



EMBARGO FINO AL 28 GENNAIO 2026

COMUNICATO STAMPA

L'AGEISMO NELLE IMPRESE ITALIANE FRENA LA PRODUTTIVITÀ: 10 MILIONI DI OVER 50 DA VALORIZZARE

Studio Age-It (PNRR): il 99% delle imprese non investe in pratiche di Age Management mentre si lavorerà fino a 70 anni. Le aziende con contrattazione collettiva investono di più sui lavoratori senior.

L'Italia ha la forza lavoro più anziana al mondo, gli over 50 occupati hanno raggiunto i 10 milioni, e nei prossimi decenni si lavorerà sempre più a lungo: l'età per la pensione di vecchiaia salirà a 68 anni e 11 mesi nel 2050 (rispetto ai 67 anni attuali) e toccherà i 70 anni nel 2067. Eppure il 99% delle piccole e medie imprese – che rappresentano il 70% dell'occupazione nazionale – continua a ignorare le criticità associate all'invecchiamento della forza lavoro e le pratiche di *Age Management*. Il risultato è un paradosso costoso: dove prevalgono pregiudizi verso i lavoratori senior, le aziende non investono in formazione e riqualificazione dei lavoratori senior, e preferiscono ricorrere a scivoli pensionistici e pre-pensionamenti. Una scelta che scarica i costi sul sistema pubblico ma che per le imprese, nel medio-lungo termine, si traduce in una peggiore performance.

Sono i risultati di uno studio condotto dal prof. **Claudio Lucifora** (Università Cattolica del Sacro Cuore) nell'ambito del progetto **Age-It – Ageing Well in an Ageing Society**, finanziato dal PNRR, che per la prima volta analizza l'impatto economico delle politiche di gestione dell'età nelle PMI italiane.

Un problema che riguarda il 99% del tessuto produttivo

La ricerca si concentra sulle piccole e medie imprese (fino a 250 dipendenti) che costituiscono il 99% delle aziende italiane e occupano il 70% della forza lavoro nazionale. I lavoratori over 55 sono passati dal 12% del 2003 all'attuale 17% del totale. Una trasformazione demografica accelerata che la maggior parte delle PMI affronta senza una strategia: formazione mirata, tutoring intergenerazionale, adattamento delle mansioni restano pratiche marginali, adottate sistematicamente solo da una minoranza di imprese.

Quanto costa l'ageismo: i numeri dello studio

Lo studio quantifica per la prima volta l'impatto economico dei pregiudizi sull'età, il cosiddetto ageismo, che considera i lavoratori senior meno produttivi, poco resilienti ai cambiamenti e poco propensi ad investire in formazione. Tuttavia, nelle aziende dove i **pregiudizi nei confronti dei lavoratori senior** sono più diffusi:

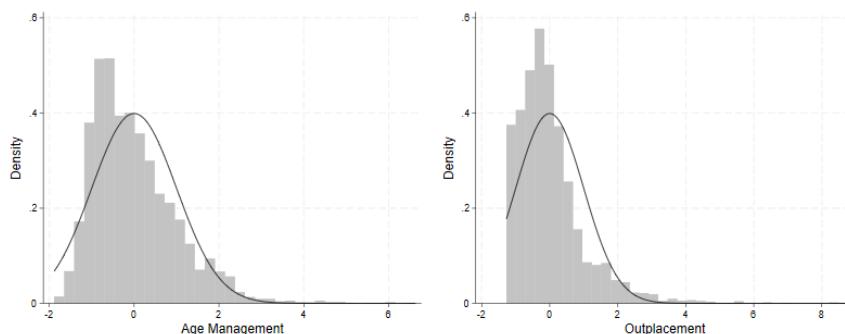
- è minore la probabilità di investire in formazione, tutoring e riqualificazione dei lavoratori over 50, in media del 18 per cento
- aumenta il ricorso a uscite anticipate, come scivoli pensionistici e pre-pensionamenti, in media di 17 punti percentuali
- si riduce la produttività e la performance complessiva, di quasi 11 punti percentuali, rispetto alle imprese che valorizzano i senior attraverso politiche di Age Management

L'effetto è ancora più marcato nelle imprese con alta percentuale di over 50 e nelle aziende di medie dimensioni, dove la gestione dell'età dovrebbe essere invece più strutturata.

