

OLDER WORKERS: UN FUTURO CHE RICHIEDE RISPOSTE

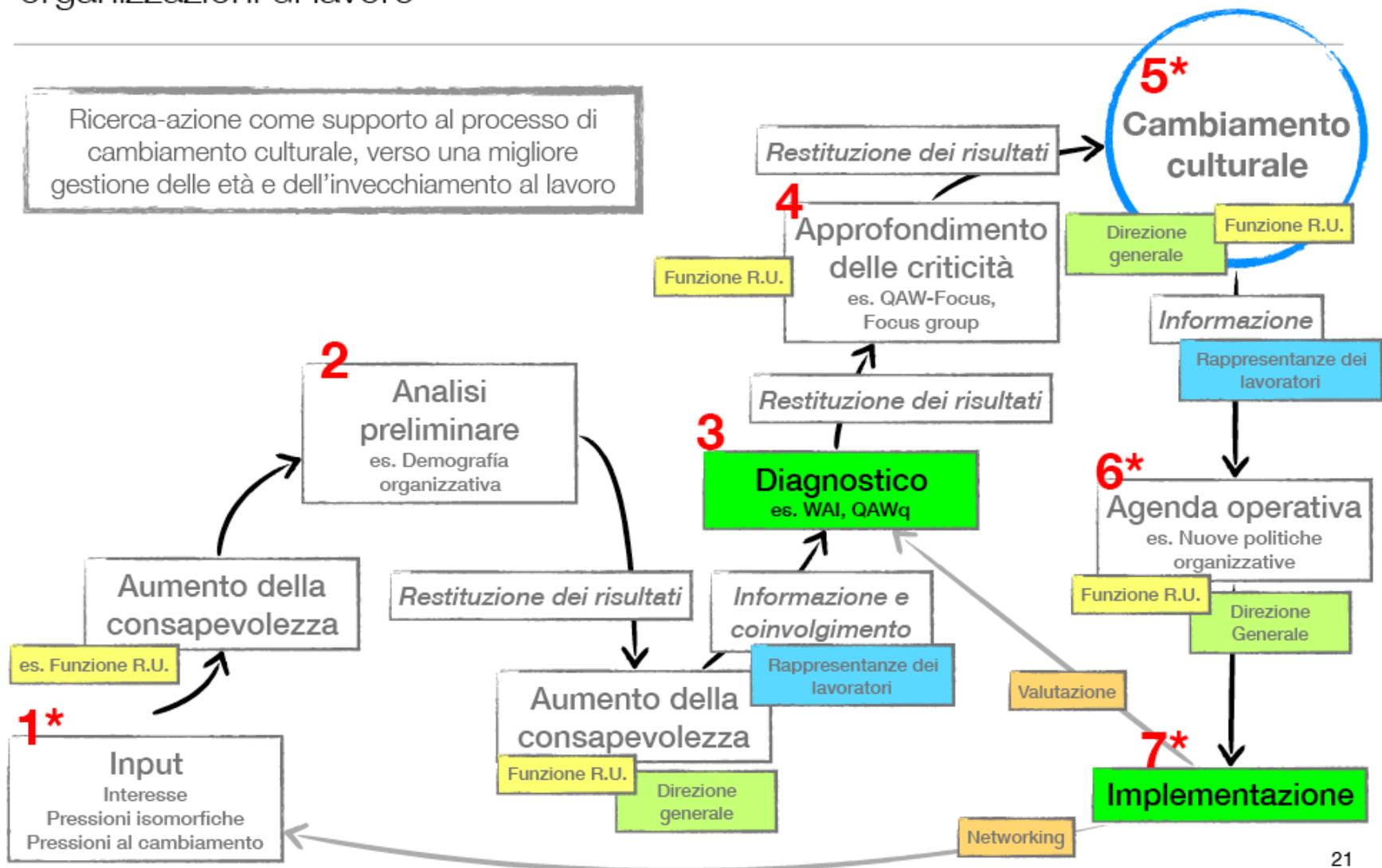
Alberto Zanutto, Università di Macerata - IRS Milano

La sfida dell'invecchiamento delle forze di lavoro



Burke R.J., Cooper C.L., Field J. (2013), The Aging Workforce: Individual, Organizational and Societal Opportunities and Challenges, in J. Field, R.J. Burke, C.L. Cooper (eds.), **The SAGE Handbook of Aging, Work and Society**, London: Sage, pp. 1-20

Il processo di implementazione dell'age management all'interno delle organizzazioni di lavoro



**POLITICHE
DEL LAVORO**



FOR.ES.

