappresenta anche un elemento chiave per rafforzare la resilienza e la competitività delle imprese.

Perciò, è cruciale investire in un quadro di *policy* chiaro e strutturato che includa incentivi economici e fondi per l'innovazione tecnologica, strategie di *change management* per superare stereotipi e valorizzare la *seniority*, oltre a politiche di formazione continua che favoriscano un efficace scambio di competenze.

Solo attraverso un approccio integrato e multidimensionale sarà possibile rispondere alle esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione, valorizzando il patrimonio di conoscenze presente all'interno delle organizzazioni e assicurando così una crescita sostenibile e l'occupabilità degli over 50, in un contesto che promuova una cultura della longevità consapevole e inclusiva.

#### Riferimenti bibliografici

- Commissione Europea. 2021. *Libro verde sull'invecchiamento: Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici*. Bruxelles: Commissione Europea. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0050>> (2025-06-15).
- Consiglio dell'Unione Europea. 2021. Risoluzione del Consiglio su una nuova agenda europea per l'apprendimento degli adulti. Bruxelles: Consiglio dell'Unione Europea. <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021G1214\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021G1214(01))> (2025-06-15).

- Corrigan, T., Mcnamara, G., e J. O'Hara. 2013. "Intergenerational Learning: A Valuable Learning Experience for Higher Education Students." *Eurasian Journal of Educational Research* 52: 117-136. <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060383.pdf>> (2025-06-15).
- Erikson, E.H. 1950. *Childhood and Society*. New York: W.W. Norton & Company.
- Grignoli, D. 2015. "L'apprendimento intergenerazionale nei sistemi lavorativi: un possibile percorso di coesione." *Scienze e Ricerche* 4: 77-84. <<https://www.calameo.com/read/0039248170f9f698ae1b1>> (2015-06-17).
- INQA. 2007. *Initiative Neue Qualität der Arbeit. What is good work? That's what workers expect from their job*. Berlin: INQA.
- OECD. 2020. *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <[https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2020\\_69096873-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2020_69096873-en.html)> (2025-06-15).
- Pignalberi, C. 2021. "Youth, Elderly and Territory. Promoting Intergenerational Learning Practices as a 'vector' of Well-being and Social Inclusion." *Italian Journal of Special Education for Inclusion* 9 (2): 121-30. <https://doi.org/10.7346/sipes-02-2021-13>.
- Tikkanen, T. 2006. "The Lifelong Learning Debate and Older Workers." In *Promoting Lifelong Learning for Older Workers: An International Overview*, edited by T. Tikkanen, e B. Nyahn, 18-48. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- United Nations. 2024. *World Population Prospects 2024: Summary of Results*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs. <<https://desapublications.un.org/publications/world-population-prospects-2024-summary-results>> (2025-06-15).
- White, M. 2011. *Rethinking Generation Gaps in the Workplace: Focus on Shared Values*. Chapel Hill, NC: UNC Kenan-Flagler Business School Executive Development Program.