

**PROGETTO DI RICERCA MBA-NET  
Manager, Basket and Athletics for New Enterprise Targets**

**CIG: 79554347D0**

**RELAZIONE FINALE**



## 1. PREMESSA.

L'output principale del progetto di ricerca MBA-NET consiste nella messa a sistema di un insieme di conoscenze sul fenomeno dell'Age Management, frutto delle varie rilevazioni attuate, nella definizione di un modello metodologico per l'approccio alle problematiche dell'Ageing. Focus specifici sono stati rivolti alla valutazione del set di competenze e alla definizione delle linee di azione finalizzate all'attuazione delle politiche individuate.

Tale output è stato formalizzato in un Manuale (e-book) di Age Management che racchiude linee guida metodologiche, buone prassi e criticità. Esso si pone l'obiettivo di contribuire a sviluppare le competenze aziendali in Age Management, fornendo conoscenza dello status quo sul campione esaminato, toolkit gestionali di tipo metodologico e indicazioni pratiche. Il Manuale è stato elaborato sulla base dei risultati di tutte le fasi di ricerca condotte, le cui evidenze hanno costituito i riferimenti essenziali alla modellizzazione metodologica dell'Age Management.

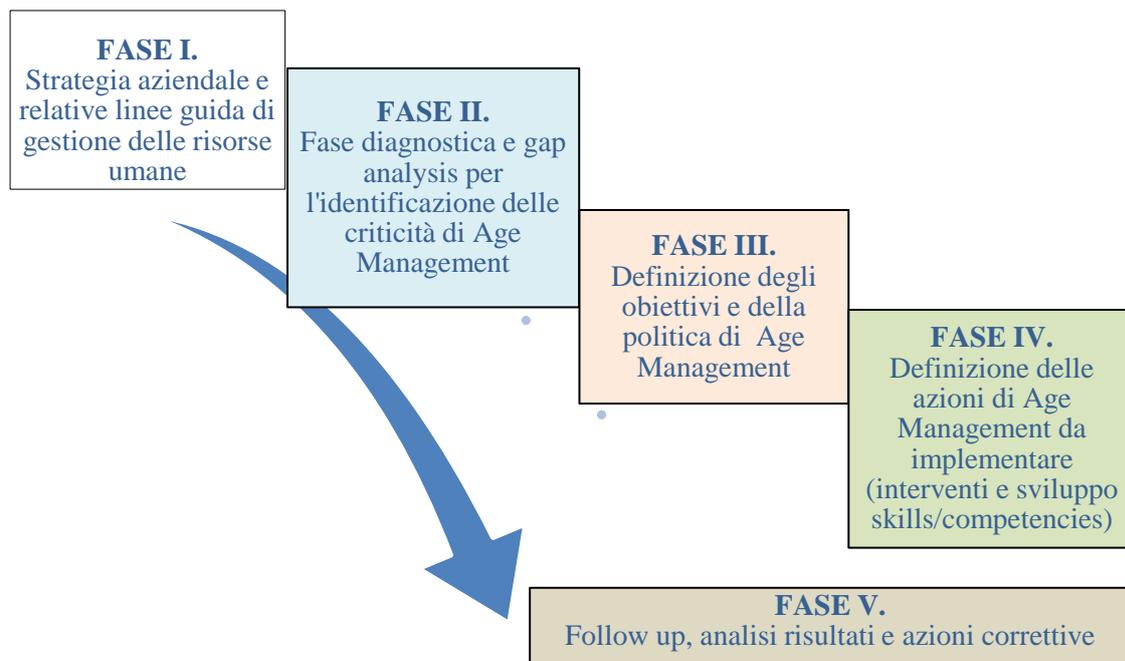
L'Age Management è un tema complesso e la sua applicazione deve essere coerente con le specificità dell'organizzazione di riferimento e del contesto competitivo in cui opera. Non esiste un approccio di Age Management univoco e consolidato. Esso deve essere costruito in maniera personalizzata sulle problematiche competitive, di HR, di diversity delle singole organizzazioni.



## 2. MODELLO METODOLOGICO DI AGE MANAGEMENT

Il grafico che segue presenta le cinque fasi nelle quali si è andato ad articolare il modello metodologico.