**IRS - Istituto per la Ricerca Sociale
FOR.ES. - Formazione e sviluppo**

IL FENOMENO DEGLI OLDER WORKERS

**Risultati
di una ricerca-azione
e proposte
di co-progettazione**

**A cura di
Alberto Zanutto**



FrancoAngeli
OPEN  ACCESS



PARTE 2
IL TEMA DELL'AGE MANAGEMENT
E LO STRUMENTO DELLA
RICERCA-AZIONE

PARTE 3
LE AZIONI DI CONOSCENZA:
AGE MANAGEMENT EVOLUZIONE DEL
DIBATTITO
E DELLE POLITICHE IN ITALIA, IN
NORVEGIA E FRANCIA

PARTE 4
LE AZIONI CO-PROGETTATE:
UNA SFIDA TANTI PUNTI DI VISTA DA
COMPORRE

Come abbiamo cominciato l'anno 2024

La popolazione al 1° gennaio 2024 in Trentino

Dati provvisori

+2.187	7,0 per mille	9,5 per mille	+3.551
Crescita dei residenti in Trentino nel 2023	Nati ogni mille abitanti	Morti ogni mille abitanti	Saldo migratorio totale
+4,0 per mille -0,1 per mille in Italia	7,4 per mille nel 2022 6,4 per mille in Italia	Nel 2020 pandemico fu 12,0 per mille	Compensa il saldo naturale negativo

Attenzione al genere: le donne hanno una età media di 47,0, gli uomini 44,4

Fattori strutturali - Trentino 2023

- Tasso di attività donne: 64.5 (it 52)
- Tasso di attività uomini: 75,9 (it 70.4)

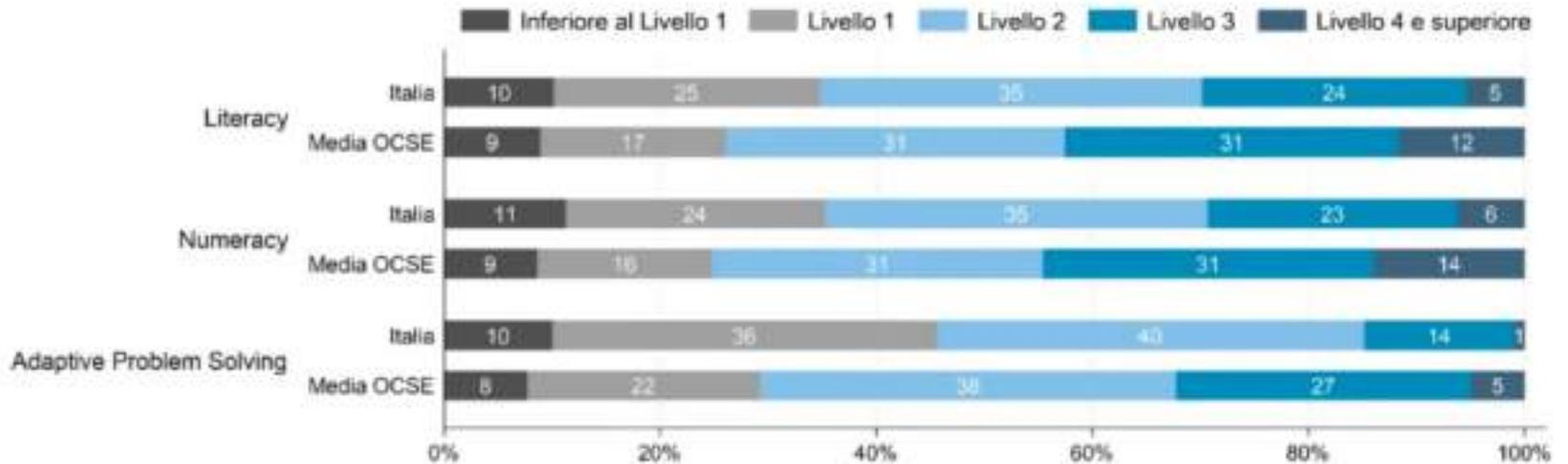
- Tasso attività laureate: 82,9 (it. 78,8)
- Tasso attività laureati: 88,8 (it. 85,6)

- Riforma Fornero: 1 gennaio 2013
(collegamento alla speranza di vita oggi circa a 67 anni)

