

**ORDINE DEGLI PSICOLOGI DELLA LIGURIA**



# **Il punto sull'Age Management**

**Ricerca-intervento  
sull'invecchiamento attivo in Liguria**

**Esperienze e prospettive in ambito  
lavorativo italiano ed europeo**





# Il punto sull'Age Management

Ricerca-intervento sull'invecchiamento attivo in Liguria  
Esperienze e prospettive in ambito lavorativo italiano ed europeo

Biancamaria Cavallini • Jarmila Chylova • Armando De Donno  
Priscilla Dusi • Massimo Gargioni • Alessandra Guidali  
Marco Schiavetta • Cristiano Trentini

## SOMMARIO

<b>Introduzione</b>	▶ 3
<b>Fondamenti teorici: Active aging Vs. Age Management</b>	▶ 4
1 – Active aging	▶ 4
2 – Age Management	▶ 7
3 – Age Active Management	▶ 10
<b>Azioni per favorire l'Age Management: una ricerca-intervento</b>	▶ 12
1 – Il progetto: presentazione della ricerca e del campione	12
Premessa	12
Articolazione della ricerca	▶ 13
2 – I risultati: le dimensioni emerse	▶ 14
2.a Conoscenza del fenomeno "Age management"	▶ 15
2.b Cambiamenti che il fenomeno ha portato nell'organizzazione del lavoro	15
2.c Aspettative dei lavoratori over 50 nei confronti dell'azienda per la gestione del fenomeno	▶ 16
2.d Eventuali azioni messe in atto per gestire/ prevenire il fenomeno	16
2.e Possibili soluzioni alternative	▶ 17
2.f Aspettative nei confronti delle pubbliche istituzioni	▶ 18
<b>Age Management e Aziende: l'esperienza italiana</b>	▶ 19
<b>Age Management in Europa</b>	▶ 27
<b>Conclusioni</b>	▶ 33
Produzioni editoriali sull'invecchiamento attivo	▶ 35
Note	▶ 39
Bibliografia	▶ 40
Linkografia	▶ 41



# Introduzione

L'Ordine degli Psicologi della Liguria, in linea con quanto espresso dalla Campagna europea 2016-2017 "Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età" ha voluto dare il suo contributo per valorizzare la centralità della persona all'interno delle realtà Aziendali.

Le organizzazioni nascono, vivono, sopravvivono, si sviluppano o muoiono, anche per merito, o demerito, della propria qualità fondamentale: la risorsa umana.

L'individuo è la prima e la più importante risorsa dell'organizzazione perciò, per perseguire il suo benessere, la strategia sarà quella di creare un equilibrio tra le diverse generazioni all'interno dell'organizzazione, attraverso l'adattamento delle attività previste dai diversi ruoli.

Una sistematica applicazione di buone pratiche nella gestione dell'età aiuterà le organizzazioni ad adeguarsi all'inevitabile invecchiamento della forza lavoro, a contribuire al prolungamento della vita lavorativa (spesso subito per legge dalle aziende), a promuovere le pari opportunità tra lavoratori di diverse fasce d'età.

La buona riuscita delle politiche di Age Management dipende dalla capacità dell'azienda di promuovere l'invecchiamento attivo (Active Ageing): la persona "anziana" è vista non più come portatrice di bisogni, ma come una risorsa che, opportunamente sostenuta, può dare il proprio contributo unico e indispensabile all'azienda.

Progettare un contesto che favorisca lo scambio di conoscenze e capace di mantenere alta la motivazione, incidendo così sul benessere delle persone, rappresenta oggi un'opportunità per creare un nuovo patto tra l'azienda e tutte gli individui che ne fanno parte.

Nelle pagine seguenti si riporta in sintesi quanto realizzato dal gruppo di lavoro di Psicologia delle Organizzazioni del nostro Ordine: una ricerca-intervento e molti altri dati scientifici ed elementi teorici salienti per iniziare a esplorare, o per approfondire, le conoscenze su questo argomento così attuale nella nostra Società di oggi; un elaborato di sicuro interesse per i colleghi psicologi, per gli addetti ai lavori, ma anche per tutti i lavoratori di oggi e di domani.



# Fondamenti teorici: Active aging vs. Age Management



Per argomentare l'**Age Management** è necessario partire dal bisogno, ormai sotto gli occhi di tutti, di sostenere e promuovere l'invecchiamento attivo, ovvero l'**active aging**, investendo sull'aggiornamento delle competenze, anche in età avanzata, in quella fase della vita che viene indentificata come anziana.

Da un lato, il veloce mutamento del mercato del lavoro non garantisce più carriere continuative all'individuo nella stessa azienda e spesso anche nello stesso profilo professionale.

Dall'altro lato, l'innalzamento dell'età pensionabile e la condizione economica, che spesso

l'essere pensionato comporta, sono fattori che condizionano l'individuo sia socialmente sia psicologicamente.

In entrambe le situazioni, il **Lifelong Learning**, ben sostenuto da un coerente intervento di **Lifelong Guidance**, costituisce ormai sia una scelta sia una necessità per promuovere un invecchiamento attivo.

Già nel 2002 l'Organizzazione Mondiale della Sanità (Oms) nel suo documento di strategia "**Active ageing. A policy framework**" aveva indicato chiaramente i tre pilastri principali per sostenere un invecchiamento attivo: la salute, la partecipazione, la sicurezza (**Figura 1**).

**Figura 1 • L'invecchiamento attivo e i suoi pilastri**

<b>Salute</b>	<b>Prevenire e ridurre</b> l'eccesso di disabilità, malattie croniche e mortalità prematura
	<b>Ridurre</b> i fattori di rischio associati alle malattie principali e aumentare i fattori protettivi
	<b>Sviluppare in continuo</b> i servizi socio-sanitari accessibili e fruibili per le persone che invecchiano
<b>Partecipazione</b>	<b>Creare opportunità</b> di formazione e apprendimento durante tutta la vita
	<b>Rendere possibile</b> la partecipazione ad attività economiche e di volontariato assecondando preferenze e capacità delle persone
	<b>Incoraggiare</b> e rendere possibile la partecipazione ad attività sociali e comunitarie
<b>Sicurezza</b>	Ridurre le disuguaglianze in fatto di sicurezza e di bisogni delle donne che invecchiano

Fonte: Organizzazione Mondiale della Salute, 2002

L'Oms punta alla valorizzazione della persona ultra 64enne ed indica quest'obiettivo con il nome di **"Active ageing"**: la popolazione invecchia sempre di più, ecco perché bisogna promuovere la partecipazione degli over 60 nella società. Nel panorama mondiale l'Italia è uno dei Paesi con la maggiore proporzione di persone ultra 64enni che, a oggi, costituiscono oltre il 20% della popolazione. Una proporzione che è destinata ad aumentare, visto che le più recenti proiezioni Istat indicano anche che, nel 2051, un italiano su tre avrà più di 64 anni.

Non solo nei paesi in cui l'aspettativa e la qualità della vita sono più basse, dunque, ma anche nel nostro Paese, tra i primi al mondo per aspettativa di vita, l'invecchiamento della popolazione rappresenta "un trionfo e una sfida" per la società.

Il generale aumento dell'aspettativa di vita corrisponde infatti a un aumento delle patologie cronico-degenerative legate all'invecchiamento, con conseguente crescita dei costi assistenziali e difficoltà di sostenibilità dell'assistenza. A fronte di tale scenario, l'Oms ha tracciato una strategia di promozione della salute e valorizzazione della persona ultra

64enne, indicata con il nome di **"Active ageing"**, che intende favorire una diversa concezione dell'invecchiamento a partire da un nuovo ruolo e di valorizzazione della persona ultra 64enne all'interno della società.

Sostiene e mira a sviluppare questi indirizzi anche la Strategia Europa 2020, che si propone di lanciare un messaggio rivolto al contributo che le persone anziane possono dare alla società attraverso lo scambio di informazioni e buone pratiche. "L'Europa sta vivendo una fase di trasformazione. La crisi ha vanificato anni di progressi economici e sociali e messo in luce le carenze strutturali dell'economia europea. Nel frattempo il mondo si sta rapidamente trasformando e le sfide a lungo termine (globalizzazione, pressione sulle risorse, invecchiamento) si accentuano. L'UE deve prendere in mano il proprio futuro"<sup>1</sup>. Nel documento della Commissione si legge che: solo il 46% dei lavoratori più anziani (55-64 anni) è ancora in attività, contro più del 62% negli Stati Uniti e in Giappone; le ore lavorative degli Europei sono inferiori del 10%, in media, a quelle dei loro omologhi statunitensi o giapponesi; l'invecchiamento della popolazione si sta accelerando, con i pensionamenti dei figli

del **baby boom**, la popolazione attiva dell'UE ha iniziato a diminuire dal 2013/2014. "Attualmente il numero di ultrasessantenni aumenta a una velocità doppia rispetto a prima del 2007 (circa due milioni in più ogni anno contro un milione in precedenza). La diminuzione della popolazione attiva e l'aumento del numero di pensionati eserciteranno una pressione supplementare sui nostri sistemi assistenziali"<sup>2</sup>.



## 1. ACTIVE AGING

Nel documento **"Active ageing. A policy framework"** (Oms) si descrive l'**Active ageing** come: "il processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza al fine di migliorare la qualità di vita delle persone anziane". Questo approccio permetterebbe dunque agli individui di realizzare il proprio benessere fisico, sociale e mentale attraverso il proprio corso della vita, partecipando personalmente ad una società che da parte sua fornisce adeguata protezione e cura. La parola "attivo" non si riferisce infatti solo all'essere fisicamente efficienti ma anche al

continuare a partecipare alla vita economica, culturale, lavorativa e civica della comunità. Gli anziani possono essere un valido aiuto per le proprie famiglie e per i propri pari: l'interdipendenza e la solidarietà intergenerazionale diventano principi basilari di questa strategia. "Noi tutti invecchiamo, ogni giorno della nostra vita. Ciascuno di noi ha cominciato ad invecchiare prima ancora di nascere e continueremo a fare così per tutto il corso della nostra vita. Aumenta il numero di persone che raggiungono l'età anziana. Vi sono oggi 500 milioni di persone nel mondo che hanno 60 anni o più. Questo numero si stima che aumenterà a 1000 milioni nel 2020, un aumento del 75%, contro il 50% di tutta la popolazione. Un "Invecchiamento Attivo" aiuta a mantenere salute e creatività durante il corso della vita e specialmente in età tarda"<sup>3</sup>.

L'Istituto Superiore della Sanità<sup>4</sup> ci aiuta a sfatare i sei luoghi comuni più diffusi sugli anziani per poter comprendere l'importanza dell'invecchiamento attivo, come di seguito sintetizzati.

- 1) Non tutti vivono nei paesi industrializzati: oltre il 60% degli over 60 vive nei paesi in via di sviluppo (nel 2020 dei 1000 milioni stimati quasi 700 vivrà in questi ultimi paesi).
- 2) Non sono tutti uguali: costituiscono un gruppo diversificato formato da persone che conducono una vita attiva e sana o più sedentaria, ricche o povere, in salute o meno, che vivono in isolamento o conducono una vita sociale molto partecipata.
- 3) Non invecchiano allo stesso modo: le donne vivono più a lungo degli uomini (con un vantaggio compreso tipicamente tra i 5 e gli 8 anni); sono più resistenti, ma soffrono di più di osteoporosi, diabete, ipertensione, incontinenza e artrite. Ma, soprattutto, il "vantaggio biologico" delle donne rispetto agli uomini è ridotto dal loro svantaggio sociale.
- 4) Non sono fragili: la grande maggioranza

delle persone anziane rimane fisicamente in forma fino ad età avanzata, dunque oltre ad essere capaci di portare avanti i compiti della vita quotidiana, continuano ad avere un ruolo attivo nella vita della comunità.

- 5) Possono contribuire alla società: il diffuso pregiudizio che gli anziani non possono fornire un contributo alla società si basa sulla nozione che solo le occupazioni retribuite abbiano valore, tuttavia, sostanziali contributi vengono forniti da persone anziane in lavori non pagati in molti settori, includendo l'agricoltura, ed il volontariato.
- 6) Non sono un peso economico per la società: il crescente numero di anziani che si aspettano cure sanitarie e pensioni di vecchiaia, non deve essere visto come un pericolo o una crisi, ma solo come una opportunità di sviluppare delle politiche che assicurino standard di vita decenti in futuro per tutti i membri della società, giovani e vecchi<sup>5</sup>.

La vita che si allunga cambia la vita, la arricchisce di stagioni, apre nuovi orizzonti e modifica anche il linguaggio: i sessantenni, un tempo considerati senza mezzi termini "anziani", sono diventati "tardo adulti". Questo lo certifica la demografia, che ha aumentato le fasi di età da cinque a nove: oltre alla scoperta di una fase successiva della maturità, l'età "tardo adulta" (tra i 55 e i 64). I "giovani anziani", così, non sono più un ossimoro, ma la fascia di chi ha tra i 65 e i 75 anni; si diventa vecchi solo oltre i 75, per scivolare nella "grande vecchiaia" (quella della non autosufficienza) oltre gli 85 (Saraceno, 2013). La vita ha acquistato complessità, ma anche incertezza e rimanere "agenti" attivi sembra un destino segnato; come racconta Marc Freedman nel suo libro, **The Big Shift: Navigating the New Stage Beyond Midlife**, dove l'Autore immagina un futuro in cui milioni di sessanta e settantenni rimarranno al lavoro e manterranno i "veri" anziani ultraottantenni.



L'**Age Management** identifica quel settore della **Diversity Management** che si occupa di attuare iniziative per favorire l'integrazione e la valorizzazione dei dipendenti di un'azienda, tenendo in considerazione l'età anagrafica di ogni singolo lavoratore.