*Grafico n.1 – Modello metodologico di Age Management MBA-NET*



### I. FASE PRELIMINARE: STRATEGIA AZIENDALE E RELATIVE LINEE GUIDA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Il processo di definizione delle azioni di Age Management si è fondato sulla conoscenza della visione strategica aziendale rispetto ai requisiti chiave di gestione delle risorse umane che debbono supportare il perseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda.

L'elaborazione di una politica di Age Management ha previsto lo svolgimento delle seguenti azioni:

**Presenza d'atto degli obiettivi strategici aziendali**

**Presenza d'atto degli obiettivi HR aziendali**



## II. FASE DIAGNOSTICA E GAP ANALYSIS PER L'IDENTIFICAZIONE DELLE CRITICITÀ DI AGE MANAGEMENT

La fase successiva ha previsto la definizione dello stato dell'arte nella gestione aziendale del ciclo di vita anagrafico dei dipendenti e in particolare dei senior managers rispetto ai requisiti necessari secondo la visione strategica aziendale HR in termini di:

1. Organizzazione
2. Demografia organizzativa
3. Sistema Mansioni
4. Mappa Skills e Competenze
5. Mappa caratteristiche psicoattitudinali individuali e interrelazionali
6. Sistema motivazionale e premiante
7. Career plan
8. Piani di successione
9. Etc.

Qui di seguito il riassunto delle azioni realizzate.

**Si è effettuato un Audit analitico** con ricorso a strumenti conoscitivi specifici (ad es. lettura della demografia organizzativa, analisi dei bisogni psicoattitudinali e formativi, sia a livello individuale che interrelazionale, rilevazione e mapping di skills/competenze dei lavoratori maturi, ricorso a strumenti di Audit strutturati).

### A) Ricerca quantitativa – Questionario 1. “Decathlon e Marathon”

La ricerca ha proposto una esemplificazione di quale può essere uno spettro di riferimento delle principali criticità individuali dei senior managers di tipo motivazionale e psicoattitudinale da indagare; indica come individuarle e come dimensionarle. Tale ricerca costituisce una pratica di successo in termini metodologici per il tipo di approccio d'indagine utilizzato (indiretto, con uso della metafora sportiva), ma soprattutto per la capacità di focalizzare e rilevare le aree critiche suddette, portando alla luce le evidenze relative al campione analizzato.

Di seguito si riassumono le aree di criticità indagate e nel report allegato si riporta una valutazione delle evidenze emerse (v. Report allegato Questionario 1. “Decathlon e Marathon”).



<b>Macroaree di criticità motivazionale e psicoattitudinale del manager senior indagate attraverso la metafora sportiva del “Decathlon”.</b>	<b>Criticità specifica del manager senior indagata</b>
“I LANCI” Sopportare i pesi / le difficoltà	
	“Peso”: portare il peso da solo
	“Disco”: evoluzioni repentine del business da affrontare
	“Giavellotto”: capacità di sviluppare giovani talenti
“I SALTI” Vivere la difficoltà degli obiettivi da raggiungere	
	“Salto in alto”: saper superare un obiettivo specifico e impegnativo, con le sole proprie forze
	“Salto triplo”: saper sopportare un impatto difficile per raggiungere l’obiettivo
	“Salto con l’asta”: saper accogliere l’innovazione come driver esterno per “andare oltre” l’obiettivo
“LE CORSE” Vivere la tensione	
	“100 metri”: saper sopportare un elevato sforzo in tempi brevi
	“1500 metri”: saper sopportare uno sforzo diluito ma prolungato
	“3000 siepi”: saper sopportare uno sforzo intenso e prolungato
	“Staffetta”: saper gestire il passaggio di testimone professionale
<b>Macroaree di criticità motivazionale e psicoattitudinale e del manager senior indagate attraverso la metafora sportiva della “Maratona”. La resilienza opportuna per una lunga carriera.</b>	<b>Avere resilienza per il lungo arco di tempo della carriera</b>

## B) Ricerca quantitativa - Questionario 2. “Basket”

La ricerca ha offerto uno spettro di aree di criticità interrelazionali da indagare; come individuarle e come dimensionarle. Anche in questo caso lo strumento metodologico



adottato è stato l'approccio indiretto, con uso della metafora sportiva che ha consentito di focalizzare e rilevare le aree critiche portandole alla luce con efficacia.