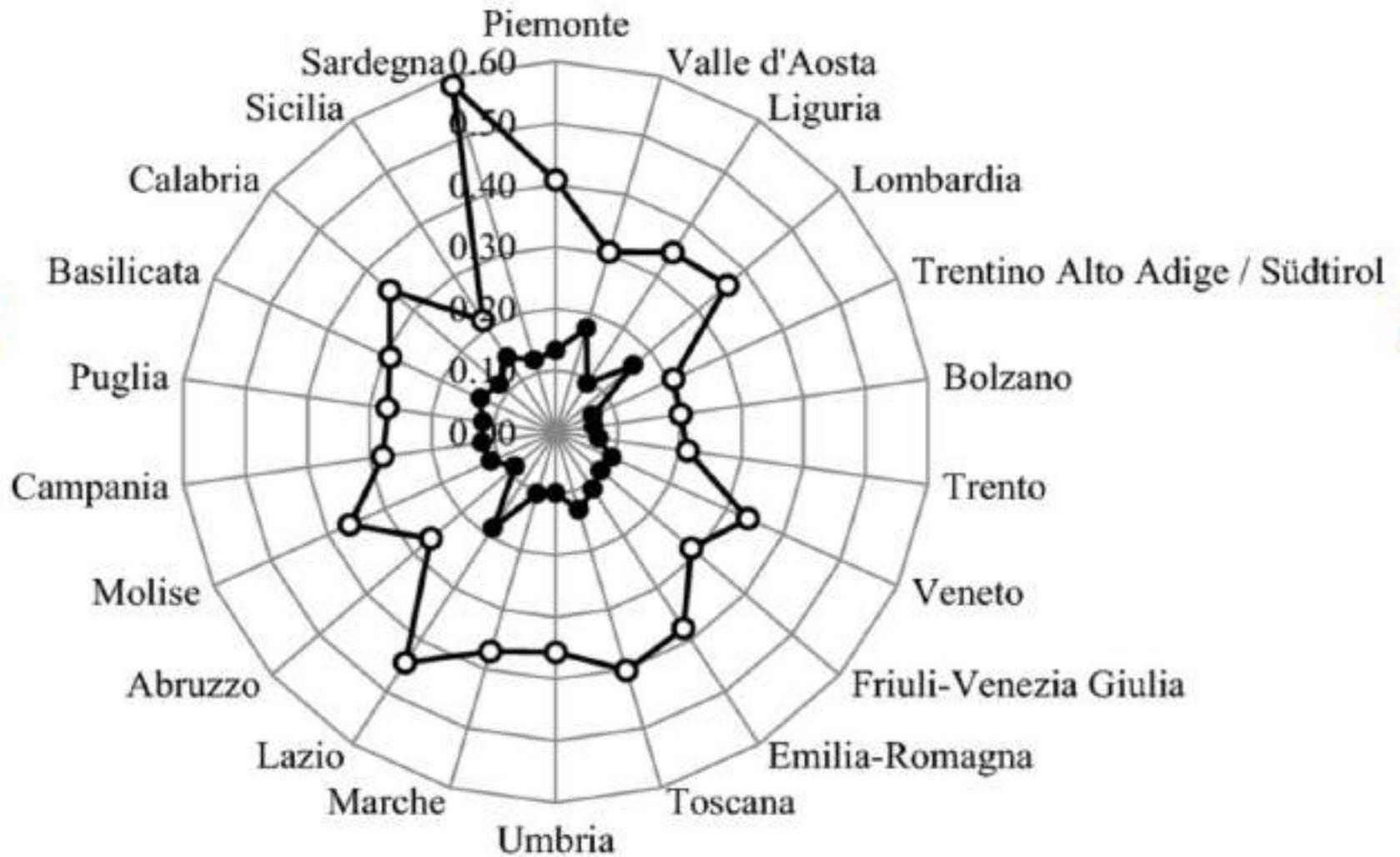
Troppi low skilled (2024)

Figura 2. Percentuale di adulti per livello di competenza in literacy, numeracy, adaptive problem solving

Italia e media OCSE



—●— executive manager —○— intermediate manager



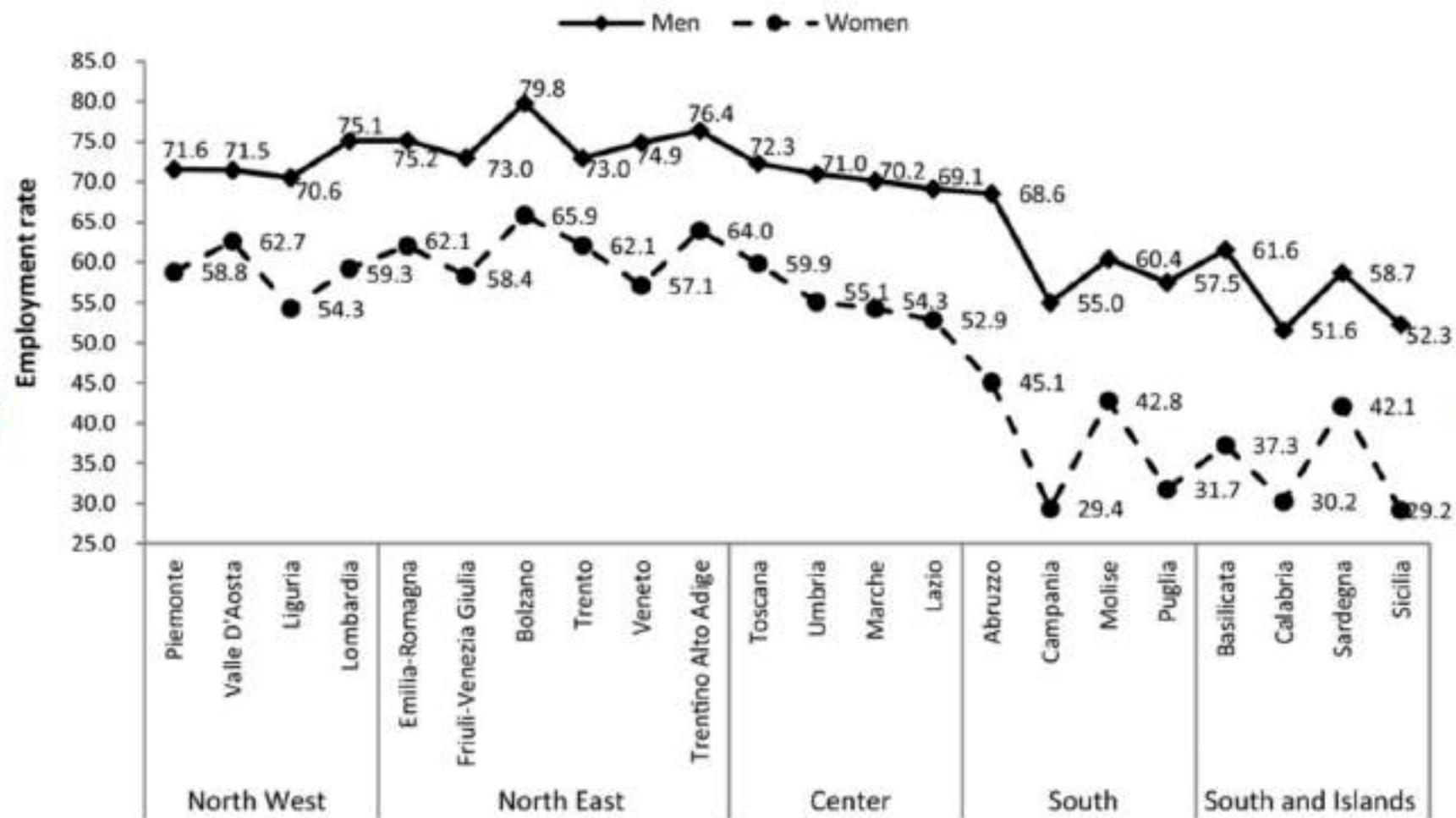
Proportion of women over men in leading positions, by region. Source. Labor force survey (ISTAT, 2018). Data retrieved from www.dati.istat.it in February 2020