Oggi nelle aziende italiane esistono più di 17 milioni di over 50 che saliranno a 23 milioni entro il 2034. Dopo Germania e Giappone l'Italia risulta la terza potenza mondiale più vecchia per occupati over 50. Il fenomeno dell'**age management** tocca un altro fattore molto importante, ovvero la mancanza di posti di lavoro per i giovani e il conseguente aumento della soglia di ingresso degli stessi nel mondo del lavoro.

La diversità di età, così come quella di genere, l'orientamento sessuale e culturale, se sviluppata, può aumentare il valore del capitale umano e influire positivamente sull'andamento dell'azienda.

La sfida alla base delle strategie dell'**Age Diversity** è quella di creare un equilibrio tra le diverse generazioni all'interno dell'organizzazione attraverso l'adattamento delle attività previste dai ruoli.

Una sistematica applicazione di buone pratiche nella gestione dell'età aiuterà le organizzazioni ad adeguarsi all'inevitabile invecchia-

mento della forza lavoro, a contribuire al prolungamento della vita lavorativa (spesso subito per legge dalle aziende), a promuovere le pari opportunità tra lavoratori di diverse fasce d'età. La buona riuscita delle politiche di **Age Management** dipende anche dalla capacità dell'azienda di non focalizzarsi solo sui lavoratori over 55 ma di prevedere un orizzonte temporale più lungo, analizzando la possibile presenza di conflitti di interesse generazionali. Il paradigma del ciclo evolutivo delle competenze (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005) riconosce tre distinte fasi della vita professionale di un lavoratore: I) 15-30 anni; II) 30-45 anni; III) 45-65 anni.

Gli studi suggeriscono che le persone più anziane perdono progressivamente alcune capacità lavorative ma in compenso giungono a disporre di competenze non possedute in modo significativo nelle fasi precedenti.

Questo modello, se da un lato riconosce gli effetti negativi legati all'età, in particolare la diminuzione della **performance** fisica e della capacità d'apprendimento, dall'altro sottolinea i vantaggi associati all'esperienza del **job specific** con un miglioramento delle **skills** socio-relazionali dei dipendenti over 45.

Ai lavoratori anziani si riconosce una maggiore propensione alla disponibilità a lavori pesanti/ripetitivi e verso i colleghi, alla responsabilità, al rispetto della gerarchia. I lavoratori più giovani vengono invece considerati preferibili agli anziani per l'attitudine all'innovazione, la familiarità con i sistemi informatici, la creatività e l'integrazione in gruppi di lavoro preesistenti.

Con l'avanzare dell'età le risorse tendono ad un naturale declino che porta spesso ad un **gap** tra richieste e **performance**. Il **gap** si ripercuote negativamente sullo **status** lavorativo, sulla salute e più in generale sul benessere personale (psicologico e fisico).

Per esplorare questa tematica J. Ilmarinen (2009) ha creato e validato il costrutto della **Work Ability**, definito concettualmente come "la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche".

Sulla base di questa definizione lo studioso ha sviluppato un indice di misurazione, il **Work Ability Index (WOA)**, composto da 7 criteri di valutazione, di seguito indicati.



1. **Work Ability** attuale confrontato con il periodo di best performance in azienda;
2. **Work Ability** in relazione alle richieste della mansione;
3. Numero attuale di malattie fisiche croniche diagnosticate;
4. Stima dell'indebolimento delle capacità lavorative dovuto a tali malattie;
5. Permessi per malattia durante gli ultimi 12 mesi;
6. Percezione della propria **Work Ability** nei prossimi due anni;
7. Risorse mentali.

Il WOA è stato utilizzato in numerosi studi che hanno seguito l'arco di vita lavorativa di un consistente numero di soggetti e che hanno permesso di indagare le correlazioni tra i valori di **Work Ability** e le scelte di carriera degli individui, soprattutto in relazione alle scelte di ritiro anticipato dal lavoro.

Per quel che riguarda le scelte di carriera e di ritiro, è stato possibile dimostrare che bassi valori di **Work Ability** risultano essere forti predittivi di ritiro anticipato dal lavoro.

È stato inoltre possibile dimostrare che la **Work Ability** può essere influenzata dall'azione manageriale, confrontando in un'ottica sistemica le richieste della mansione, l'ambiente e l'organizzazione aziendale, la cura della salute del personale ed il sistema di competenze.

Per questi motivi nasce la necessità di identificare le "buone pratiche" che permettono al management di intervenire sul problema dell'**ageing**.

Partendo dal presupposto che non esista una "**one best way**" ma che l'efficacia degli interventi è sempre in relazione al peculiare contesto organizzativo Alan Walker (1996, 1997, 1998, 1999 e 2002)<sup>6</sup> ha sottolineato come tali



interventi possano essere di due tipi: reattivi o preventivi.

I primi sono tutti quelli in cui l'invecchiamento del personale è già diventato una problematica per l'organizzazione, in termini di competenze, di costi o di clima organizzativo; i secondi sono tutti quelli che, in modo sistemico, influenzano l'intera struttura organizzativa in un'ottica di prevenzione del problema (per es. adottando il **long-life training** ed il **job redesign**). Questi interventi possono toccare diverse tematiche aziendali sintetizzabili nelle seguenti 8 dimensioni.

1. **Recruitment;**
2. Formazione;
3. Sviluppo di carriera;
4. Flessibilità nell'organizzazione del lavoro;
5. Tutela e promozione della salute, job redesign;
6. Reimpiego in una differente mansione;
7. Uscita dal lavoro e transizione al ritiro;
8. Approcci omnicomprensivi.

Walker, inoltre, sottolinea come gli interventi del secondo tipo siano i più efficaci, seppure maggiormente impegnativi, poiché pongono il **focus** sull'intero arco di vita lavorativa, evitando fenomeni di discriminazione e di auto-svalutazione del personale **aged**.

Definendo "buone pratiche" tutti quegli interventi volti a:

- "Combattere le barriere d'età", direttamente o indirettamente;
- Promuovere l'**age diversity**;
- Provvedere ad un ambiente di lavoro in cui ogni individuo sia messo in grado di sviluppare il suo potenziale senza essere svantaggiato per via della sua età.

Dall'applicazione di **best practice** nella gestione dell'età le organizzazioni potranno: adeguarsi meglio all'invecchiamento della forza lavoro; contribuire al prolungamento della vita lavorativa di qualità; promuovere le pari opportunità tra lavoratori di diverse fasce d'età. La riuscita delle politiche di Age Management quindi dipende anche dalla capacità del-

l'azienda di prevedere programmi per diverse fasce di età, analizzando la possibile presenza di conflitti di interesse generazionali (Schiavetta, 2018).

### 3. AGE ACTIVE MANAGEMENT

Le persone più anziane perdono progressivamente alcune capacità lavorative ma dispongono anche di competenze non possedute nelle fasi precedenti, quindi se è vero che ci sono degli effetti negativi legati all'età vanno riconosciuti anche i vantaggi associati all'esperienza. I lavoratori più esperti generalmente dimostrano maggiore propensione alla disponibilità verso i colleghi, alla responsabilità e al rispetto della gerarchia. I lavoratori meno esperti invece vengono considerati preferibili agli anziani per l'attitudine all'innovazione, la familiarità con i sistemi informatici, la creatività e il lavoro in **team**.

Le competenze, nel corso del tempo, si perdono, quindi occorre aggiornarle ed i **focus**



**group** aziendali ad alta disomogeneità sono uno strumento importante per capire meglio lo stato dell'arte della propria popolazione lavorativa. Il cambiamento "socio-tecno-generazionale" fa paura soprattutto ai manager, a coloro che dovrebbero essere i primi driver del fenomeno.

Essere consapevoli di come le diverse modalità di approccio al lavoro pesano sulla cultura aziendale è la premessa fondamentale per rendere più efficace l'effetto degli interventi gestionali sulle persone, come ben illustrato dallo studio "Age at Work, 8 stili di vita al lavoro" riportato nell'articolo di G. Rusconi (2018) sul "Sole24Ore"<sup>7</sup>.

Gli stili di vita al lavoro identificati in questa ricerca vedono "turisti delle opportunità", molto preparati (sempre connessi) ma poco affettivi e lungimiranti, operare accanto ai "sognatori statici", fortemente identificati con il contesto sociale e culturale di appartenenza e poco propensi al cambiamento.

Se gli "individualisti disincantati" sono in cerca di una realizzazione professionale e convinti del fatto che lavorare con diligenza sia una garanzia di carriera, per i "ricercatori di approdo" il lavoro è inteso come strumento per accedere ai piaceri della vita (G. Rusconi, 2018).

Si va quindi dai "conquistatori allo specchio", realizzati professionalmente e costantemente aggiornati sui trend e sulle innovazioni, agli "integrati preoccupati", figure legate alla tecnicità dei mestieri in cui si identificano. Gli "eroi guerrieri", infine, hanno un elevato senso del dovere e della responsabilità, mentre i "martiri formali" sanno sopportare elevate frustrazioni della vita quotidiana senza particolari mire verso la realizzazione di sé stessi nel lavoro.

Gestire al meglio gli estremi della curva (giovani e over 55), suggeriscono i ricercatori, rischia di lasciare in ombra un aspetto molto più importante, quello della convivenza tra le diverse fasce d'età. Persone di età diverse che condividono lo stesso luogo di lavoro possono essere, al contempo, una risorsa e un limite, in funzione di come si decide di affrontare la questione. E le ricerche che hanno misurato le performance di un team concordano tutte, non a caso, nell'affermare che i gruppi "misti" sono quelli che producono maggiori innovazioni e registrano maggiori risultati.

Se le pratiche e le strategie di "**Age management**" sono entrate negli ultimi anni a pieno titolo nelle agende delle organizzazioni in tutto il mondo è perché la valorizzazione delle persone in funzione della loro età rappresenta, oggi, un **asset** fondamentale dell'azienda, chiamata per questo a comprendere in modo approfondito le dinamiche dell'appartenenza generazionale per una corretta definizione delle proprie politiche organizzative.

Questa è la cornice di riferimento che ci ha portato, come gruppo di psicologi del lavoro, ad affrontare una ricerca sul campo, coinvolgendo le aziende del nostro territorio (la regione Liguria), con l'obiettivo di osservare il loro presente.

Gli interventi, indicati nel prossimo capitolo, hanno aperto ad una riflessione consapevole del "qui ed ora" della propria organizzazione per guardare all'orizzonte del proprio prossimo futuro con interventi preventivi e non solo reattivi sulla gestione dell'**age management**.

# Azioni per favorire l'Age Management: una ricerca-intervento



## 1. IL PROGETTO: PRESENTAZIONE DELLA RICERCA E DEL CAMPIONE

### Premessa

Il progetto propone una ricerca-intervento multi-aziendale condotta sul territorio regionale ligure, per indagare il fenomeno dell'Age Management in azienda.

È stata realizzata da psicologi con la collaborazione dell'Ordine degli Psicologi della Regione Liguria, dell'Associazione Nazionale Medici di Azienda (A.N.M.A.) e dell'Associazione Italiana Formatori, per consentire un approccio completo, grazie alla cooperazione di professionalità diverse.

Il presupposto teorico di partenza è che da un'analisi dello stato dell'arte le aziende possano decidere di attuare politiche di risorse

umane in tema di invecchiamento attivo, rivolte a coinvolgere e valorizzare i lavoratori senior.

Per questo motivo, l'obiettivo della ricerca-intervento è stato quello di fornire uno strumento di analisi e di progettazione, per ottenere un punto di prospettiva specifico e puntuale a disposizione delle aziende. Il fine quello di conoscere e affrontare efficacemente il fenomeno dell'invecchiamento attivo, attraverso l'individuazione di buone prassi e di proposte da adottare nella propria realtà lavorativa.

In quest'ottica, l'analisi precisa della realtà aziendale può diventare uno strumento per valorizzare al meglio le persone interne alla stessa, per riflettere sulle politiche di risorse umane e per gestire le carriere dei lavoratori in azienda lungo tutto l'arco di vita.

### Articolazione della ricerca

La ricerca-intervento si è svolta attraverso **focus group** e interviste semi-strutturate. In entrambi i casi, i conduttori sono stati psicologi, accompagnati nei **focus group** da due osservatori, anch'essi psicologi.

Entrambe le metodologie hanno permesso di verificare le macro-tendenze della cultura aziendale in tema di **age management**, realizzando una fotografia della stessa e permettendo l'identificazione di nuovi percorsi o azioni di miglioramento.

Nella prima fase della ricerca sono stati condotti quattro focus group, ai quali hanno partecipato i referenti aziendali, e altrettante interviste strutturate, rivolte ad alcuni medici del lavoro.

Successivamente, sono stati coinvolti i lavoratori, appartenenti alle medesime realtà organizzative dei referenti, in un focus group conclusivo, che potesse mettere a confronto le diverse percezioni sul fenomeno.

In tutti i casi, si sono indagate le seguenti dimensioni: conoscenza del fenomeno dell'**Age Management**, eventuali criticità/opportunità riscontrate nel proprio ambito lavorativo ed eventuali azioni messe in atto, possibili soluzioni alternative e aspettative nei confronti delle istituzioni.

Successivamente, è stata condotta un'analisi qualitativa dei dati raccolti sia dalle interviste che dai focus group, a seguito della quale è stato predisposto un report e del materiale informativo sull'argomento, entrambi consegnati ai partecipanti.

Sulla base di questi documenti, è stato inoltre scritto un articolo monografico sulla tematica ed è stato organizzato, in data 9 novembre 2018, un convegno di approfondimento dal titolo: "**Nuovi orizzonti organizzativi: age management, disability management, bored out**".