Di seguito si riassumono le aree di criticità indagate e nel report allegato si riporta una prima valutazione provvisoria delle evidenze emerse (v. Report allegato Questionario 2 "Basket"):

<b>Macroarea di criticità psico attitudinale e interrelazionale indagata</b>	<b>Giudizio specifico</b>
<i>"L'ALLENAMENTO" Il valore dell'esperienza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>I più esperti hanno più valore da dare ai giovani</i></li> <li>- <i>Per diventare forti come i senior i giovani debbono fare uno sforzo aggiuntivo</i></li> <li>- <i>È importante il sacrificio</i></li> <li>- <i>Metodo 1: contributo dei senior sulle Mappe mentali</i></li> </ul>
<i>"LO SPOGLIATOIO" Mettere la propria esperienza a disposizione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Importanza dell'altruismo</i></li> <li>- <i>Non è importante chi riceve il merito</i></li> <li>- <i>Importanza del lavoro gregario</i></li> <li>- <i>Metodo 2: contributo dei senior al Business Model Canvas</i></li> </ul>
<i>"LA PARTITA" Il ruolo di leader e coach esercitato da un senior</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Diventare più forti anche da senior</i></li> <li>- <i>La leadership è frutto di un duro lavoro</i></li> <li>- <i>Il coach non dà solo un indirizzo tecnico ma anche psicologico</i></li> <li>- <i>Metodo 3: contributo dei senior su Triz e Lateral Thinking</i></li> </ul>
<i>"IL FINALE DI PARTITA" Ispirare fiducia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Imparare a vincere attraverso gli errori</i></li> <li>- <i>Il capo deve ispirare fiducia</i></li> <li>- <i>Il Presidente deve avere fiducia nel suo DG</i></li> <li>- <i>Metodo 4: contributo dei senior al Fast e Slow Thinking</i></li> </ul>
<i>"DOPO LA PARTITA" Assorbire con equilibrio le delusioni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gli appuntamenti decisivi di fine carriera possono riservare bocconi amari</i></li> <li>- <i>Accettare che se si perde è perché gli altri sono stati più bravi</i></li> <li>- <i>I limiti, come le paure, spesso sono un'illusione</i></li> <li>- <i>Metodo 5: contributo dei senior al Design Thinking</i></li> </ul>



### C) Ricerca qualitativa - Needs Analysis individuale

La ricerca ha indagato i fabbisogni in termini di competences/skills e aree d'intervento. Le evidenze emerse sul campione analizzato sono state riportate in n. 22 Reports.

### D) Ricerca qualitativa - Focus Group Lab 1 – Mapping Competences/Skills e GAP/criticità

La ricerca ha consentito di procedere alla mappatura delle competenze, alla comprensione della loro rilevanza per i manager over 45, all'individuazione dei punti di forza e di debolezza per i manager over 45. Inoltre, ha consentito di testare e validare alcuni tools metodologici da utilizzarsi per la diagnostica e lo sviluppo di competences/skills.

### E) Ricerca qualitativa - Focus Group Lab 2 – Mapping Aree d'intervento e GAP/ criticità

La ricerca ha consentito di procedere alla mappatura delle aree di intervento, alla comprensione della loro rilevanza in relazione ai gap rilevati, alla definizione di un modello di pianificazione. Inoltre, ha consentito di testare e validare alcuni tools metodologici da utilizzarsi per la diagnostica dei needs e la pianificazione delle aree d'intervento.

## III. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLA POLITICA DI AGE MANAGEMENT AZIENDALE

Una volta messi a fuoco i principali GAP di criticità verso la strategia HR aziendale, si sono definite le linee guida dell'Age Management in termini di interventi prioritari e sviluppo delle competenze chiave.