Figure - available from: Social Indicators Research

This content is subject to copyright. [Terms and conditions](#) apply.

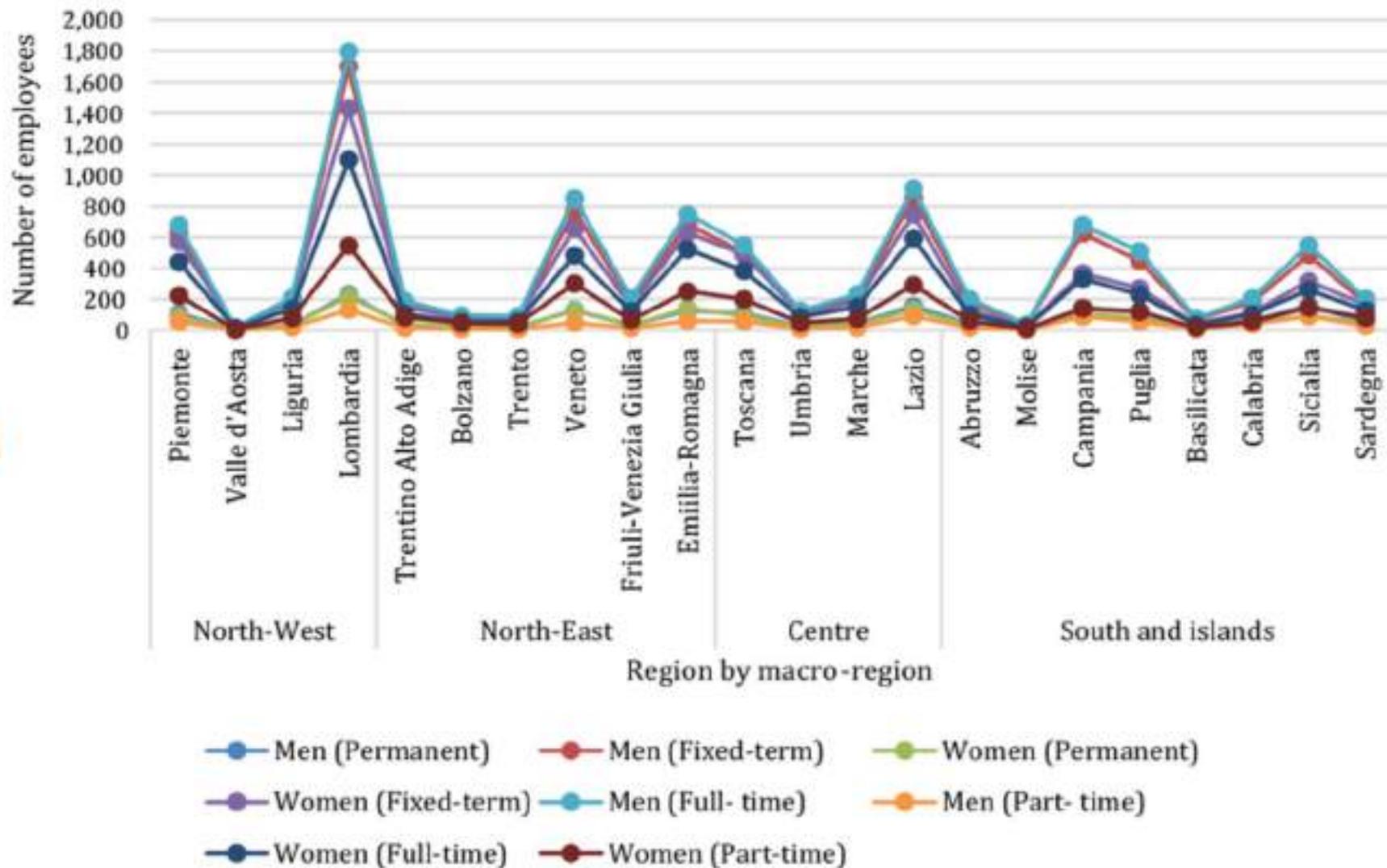
[Download](#)