Chi investe nei senior ottiene risultati migliori

Il confronto tra imprese che adottano pratiche di *Age Management* e quelle che non lo fanno è netto. Le prime registrano livelli più elevati di produttività, performance complessiva, occupazione e investimenti, nonostante i costi di gestione delle pratiche di *Age Management* inizialmente siano superiori. Al contrario, le aziende che non investono in buone pratiche e puntano prevalentemente sul contenimento dei costi attraverso prepensionamenti ottengono benefici modesti e solo nel breve periodo, mentre nel medio-lungo termine i risultati economici sono inferiori rispetto alle imprese più virtuose.

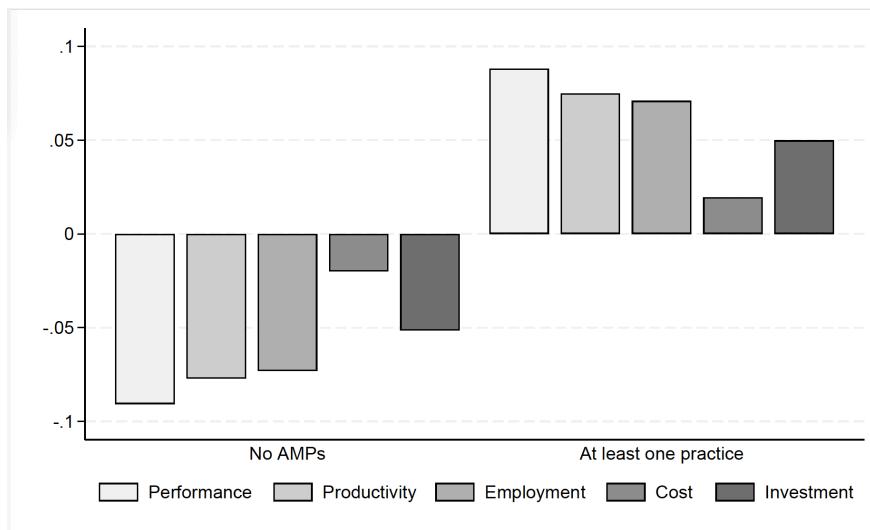
Gestione delle Risorse Umane relativa all'Età



Indicatori di Gestione dell'Invecchiamento e di Outplacement: distribuzione delle pratiche di *Age Management* e *Outplacement* nelle PMI italiane. La maggior parte delle imprese adotta poche pratiche (distribuzione concentrata verso sinistra), mentre solo una minoranza implementa strategie strutturate di

gestione dell'età. Il grafico evidenzia come le pratiche di Age Management siano leggermente più diffuse rispetto a quelle di Outplacement. Fonte: elaborazione su dati INAPP 2014-2022.

Pratiche di gestione delle risorse umane relative all'invecchiamento (AMP) e performance aziendali



Pratiche di gestione delle risorse umane relative all'invecchiamento (AMP) e performance aziendali. Il grafico mette a confronto due scenari: le aziende che non adottano alcuna pratica (a sinistra) e quelle che ne adottano almeno una (a destra). La comparazione evidenzia come l'assenza di pratiche di Age Management (AMP) sia associata a performance negative, mentre l'adozione di almeno una misura favorisca produttività, occupazione e investimenti. Fonte: elaborazione su dati INAPP 2014-2022.

Contrattazione collettiva: il fattore che cambia le scelte aziendali

Lo studio evidenzia il ruolo cruciale delle parti sociali. Le imprese coperte da contrattazione collettiva, che nei contratti prevedono clausole specifiche per i lavoratori senior, mostrano una maggiore probabilità di adottare pratiche di *Age Management*: fino a 10 punti percentuali in più nell'adozione di programmi di riqualificazione e identificazione delle competenze. Tuttavia, il sindacato è attivo anche nell'implementazione di politiche di outplacement e nei prepensionamenti, quando la riqualificazione dei lavoratori senior si presenta complessa o troppo costosa. Lo studio identifica un ruolo importante per il sindacato, che attraverso le proprie rappresentanze sindacali in azienda e la contrattazione collettiva, è in grado di attivare sia investimenti in pratiche di *Age Management*, sia prepensionamenti alla ricerca della soluzione più favorevole per lavoratori e imprese. Un dato significativo, considerando che oltre la metà dei membri dei sindacati italiani sono pensionati.