Da segnalare anche la partecipazione della ricerca-intervento al concorso a premi nel quadro della **Campagna Europea Ambienti di lavoro sani e sicuri 2016-2017**.

### Il campione

Le 19 aziende che hanno partecipato alla ricerca-intervento appartengono a settori lavorativi differenti e sono tutte locate nella Regione Liguria.

**Figura 2 • Settore di appartenenza delle aziende coinvolte nel campione della ricerca**

Numero	Tipologia
<b>5</b>	Settore pubblico
<b>9</b>	Settore privato
<b>3</b>	Onlus e Cooperative
<b>2</b>	Associazioni

Il numero effettivo di partecipanti si attesta tuttavia a 41 persone, di cui 37 tra lavoratori e referenti aziendali e 4 medici del lavoro liberi professionisti (non presenti in tabella). Questo, poiché sono state presenti più persone appartenenti alla stessa azienda.

**Figura 3 • Distribuzione dei ruoli nel campione della ricerca**

N° persone	Ruolo
<b>26</b>	Referenti aziendali
<b>11</b>	Lavoratori
<b>4</b>	Medici del lavoro

In particolare, hanno preso parte alla ricerca: Associazione Italiana Formatori, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale Porto di Genova, Asl 3, CGIL Sportello di Genova, Consorzio Agorà, Costa Crociere S.p.a., Costa Edutainment S.p.a., Istituto David Chiossone Onlus, Istituto Giannina Gaslini, Istituto Nazionale di Fisica Nucleare - sede di Genova, IperCoop Liguria, Mestel S.r.l., Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Porto Petroli di Genova S.p.a., Rina S.p.a., Ospedale San Martino, Schneider Electric S.p.a., SECH Terminal Contenitori Porto di Genova S.p.a., Serfer S.p.a. Tra le figure professionali coinvolte come referenti aziendali si segnalano: Responsabili delle Risorse Umane, Medici Competenti Aziendali, RLS, Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione.

**Figura 4 • Ruoli specifici dei referenti aziendali coinvolti nella ricerca**

N° referenti	Ruolo
5	Direttore/Dirigente/Manager
6	Personale formazione
9	HSE / RSPP / SPP
3	RLS
2	Rappresentanti Associazione
1	Assistente Sanitario

## 2. I RISULTATI: LE DIMENSIONI EMERSE

Come evidenziato, la ricerca ha indagato la conoscenza del fenomeno dell'**Age Management** tra i partecipanti, i correlati cambiamenti organizzativi, le eventuali azioni messe in atto e le possibili soluzioni alternative implementabili in azienda, nonché le aspettative nei confronti delle istituzioni.

Quello che emerge è una generale conoscenza del fenomeno, indagata anche attraverso un momento preliminare ai focus group e alle interviste, durante il quale si è chiesto ai partecipanti di associare delle parole al concetto di Age Management.

Tra le parole emerse segnaliamo: invecchiamento, disagio, futuro, fatica, ricollocazione, affaticamento, relazione, salute, consapevolezza, assenza di ricambio generazionale, occasione, persona al centro, mancanza d'innovazione, minor efficienza.

Questi concetti mettono in luce la tendenza a un atteggiamento poco proattivo al fenomeno, evidenziando la tendenza a concentrarsi sugli aspetti negativi dello stesso e sui difetti della sua gestione, piuttosto che indagare le possibili zone di valore.

La conoscenza diffusa sul tema, e il relativo atteggiamento verso lo stesso, sono però accompagnati da una sua ridotta comprensione profonda e da una carente consapevolezza delle sue implicazioni presenti e future.

Diffusa è tuttavia la curiosità di conoscere le buone prassi e le soluzioni adottate dagli altri, al fine di confrontarsi sulla tematica.

Di seguito, vengono riportate nel dettaglio le dimensioni emerse.



### 2.a. Conoscenza del fenomeno "Age management"

Complessivamente, e a prescindere dal ruolo ricoperto, gli intervistati sono consapevoli del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione lavorativa.

In particolare è emersa, da parte dei referenti aziendali, una parziale consapevolezza in merito alle implicazioni presenti e future dell'invecchiamento sui diversi ambiti lavorativi (salute, sicurezza, produttività aziendale, etc.). È risultata diffusa la curiosità di conoscere le buone prassi e le soluzioni adottate dagli altri partecipanti, al fine di prendere spunti in merito.

A differenza dei referenti aziendali, i lavoratori mostrano invece una minore conoscenza del fenomeno a livello teorico, ma un maggiore coinvolgimento a livello pratico. Gli stessi, riferiscono tuttavia di non aver avuto possibilità di condividere in modo strutturato con i responsabili delle loro aziende le criticità e le riflessioni in merito.

Fig. 5 • Risposte della totalità dei partecipanti alla domanda: "Conosci il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione lavorativa?"



Figura 6 • Risposte della totalità dei partecipanti alla domanda: "Qual è l'età media nella tua realtà lavorativa?"

Range età	Percentuale
39 anni o meno	6%
tra 40 e 45 anni	47%
tra 46 e 50 anni	24%
51 anni o più	23%

### 2.b. Cambiamenti che il fenomeno ha portato nell'organizzazione del lavoro

Il primo aspetto da evidenziare è che il fenomeno dell'Age Management sembra essere maggiormente percepito e vissuto dalle realtà lavorative in cui prevalgono attività manuali e/o operative. In particolare, i cambiamenti portati dall'invecchiamento risultano, per i lavoratori, fonte di demotivazione e scarsa prospettiva, poco accolte dalla realtà lavorativa di riferimento.

Quando il fenomeno è affrontato a livello organizzativo, i referenti aziendali riferiscono le seguenti conseguenze: aumento delle inidoneità parziali e/o temporanee al lavoro svolto (prescrizioni mediche), demansionamento, ricollocazione, riduzione orari, accompagnamento alla pensione.

Nel settore privato la gestione di queste dinamiche avviene in autonomia da parte dell'azienda, mentre nel pubblico le si considera di difficile soluzione, dal momento che il problema si sposta a livello istituzionale, considerato dai partecipanti come intrinsecamente più complesso e difficilmente esauribile.

Si è fatto presente, inoltre, che al momento la tendenza è quella di adattare l'organizzazione alle esigenze dei lavoratori, ma che appare

“impensabile” che la stessa si muova per cambiare effettivamente.

È necessario segnalare, inoltre, due dimensioni emerse di particolare interesse: da un lato, viene riscontrato un collegamento tra il fenomeno dell'**Age Management** e il costrutto del **Technostress**, dall'altro, si evidenzia una particolare declinazione del fenomeno in oggetto nei contesti socio-sanitari. Nel primo caso, emergono le difficoltà legate all'utilizzo delle nuove tecnologie proprio da parte dei lavoratori over 50, specialmente nelle professioni a prestazione intellettuale; nel secondo caso, invece, viene evidenziato come l'invecchiamento degli operatori sia accompagnato da quello dell'utenza, dando luogo quello che può essere definito “**Age Management bidirezionale**”.

### **2.c. Aspettative dei lavoratori over 50 nei confronti dell'azienda per la gestione del fenomeno**

L'aspettativa maggiormente riportata dai partecipanti riguarda una revisione dell'assetto organizzativo attraverso un'equa assegnazione dei carichi di lavoro, l'elasticità degli orari e dei permessi, la riduzione dei turni e una migliore conciliazione tra vita lavorativa e privata.

I referenti aziendali evidenziano che le richieste più frequenti da parte dei lavoratori senior siano ascrivibili unicamente all'alleggerimento delle mansioni, ottenibile attraverso una maggiore flessibilità lavorativa (part-time ma non solo), la possibilità di **smartworking** e la “normalizzazione” dell'orario di lavoro (esclusione da turni).

Le risposte dei lavoratori sono tendenzialmente sovrapponibili a quelle dei referenti aziendali, sebbene gli stessi riportino la sensazione soggettiva di non avere un'effettiva

percezione dell'entità del fenomeno, se non a livello individuale, e l'importanza di introdurre un maggiore benessere nell'ambiente di lavoro. Sottolineano, inoltre, la necessità di poter offrire alle persone over 50 la possibilità di cambiare ruolo per poter continuare a lavorare in modo adeguato all'età.

In maniera diffusa tra i partecipanti, viene infine ritenuta indispensabile una politica di ricambio generale, soprattutto nel caso delle mansioni usuranti, a favore dell'inserimento di giovani.

### **2.d. Eventuali azioni messe in atto per gestire/prevenire il fenomeno**

È necessario premettere che solo una minoranza di aziende riporta la messa in atto di azioni concrete per gestire il fenomeno; per altro limitate a livello di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e di idoneità, o meno, alla mansione.

Le soluzioni proposte risultano pertanto relegate ad ambiti ristretti (pensionamento, formazione, trasferimento di conoscenza, cambio di mansioni, protocolli di prevenzione sanitaria) e spesso poco praticabili e/o efficaci. A questo proposito, mancano totalmente le azioni rivolte all'invecchiamento attivo, dimostrando la tendenza a un approccio reattivo e la carenza nel riconoscere le prospettive future del problema e nel dedicarsi alla prevenzione del fenomeno. A tal proposito, viene più volte riferito che gli interventi mirati vengono promossi solo dopo la prescrizione del medico del lavoro.

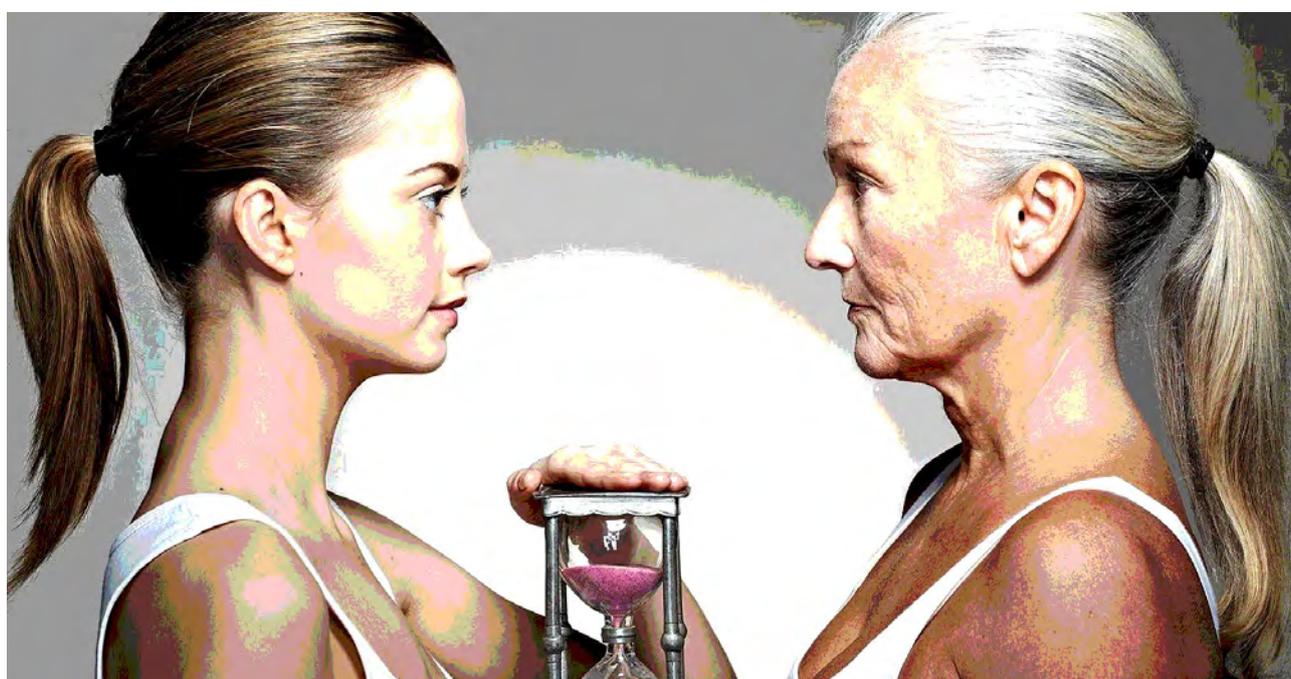
I pochi interventi messi in atto riguardano pertanto la popolazione lavorativa già “tardo adulta” o “giovane anziana” e quasi metà dei lavoratori intervistati dichiara, in base alle informazioni in loro possesso, che nessuna azione preventiva pianificata è stata ancora intrapresa dalle aziende di appartenenza.

I partecipanti hanno tuttavia condiviso alcune buone prassi agite, tra le quali si evidenziano: corsi di formazione e aggiornamento, percorsi per la gestione dello stress, cambi di mansione.

In casi isolati si segnala anche la ricerca di soluzioni attraverso un dialogo tra RSU e vertici aziendali, nonché e la nomina, e relativa formazione, di "maestri di mestiere".

Da evidenziare, infine, che in diversi casi l'in-

ste convergono sul tema dell'investimento nella ricerca, nell'innovazione e nella cultura aziendale. Non solo quindi nuove tecnologie a disposizione dei lavoratori che rendano le mansioni meno affaticanti e meno usuranti, ma anche gestione organizzativa strategica del lavoro e un processo di cambiamento culturale nel quale gli over 50 possano trovare più facilmente il riconoscimento della loro professionalità.



vecchiamento, e la conseguente difficoltà a reggere le mansioni e i ritmi lavorativi di alcuni dipendenti, sono affrontati, nel quotidiano, tramite prassi informali, tra le quali emerge "l'autogestione" di carattere solidale tra colleghi per la redistribuzione dei carichi di lavoro.