[View publication](#)

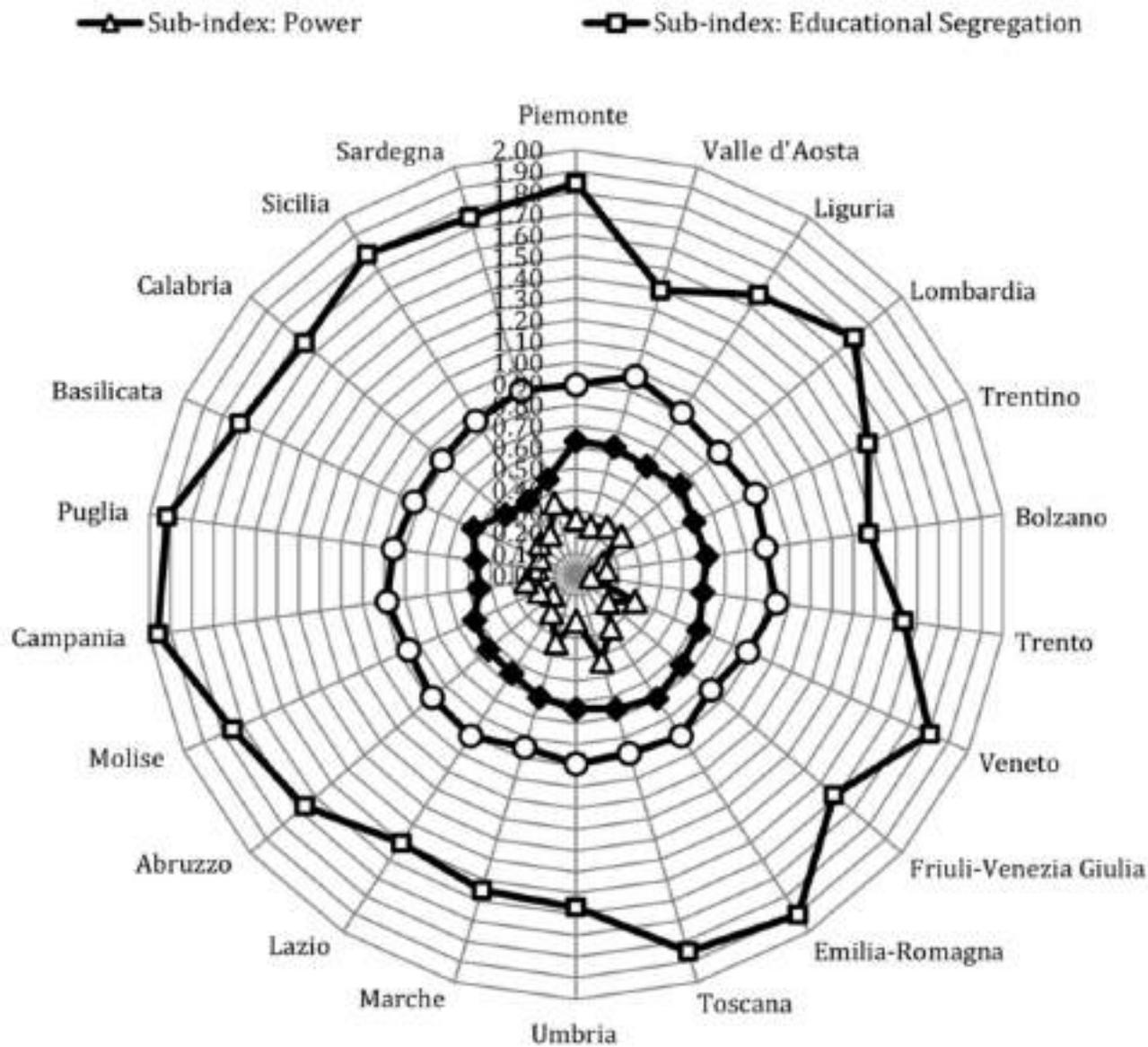


Employment rate by gender, region, and macro-geographical area. Source: Labor force survey (ISTAT, 2018). Data retrieved from www.dati.istat.it in February 2020

Number of employees by gender, region and job contract's characteristics



Number of employees with part-time/full-time, fixed-term or permanent job, by gender and region of residence.
 Source: Data retrieved from www.dat.istat.it on the 16th April 2021



Gender equality in 'Economic participation and opportunity', 'Use of time', 'Political power and leadership', and 'Educational segregation in Higher Education' by region, as calculated via our new, extended regional global gender gaps index

I giovani...

 L'ANALISI

domenica 8 Settembre, 2024

Fuga dei giovani all'estero: in un anno più di 1500 hanno lasciato la regione

di Gabriele Stanga

In un anno 1.570 under 35 se ne sono andati, 900 dal solo Trentino

 |  Trento Valli Rovereto Trento

Redazioni Tgr 



Alto Adige terzo in Italia per abbandono scolastico

Alle spalle di Sardegna e Sicilia sono i giovani altoatesini a scegliere di lasciare la scuola prima di conseguire un diploma di scuola superiore. In Trentino abbandona l'8,2% dei giovani

 14/09/2024

I disruptive effects

Contrastare i disruptive effects

La capacità di compensare la distruzione di posti di lavoro occupati in mansioni rese obsolete dal cambiamento tecnologico è legata alla generazione di nuove occupazioni – in nuovi settori o in quelli già esistenti – ed all'adeguamento delle competenze della forza lavoro.