### F) Laboratorio Intergenerazionale 1: Determinazione delle politiche di sviluppo Competences/Skills e dei piani d'intervento di Age Management

## IV. DEFINIZIONE DELLE AZIONI DI AGE MANAGEMENT DA IMPLEMENTARE

Alla definizione delle linee guida ha fatto seguito la finalizzazione di un Piano di implementazione, che ha compreso anche l'individuazione delle risorse necessarie e lo svolgimento di definiti step realizzativi.

### G) Laboratorio Intergenerazionale 2: determinazione del piano di implementazione di Age Management



## V. FOLLOW UP E VALUTAZIONE RISULTATI

Il processo di pianificazione e gestione della politica di Age Management ha previsto una fase di monitoraggio e valutazione dei risultati.

Il sistema di valutazione è stato costruito sulla realtà specifica, in coerenza con gli obiettivi perseguiti dal sistema.

Esso ha previsto l'identificazione di variabili misura, la definizione di obiettivi, tempi e costi misurabili.

### IN SINTESI, GLI OUTPUT DEL PROGETTO SONO I SEGUENTI PRODOTTI:

Prodotto 1: Questionario survey n. 1 (Decathlon and Marathon)

Prodotto 2: Questionario survey n. 2 (Basket)

Prodotto 3: Report intermedio risultati e prima ipotesi modellizzazione

Prodotto 4: n. 20 report needs analysis individuali

Prodotto 5: Report Focus Group

Prodotto 6: Report Laboratori

Prodotto 7: Modello finale

Prodotto 8: n. 2 strumenti per replicabilità Modello (formato cartaceo e on line): "Decathlon and Marathon un questionario per impostare politiche di Age management" e "Basket per Age Management: come gioca un manager esperto"

Prodotto 9: e-Book "Per correre e giocare ancora: un Modello per l'Age Management." con i materiali del progetto

Prodotto 10: Evento finale con relatori esterni e tutti gli stakeholders

Prodotto 11: Report Finale

---

### CONTENUTI TECNICI

Tipologia di azione	N. di azioni previste	N. di azioni effettive	Scostamento
Needs Analysis	20	22	+ 2
Questionario Decathlon and Marathon	1	1	0
Questionario Basket	1	1	0
Focus Group Lab	2	2	0
Laboratorio	2	2	0



Interviste (filmate durante evento finale 25 novembre)	5	5 (Cuzzilla, Pastore, Mocchi, Robbioni, Mordente,	0
Email massive (Diffusione questionari)	2	2	0
Agenzia Stampa	2	1	1
Articoli su settimanali (Economy e Harvard Business Review)	2	2	0
Pubblicità Evento Finale su HBR	1	1	0

Durata delle azioni (espresse nelle unità temporali opportune - ore / giornate / mesi).

Tipologia di azione	Durata prevista	Durata effettiva	Scostamento
Needs Analysis	Settembre	Settembre	0
Questionario Decathlon and Marathon	3 agosto – 6 settembre	3 agosto – 6 settembre	0
Questionario Basket	4 settembre – 23 settembre	4 settembre – 23 settembre	0
Focus Group Lab 1	1 ottobre	1 ottobre	0
Focus Group Lab 2	14 ottobre	14 ottobre	0
Laboratorio 1	21 ottobre	21 ottobre	0
Laboratorio 2	4 novembre	4 novembre	0
Interviste (filmate durante evento finale 25 novembre)	5 min a intervista	5 min a intervista	0
Articolo ADN Kronos	21 novembre	21 novembre	0
Articolo Harvard Business Review	11 novembre	11 novembre	0
Pubblicità Evento Finale HBR	18-24 novembre	18-24 novembre	0

b) Partecipanti (dato preventivo e dato effettivo) alle diverse fasi del progetto:

- tipologia e numerosità delle imprese / enti coinvolti: 20



- tipologia e numerosità dei soggetti (dirigenti / altro) coinvolti: 27
- indicatore impatto per ogni tipologia di partecipante: 1 (Dirigenti)