## 2.e. Possibili soluzioni alternative

I partecipanti ritengono che sarebbe opportuno intervenire in tema di **Age Management** in diversi modi e a diversi livelli: alcune rispo-

Nello specifico, le possibili soluzioni alternative proposte dai partecipanti si suddividono in tre macro aree:

- orari di lavoro
- benessere organizzativo
- soluzioni orientative

Per quanto riguarda gli orari di lavoro, il desiderio riguarda l'eliminazione del turno notturno (ove presente), l'agevolazione della turnistica e la flessibilità oraria (part-time).

Tra le soluzioni che interessano il benessere organizzativo, si propongono attività di **know-**

**ledge management**<sup>8</sup> e programmi di **mentoring**, accompagnati dal riconoscimento della professionalità dei lavoratori anziani.

Ad oggi, si registra infatti un basso riconoscimento e una scarsa valorizzazione delle esperienze maturate dai lavoratori, oltretutto non adeguatamente trasferite ai neoassunti.

Parallelamente, si evidenzia la necessità di uno sforzo organizzativo per dare la possibilità ai lavoratori di parlare del loro invecchiamento e delle loro paure e timori in merito.

Tra le soluzioni orientative, infine, emerge la possibilità di lavorare sul senso di appartenenza e sul legame affettivo con l'azienda, sulla motivazione professionale (anche attraverso percorsi di **coaching**) e sulla comprensione degli obiettivi e delle attività aziendali, per permettere al lavoratore di "dare senso a quello che si fa".

## **2.f. Aspettative nei confronti delle pubbliche istituzioni**

Specialmente da parte dei referenti aziendali, emergono altissime aspettative verso le istituzioni, mostrando come i problemi legati alla crescente anzianità dei dipendenti e dei lavoratori siano spesso avvertiti come irriducibili all'interno dell'azienda e, pertanto, non eliminabili da essa.

In particolare, i partecipanti riscontrano la carenza di ricambio generazionale, soprattutto alla luce dell'esigua presenza di concorsi pubblici sul territorio e delle difficoltà di assunzione che sperimentano le aziende private.

In questo senso, si sente anche la necessità di riformare la gestione del sistema pensionistico, riducendo l'età pensionabile ed "eliminando così il problema alla fonte".

Le aspettative nutrite nei confronti delle istituzioni variano quindi da "nessuna aspettativa" (nella quale si legge una mozione di sfiducia verso le istituzioni stesse, motivata dal ritenere che non ci siano politiche lavorative adeguate per affrontare il fenomeno) alla creazione di nuove e agevolate modalità di uscita dal lavoro, riduzione dell'orario lavorativo, possibilità di part time, maggiore assistenza sociale, agevolazioni per l'assunzione di giovani.

Quello che si evidenzia è dunque un atteggiamento di sfiducia verso le istituzioni e una volontà di veder affrontato il fenomeno non solo da un punto di vista pensionistico, ma con un'attenzione particolare alle persone, per ottenere "tutela, rispetto, considerazione, supporto!"

È da rilevare, infine, che in merito al tema del pre-pensionamento si registra una forte differenza di vedute tra referenti aziendali e lavoratori: se i primi vedono il pre-pensionamento come l'ambito in cui le istituzioni devono maggiormente investire, i secondi considerano questa soluzione non esaustiva dei problemi in oggetto.



# Age Management e Aziende: l'esperienza italiana



Richiamando parte di quanto già espresso in questo testo, le tappe di sensibilizzazione istituzionale sull'argomento culminano nell'adozione della Strategia Europa 2020, che si propone di lanciare un messaggio rivolto al contributo che le persone anziane possono dare alla società attraverso lo scambio di informazioni e buone pratiche. La Strategia punta a rilanciare l'economia dell'Unione Europea, sostenibile e solidale, capace di conseguire elevati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale.

Anche in Italia, seppure in numero percentualmente ridotto rispetto all'obiettivo istituzionale, diverse aziende hanno portato avanti iniziative in attuale stato di avanzamento o conclusione lavori oppure hanno pubblicamente presentato programmi formalizzati con l'obiettivo di poter valorizzare il contributo dei lavoratori **senior** e, in ultima analisi, affrontare l'**Age Management**.

A seguire si presenta un elenco delle principali azioni implementate ad oggi nelle aziende italiane:

- 1. "Il reclutamento e la selezione.** Le attività sono volte all'eliminazione dei limiti di età negli annunci di lavoro, all'impiego di personale appositamente qualificato per intervistare e selezionare i candidati ai fini di garantire un processo di selezione non distorto dalla variabile età, ma piuttosto basato sulle capacità, competenze ed esperienze. Altri progetti puntano sulla collaborazione delle aziende con le agenzie di reclutamento locali o le associazioni che si occupano del reclutamento di personale senior.
- 2. La formazione.** Si tratta di azioni che vanno dall'eliminazione dei limiti di età nell'accesso alle opportunità di apprendimento e



di formazione al monitoraggio continuo del fabbisogno formativo dei dipendenti, a iniziative di riqualificazione permanente delle competenze.

### 3. La gestione flessibile dell'orario di lavoro.

L'obiettivo di queste pratiche è quello di produrre un miglioramento del work and life dei lavoratori. Gli esempi di buone pratiche in questo campo includono forme di pratiche orario di lavoro flessibile, come ad esempio l'adeguamento dei turni di lavoro, la banca delle ore, il pensionamento parziale e particolari modelli di **job rotation**.

### 4. La riprogettazione delle postazioni lavorative e dei ruoli.

Il tema dell'ergonomia delle postazioni di lavoro è una questione centrale soprattutto per alcune posizioni lavorative inserite in determinati contesti organizzativi. La sicurezza della postazione, l'ergonomia, l'illuminazione riguardano tutti i dipendenti ma in particolare la fascia dei lavoratori più anziani. Una seconda tipologia di interventi nei confronti dei lavoratori più anziani riguarda il ricollocamento o la "riprogettazione" del loro ruolo (**job re-design**).

### 5. Le iniziative di cross-fertilization generazionale:

I progetti volti a lavorare sul tema della **cross fertilization** sono probabilmente i più numerosi soprattutto nel contesto italiano e possono riguardare la creazione di comunità di pratica o di scuole aziendali di competenza, di gruppi di lavoro misti, di attività di **mentoring** o di **reverse mentoring** (che prevedono che il **mentor** sia più giovane del suo **mentee** ed abbia un'anzianità aziendale inferiore).

### 6. Outplacement e accompagnamento alla pensione.

Un problema che rimane mediamente in gran parte irrisolto è quello re-

lativo alla gestione del pensionamento, del prepensionamento o del possibile licenziamento del personale più anziano. I casi aziendali analizzati mettono in luce che gli approcci più costruttivi, in grado di gestire nel modo più efficace questi momenti critici sia per il lavoratore che per l'azienda, comprendono misure preparatorie tra cui l'assistenza da parte dell'azienda nella ricerca di una nuova posizione lavorativa, la possibilità per i pensionati di mantenere il contatto con i colleghi oppure l'adozione di forme flessibili di transizione (dove i pensionati possono continuare ad essere impiegati su base temporanea e l'organizzazione continua a beneficiare della loro capacità professionale oppure, in alternativa, possono svolgere lavori all'esterno dell'organizzazione, come ad esempio attività di volontariato nella comunità) o, infine, forme flessibili di pensionamento che consentono una riduzione progressiva dell'orario di lavoro.<sup>9</sup>

In questa parte del testo si analizzeranno nello specifico gli obiettivi e le azioni che hanno intrapreso diverse aziende italiane per la gestione delle differenze d'età sul luogo di lavoro.

Il 7 novembre 2017 presso l'Auditorium INAIL di Piazzale Pastore, a Roma, si è svolto il seminario dal titolo: "**Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età**".

La giornata di studio – in linea con la chiusura ufficiale della campagna europea, celebrata a Bilbao il 21 e 22 novembre presso la sede dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul lavoro (Eu-Osha) – è stata l'occasione per presentare gli elementi chiave che hanno caratterizzato in Italia la **Campagna Europea Ambienti di lavoro sani e sicuri 2016-2017** e i risultati del concorso "**Premio europeo per le buone pratiche**".

Il progetto promosso dalla Associazione italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro (AiFOS) è stato realizzato nell'azienda premiata **Ferrero Mangimi S.p.A. di Cuneo**, con la collaborazione del partner scientifico Contec AQS.

**Ferrero Mangimi S.p.A.** è un'azienda che, da oltre cinquant'anni, si occupa della produzione e della commercializzazione di alimenti zootecnici per bovini, suini, ovini e conigli.

Il principale obiettivo del progetto è stata "la valutazione dei rischi inerenti la salute e sicurezza in azienda nel contesto dell'invecchiamento della forza lavoro: strumenti per la verifica della corretta applicazione dell'art.28 del D.Lgs. n. 81/08".

L'organizzazione aziendale Ferrero Mangimi S.p.A. promuove una politica inerente la vita lavorativa sostenibile con l'obiettivo di gestire nuovi rischi emergenti o l'accentuazione dei rischi esistenti in riferimento all'età dei lavoratori, in considerazione delle seguenti criticità rilevabili:

- Presenza in azienda di molteplici fattori di rischio e diversi livelli di azione;
- Presenza in azienda di una popolazione lavorativa per il 70% circa con età maggiore di 30 anni, con conseguente progressivo "invecchiamento" dei dipendenti.

Considerando il problema del graduale invecchiamento della forza lavoro, i consulenti tecnici della sicurezza sul lavoro, in accordo con il management aziendale, hanno proceduto all'aggiornamento della valutazione di tutti i rischi aziendali, adottando uno specifico nuovo modello per la valutazione degli stessi rischi aziendali in relazione al contesto dell'invecchiamento della forza lavoro.

Il modello proposto si articola nelle seguenti fasi:

1. Analisi preliminari
2. Processo di valutazione dei rischi
3. Identificazione delle misure di prevenzione e protezione
4. Tecniche di verifica e controllo.

Si è proceduto quindi con l'aggiornamento della valutazione dei rischi aziendali e all'implementazione in azienda del nuovo modello inerente l'invecchiamento della forza lavoro, in particolare attraverso le seguenti fasi:

1. Rilevazione dei profili di età di tutti i lavoratori elaborando ed aggiornando il mansionario aziendale e di ogni specifico stabilimento;
2. Elaborazione degli scenari a 5 e 10 anni al fine di valutare i possibili effetti della variabile età nei prossimi anni;
3. Rilevazione, mediante questionario sottoposto a tutti i lavoratori, dell'indice di capacità di lavoro percepita dai lavoratori stessi e condivisione dei risultati con le figure della sicurezza aziendali;
4. Individuazione delle postazioni di lavoro/mansioni critiche in relazione ai rischi presenti in azienda di cui al DVR aggiornato correlati al contesto dell'invecchiamento della forza lavoro;
5. Valutazione dei rischi connessi all'invecchiamento della forza lavoro in funzione del WAI (Work Ability Index) della forza lavoro aziendale e del livello di rischio presente e /o atteso di cui all'aggiornamento del DVR aziendale
6. Definizione delle misure di prevenzione e protezione per la gestione delle criticità rilevate connesse all'invecchiamento della forza lavoro.

L'implementazione in azienda del nuovo approccio olistico al processo di valutazione dei

rischi ha consentito di individuare le seguenti nuove misure di prevenzione per la gestione dei nuovi rischi emergenti individuati o l'accentuazione dei rischi esistenti in riferimento all'età dei lavoratori:

- Procedure di verifica e mantenimento della capacità di lavoro degli addetti in presenza di particolari incarichi o rischi;
- Procedura di verifica e miglioramento degli ambienti di lavoro oltre ai requisiti minimi di cui all'allegato IV del D.lgs. 81/08 integrandola con gli esiti delle valutazioni dei rischi che potrebbero sopraggiungere con l'invecchiamento del lavoratore;
- Procedura di verifica e miglioramento degli aspetti connessi a macchine ed attrezzature considerando gli esiti delle valutazioni dei rischi che potrebbero sopraggiungere con l'invecchiamento del lavoratore;
- Formazione, informazione e addestramento specifico dei lavoratori;
- Processo di condivisione degli esiti della valutazione del rischio condotta nell'ambito dell'attività di sorveglianza sanitaria.

Altra eccellenza italiana premiata nell'ambito del Concorso "Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età" è il progetto realizzato da **Tarkett**, Azienda multinazionale leader nella produzione di pavimenti per tutte le soluzioni.

Nello specifico, il progetto "**Sicurezza per i Lavoratori Over 50**" si è concretizzato all'interno dello Stabilimento di Narni (Umbria) che, con un totale di 150 dipendenti, si occupa della produzione specifica di **linoleum**.

In tale stabilimento, al momento della realiz-

zazione del progetto, risultavano in forza 59 dipendenti over 50, di cui 35 con mansioni operative.

I punti chiave del progetto, nato dalla volontà di porre una maggiore e dedicata attenzione alla gestione della sicurezza dei dipendenti **senior**, si sono così configurati:

- Nuova routine di informazione ed istruzione per i lavoratori over 50 (per evidenziare i rischi specifici "particolari" per tale fascia di popolazione aziendale e aumentarne il coinvolgimento);
- Rafforzamento del controllo di sicurezza per le attività svolte dai lavoratori over 50 (focus specifico durante gli **audit** realizzati dal management attraverso la programmazione di maggiori controlli operativi).
- Procedura specifica per identificare nuovi Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) al fine di migliorare il livello di "benessere" per i lavoratori che utilizzano il dispositivo;
- Consolidamento del processo di sorveglianza sanitaria: introduzione di ulteriori specifici controlli per i lavoratori over 50.