Il paradosso: si lavorerà fino a 70 anni senza investire sulle carriere

Mentre le riforme pensionistiche hanno progressivamente alzato l'età pensionabile – che nel prossimo decennio sfiorerà i 70 anni – la gestione delle carriere continua a essere pensata come se l'invecchiamento fosse un'anomalia da correggere. La sequenza di interventi degli ultimi anni (riforma Fornero, Quota 100, contratti di espansione) ha privilegiato strumenti difensivi per facilitare l'uscita dei senior, scaricando i costi sul sistema pubblico senza affrontare il nodo della sostenibilità delle carriere lunghe.

Dalla gestione dell'emergenza alla strategia di competitività

"Continuare a trattare l'invecchiamento come un problema da risolvere con le uscite anticipate significa ridurre il capitale umano disponibile e rallentare la competitività del sistema produttivo", spiega il prof. Lucifora. "L'invecchiamento non è incompatibile con la crescita economica. Sono l'assenza di politiche di gestione dell'età e gli atteggiamenti ageisti a generare inefficienze. **Promuovere strategie di active ageing at work non è una misura di welfare: è una leva economica concreta per sostenere produttività, innovazione e crescita.**"

Lo studio indica che le imprese più competitive sono quelle che operano sui mercati internazionali, fanno parte di gruppi e hanno sviluppato pratiche di gestione più strutturate. Al contrario, le imprese familiari e quelle operanti prevalentemente sui mercati locali – che costituiscono la maggioranza del tessuto produttivo italiano – mostrano maggiore resistenza all'adozione di politiche di Age Management.

Un tema al centro anche del Rapporto Draghi

"La competitività moderna non dipende più solo dai costi del lavoro, ma soprattutto dalle competenze della forza lavoro", sostiene Draghi nel suo Rapporto, sottolineando come la cattiva gestione delle risorse umane sia un fattore critico per la produttività e tra le cause del ritardo tecnologico europeo.

In un contesto di invecchiamento demografico, dove l'Europa deve finanziare il welfare con una popolazione sempre più anziana, valorizzare i lavoratori senior attraverso formazione e riqualificazione diventa una leva strategica non solo per le singole imprese, ma per la competitività dell'intero sistema produttivo. **Lo studio Age-It dimostra che le PMI italiane – che rappresentano il 99% delle imprese – possono trasformare la sfida dell'invecchiamento in un vantaggio competitivo, ma solo se superano pregiudizi e adottano pratiche strutturate di gestione dell'età.**

LO STUDIO

La ricerca è basata su dati INAPP relativi a oltre 4.500 PMI italiane (10-249 dipendenti) intervistate nel 2014 e 2022. Lo studio analizza la relazione tra ageismo e pratiche di *Age Management* e *Outplacement*, presenza di contrattazione collettiva e performance d'impresa.

IL PROGETTO AGE-IT

[Age-it \(Ageing Well in an Ageing Society\)](#) è il partenariato di ricerca sulle sfide dell'invecchiamento finanziato dal PNRR, coordinato dall'Università di Firenze e costituito da 27 enti, con oltre 800 esperti di diverse aree scientifiche appartenenti alle principali università italiane (Università di Firenze, Milano-Bicocca, Piemonte Orientale, Padova, Ca' Foscari Venezia, Bologna, Sapienza, Federico II, Molise, Bari, Calabria, Bocconi, Cattolica, Università Salute-Vita San Raffaele, SISSA Trieste), Enti di ricerca (CNR, ISTAT, INPS, INRCA, Neuromed) e alcune aziende di rilevanza nazionale.

L'EVENTO

I risultati del progetto Age-It saranno presentati nell'evento "Invecchiare bene in una società che cambia. Il Programma Age-It e le politiche per il futuro", in programma il **28 gennaio 2026** a Roma, presso Palazzo Wedekind (INPS).

Per informazioni:

UFFICIO STAMPA - Silvia Magna, email: silvia.magna@dblue.it – mob: 349/2516221



Finanziato
dall'Unione europea
Meccanismo di Recovery



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italia domani
PIANO NAZIONALE