L'efficacia della compensazione dipende principalmente dalle dimensioni e dalla rapidità con cui la nuova occupazione e le nuove competenze vengono generate, così come dalla capacità di adeguamento delle competenze esistenti.

I tempi di adattamento dell'economia possono essere influenzati dal grado di sviluppo e dalle condizioni economiche e tecnologiche registrabili nel momento in cui il cambiamento tecnologico si verifica:

- disponibilità di infrastrutture abilitanti;
- quantità e qualità delle competenze esistenti;
- struttura demografica della popolazione;
- qualità delle istituzioni deputate alla formazione e alla ricerca scientifica;
- risorse finanziarie pubbliche e private utili ai nuovi investimenti ed alla formazione;
- composizione settoriale dell'economia e peso relativo dei settori high-tech;
- condizioni macroeconomiche.

(Cfr. Sacchi S., Guarascio D., 2017)

Age management come ricerca-azione

- L'age management può definirsi come un **nuovo sguardo alle dinamiche organizzative**, osservate alla luce dell'**età e dell'invecchiamento** delle persone che, con il loro lavoro, le interpretano
- Per realizzare tale osservazione **serve la ricerca**, ovvero **strumenti diagnostici** finalizzati all'esame critico della qualità del lavoro delle persone e delle dinamiche organizzative stesse
- La ricerca però **non può prescindere dall'azione**, in quanto l'osservazione e i suoi risultati necessitano essere organizzati all'interno di un **processo** che implica crescita di consapevolezza, cambiamento culturale, formazione, adozioni di nuovi stili manageriali, un clima organizzativo inclusivo
- I **prodotti** della ricerca azione:
 - Servono per l'avanzamento della conoscenza (Esempi n. 1-3)
 - Servono all'organizzazione di lavoro (Esempio n. 4)

**POLITICHE
DEL LAVORO**



FOR.ES.

**IRS - Istituto per la Ricerca Sociale
FOR.ES. - Formazione e sviluppo**

IL FENOMENO DEGLI OLDER WORKERS

**Risultati
di una ricerca-azione
e proposte
di co-progettazione**

**A cura di
Alberto Zanutto**



FrancoAngeli
OPEN ACCESS



PARTE 2
IL TEMA DELL'AGE MANAGEMENT
E LO STRUMENTO DELLA
RICERCA-AZIONE

PARTE 3
LE AZIONI DI CONOSCENZA:
AGE MANAGEMENT EVOLUZIONE DEL
DIBATTITO
E DELLE POLITICHE IN ITALIA, IN
NORVEGIA E FRANCIA

PARTE 4
LE AZIONI CO-PROGETTATE:
UNA SFIDA TANTI PUNTI DI VISTA DA
COMPORRE

I Gruppi: 1

Come superare gli stereotipi basati sull'età nelle organizzazioni di lavoro e instaurare un nuovo clima e una nuova cultura organizzativa?

- La prima attività da svolgere, propedeutica alle successive, è svolgere una **campagna mediatica di sensibilizzazione** anche all'esterno, perché i luoghi di lavoro sono soltanto "una parte del tutto".
- All'interno delle organizzazioni di lavoro, invece, il primo step di lavoro deve essere una **buona analisi della demografia delle organizzazioni**, ovvero della presenza dei lavoratori per età e per genere.
- A seguito dell'analisi precedente bisogna **avviare un lavoro sui singoli, mediante supporto di uno psicologo e/o con azioni di coaching e di mappatura delle competenze**, prima "al buio" (ovvero senza *matching* con l'età) e poi correlando le competenze possedute (esplicite e latenti) con l'età del lavoratore

I Gruppi: 2

Come adattare il lavoro al lavoratore attraverso: cambiamenti organizzativi e tecnologici, formazione, job design, ergonomia, prevenzione dei rischi, salute e sicurezza sul lavoro?

- Bisogna ragionare su tre livelli: **individuale, organizzativo e delle politiche.**
- I lavoratori che devono essere aiutati a **prendersi cura della propria carriera lavorativa**. Per alcuni è possibile prevedere un percorso autonomo, per altri è necessario un accompagnamento.
- Si tratta di un percorso che va progettato presto, prima di diventare senior, serve supportare le persone nella direzione di un investimento anticipato, partendo dalla **consapevolezza che non si potrà fare sempre lo stesso lavoro fino a 65 anni.**
- Ad occuparsi di questa pianificazione devono essere in **maniera congiunta politiche pubbliche e datori di lavoro**, mediante un lavoro in rete e il confronto fra le diverse realtà.
- Una svolta culturale è stata quella **dell'introduzione del concetto di ergonomia** nell'analisi dei rischi, ragionando sulle caratteristiche della persona (genere, altezza, ecc.). Si tratta di un cambio di paradigma utile anche per affrontare l'invecchiamento: per prima cosa rendiamo gli ambienti di lavoro adatti a tutti, poi in una seconda fase ragioniamo sulle specificità.
- Il problema finora è stata una *vision* delle aziende che sottolinea solo **i costi di breve periodo e trascura quelli nel lungo periodo**. In questo senso, un correttivo importantissimo può essere rappresentato dalle politiche nazionali e locali e, in generale, dal ruolo delle Istituzioni.