Grazie alle visite effettuate all'interno delle diverse aree di lavoro, è stata individuata una serie di azioni di miglioramento alle postazioni dei lavoratori interessati, tra cui, per esempio, l'installazione di nuovi macchinari per il sollevamento dei materiali e l'introduzione di altre attrezzature volte a ridurre ulteriormente i rischi individuati (es. rischio movimentazione manuale dei carichi, rischio derivante da esposizione a vibrazioni e a rumore).

Si è inoltre avviata la sostituzione dei DPI tradizionali con nuovi dispositivi aventi le stesse proprietà di protezione ma più confortevoli per l'operatore.

Un'altro esempio interessante di azienda che ha intrapreso azioni pratiche riguardanti l'Age Management è quello di **Hera Spa** (Ricerca Isfol sulle grandi imprese; settore energetico, cod. Ateco D35; commercio di gas distribuito mediante condotte).

Con il 41,9% dei lavoratori Over 50 la Società per Azioni voleva raggiungere specifici obiettivi:

- Identificazione di stereotipi e comportamenti pregiudiziali legati all'età all'interno dell'azienda;
- Sviluppo di un approccio intergenerazionale all'organizzazione aziendale;
- Valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori over 50;
- Valorizzazione delle differenze generazionali e promozione del dialogo intergenerazionale;
- Monitoraggio costante del livello di attenzione alla diversità generazionale;
- Tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- Identificazione di aspetti di miglioramento per quanto riguarda la conciliazione vita-lavoro.

Per raggiungere tali obiettivi ha intrapreso diverse azioni pratiche:

- **Survey** su un campione di 400 addetti in collaborazione con l'Università di Bologna (questionario, focus group e interviste individuali al management);
- Definizione di un piano di azione aziendale, incentrato su 4 linee prioritarie di intervento: dialogo intergenerazionale, opportunità di sviluppo, attenzione alla diversità generazionale e conciliazione vita-lavoro;
- Avvio di nuovi progetti aziendali o rilettura

di progetti già esistenti in un'ottica intergenerazionale;

- **Mentoring e Coaching**: trasferimento competenze senior-junior (modello Scuola dei mestieri);
- Riorganizzazione della formazione aziendale con aule miste; gruppi di lavoro e di docenza differenziati per età;
- Reti informali di collaborazione interna (comunità di pratica), **mentoring** e **reverse mentoring**;
- Analisi periodiche della composizione demografica dell'azienda con elaborazione di report semestrali;
- Introduzione di indicatori di monitoraggio age oriented per le rilevazioni di clima interno del gruppo;
- Studio di fattibilità per la misurazione dei possibili impatti delle differenze di età e di genere nella valutazione dei rischi aziendali;
- Analisi di fattibilità progetto di **remote working**;
- Sostegno al rientro in azienda dopo lunghi periodi di assenza;
- Sostegno alla ricerca e individuazione di personale qualificato per l'assistenza domiciliare dei familiari dei lavoratori dell'azienda (in collaborazione con il Comune di Bologna)

La ricerca ISFOL sulle grandi imprese evidenzia anche un altro caso piuttosto interessante di un'azienda molto conosciuta: **Telecom**, Settore Poste e Telecomunicazioni (cod. Ateco J61), con il 24,8% di impiegati over 50.

In questo caso gli obiettivi si possono riassumere in:

- Avvicinare il mondo della scuola a quello del lavoro, insegnando le "telecomunicazioni" ai più giovani dal lato aziendale;
- Riattivazione e mantenimento della motivazione del lavoratore over 45.

Azioni intraprese:

- Lavoratori over 50 impiegati nei settori tecnologici insegnano nelle scuole superiori ad indirizzo "telecomunicazioni o affini";
- **Assessment** delle motivazioni e delle energie che gli over 50 hanno da mettere in gioco, anche in vista di una progressione verticale in azienda.

Anche **Unicredit** ha puntato molto sulla conoscenza approfondita delle esigenze degli over 55, poiché l'azienda è composta da 10.000 dipendenti sopra i 54 anni.

Per questo motivo a novembre dello scorso anno è partito il "**Progetto Over 55 – Essere Senior in Unicredit**" che coinvolge vari settori aziendali: dalle relazioni industriali ai sindacati. Lo scopo di tale iniziativa è quello di fornire un quadro il più completo possibile di quelli che sono i bisogni, le esigenze formative e le aspettative di questa fascia generazionale, considerata non come un costo, bensì come

una risorsa sia in termini di competenza, che di serietà e dedizione, al fine di fornire strumenti idonei per una adeguata riqualificazione e valorizzazione delle competenze. Per realizzare ciò sono stati formati dei gruppi ai quali sono stati distribuiti dei questionari in forma anonima e contemporaneamente sono state realizzate delle interviste su un campione rappresentativo di dipendenti.

È quindi di fondamentale importanza dare il giusto spazio alle politiche di **Age Management** che promuovono il dialogo fra giovani e **over experienced** e il reciproco scambio di conoscenze e competenze. Esse infatti sono importanti fattori di successo per la crescita e lo sviluppo delle aziende, poiché la valorizzazione delle differenze generazionali costituisce un valore aggiunto per le imprese, impedendo la dispersione delle conoscenze e delle abilità acquisite nel tempo.

Non sono solo le aziende che si occupano della produzione industriale, delle telecomunicazioni o dei servizi bancari che stanno puntando sull'**Age Management**.

Anche una delle aziende più influenti nel ramo delle risorse umane, **Randstad**, ha voluto investire ed apportare un contributo in questo specifico ambito.

Infatti con "**L'osservatorio Active Ageing**" **Randstad** ha delineato alcuni consigli generali per pianificare politiche d'intervento sull'invecchiamento attivo:

- Flessibilità interna: la fatica va ridotta al crescere dell'età lavorando anche sulla flessibilità interna per facilitare le figure più anziane;

- Clima di partecipazione: è necessario lavorare sul clima interno, sulle relazioni e sulle motivazioni;
- Pianificazione del periodo di fuoriuscita: sono importanti scelte flessibili e sicure per "ammorbidire" il passaggio verso la quiete-scienza;
- Politiche retributive: è necessario affrontare in modo innovativo le politiche retributive centrate da sempre solo sull'anzianità. I benefit potrebbero essere relazionati alle qualità del lavoratore e alle situazioni personali;
- Formazione continua: rafforza la capacità produttiva e migliora l'**employability**

Randstad ha creato uno strumento di auto-assessment per le aziende strutturato in 4 fasi:

1. **Mapping**
2. **Planning**
3. **Acting**
4. **Check-Up**

Il **Mapping** permette all'azienda di conoscere la propria popolazione aziendale tramite un'analisi di dati quantitativi sulla composizione anagrafica e le performance dei dipendenti, o tramite un questionario qualitativo che possa indagare l'opinione dei dipendenti.

La seconda fase costituita dal **Planning** costituisce la pianificazione degli interventi su misura in base a quanto emerso dalla fase precedente.

Si passa poi alla fase dell'**Action** ossia l'intervento vero e proprio costituito da uno specifico toolkit.

Il quarto ed ultimo step è il **Check-up** delle azioni intraprese con un monitoraggio della situazione in atto, della distanza dagli obiettivi da raggiungere e delle modalità di prosecuzione.

Anche il, sempre in crescita, **Luxottica Group**, leader nel settore del design, produzione, distribuzione e vendita di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi ha investito sull'Age Management.

L'azienda vanta tra gli 8 mila dipendenti degli stabilimenti produttivi 30 Maestri del Lavoro, decorati con la Stella al Merito del Lavoro dal Presidente della Repubblica: questo è l'originale metodo di valorizzazione del **know-how** dei lavoratori over 55 che abbiano compiuto 25 anni di servizio e che abbiano dimostrato nel corso della carriera laboriosità, buona condotta morale, preparazione tecnica nel proprio settore e originalità, competenza molto apprezzata nell'azienda.

Infine, per quanto riguarda la nostra Regione Liguria, ricordiamo **AMIU (Azienda Municipalizzata Igiene Urbana)**.

All'interno dell'Azienda è subentrata una modifica del protocollo sanitario per gli over 55 e che ha realizzato l'apprendimento di tecniche per migliorare la qualità della vita privata e lavorativa (l'alimentazione, la qualità delle relazioni, l'attività fisica e mentale, l'alimentazione, la postura).

Si lavora anche sul **Self Assessment** guidato dai medici competenti ed in fase di visita periodica viene somministrato ai lavoratori over 55 un questionario active ageing costruito dagli stessi medici competenti.



Questo questionario indaga specifiche aree:

- Abitudini alimentari (consumo di acqua, di frutta e verdura fresca);
- Consumi voluttuari (alcolici e fumo di sigaretta);
- Attività fisica e relativa frequenza;
- Proattività nella prevenzione (frequenza di controlli medici ed odontoiatrici, donazione di sangue);
- Attitudini di fronte ai principali dismetabolismi (diabete ed altro).

Si è anche messa in atto un'integrazione dei moduli di formazione obbligatoria quinquennale (6 ore) ex TU 81/2008 con una parte specifica dedicata alle politiche di prevenzione correlate all'**active ageing**.

Come si evince dalla rassegna di esperienze realizzate nel contesto italiano, l'attenzione nei confronti dell'**age management** è sempre più centrale nel panorama organizzativo odierno, e se ne auspica una crescita ancora maggiore nei periodi futuri.





# Age Management in Europa

Il tema della mano d'opera che invecchia non è attuale solo in Italia. Per esempio negli Stati Uniti è diventato d'attualità già nella seconda metà degli anni ottanta. Sia negli Stati Uniti che nel Giappone non è inusuale vedere lavorare persone anche dopo i 65 anni. In Giappone un terzo degli ultra sessantacinquenni è ancora al lavoro.

Sembra che le condizioni e la qualità di lavoro delle fasce più anziane si differenzino da contesto a contesto. Possiamo considerare il contesto a "livello macro", per esempio il paese, a "livello medio", che riguarda il settore lavorativo e a "livello micro" che si riferisce alla mansione. E' evidente che ci sia una miriade di variabili socio-economiche che influenza le condizioni di lavoro dei lavoratori anziani. Dall'analisi multifattoriale dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro si evince, per esempio, che un lavoratore anziano in Danimarca riesce ad avere un migliore equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata che uno in Grecia, mantenendo il settore e la mansione invariati. Invece la violenza e le molestie sono

più presenti nel settore sanitario, rischi ergonomici e per la salute fisica sono maggiormente presenti nelle mansioni manuali.

I risultati dell'analisi suggeriscono che il contesto socio-economico, culturale e istituzionale degli specifici paesi è associato alla qualità delle condizioni lavorative dei lavoratori anziani. Per esempio in Portogallo lavora un'alta percentuale dei lavoratori anziani (86% dei 60-enni), mentre la Slovacchia si trova in fondo della scala con la più bassa percentuale dei lavoratori 60-enni (55%). In generale i paesi dell'est Europa (Croazia, Ungheria, Polonia, Slovenia, Slovacchia) hanno la percentuale dei lavoratori anziani più bassa, mentre le prospettive di lavorare più a lungo risultano in alcuni paesi nordici, incluso Irlanda, Olanda e Svezia. Si può concludere che il contesto nazionale con le sue politiche e azioni sembra essere molto rilevante nel determinare le condizioni e ad influenzare la sostenibilità del lavoro quando l'età avanza (Dehmel et al., 2017). Il nuovo sviluppo della situazione demografica in Europa è caratterizzato da una maggiore

longevità e una bassa natalità, praticamente in tutti i paesi dell'Unione Europea. Per questo motivo il Consiglio Europeo si occupa di questo tema fin dagli anni '90. L'Unione Europea dedica notevole spazio politico per promuovere iniziative, ricerche e scambi rispetto all'invecchiamento attivo.

Nel 2000 la direttiva CE 2000/78 ha introdotto per la prima volta la discriminazione di età tra le discriminazioni da combattere sul lavoro. Nel 2001 nell'ambito delle politiche di employability, il Consiglio europeo di Stoccolma si è prefissato di raggiungere un obiettivo assai ambizioso di occupare la metà delle persone nella fascia di età tra 55 e 64 anni entro l'anno 2010. Una grande importanza all'obiettivo della piena occupazione è stata rafforzata con la Strategia di Lisbona, una procedura coordinata di riforme strutturali, che ha individuato tre priorità in materia d'occupazione:

1. Attrarre un maggior numero di persone nel mercato del lavoro e modernizzare i sistemi di protezione sociale, ad esempio migliorando la qualità dell'ambiente del lavoro, della sicurezza e della salute, incentivando i lavoratori che rimangono più a lungo sul mercato del lavoro e i datori di lavoro che assumono o mantengono i lavoratori più anziani.
2. Accrescere la capacità di adeguamento dei lavoratori e delle imprese e la flessibilità nei mercati del lavoro, promuovendo la flessibilità in termini di orari, di modalità contrattuali, di accesso alla formazione e riqualificazione di tutti i lavoratori.
3. Investire maggiormente sul capitale umano.

Obiettivo principale di questa politica è di raggiungere un tasso occupazionale della fascia di età anziana (55-64enni) al 50%. Successi-

vamente la Commissione ha cercato di motivare gli Stati membri ad adottare misure atte a migliorare la qualità del lavoro, la sicurezza, l'organizzazione del lavoro e la formazione. Il miglioramento della qualità del lavoro è sostanzialmente volto al raggiungimento del benessere organizzativo delle risorse umane più anziane e di conseguenza il differimento nell'uscita dal mercato del lavoro degli stessi. Nonostante ciò, i risultati nei primi cinque anni non sono stati soddisfacenti.