Azioni	Preventivo	Effettivo	Impatto
Needs Analysis	20	22	1.1
Questionario Decathlon and Marathon	300	827	2.75
Questionario Basket	150	175	1.16
Focus Group Lab 1	20 imprese 20 dirigenti	21 imprese 20 dirigenti	1.05 1
Focus Group Lab 2	20 imprese 20 dirigenti	21 imprese 23 dirigenti	1.05 1.15
Laboratorio 1	20 imprese 20 dirigenti	21 imprese 20 dirigenti	1.05 1.
Laboratorio 2	20 imprese 20 dirigenti	21 imprese 21 dirigenti	1.05 1.05
Evento finale	20 imprese 20 dirigenti 10 relatori	21 imprese 35 dirigenti 9 relatori	1.05 1.75 0.9

## DIFFUSIONE DEI RISULTATI

I risultati del progetto sono stati diffusi nel corso dell'evento finale effettuato il 25 novembre 2019 presso la sede di Federmanager a Roma. Nei giorni precedenti, l'evento è stato pubblicizzato sulla rivista specializzata Harvard Business Review Italia, l'edizione italiana della Harvard Business Review, la rivista di management più famosa del mondo con una tiratura di 15000 copie al mese. La diffusione su HBR è avvenuta tramite banner contenente il logo e il CIG del progetto; inoltre l'evento è stato pubblicizzato sul sito internet e profilo LinkedIn di Federmanager Academy e Federmanager.

Durante l'evento del 25 novembre, il prof. Alberto Pastore ha mostrato in anteprima ai presenti il Modello di Age Management realizzato grazie ai dati raccolti tramite i questionari, i Focus Group Lab e i Laboratori. Tale Modello è oggi fruibile all'interno dell'e-book "Per correre e giocare ancora: un Modello per l'Age Management." che è disponibile sul sito di Federmanager Academy.



## DIFFUSIONE DEL PROGETTO SUL SITO FEDERMANAGER ACADEMY

Link sito sezione news: <http://www.federmanageracademy.it/news/>

Target: iscritti Federmanager

- 1) 01/08/2019  
Atletica e basket: allenarsi all'Age Management  
<http://www.federmanageracademy.it/atletica-e-basket-allenarsi-allage-management/>
- 2) 17/09/2019  
DECATHLON and MARATHON: un questionario per impostare politiche di Age Management  
<http://www.federmanageracademy.it/decathlon-and-marathon-un-questionario-per-impostare-politiche-di-age-management/>
- 3) 19/09/2019  
BASKET per l'Age Management: come un manager gioca in squadra  
<http://www.federmanageracademy.it/basket-per-lage-management-come-un-manager-gioca-in-squadra/>
- 4) 14/10/2019  
MBA-NET: focus group per l'Age Management  
[http://www.federmanageracademy.it/mba\\_net-focus-group-per-lage-management/](http://www.federmanageracademy.it/mba_net-focus-group-per-lage-management/)
- 5) 15/10/2019  
MBA-NET: una metafora sportiva per l'Age Management  
<http://www.federmanageracademy.it/mba-net-una-metafora-sportiva-per-lage-management/>
- 6) 22/10/2019  
MBA-NET: un laboratorio per "passarsi la palla" dell'Age Management  
[http://www.federmanageracademy.it/mba\\_net-un-nuovo-incontro-per-passarsi-la-palla-dellage-management/](http://www.federmanageracademy.it/mba_net-un-nuovo-incontro-per-passarsi-la-palla-dellage-management/)
- 7) 05/11/2019  
Save the date: Evento finale MBA-NET  
<http://www.federmanageracademy.it/save-the-date-evento-finale-mba-net/>
- 8) 20/11/2019  
MBA-NET: Evento finale  
<http://www.federmanageracademy.it/mba-net-evento-finale/>
- 9) 28/11/2019  
MBA-NET: sfoglia la gallery dell'evento  
<http://www.federmanageracademy.it/mba-net-sfoggia-la-gallery-dellevento/>



## DIFFUSIONE DEL PROGETTO SUL SOCIAL NETWORK (LINKEDIN FMA)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/federmanager-academy/?viewAsMember=true>

Target 461 follower

### 1) 01/08/2019

Atletica e basket: allenarsi all'Age Management

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6562638390557200384>

Statistiche organiche:

Target: tutti i follower

532 Visualizzazioni

13 Reazioni

### 2) 17/09/2019

DECATHLON and MARATHON: un questionario per impostare politiche di Age Management

