



# MBA - NET      Laboratorio 2

## Costruire un Modello per l'Age Management

### Report

4 Novembre 2019

Federmanager Reggio Emilia, Via Borsellino n. 2 - 42124 Reggio Emilia



# Introduzione

---

*L'avvio lavori di Laboratorio 1 è stato preceduto da una breve ricapitolazione del percorso complessivo di ricerca e progettazione MBA-NET nel quale esso si situa:*

- presentazione dei Docenti e dei Partecipanti
- obiettivo generale del progetto MBA-NET
- steps di ricerca del progetto MBA-NET
- contestualizzazione della Fase Laboratorio 1 e 2

# Introduzione

---

## Obiettivo generale del Progetto MBA-NET

Il progetto MBA-NET intende:

1. definire un **modello metodologico per la gestione** dell'Age Management
2. valutare **le linee di intervento** per l'Age Management (buone prassi e criticità)
3. valutare **le competenze** necessarie per manager e imprese in termini di Age Management

# Introduzione

## Steps del Progetto MBA-NET

**a) Ricerca quantitativa “Decathlon e Marathon”**

- La ricerca analizza le principali criticità individuali dei senior manager di tipo motivazionale e psico-attitudinale



**b) Ricerca quantitativa - Questionario 2. “Basket”**

- La ricerca analizza le aree di criticità di tipo relazionale



**c) Ricerca qualitativa - Needs Analysis individuale**

- La ricerca ha indagato i fabbisogni in termini di competence/skills e aree d'intervento.



**d) Ricerca qualitativa - Focus Group 1 – Competences**

La ricerca consentirà 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.



**e) Ricerca qualitativa - Focus Group 2 – Aree d'intervento**

La ricerca consentirà di procedere alla mappatura delle aree di intervento, alla comprensione della loro rilevanza e adeguatezza in relazione ai gap rilevati, alla definizione di un modello di pianificazione



**f) Ricerca qualitativa – 2 Laboratori per la definizione di un Modello metodologico per l'Age Management»**



## Obiettivi generali di Laboratorio 1 e 2

*Si è poi proceduto a chiarificare il ruolo dei Laboratori 1 e 2 nell'ambito del progetto MBA-NET analizzando i seguenti punti.*

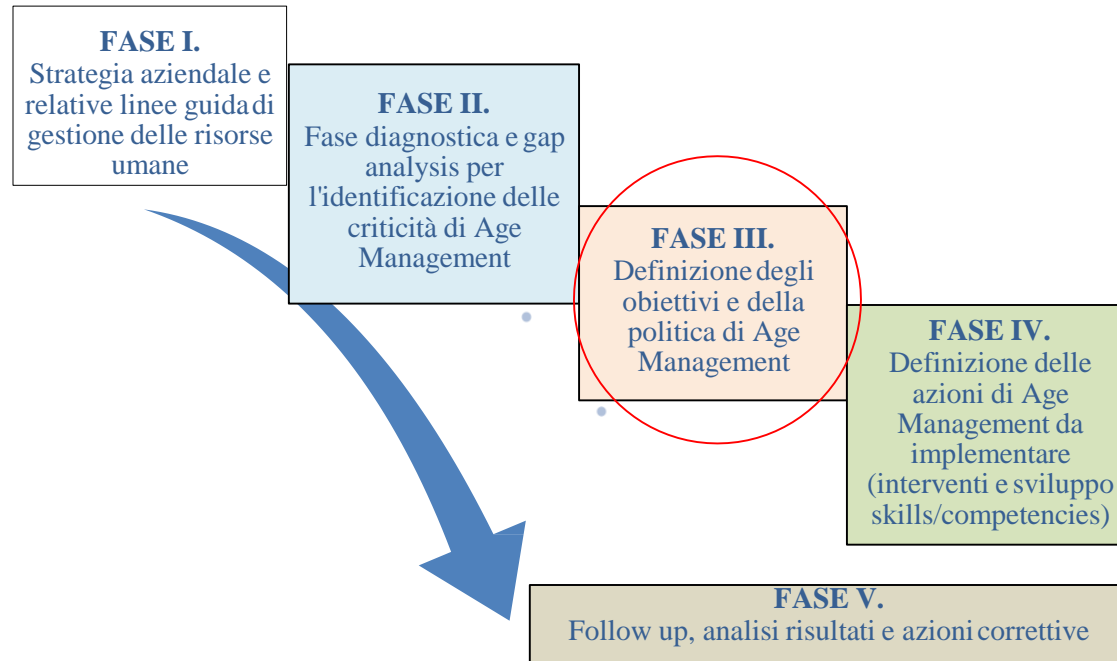
- Non esiste un approccio di Age Management univoco e consolidato. Esso deve essere costruito in maniera **personalizzata sulle problematiche** competitive, di HR, di diversity delle singole organizzazioni.
- È auspicabile poter disporre di un modello metodologico e relativi toolkit gestionali di riferimento, che possano costituire **una base**, successivamente adattabile alle specifiche realtà aziendali, per un corretto approccio all'Age Management.
- La presente ricerca MBA-NET intende proporre uno strumento base innovativo che possa costituire un punto di partenza e di orientamento per i managers che abbiano l'esigenza di approcciare tali tematiche con maggiore sistematicità.
- **Nell'ambito di tale ricerca i Laboratori 1 e 2 costituiscono fondamentali momenti di finalizzazione e validazione di un Modello base che sia rappresentativo del contributo e delle esigenze degli intervistati.**