I Gruppi: 3

Come creare consenso attorno al valore dell'esperienza e al riconoscimento della professionalità, sostenendo al tempo stesso la produttività del lavoratore anziano?

- Ci si è concentrati sulla figura dell'addetto alle vendite/del tecnico commerciale con una certa età e un bagaglio di esperienza consolidato a fronte della digitalizzazione e dell'affermarsi del commercio elettronico, 3 strumenti per consentire di dare valore all'esperienza:
 - 1) consapevolezza che nell'organizzazione serve un **monitoraggio puntuale delle competenze e dei ruoli dei singoli**;
 - 2) organizzazione del lavoro che consenta il **lavoro intergenerazionale**;
 - 3) fare formazione per **adattare l'organizzazione ai cambiamenti tecnologici** e del mercato (fortemente "on the job").
- Dal momento che i precedenti percorsi/azioni sono considerati onerosi dalle aziende, **prevedere forme di sostegno alle imprese favorevoli all'adozione di questi strumenti** faciliterebbe senz'altro il processo.

I Gruppi: 4

- **Come convincere gli *stakeholder* interni all'organizzazione ad intraprendere il processo di implementazione di pratiche di age management?**
- La soluzione a cui si è fatto ricorso più di frequente è stata quella della **staffetta generazionale**, che però sino ad oggi sembra aver dato pochi esiti, ma servirebbe una valutazione più ampia dell'efficacia di questo strumento. All'interno del gruppo c'è stato ampio dibattito su questo aspetto.

Ipotesi di lavoro

- **Monitorare** a livello di singole organizzazioni le condizioni di lavoro, iniziativa che andrebbe sostenuta con incentivi specifici;
- **Sostenere programmi** che stimolino i lavoratori a prendersi cura della propria carriera partendo con anticipo con programmi che possano supportare le persone nelle fasi della maturità;
- **La condivisione in rete** e il confronto tra realtà diverse possono favorire favorire la circolazione di buone prassi e di soluzioni efficaci.
- **Creare reti e protocolli di collaborazione pubblico-privato** e con le parti sociali per lo sviluppo di metodi e strumenti di diagnosi e di intervento precoce;
- **Sostenere nel territorio il lavoro di osservatori e progetti** di sviluppo di iniziative secondo il metodo della ricerca-azione.

Ipotesi di lavoro

A livello locale è importante sviluppare metodi e strumenti che permettano di:

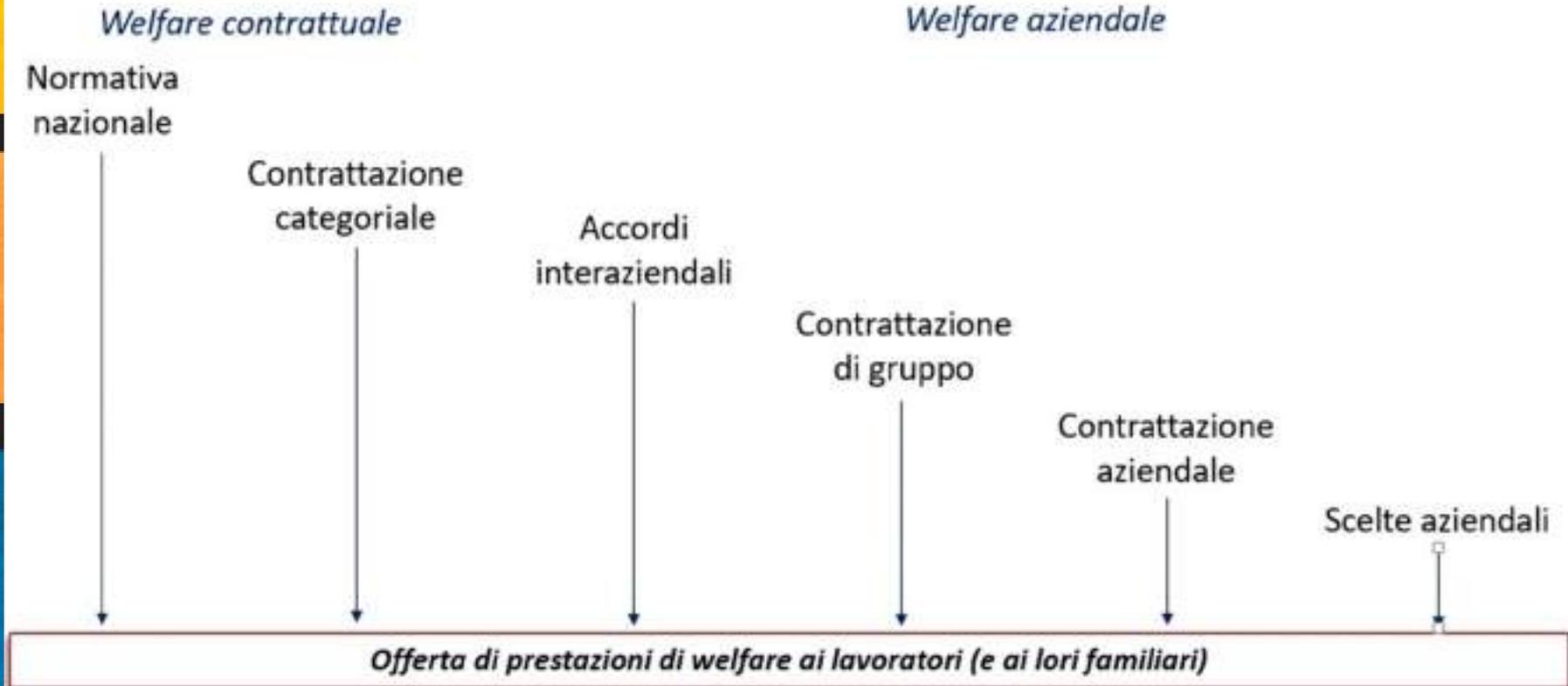
- **monitorare il fenomeno** dell'analfabetismo funzionale;
- intervenire con rete locale di CPI, strutture EDA e fondi interprofessionali;
- **Promuovere sperimentazioni con obiettivi misurabili** che permettano di comporre offerte di formazione di base e offerte di formazione professionalizzante;
- Sostenere sperimentazioni, attraverso collaborazioni **pubblico-privato**, con gli **enti bilaterali** e l'uso dei **fondi interprofessionali**, di interventi formativi per i lavoratori anziani.