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6579721297515819009>

Statistiche organiche:

Target: tutti i follower

277 Visualizzazioni

5 Reazioni

### 3) 19/09/2019

BASKET per l'Age Management: come un manager gioca in squadra

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6580403061452218368>

Statistiche organiche:

Target: tutti i follower

244 Visualizzazioni

3 Reazioni

### 4) 14/10/2019

MBA-NET: focus group per l'Age Management

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6589527089962078208>

Statistiche organiche

Target: tutti i follower

260 Visualizzazioni

7 Reazioni



5) 15/10/2019

**MBA-NET: una metafora sportiva per l'Age Management**

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6589810757532213248>

Statistiche organiche

Target: tutti i follower

289 Visualizzazioni

5 Reazioni

6) 22/10/2019

**MBA-NET: un laboratorio per "passarsi la palla" dell'Age Management**

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6592433938713583617>

Statistiche organiche

Target: tutti i follower

349 Visualizzazioni

10 Reazioni

7) 20/11/2019

**MBA-NET: Evento finale**

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6602839182786220033>

Statistiche organiche

Target: tutti i follower

219 Visualizzazioni

5 Reazioni

8) 28/11/2019

**MBA-NET: sfoglia la gallery dell'evento**

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6605778276365422592>

Statistiche organiche

Target: tutti i follower

278 Visualizzazioni

6 Reazioni

9) indicatori di impatto (rapporto tra target effettivo e target potenziale).

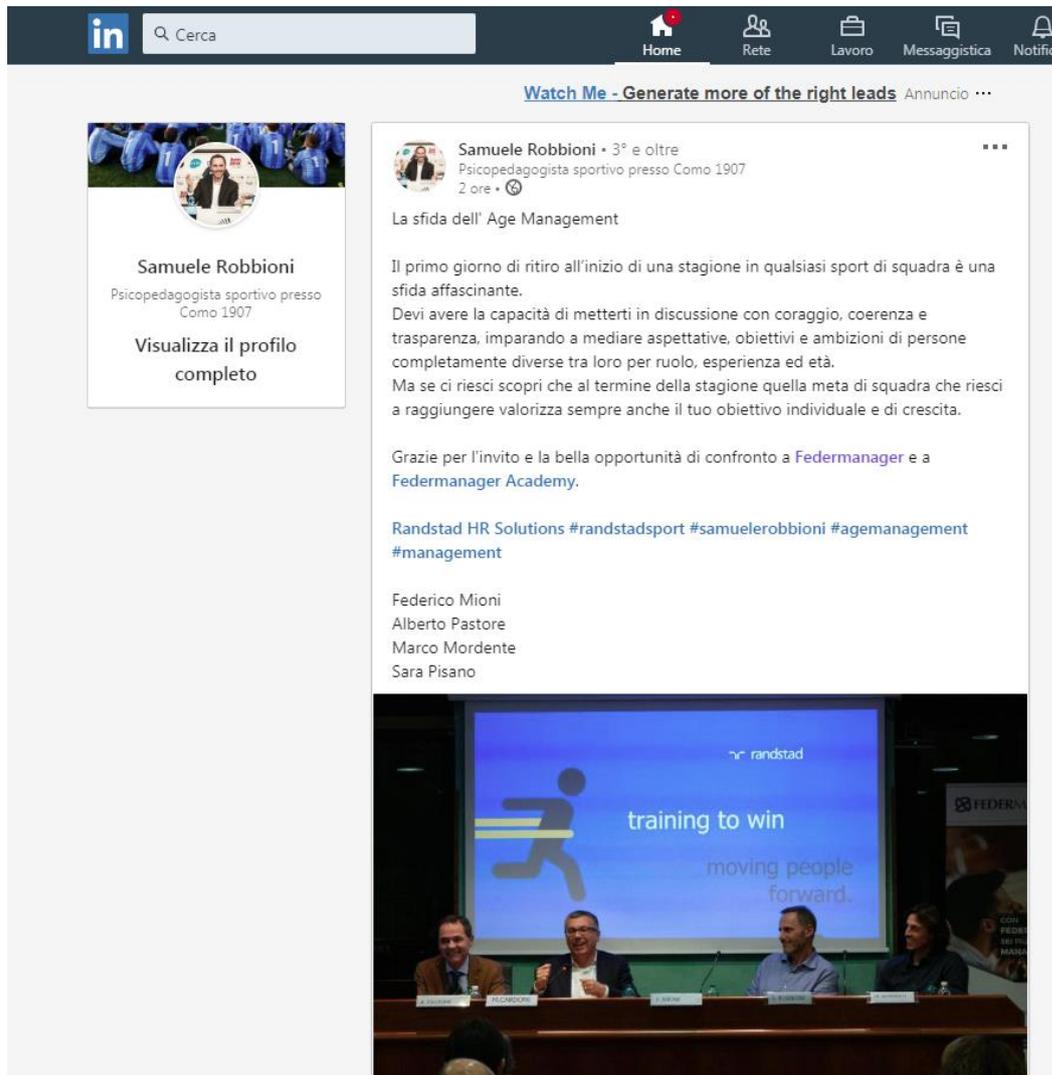
Tipologia di azione	N. azioni	Target potenziale	Target effettivo	Indicatore impatto
Newsletter FMA	2	800	784	0.98
News sul sito FMA	9	800	784	0.98