Nel marzo 2005 la Commissione europea ha pubblicato un Libro Verde, intitolato **"Una nuova solidarietà intergenerazionale per far fronte ai cambiamenti demografici"** e in seguito il 2012 nell'Unione Europea è stato proclamato "Anno europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni". Quest'ultimo è nato dalle necessità di creare iniziative per la sensibilizzazione e di elaborare politiche in materia di invecchiamento attivo e di occupazione.

Tali politiche sono volte a promuovere una cultura dell'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni abolendo qualsiasi discriminazione dovuta all'età.

Anche se il ruolo principale nell'attuazione delle politiche orientate all'invecchiamento attivo spetta ai singoli paesi membri, l'Europa svolge un compito importante nel coordinamento di tali politiche.

I paesi europei che finora hanno avuto maggiore successo nell'implementazione delle politiche volte all'invecchiamento attivo e che hanno potuto garantire ai propri lavoratori un prolungamento della vita lavorativa, sono soprattutto la Finlandia, la Danimarca, l'Olanda, il Regno Unito. Questi paesi hanno adottato un approccio globale ed integrato delle politiche pubbliche e di quelle aziendali (Riccio & Scassellati, 2008).

Le politiche pubbliche vengono definite come "abilitanti", ovvero dirette a potenziare le capacità di scelta, di azione e di partecipazione attiva dei cittadini (Vanderbrouke, 1999). Mentre le politiche passive perdono di importanza, vengono promosse piuttosto le politiche di attivazione che comprendono impegni a livello personale nella costruzione dei percorsi per il raggiungimento di emancipazione, ma anche nell'organizzazione dei servizi tramite gli enti del no profit.

Invece le politiche aziendali sono volte a promuovere i nuovi sistemi di active welfare che mira a prevenire uno stato di bisogno o di disagio.

Gli esperti dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro nelle loro considerazioni non si sono limitati solo all'età dopo i sessant'anni e hanno lanciato una campagna "**Ambienti di lavoro sani e sicuri 2016-2017**" con l'obiettivo di raggiungere i seguenti obiettivi:

1. Promuovere il lavoro sostenibile e l'invecchiamento in buona salute fin dall'inizio della vita lavorativa;
2. Prevenire i problemi di salute nel corso dell'intera vita lavorativa;
3. Offrire ai datori di lavoro e ai lavoratori modalità per gestire la sicurezza e la salute sul lavoro nel contesto di una forza lavoro che invecchia;
4. Incoraggiare lo scambio di informazioni e buone prassi.

È utile proporre qui degli esempi di buone pratiche di **age management** in alcuni paesi europei.

Come primo esempio possiamo citare la **Francia**. Nel 2006 il governo francese ha elaborato un sistema normativo di riferimento per le imprese, ispirato alle raccomandazioni del-

l'Unione Europea e volto a migliorare il funzionamento del mercato del lavoro. Tali norme orientano le imprese nella gestione delle risorse umane sia nelle politiche che negli strumenti da adottare evitando qualsiasi discriminazione dovuta all'età (Riccio & Scassellati, 2008). Così è stato varato il "**Piano d'azione nazionale per l'occupazione dei senior 2006-2010**". Tale piano imponeva alle imprese con più di 300 dipendenti e ai rappresentanti dei lavoratori di stipulare accordi per migliorare l'occupazione delle persone anziane mentre per le imprese con almeno 50 dipendenti prevedeva solo un'adesione ad un accordo di settore. Gli accordi dovevano prevedere almeno tre dei seguenti impegni da parte dell'impresa:

- Reclutamento dei lavoratori anziani nell'impresa;
- Anticipazione dello sviluppo delle carriere professionali;
- Miglioramento delle condizioni di lavoro e prevenzione delle situazioni di penalizzazione;
- Sviluppo delle competenze e delle professionalità e accesso alla formazione per le persone anziane;
- Gestione dell'ultima parte della carriera e della transizione dalla vita attiva al pensionamento;
- Trasmissione delle conoscenze e delle competenze e promozione del tutorato.

Per ciascuna misura dovevano essere indicate uno o più disposizioni accompagnate da un obiettivo quantificato e misurabile. In questo processo risulta di grande importanza il dialogo e l'intesa tra le rappresentanze dei settori e le imprese. Inoltre è stato costituito un sistema di monitoraggio e di controllo annuale del piano d'azione tramite i comitati d'impresa o tramite i delegati del personale (Riccio & Scassellati, 2008).

Sembra che uno dei fattori che maggiormente facilitano la permanenza dei lavoratori maturi (dopo 55 anni) sia la possibilità della riduzione dell'orario del lavoro.

Da una ricerca in **Svezia** (2005) è emerso che ben il 60% dei rispondenti ha riferito che la riduzione dell'orario del lavoro sarebbe per loro il fattore più importante. L'orario più corto permette ai lavoratori non solo di continuare a lavorare, ma motiva a permanere al lavoro fino alla pensione. Purtroppo per motivi economici, non tutti i lavoratori possono permettersi di lavorare meno e perciò spesso questo problema viene superato tramite l'orario di lavoro flessibile (Dehmal et al., 2017).

Osservando persone tra 55 e 69 anni che sono ancora al lavoro, la riduzione dell'orario lavorativo è più comune tra i professionisti, quelli che svolgono attività scientifiche e tecniche (10%), seguiti dai lavoratori in agricoltura, pesca e forestali (9%), mentre è meno comune nel settore manifatturiero (4%) (Dehmal et al., 2017).

Sembra che un certo numero di persone preferirebbe ridurre l'orario, senza riuscire, per la presenza di ostacoli come la conseguente riduzione dello stipendio o la mancanza di opportunità di lavoro part-time nella propria organizzazione, l'assenza di accordi con i datori di lavoro o la mancanza di informazioni a riguardo. Per questi motivi diversi paesi, come Belgio, Spagna, Austria, Polonia e Finlandia, hanno introdotto e regolamentato a livello nazionale gli schemi di ritiro parziale. Gli schemi nazionali in Norvegia e in Svezia prevedono che la tempistica del percepimento della pensione e dello stipendio da lavoro siano indipendenti uno dall'altro e che la pensione possa essere riscossa parzialmente o per intero, anticipatamente o più tardi e combinata con il lavoro part-time o full-time. In alcuni altri paesi il ritiro parziale fa parte dell'accordo collettivo di vari settori, come per esempio in Gran Bretagna.

In altri paesi ancora gli schemi del ritiro parziale sono previsti sia per legge nazionale sia dagli accordi collettivi di vari settori (Germania). Gli schemi differiscono per la flessibilità in termini di tipi e di estensione della riduzione dell'orario del lavoro (Dehmal et al., 2017).

Risulta non di minore importanza la riforma della formazione professionale che è stata avviata in **Francia** in parallelo e di cui fanno parte "bilancio professionale e libretto d'orientamento e di formazione". Il bilancio dà possibilità al lavoratore di valutare periodicamente le proprie abilità professionali e, insieme, al datore di lavoro di individuare piani personalizzati per la formazione. Inoltre la legge impone alle imprese con più di 50 dipendenti di organizzare, entro l'anno che segue al compimento dei 45 anni del lavoratore, un colloquio sul tema dei suoi diritti rispetto al bilancio professionale, il bilancio di competenze e le possibilità di formazione o riqualificazione (Dehmal et al., 2017).

Nel 2013 è stato realizzato il **contrat de génération**, come strumento innovativo al servizio dell'equità tra generazioni nell'ambito lavorativo, con l'obiettivo di contrastare le discriminazioni dovute all'età e allo stesso tempo di facilitare l'ingresso delle fasce deboli, ossia i giovani e i senior. In particolare, viene favorito il contratto a tempo indeterminato per i giovani, e il contratto a tempo ridotto per gli anziani che permette a quest'ultimi più lunga permanenza sul mercato del lavoro. Il **contrat de génération** rappresenta così uno strumento a beneficio dei lavoratori di diverse fasce d'età, ma anche delle imprese.

Uno degli esempi di idee nuove e innovative sono i **"mid-career reviews"**, ovvero le revisioni a metà carriera. Questo strumento di **age management** è utile quando il ri-orienta-



mento professionale e l'incremento dell'occupabilità possono ancora migliorare il lavoro del singolo per gli anni a venire. L'incremento dell'occupabilità è facilitato dalla formazione, dal training, dall'organizzazione della trasmissione intergenerazionale delle conoscenze grazie al **mentoring**, a iniziative di **coaching**, al lavoro flessibile e alla mobilità interna orizzontale (Dehmal et al., 2017).

I **"mid-career reviews"** sono molto validi perché producono benefici a lungo termine e per la loro valenza preventiva anziché reattiva nella gestione della mano d'opera che invecchia.

Il focus viene spostato dal concetto di occupabilità al concetto di adattabilità, supportando le persone nel diventare più resilienti per far fronte sia ai rischi che all'incertezza e ai rapidi cambiamenti del mercato del lavoro. In questo caso grava sui direttori delle risorse umane la gestione della loro risorsa più importante, il capitale umano, nel migliore dei modi e l'implementazione delle migliori politiche di **age management**. Per esempio in Francia è stata emanata una legge che impone ai datori di lavoro di includere degli elementi di valutazione di carriera e **counselling** nella gestione delle risorse umane.

Lo strumento di **"mid-career reviews"** ha però una criticità, ovvero il datore di lavoro nella sua implementazione deve prestare attenzione a non far sembrare che la sua applicazione sia utile solamente a lui, ma proporla come effettiva opportunità soprattutto per il lavoratore. Questo ostacolo riguardante la fiducia tra le due parti può essere superato includendo tra i fornitori dell'azienda dei consulenti professionisti esterni e neutri (Dehmal et al., 2017).

Nei paesi europei non solo i governi, con le loro politiche, si adoperano per l'**age management**, ma diverse realtà aziendali si sono distinte per scelte innovative in materia.

Una di queste è **IKEA**, azienda multinazionale operante nel campo dell'arredamento e fondata negli anni '70 in Svezia da Ingvar Kamprad. Le politiche aziendali di Ikea sono state sempre sensibili alle pari opportunità e anche all'age management. I valori dell'azienda sono presenti a cominciare dal **recruitment** che è sempre rivolto sia ai giovani che agli anziani. Uno degli esempi di buone pratiche di Ikea è rappresentato dallo stabilimento di Cardiff in Gran Bretagna che ha collaborato con il programma inglese per la creazione di opportu-

nità lavorative, il **Jobcentre Plus**. Tale programma ha avuto l'obiettivo di facilitare l'assunzione di mano d'opera diversificata per età, creando così un ambiente di lavoro in equilibrio. Ikea tende a valorizzare le competenze interprofessionali dei lavoratori anziani.

Un simile progetto è stato realizzato anche in Danimarca, anche se lì le politiche di **age management** sono più orientate alla promozione della salute dei dipendenti senior.

Tra i programmi welfare offerti dall'azienda ci sono: massaggi due volte al mese, un corso per condurre uno stile di vita sano accompagnato da una dieta personalizzata, una consulenza per perdere o prendere peso, supporto nell'adozione di una vita sana, nel gestire lo stress e le situazioni di conflitto, uno sconto nei centri fitness e una copertura assicurativa sanitaria che include terapie riabilitative (Brambilla et al., 2013-2014).

Per le sue politiche nell'ambito di **age management** è degna di nota l'azienda automobilistica tedesca **Volkswagen** che è una delle maggiori produttrici di automobili al mondo con i dipendenti dislocati in diversi paesi dell'Europa e tra America, Asia e Africa. Oggi la Volkswagen si trova in condizione di aver bisogno di manodopera qualificata. Per questa ragione l'azienda ha adottato un'innovativa strategia che consiste nel richiamare i suoi ex dipendenti specializzati con lo scopo di formare i neo-assunti, valorizzando così le esperienze dei dipendenti senior. Gli ex dipendenti inoltre sono facili da inserire poiché conoscono l'ambiente e le procedure e godono di un'alta considerazione da parte dei colleghi neo-assunti.

Il quotidiano tedesco Tabloid Bild ha recentemente titolato: "Quasi nessuna impresa riesce più ad andare avanti senza l'esperienza dei dipendenti qualificati di un tempo".

Altre aziende tedesche che hanno adottato la stessa strategia della Volkswagen rispetto

all'**age management**, sono il **Gruppo Otto**, il colosso dell'e-commerce, il **Gruppo Bosh, Airbus, Fraport** (aeroporto di Francoforte) e **BMW** (Brambilla et al., 2013-2014).

Una delle aziende che si adoperano per il benessere dei lavoratori anziani è **Skoda** della Repubblica Ceca con 5.700 dipendenti di età 41-50, 4.000 dipendenti di età 51-60 e circa 300 over 60 su un totale di 26.565 dipendenti. Il gruppo ha sviluppato un programma destinato ai lavoratori anziani con l'obiettivo di mantenere gli impiegati specializzati in servizio conservando così il patrimonio di competenze aziendali.

Le loro iniziative sono rivolte al sostegno dell'invecchiamento attivo contrastando così il calo di efficienza lavorativa e di produttività. Mediante il Programma 50+, la casa automobilistica cerca di promuovere la salute che è alla base del programma. Nello specifico, ogni lavoratore che raggiunge 30 anni di servizio continuo nell'azienda, ottiene il **senior worker status**, che gli garantisce un trattamento speciale, per esempio il diritto a un giorno di ferie remunerato e un extra di 5 giorni retribuiti per anno solare, e a 14 giorni destinati alla fruizione di un soggiorno in una SPA. Inoltre vi sono luoghi protetti realizzati per tutelare la salute dei dipendenti, situati all'interno degli impianti automobilistici che hanno lo scopo di offrire un ambiente di lavoro adeguato alle persone con problemi di salute specifici.