Il welfare aziendale

Previdenza complementare	Versamenti a fondi pensione integrativi
Sanità integrativa	Pacchetti sanitari integrativi e rimborsi per spese mediche (spese odontoiatriche, check up, visite specialistiche, ecc.)
Servizi all'infanzia e istruzione	Spese scolastiche (rette per asili, mense scolastiche, libri, università, centri o campus estivi e invernali, borse di studio, frequenza ludoteche, ecc.), baby-sitting
Assistenza familiare	Assistenza di familiari anziani e non autosufficienti, assicurazioni Long Term Care e Dread Disease
Cultura e tempo libero	Attività ricreative e culturali (abbonamenti in palestra, iscrizioni a circoli sportivi, viaggi, vacanze, soggiorni termali, corsi formativi, abbonamenti per cinema e teatro, ecc.)
Fringe benefit	Beni e servizi in natura (abbonamento al trasporto pubblico, carte prepagate, servizi mensa, auto azienda, telefono aziendale, computer, polizze assicurative, sostegno alle spese abitative, Stock option, beni prodotti dall'azienda)

Il welfare aziendale

Nel settore privato



Il welfare aziendale

Le tre «dimensioni»

- **1. Denaro**
 - rimborsi a copertura totale o parziale delle **spese per i servizi**;
 - integrazione del trattamento economico del **congedo parentale**;
 - estensione a carico dell'azienda di **coperture assicurative**.
- **2. Servizi**
 - implementazione di **servizi** offerti in azienda;
 - messa a disposizione degli **spazi aziendali** per servizi «on site»;
 - offerta di **prestazioni di professionisti** (es. counselling, servizi fiscali e «sportelli» di orientamento).
- **3. Tempo**
 - **flessibilità** degli orari (es. ingresso e uscita);
 - **permessi retribuiti** (es. malattia dei figli, inserimento all'asilo);
 - **«smart working»** e possibilità di lavoro da remoto.

Elementi di critica

- **Dalle ricerche emergono evidenti difformità in base a:**
 - ❑ **Settore produttivo** → settore manifatturiero, dell'industria e dei servizi
 - ❑ **Dimensione aziendale** → grandi e medio grandi aziende
 - ❑ **Contesto territoriale** → Nord (Nord-Est e Nord-Ovest) e Centro-Nord

- **Inoltre, i più critici nei confronti del welfare aziendale evidenziano:**
 - ❑ Perdita **contributi previdenziali**
 - ❑ Erosione della **contribuzione**
 - ❑ Aumento di **disuguaglianze** tra i lavoratori
 - ❑ Disuguaglianze tra **insider e outsider** del mercato del lavoro
 - ❑ Utilizzo di **risorse pubbliche** (attraverso sgravi fiscali e contributivi) per finanziare un sistema iniquo e che contribuisce a disuguaglianze

**POLITICHE
DEL LAVORO**



FOR.ES.

**IRS - Istituto per la Ricerca Sociale
FOR.ES. - Formazione e sviluppo**

IL FENOMENO DEGLI OLDER WORKERS

**Risultati
di una ricerca-azione
e proposte
di co-progettazione**

**A cura di
Alberto Zanutto**

PARTE 2
IL TEMA DELL'AGE MANAGEMENT
E LO STRUMENTO DELLA
RICERCA-AZIONE

PARTE 3
LE AZIONI DI CONOSCENZA:
AGE MANAGEMENT EVOLUZIONE DEL
DIBATTITO
E DELLE POLITICHE IN ITALIA, IN
NORVEGIA E FRANCIA

PARTE 4
LE AZIONI CO-PROGETTATE:
UNA SFIDA TANTI PUNTI DI VISTA DA
COMPORRE



FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