## Obiettivi specifici del Laboratorio 2

---

- Analisi, commenti e validazione della Fase III del Modello - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale
- Analisi, commenti e validazione della Fase IV del Modello- Definizione delle azioni di Age Management da implementare
- Analisi, commenti e validazione della Fase V del Modello - Follow up e valutazione risultati

# Modello metodologico per Age Management



## **Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale**

---

Messi a fuoco (attraverso il lavoro delle Fasi I e II del Modello proposto) i principali GAP di criticità verso la strategia HR aziendale, si può procedere a definire la politica di Age Management in termini di interventi prioritari per lo sviluppo delle competenze nelle criticità emerse.

Tali interventi possono essere condotti

- a livello generale aziendale
- per specifici segmenti organizzativi rilevanti (es. Business Unit, Aree funzionali, Progetti, etc.)
- per livelli professionali



## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

---

Si è proceduto a presentare un insieme di *tools* prodotti nel corso delle esercitazioni effettuate in Focus Group 2.

- a. Mappa base delle aree di intervento
- b. Mappa con ranking d'importanza alle aree d'intervento
- c. Criteri di correlazione Mappa delle «criticità base degli over 45» e linee di intervento
- d. Prima correlazione spontanea «principali criticità degli over 45» e «interventi suggeriti»

Tali *tools* base possono essere calati e adattati nella specifica realtà aziendale di utilizzo, chiarito che la valutazione di ranking di rilevanza dovrà idealmente essere prodotta dall'Alta Direzione aziendale. Essi potranno costituire una base di partenza per la corretta attivazione del processo metodologico di Fase III del Modello.

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

### a. Mapa base delle aree d'intervento

1. *Reclutamento e selezione*
2. *Formazione*
3. *Sviluppo di carriera*
4. *Pratiche di lavoro flessibili*
5. *Tutela, promozione della salute e del benessere*
6. *Reimpiego in una differente mansione .*
7. *Uscita dal lavoro e transizione al ritiro*
8. *Approcci omnicomprensivi*
9. *«Aggiunta di mansioni e/o di responsabilita' per progetti speciali»*

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

### b. Ranking d'importanza delle aree d'intervento rivolte agli over 45

- 1 non importante  
 2 poco importante  
 3 abbastanza importante  
 4 importante  
 5 molto importante

	<u>% per nulla</u>	<u>% poco</u>	<u>% abbastanza</u>	<u>% importante</u>	<u>% molto</u>
<b>1.RECLUTAMENTO E SELEZIONE</b>	10	40	30	10	10
<b>2.FORMAZIONE</b>	0	40	40	20	0
<b>3.SVILUPPO DI CARRIERA</b>	0	30	30	40	0
<b>4.PRATICHE DI LAVORO FLESSIBILI</b>	10	10	10	30	40
<b>5.TUTELA, PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE</b>	10	20	10	30	30
<b>6.REIMPIEGO IN UNA DIFFERENTE MANSIONE</b>	10	10	10	60	10
<b>7.USCITA DAL LAVORO E TRANSIZIONE AL RITIRO</b>	10	0	30	20	40
<b>8. APPROCCI OMNICOMPRESIVI</b>	30	10	20	30	10

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

### c. Criteri di correlazione tra aree di criticità delle competenze over 45 e tipologia d'intervento

#### COMPETENZE POTENZIALMENTE CRITICHE NEGLI OVER 45



I criteri suggeriti per correlare un problema over 45 ad un'area di intervento:

- Matching tra fabbisogno/utilità aziendale e caratteristiche/competenze/motivabilità del candidato
- La valutazione del caso specifico della persona con le sue peculiarità.
- Disponibilità di risorse e di tempo, ovvero risultati richiesti nel breve o nel medio-lungo termine e con quali risorse per raggiungerli.
- Risultati portati da esperienze passate

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

d. **Prima correlazione spontanea tra «principali criticità degli over 45» e «interventi suggeriti»**

Gli intervistati hanno suggerito quanto segue.