A questo si aggiunge un programma sanitario speciale, **Personal health plan Skoda Check-up**, che comprende esame cardiovascolare, prevenzione dei tumori, vaccini, supporto per porre fine alla dipendenza dal tabacco, supporto psicologico, consulenza per una sana alimentazione e trattamenti riabilitativi e termali. Oltre alla promozione della salute per i dipendenti anziani, la Skoda offre anche un programma di formazione continua e possibilità di lavoro flessibile (Brambilla et al., 2013-2014).



# Conclusioni

Dalla panoramica sulla letteratura in materia, dal sopralluogo sullo stato dell'arte italiano e dai risultati della ricerca qui descritta sulle aziende liguri, facilmente si converge sulla conclusione che l'invecchiamento della popolazione lavorativa è una realtà concreta, sentita, a carattere incontrovertibile.

Gli studi suggeriscono che le persone più anziane perdono progressivamente alcune capacità lavorative ma in compenso giungono a disporre di competenze non possedute in modo significativo nelle fasi precedenti. Questo modello, se da un lato riconosce gli effetti negativi legati all'età, in particolare la diminuzione della performance fisica e della capacità d'apprendimento, dall'altro sottolinea i vantaggi associati all'esperienza del job specific e a un miglioramento delle skills socio-relazionali dei dipendenti over 45. Non si tratta pertanto di "medicare una supposta disabilità acquisita" ma al contrario di individuare stru-

menti e prassi utili a far emergere alcune eccellenze lavorative a vantaggio della produttività aziendale.

Le aspettative dei lavoratori e delle organizzazioni nei confronti delle Istituzioni sono comprensibilmente alte. Difficile in effetti immaginare uno sviluppo progettuale futuro dell'age management privo di finanziamento e cornice pubblica e lasciato invece alla maggiore o minore disponibilità economica di alcune realtà produttive. Da notare che la ricerca intervento qui presentata sulle aziende liguri è stata possibile grazie al sostegno e alla promozione dell'Ordine degli Psicologi della Liguria ma anche alla disponibilità dei professionisti psicologi a condurre la ricerca in assenza di profitto.

Posto che non esiste una ricetta universalmente elettiva ma che l'efficacia degli interventi è sempre in relazione al peculiare contesto organizzativo, gli interventi possibili si

possono suddividere in due tipologie: emergenziali o preventivi. Gli interventi emergenziali sono tutti quelli in cui l'invecchiamento del personale è già diventato una problematica per l'organizzazione, in termini di competenze, di costi o di clima organizzativo. La ricerca sul campo qui descritta ne contiene alcuni e non tutti istituzionalizzati (prevala la dimensione della solidarietà orizzontale e dell'autogestione). Gli interventi preventivi sono tutti quelli che, in modo sistemico, influenzano l'intera struttura organizzativa in un'ottica di prevenzione del problema (per es. adottando il long-life training ed il job redesign). Questi ultimi risultano più rintracciabili nella panoramica teorica che nelle prassi, con ulteriore conferma data dalla ricerca condotta sulle aziende liguri.

Mentre i professionisti medici si candidano per intervenire sulle emergenze, nella progettazione di interventi preventivi in tema age management risultano necessari professionisti competenti nell'analizzare e riprogettare il lavoro anche dal punto di vista ergonomico, nel valutare condizioni ottimali di esecuzione

dei compiti, nel considerare processi cognitivi ed emotivi coinvolti nelle prestazioni e nelle relazioni di lavoro, nell'assessment delle skill e nello sviluppo di competenze e apprendimenti lavorativi, nell'analizzare fattori di ostacolo alle prestazioni efficaci e sicure, nel valutare le fonti e i processi di insoddisfazione e disagio lavorativo, nell'analizzare e progettare azioni adatte a ridurre i rischi lavorativi e le condizioni di insicurezza. Tale quadro di competenze rispecchia fedelmente la descrizione dello psicologo del lavoro delle organizzazioni (si veda a proposito la Classificazione EUROPSY nella sezione dedicata al Work and Organizational Psychology - (Lavoro e Organizzazione).

Dai risultati delle ricerche presentate emerge come il futuro delle aziende e delle organizzazioni si giocherà, tra l'altro, sulla loro capacità di pianificare la gestione delle diversità: age management e disability management entreranno tra le priorità manageriali. Strategico pertanto il dotarsi fin d'ora di consulenze professionali che siano in grado di adottare una prospettiva preventiva di lungo respiro.

## Produzioni editoriali sull'invecchiamento attivo

Tra i prodotti editoriali più attenti al fenomeno dell'invecchiamento attivo troviamo in primo luogo il sito dell'**ISFOL, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori**, ente pubblico di ricerca sui temi della formazione, delle politiche sociali e del lavoro (isfol.it), realizzato sotto il patrocinio dell'Unione Europea e del Ministero del Lavoro. In esso sono raccolti articoli e documenti di vario tipo, reperibili grazie ad uno specifico motore di ricerca.

L'Isfol, per la sua assiduità verso l'*active ageing*, comincia ad assumere rilevanza a partire dal 2008; si riportano, di seguito, le sintesi di alcuni dei principali documenti pubblicati da quell'anno ad oggi. Nel documento "**Le politiche aziendali per l'age management**" ad esempio, del 2008, vengono condotte attente analisi sui rapporti tra lo stato delle imprese e l'*age management*, sullo stato delle popolazioni interessate al fenomeno, sulle tendenze sviluppate da tale fenomeno a livello internazionale, sulle eventuali motivazioni che vi si possono ravvisare nonché sui comportamenti sia del personale over 45 sia dei comportamenti nei confronti di questa categoria di lavoratori da parte delle relative aziende.

Altro contributo piuttosto articolato è quello che Isfol, in collaborazione con FOP – formazione orientamento professionale, rivista anch'essa edita dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali<sup>10</sup>) pubblica tre anni più tardi, dal titolo "**Invecchiamento attivo; integrazione lavorativa e sociale della popolazione anziana**". Su base Isfol, infatti, qui vengono sviluppati temi quali il dibattito internazionale sui rapporti tra generazioni, la partecipazione dei senior all'apprendimento permanente, l'invecchiamento e l'occupazione.

Sempre restando nel percorso Isfol, suscita particolare interesse il prodotto su formato slides realizzato due anni più tardi, nel 2013, da Pietro Checcucci dal titolo "**Actively ageing; italian policy perspectives in light of the new programming period of ESF (Fondo Sociale Europeo)**". In esso vengono esposte le ragioni su cui si basano le policies italiane che hanno influenzato le strategie governative rispetto all'*age management*, il ruolo specifico giocato dal Fondo Sociale Europeo nelle programmazioni anteriori al 2014 e le strategie che tale organo si è prefissate per il programma 2014-2020.

L'Isfol emana anche una rivista trimestrale intitolata "**Osservatorio Isfol**" e, un anno dopo la pubblicazione di Checcucci, tale periodico cattura l'attenzione della rete con un articolo intitolato "**Partecipazione al lavoro, invecchiamento attivo e transizione verso la pensione della popolazione over 50**" (Isfol, 2014). Tale articolo tra l'altro (pubblicato appunto nel novembre del 2014), si inserisce in un clima di proposte legislative in favore della popolazione anziana, prima fra tutte quella della Regione Friuli (sempre del novembre del 2014), seguita dalla proposta di legge avanzata dalla Camera nel gennaio 2016. Nel documento dell'Osservatorio Isfol si mette in rilievo come in questi anni si siano "modificate le condizioni professionali e materiali della popolazione over 50" in una società dove il prolungamento della vita lavorativa "necessiterebbe del supporto di un sistema integrato e coerente di misure di *active ageing*" (Isfol, 2014, pag.67).

Nel 2015 l'Isfol pubblica un'indagine qualitativa sull'argomento dal titolo: "**L'age management nelle grandi imprese italiane**". Il fenomeno viene affrontato considerando innanzitutto la panoramica degli eventuali incentivi a sostegno dell'occupazione "over", il ruolo delle grandi imprese nel mettere in atto buone prassi di *age management*, l'individuazione delle stesse



buone prassi in Europa e in Italia, il *lifelong learning* come fattore strategico in tale contesto e altri punti sul problema, tra cui il concetto di transizione verso la pensione.

Il già citato Pietro Checcucci, membro dell'*Active Ageing Research Group* dell'Isfol, due anni più tardi, nel 2017, prosegue nella ricerca sul problema con una pubblicazione edita dall'INAPP (Istituto nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) con un documento denominato "Invecchiamento attivo 4.0". Checcucci parte da una serie di osservazioni sulla ricerca qualitativa "Rilevazione delle buone pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro", realizzata negli anni 2013-2014. Descrive nel dettaglio le procedure portate avanti per la realizzazione di tale indagine ed arriva ad annotare in sintesi, come il numero di imprese "consapevoli e sensibili al tema dell'invecchiamento" risultasse del tutto contenuto; ciò secondo l'Autore, vale anche per quel che riguarda quelle imprese che si sono attivate con interventi specifici, "seppur in una perdurante crisi economica" (INAPP, 7-2017, pag.2).

Altro documento di rilievo di quegli anni elaborato da INAPP è "Italian companies and ageing workforce. Findings from two INAPP surveys" (INAPP, 4-2017), raccolta di diapositive in lingua inglese descrivente la situazione del mercato italiano del lavoro tra il 2004 ed il 2016. Qui risulta particolarmente evidente l'immagine dei lavoratori più anziani così come viene percepita da settori come l'industria, l'edilizia e i servizi; a fianco di questo ambito si colloca l'analisi delle buone prassi portata avanti da un campione di quindici aziende. Emerge, nelle considerazioni conclusive, come l'invecchiamento attivo sia quasi del tutto inesplorato dalle aziende italiane; l'età non rappresenterebbe un valido parametro per determinare l'efficacia lavorativa, mentre la collocabilità dei lavoratori anziani richiederebbe interventi a più dimensioni

sia con riassetto a livello di imprese sia con interventi in ambito welfare.

Al di là della produzione editoriale edita da Isfol e INAPP, vari altri Enti, in quegli stessi anni hanno pubblicato documentazioni sul tema in oggetto.

L'Unione Europea ad esempio, tratta il tema attraverso documenti pubblicati dal **CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training)**. Di particolare rilievo è "Working and ageing", scritto in lingua inglese, del 2010; in esso vengono analizzati problemi quali la motivazione al lavoro dopo il pensionamento, la percezione dell'età oltre alla formazione da parte di lavoratori più vecchi ed altri. L'ottica prevalente in cui si colloca tale documento è la percezione di un fenomeno che proprio in quegli anni stava assumendo proporzioni sempre più complesse in ambito sia pubblico sia privato.

Un anno dopo, infatti, nel 2011, una serie di portali inizia ad occuparsi del problema a vari livelli. Troviamo infatti la pubblicazione che parte da una sintesi della situazione presente nel primo decennio dell'attuale secolo, per poi proseguire con una serie di proposte sia a livello economico, sia a livello sociale sia a livello di cure da somministrare ad una certa categoria di lavoratori.

È il caso dell'articolo di G. Olini, intitolato "L'invecchiamento attivo: analisi delle politiche", pubblicato nel 2011 dal portale "Banche dati e del lavoro", un periodico attento ai "temi della riforma del mercato del lavoro, ai servizi per l'occupazione e la programmazione delle politiche attive"<sup>11</sup>.

Sempre nel 2011, Progress Consulting redige un corposo documento dal titolo "Invecchiamento attivo: soluzioni a livello locale e regionale", contenente statistiche, situazione trasporti e loro accessibilità, situazione servizi sociali ed alcune ipotesi di elaborazione di risposte volte all'ottimizzazione del fenomeno



avanzate da enti locali e regionali.

Ancora nel 2011 la Commissione Europea, nel suo sito alla sezione **Eurobarometer**, produce un prospetto statistico relativo ad una indagine svolta principalmente sulla percezione del "giovane vecchio" avendo per campioni soggetti di popolazione italiana e di popolazione europea e comparando le due componenti fra loro.

Sempre nel 2011, il Ministero del Lavoro in coordinazione con il Fondo Sociale Europeo pubblicano un documento intitolato "**L'invecchiamento attivo in Europa**", nel quale sono trattati statisticamente, politicamente, a livello di analisi dell'esistente e di proposte formative, otto paesi europei, l'Austria, la Francia, la Danimarca, la Germania, i Paesi Bassi, il Regno Unito, la Spagna e la Svezia.

In quello stesso 2011, anche le amministrazioni locali danno luogo a pubblicazioni sul tema. È il caso di Roma capitale, che edita "**Invecchiamento attivo: partecipazione al mercato del lavoro e servizi integrati di assistenza agli anziani**". In esso si trovano sezioni dedicate a specifiche linee guida, un'analisi dei problemi ove vengono messi in rilievo soprattutto l'inattività diffusa nelle donne in età compresa tra i 45 e i 55 anni ed il fenomeno della mobilità e della disoccupazione (che interessa uomini in età compresa tra i 45 e i 55 anni).<sup>12</sup>

Un anno più tardi, **Eupolis**, Istituto superiore per la ricerca, la statistica e la formazione (2012), pubblica "**L'invecchiamento attivo come politica di welfare**", un documento che percorre il complesso di problematiche legate a tale fenomeno toccandone l'aspetto storico; studia il dettaglio statistico relativo alla regione propria di Eupolis (soprattutto rispetto al pensionamento, alla luce della riforma Fornero appena approvata), la Lombardia e si sofferma infine sull'"esistente" relativo ai cosiddetti "giovani anziani". -

Sempre nel 2012, in occasione della proclamazione dell'anno europeo dell'invecchia-

mento attivo il portale "**Sociale e salute**", pubblica un articolo di Pino Frau, il quale traccia una descrizione di tale espressione alla luce di posizioni politiche sostenute dall'Unione Europea e della posizione assunta dall'Oms a riguardo. Lo stesso portale poi, qualche mese più tardi, ospita un articolo di Rosangela Vacca, intitolato "**L'invecchiamento attivo: oltre agli slogan, c'è di più?**". In esso l'articolaista fa il punto della situazione mettendo in rilievo come la popolazione anziana sia universalmente considerata una risorsa e come l'ambiente sociale in cui è inserito questo tipo di lavoratori, deve essere interessato da un "necessario cambiamento culturale". L'autrice indica infine le varie opzioni in cui può avvenire la promozione della partecipazione sociale delle persone anziane.