Post sul social LinkedIn di FMA	9	461	532	1.15
---------------------------------------	---	-----	-----	------



## Alcuni commenti sui social



The image shows a LinkedIn post interface. At the top, there is a navigation bar with icons for Home, Rete, Lavoro, Messaggistica, and Notifiche. Below this is a search bar with the text "Cerca". The main content area features a post by Samuele Robbioni, a sports psychologist at Como 1907, posted 2 hours ago. The post title is "La sfida dell' Age Management". The text discusses the challenges of starting a season and the importance of team goals. It includes a list of participants: Federico Mioni, Alberto Pastore, Marco Mordente, and Sara Pisano. A photo at the bottom shows a panel discussion with four people seated at a table in front of a screen displaying the Randstad logo and the slogan "training to win moving people forward." The screen also features a stylized runner icon.

**Watch Me - Generate more of the right leads** Annuncio ...

**Samuele Robbioni** • 3° e oltre  
Psicopedagogista sportivo presso Como 1907  
2 ore • 🌐

La sfida dell' Age Management

Il primo giorno di ritiro all'inizio di una stagione in qualsiasi sport di squadra è una sfida affascinante.  
Devi avere la capacità di metterti in discussione con coraggio, coerenza e trasparenza, imparando a mediare aspettative, obiettivi e ambizioni di persone completamente diverse tra loro per ruolo, esperienza ed età.  
Ma se ci riesci scopri che al termine della stagione quella meta di squadra che riesci a raggiungere valorizza sempre anche il tuo obiettivo individuale e di crescita.

Grazie per l'invito e la bella opportunità di confronto a [Federmanager](#) e a [Federmanager Academy](#).

[Randstad HR Solutions](#) [#randstadspor](#) [#samuelerobbioni](#) [#agemanagement](#) [#management](#)

Federico Mioni  
Alberto Pastore  
Marco Mordente  
Sara Pisano



randstad  
training to win  
moving people forward.



LinkedIn navigation bar with search bar and icons for Home, Rete (16), Lavoro, Messaggistica (2), and Notifiche.

Left sidebar menu:

- Home
- Chi siamo
- Lavoro
- Persone
- Annunci

Main content area:



**MBA-NET: sfoglia la gallery dell'evento**  
federmanageracademy.it • 1 min di lettura

6 · 1 commento

Consiglia | Commento | Condividi | I principali commenti ▾

Aggiungi un commento...

**CASILLO Antonio** · 2<sup>a</sup> · 1 settimana ...  
Continuous Improvement Lead presso Leonardo Divisione Aerostrutture  
Interessantissimi gli spunti di assoluta attualità



## Fotogallery

La fotogallery è disponibile sul sito [www.federmanageracademy.it](http://www.federmanageracademy.it); si riportano in questa sede alcune immagini del percorso.







**PROGETTO DI RICERCA MBA-NET  
Manager, Basket and Athletics for New Enterprise Targets**

**CIG: 79554347D0**