**Criticità: scarsa apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento**

Interventi suggeriti: formazione e informazione, sostituzione della risorsa, coaching, individuazione e valutazione della motivazione personale al cambiamento, comprensione della preferenza alla tipologia di apprendimento, valorizzazione delle caratteristiche della risorsa coerenti col cambiamento richiesto, valorizzazione dell'esperienza personale per costruire percorsi ad hoc, affiancamento a risorse junior.

**Criticità: scarsa familiarità con ambienti tecnologici**

Interventi suggeriti: formazione mirata all'evoluzione futura della tecnologia, formazione di change management

**Criticità: scarsa capacità di motivare e aiutare i propri collaboratori:**

Interventi suggeriti: affiancamento e condivisione del lavoro, coaching

**Criticità: scarse capacità linguistiche:**

Interventi suggeriti: team di lavoro intergenerazionali con working language stranieri.

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

d. Prima correlazione spontanea tra «principali criticità degli over 45» e «interventi suggeriti» (cont.)

**Criticità: scarsa capacità di autocritica**

Interventi suggeriti: stimolazione della riflessione e analisi degli insuccessi professionali, stimolazione di una maggiore consapevolezza, lavoro in team intergenerazionali

**Criticità: scarsa capacità direttiva**

Interventi suggeriti: coaching

**Criticità: scarsa mancanza di motivazione**

Interventi suggeriti: maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione sui risultati di efficienza generale, ad esempio stimolando la propositività di progetti per interventi migliorativi aziendali

**Criticità: rapporti con le generazioni junior della proprietà nelle PMI**

Interventi suggeriti: formazione continua contro l'obsolescenza professionale e lo sviluppo di soft skills specifici relazionali

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

Dopo una prima fase di suggerimenti spontanei, è proseguito più in dettaglio il dibattito sulla domanda «A fronte di una certa area di criticità delle competenze over 45 quale è il miglior intervento o mix d'interventi da progettare?»

### COMPETENZE POTENZIALMENTE CRITICHE NEGLI OVER 45

- A. APERTURA E DISPONIBILITÀ ALL'INNOVAZIONE E AL CAMBIAMENTO
- B. CAPACITÀ DI ADEGUAMENTO
- C. CAPACITÀ LINGUISTICHE
- D. FAMILIARITÀ CON AMBIENTI TECNOLOGICI
- E. CAPACITÀ DI MOTIVARE E AIUTARE I PROPRI COLLABORATORI
- F. MANCANZA DI MOTIVAZIONE
- G. ORIENTAMENTO AL TEAM E AGLI OBIETTIVI DI SQUADRA
- H. CAPACITÀ DI INTEGRAZIONE NEL GRUPPO
- I. CAPACITÀ DI AUTOCRITICA
- J. CAPACITÀ DIRETTIVE  
CAPACITÀ DI SEMPLIFICARE
- K. FLESSIBILITÀ, ELASTICITÀ MENTALE  
DINAMICITÀ
- L. CREATIVITÀ
- M. RAPPORTI CON LE GENERAZIONI JUNIOR DELLA PROPRIETÀ NELLE PMI



### AREE D'INTERVENTO

1. RECLUTAMENTO E SELEZIONE
2. FORMAZIONE
3. SVILUPPO DI CARRIERA
4. PRATICHE DI LAVORO FLESSIBILI
5. TUTELA, PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE
6. REIMPIEGO IN UNA DIFFERENTE MANSIONE
7. USCITA DAL LAVORO E TRANSIZIONE AL RITIRO
8. APPROCCI OMNICOMPRESIVI
9. AGGIUNTA DI MANSIONI E/O SPECIAL PROJECTS

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

***Attraverso una simulazione effettuata in n. 4 sottogruppi di partecipanti, ci si è concentrati nella individuazione di interventi teoricamente adeguati a n. 4 specifiche tipologie di criticità over 45.***

### **COMPETENZA POTENZIALMENTE CRITICA NEGLI OVER 45**

***«Scarsa apertura  
e disponibilità  
all'innovazione e  
al cambiamento»***

### **AREE D'INTERVENTO SUGGERITE DAGLI INTERVISTATI**

1. Dal campo del change management : formazione strutturata e testimonianze di esperienze esterne da condividere. Stimoli per una riflessione sul proprio modello di pensiero e di problem solving.
2. Esperienze «forzate» in una non confort zone anche extra lavorativa (ovviamente valutando l'adeguatezza dell'iniziativa rispetto all'età...).
3. Team working disomogeneo con esperienze diverse (di età, di esperienza, di provenienza, etc).
4. Dopo aver accertato la valenza motivazionale dell'iniziativa: sviluppo di carriera di tipo trasversale sia in affiancamento che in cambiamento mansioni challenging per il portato del cambiamento.



## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

---

### COMPETENZA POTENZIALMENTE CRITICA NEGLI OVER 45

**«Scarsa familiarità  
con ambienti  
tecnologici»**

### AREE D'INTERVENTO SUGGERITE DAGLI INTERVISTATI

Viene introdotto il principio di differenziazione tra situazioni di criticità relative a gap di competenza tecnologica: «sanabili» o non.

1. Nel caso di un gap sanabile, si può ipotizzare d'investire nella formazione/coaching.  
E' questo il caso di gap di competenze concernenti aspetti di automazione del processo, oppure il caso di competenze definibili più culturali e di mentalità che non strettamente tecniche. In sintesi, di gap attitudinali.
2. Nel caso di gap non sanabile , si suggerisce invece il reimpiego della risorsa in mansioni diverse oppure in progetti specifici. In casi estremi, va valutato l'accompagnamento all'uscita della risorsa.

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

### COMPETENZA POTENZIALMENTE CRITICA NEGLI OVER 45

**«Scarsa  
motivazione»**

### AREE D'INTERVENTO SUGGERITE DAGLI INTERVISTATI

1. Il primo passo da compiere è comprendere adeguatamente le ragioni della scarsa motivazione (siano esse esterne o interne) e ciò può risultare un compito non facile.  
Si richiede a tal fine anche una riflessione sull'adeguatezza degli strumenti diagnostici che, in questo caso, debbono saper «scavare» all'interno di corde razionali e irrazionali, per produrre una rappresentazione corretta della criticità.  
Gli intervistati fanno riferimento ad esempio ad «Analisi di clima» (survey sul target problematico), colloqui Face2Face sia al target destinatario dell'intervento che ai colleghi e il ricorso al parere di una figura «coach».
2. Lo sviluppo di carriera in percorsi adeguati alle valenze motivazionali per l'interessato costituiscono certamente l'intervento più efficace (job rotation o special project legati ad una ridefinizione del percorso professionale).
3. Una riflessione ulteriore riguarda la corretta progettazione di interventi di formazione per l'interessato, probabilmente più opportuni nella direzione dei soft skills che degli hard skills.

## Fase III - Definizione degli obiettivi e della politica di Age Management aziendale

### COMPETENZA POTENZIALMENTE CRITICA NEGLI OVER 45

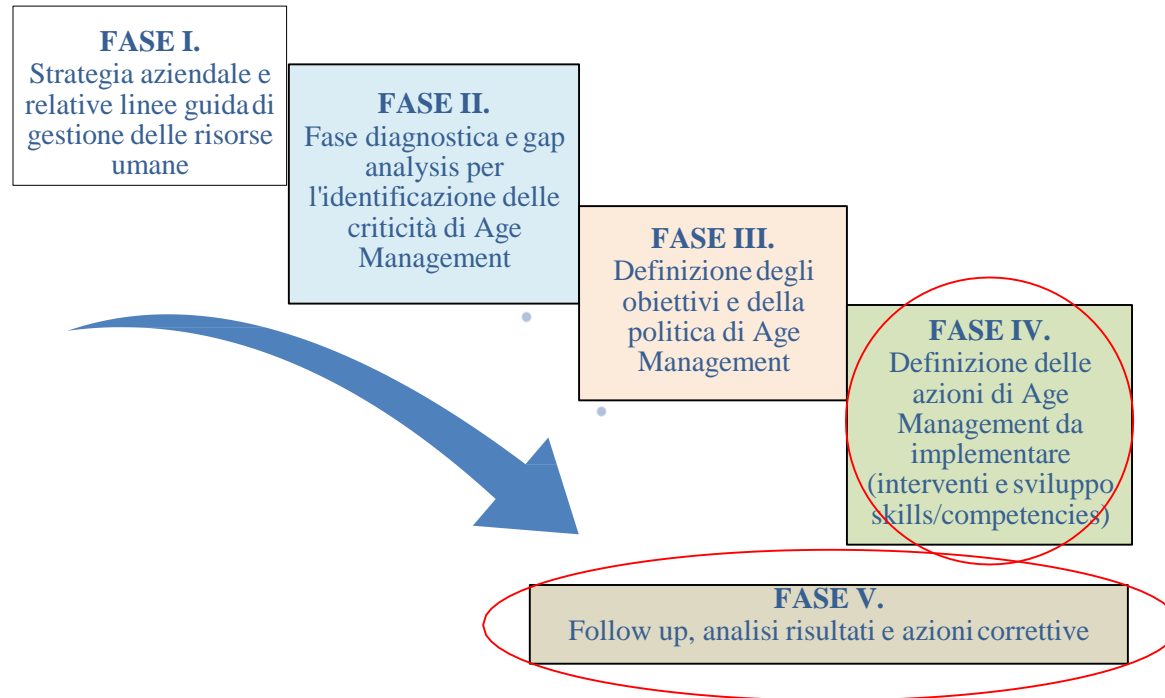
**«Capacità di motivare e aiutare i propri collaboratori. Orientamento al team e agli obiettivi di squadra. Capacità di integrazione nel gruppo».**