IL 2016 è l'anno della redazione della proposta di legge avanzata dalla Camera dei Deputati, basata sulla promozione dell'invecchiamento attivo attraverso l'impiego delle persone anziane in attività di utilità sociale e la formazione permanente (G.U., 18-1-2016). Numerose quindi sono le pubblicazioni a seguito di questa proposta, di maggiore o minor interesse, meno numerose le iniziative di tipo concreto. Si segnala a tal proposito solo un comunicato stampa della Regione Veneto (sempre nel 2016), ove si indica il finanziamento di 700 mila euro da destinare al servizio civile per anziani. In quello stesso anno **Happy ageing - Alleanza per l'invecchiamento attivo**, portale molto nutrito di notizie, articoli a taglio scientifico, eventi ecc. pubblica una lunga serie di notizie a metà tra il cronistico e lo statistico, basate su aspetti formativi, sanitari, amministrativi e altro.

Sempre nel 2016, in Emilia, "**Anastasis**", cooperativa sociale con sede a Bologna, pubblica una raccolta di slides a firma Tullio Maccarrone, dal titolo "**Invecchiamento attivo. Idee, prospettive e sfide per la costruzione di un percorso di ricerca e azione nella nostra regione**". Nel



documento emergono, oltre ad un'impostazione prevalentemente statistica della situazione presente in Emilia, anche aspetti di tipo neurofisiologico psicologico ed amministrativo.

Un anno più tardi viene pubblicato il documento "Mondi educativi. Temi, indagini, suggestioni", scritto da Emanuela Ladogana ed edito da "Metis", rivista internazionale di pedagogia, didattica e scienze della formazione. Vi si tracciano ipotesi di nuovi scenari per l'invecchiamento attivo e vi si mette in rilievo come "dall'inizio del 2017 ad oggi siano state presentate alla Commissione Affari sociali della Camera, ben otto proposte di legge" (Ladogana, 2017); vi si sottolinea, infine, la scelta da parte delle istituzioni di assumere l'invecchiamento attivo come priorità sociale, economica e culturale.

Sempre nel 2017, l'Università degli studi di Bergamo pubblica uno studio condotto da Emanuela Zappella dal titolo "I fattori che favoriscono un processo di invecchiamento attivo: un'indagine nel territorio lombardo". In tale lavoro, l'autore prende in considerazione i fattori con cui si può individuare il concetto di stile di vita; l'idea di resilienza nell'anziano e la rete sociale in cui questo soggetto è eventualmente inserito.

Un anno più tardi, la Uil attraverso la sua collana "Uil SSL – Salute e sicurezza sul lavoro" pubblica un documento dal titolo "Invecchiamento attivo"; qui il fenomeno viene trattato dal punto di vista legislativo (qual è la normativa a proposito del divieto di discriminazione per ragioni di età e del concetto di lavoratore anziano), viene analizzato alla luce degli "esempi di gestione"<sup>13</sup> messi in atto in alcuni Paesi europei e viene indagato in funzione delle opportunità partitive oltreché della situazione statistica relativa al nostro Paese. Nel documento viene infine riportata la relazione annuale dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro EU-OSHA relativa al 2012.

Sempre nel 2018 l'Università del Piemonte Orientale pubblica un articolo a firma Gian-Luigi Bulsei, dal titolo "Healthy ageing; una sfida per l'impresa sociale". Nel lavoro, presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull'Impresa sociale (25-26 maggio 2018) organizzato dall'Università di Trento, si fa il punto sulla letteratura teorica relativa appunto all'active ageing ed altre tematiche collaterali. Si è cercato, inoltre, di mettere a fuoco il possibile contributo delle imprese sociali nel configurare azioni integrate per accrescere in primo luogo la consapevolezza collettiva sul tema invecchiamento; in secondo luogo, conoscere i reali bisogni degli anziani e la loro percezione della qualità della vita; in terzo luogo, facilitare la partecipazione degli anziani negli ambiti organizzativi e sociali di appartenenza.

Per quel che riguarda l'anno in corso, si segnala un articolo redazionale edito da "Arethusa", (portale legato ad una società di recruiting specializzata sul segmento dei Middle e Top managers<sup>14</sup>), pubblicato in gennaio, dal titolo "La sfida all'invecchiamento in azienda: come fare 'active ageing'". In esso si sostiene come l'Italia sia il Paese con la forza-lavoro più anziana del mondo; si sollevano interrogativi di vario tipo e di varia rilevanza ("come tenere motivati i collaboratori con ben poche possibilità di crescita professionale?"... "Come mantenere la produttività in fabbrica con un rischio di esplosione di inidoneità?"), si fanno cenni su problemi di un certo rilievo, come il tema sicurezza oltre a citare esempi di progetti per la promozione del personale senior portati avanti da "marchi" di ampia diffusione (come la BMW, la ATM, Allianz, ecc.) con risultati eccellenti. Nello stesso lavoro, infine, è presente il testo di un protocollo d'intesa siglato nel 2017 dalla Unione Europea, riguardante confederazioni di datori di lavoro e sindacati, per un impegno comune a dotarsi di uno specifico piano anti-ageing.

## Note

- 1 Comunicazione della Commissione Europa 2020. *Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*. Bruxelles, 3.3.2010 COM(2010) 2020 definitivo, p. 5. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=it>.
- 2 Comunicazione della Commissione Europa 2020. *Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, p. 7.
- 3 Cfr. *Invecchiamento: Sfatate i miti*. <http://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato4608274.pdf>
- 4 Ivi
- 5 È la necessità di esaminare più razionalmente le politiche sociali, economiche e sanitarie per apportarvi i necessari cambiamenti, e non l'invecchiamento della popolazione, che rappresenta la più grande sfida che si presenta oggi alla società.
- 6 Alan Walker è uno dei maggiori esperti europei sull'Age Management, nonché responsabile scientifico del gruppo di ricerca della Fondazione Europea di Dublino per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Nei suoi studi ha evidenziato l'importanza delle strategie di gestione del fattore età con l'obiettivo specifico di diffondere delle iniziative a favore del mantenimento e della reintegrazione dei lavoratori anziani; come descrive nell'articolo *Managing an Ageing Workforce, A Guide to Good Practice* (1999).
- 7 Cfr. G. Rusconi. [https://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-01-11/age-management-l-arte-valorizzare-stili-vita-181642.shtml?uuid=AEdNq8fD&refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-01-11/age-management-l-arte-valorizzare-stili-vita-181642.shtml?uuid=AEdNq8fD&refresh_ce=1)
- 8 Insieme di strategie e metodi per identificare, raccogliere, sviluppare, conservare e rendere accessibile la conoscenza delle persone che fanno parte di una organizzazione.
- 9 Adele Mapelli; Professoressa di SDA Bocconi e Coordinatrice dell'Osservatorio Diversity Management dal 2008 al 2013.
- 10 Cfr <http://europalavoro.lavoro.gov.it/EuropaLavoro/info/FOP-Formazione-Orientamento-Professionale>
- 11 [bancadati.italialavoro.it](http://bancadati.italialavoro.it)
- 12 Cfr. "Invecchiamento attivo", Roma Capitale, 2011, p. 11 [https://www.comune.roma.it/PCR/resources/cms/documents/MINI\\_LAP.pdf](https://www.comune.roma.it/PCR/resources/cms/documents/MINI_LAP.pdf)
- 13 Uil, "Invecchiamento attivo", 2018, p. 25 <http://www.uil.it/Documents/Invecchiamento%20Attivo%20-%20Finale.pdf>
- 14 [www.arethusa.it/chi-siamo/](http://www.arethusa.it/chi-siamo/)

## Bibliografia

- Aversa, M. L., Cardone, P. E., & D'Agostino, L. (2017). **Italian companies and ageing workforce. Findings from two INAPP survey.**
- Aversa, M. L., D'Agostino, L., & Parente, M. (2015). **L'age management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa.**
- Brambilla, V., La Piana, D.M., Pennacchi, E., Sinnona, S., Dienster, S., (2013-2014). **Age Management. Dinamiche e strumenti di gestione.** Fondazione ISTUD.
- Bulsei, G. L. (2018). **Healthy Ageing: una sfida per l'impresa sociale.** Università del Piemonte Orientale.
- Checucci, P. (2013). **Actively ageing: Italian policy perspectives in light of the new programming period of ESF.**
- Checucci, P. (2017). **Invecchiamento attivo 4.0.** Intervento a "Seminari del venerdì", Roma, INAPP, 3 luglio 2017.
- De Rosa, E., & Tibaldi, M. (2015). **Partecipazione al lavoro, invecchiamento attivo e transizione verso la pensione della popolazione over 50.**
- European Agency for Safety and Health at Work European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop); European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound); European Institute for Gender Equality (EIGE). (2017). **Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU agencies.**
- Ilmarinen, J. (2009). **Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention.** Scandinavian journal of work, environment & health, 35(1), 1-5.
- Isfol, D. F. G. (2014). **PIAAC-OCSE Rapporto nazionale sulle competenze degli adulti.** Roma, Isfol, Temi e ricerche, 5.
- Lieberum, U. B., Heppe, C., & Schuler, A. (2005). **An analysis of the career orientation and prospects of employees from various age groups within companies for the development of an age (ing) oriented career management.** Hambourg Helmut Schmidt University.
- Maia, E. (2018). Dato D., Ladogana M., Taverna L. (a cura di) (2018). **Formare ecologicamente. Riflessioni teoriche e itinerari di esperienza.** MeTis-Mondi educativi. Temi indagini suggestioni, 8(2), 664-671.
- Riccio, G., & Scassellati, A. (2008). **Le politiche aziendali per l'age management. Materiali per un piano nazionale per l'invecchiamento attivo.** Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, (1).
- Schiavetta, M. (2017). **Lavorare sapendo ascoltare. Competenze di counseling per il sociale.** Roma, Aracne.
- Schiavetta, M. (2018). **Transumanze generazionali. Complessità e complessificazioni sociali.** Roma, Aracne.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). **Combating age barriers in employment: A European portfolio of good practice.** Office for Official Publications of the European Communities.
- Tebano, E. (2013). **Le nuove (mezze) stagioni della vita.** Corriere della Sera, 29, 31.
- Tros, F. (2010). **Working and Ageing-Emerging Theories and Empirical Perspectives.** CEDEFOP, [www.cedefop.europa.eu/files/3053\_en.pdf] (04.12. 2016).
- Walker, A. (1996). **Combating age barriers: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**
- Walker, A. (1997). **Combating age barriers in job-recruitment and training: Luxembourg.**
- Walker, A. (1999). **Managing an ageing workforce: A guide to good practice.** Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Walker, A. (2002). **Active strategies for older workers in Germany.** Active Strategies for Older Workers. Brussels, ETUI.
- Zappella, E. (2017). **I fattori che favoriscono un processo di invecchiamento attivo: un'indagine nel territorio lombardo.** FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione, 15(3), 437-454.



## Linkografia

<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=baae7186-14eb-435a-92f1-6be9bb5d7eb5.pdf&uid=baae7186-14eb-435a-92f1-6be9bb5d7eb5>

[http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=C\\_21\\_Strumento\\_7895\\_documenti\\_itemName\\_o\\_documento.pdf&uid=041dd922-375c-4382-85fe-cb144c77be3d](http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=C_21_Strumento_7895_documenti_itemName_o_documento.pdf&uid=041dd922-375c-4382-85fe-cb144c77be3d)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=it>

<http://europalavoro.lavoro.gov.it/EuropaLavoro/info/FOP-Formazione-Orientamento-Professionale>

<http://legacoop.bologna.it/assets/uploads/2016/04/MACCARONE.pdf>

<http://www.europarl.europa.eu/at-your-service/it/be-heard/eurobarometer>

<http://www.happyageing.it/>

<http://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato4608274.pdf>

<http://www.uil.it/Documents/Invecchiamento%20Attivo%20-%20Finale.pdf>

<https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Active-ageing-local-and-regional-solutions/IT.pdf>

<https://osha.europa.eu/it/healthy-workplaces-campaigns/2016-17-campaign-healthy-workplaces-all-ages>

<https://www.arethusa.it/news/la-sfida-all-invecchiamento-in-azienda-come-fare-active-ageing/>

[https://www.comune.roma.it/PCR/resources/cms/documents/MINI\\_LAP.pdf](https://www.comune.roma.it/PCR/resources/cms/documents/MINI_LAP.pdf)

[https://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-01-11/age-management-l-arte-valorizzare-stili-vita-181642.shtml?uuid=AEdNq8fD&refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-01-11/age-management-l-arte-valorizzare-stili-vita-181642.shtml?uuid=AEdNq8fD&refresh_ce=1)

<https://www.socialesalute.it/articolo/356-facciamo-il-punto-sul-punto-unico-daccesso>

<https://www.socialesalute.it/temi-in-discussione/invecchiamento-attivo-oltre-gli-slogan-c-%C3%A8-di-pi%C3%B9.html>