### AREE D'INTERVENTO SUGGERITE DAGLI INTERVISTATI

E' fondamentale definire qual è l'arco di tempi (spesso 18 mesi) e costi nel quale operare con contestuale programmazione e definizione di attività «pre-durante-post» intervento.

1. Attività «Pre-intervento»: va innanzitutto compresa la dimensione della gravità del problema. Purtroppo nel caso di status quo estremamente critico sul quale sia indispensabile una soluzione urgente, va preso in considerazione anche il reimpiego della risorsa o l'accompagnamento all'uscita.  
Per ottimizzare l'efficacia della politica d'intervento può risultare opportuno perimetrare un quadro risorse suscettibile di interventi migliorativi omogenei, isolandolo dai casi non potenzialmente rispondenti e sui quali vanno effettuati interventi di tipo diverso.
2. Attività «Durante»: sostenere l'intervento con corsi in aula di people management, team working extra aziendale anche fuori dall'ambito confort zone professionale, reclutamento e selezione accurate per evitare il perpetuarsi della criticità, sviluppi di carriera interna a favore di persone che, rispondendo ai vari requisiti, non presentano la criticità in oggetto.

# Modello metodologico per Age Management



## **Fase IV - Definizione delle azioni di Age Management da implementare**

---

Dopo aver percorso le Fasi I, II e III del Modello proposto ed aver dunque ben chiarito obiettivi aziendali, gap di competenze e risorse umane sui quali intervenire e politiche d'intervento, si perviene infine al lavoro di stesura del piano operativo nel quale la pianificazione dello sviluppo delle competenze critiche verrà tradotta in termini di attività, tempi, costi, modalità, responsabili, affidamenti di incarichi, risultati attesi, etc. per ogni unità fondamentale di riferimento del progetto.

E' fondamentale impostare Kpi's (key performance indicators) del piano d'intervento in sintonia con gli obiettivi aziendali attesi e, soprattutto, definire una metodologia di rilevazione dei risultati congruente rispetto alla politica implementata.

# Introduzione

## Moderatori del dibattito



### **Alberto Pastore**

- Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese presso La Sapienza Università di Roma.
- Former President della Società Italiana di Management
- Direttore del Master in Marketing (MUMM) de La Sapienza.
- Già Direttore del Dipartimento di Management e Direttore del PHD in Management de La Sapienza
- Chief Editor delle Collane «International Series in Advanced Management Studies» di Springer e «Management» di Mc Graw-Hill e della rivista «Sinergie - Italian Journal of Management».
- Autore di 9 libri e di oltre 100 pubblicazioni scientifiche.
- Advisor di importanti imprese ed organizzazioni di livello nazionale ed internazionale
- Già Senior Consultant presso Andersen Consulting - Accenture



### **Annalisa Massacesi**

- Dirigente industriale per 20 anni in ruoli di Direttore Marketing, Trade-Marketing e Business Unit Director presso Unilever e Wolters Kluwer Group.
- Business Development Advisor in ESCO
- Consigliere alla Presidenza di Fondazione Roma Sapienza
- Già Fondatore e Vicepresidente di Angelpartnergroup-Lventure Advisory
- Board Member di LuissEnlabs e Startup Bootcamp Food Tech.
- Docente a contratto presso la Facoltà di Economia, La Sapienza Università di Roma
- Executive Advisor di aziende e fondi di private equity di livello nazionale ed internazionale nel campo del management e del marketing.