



Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro

Primi risultati

Autori: Maria Luisa Aversa, Pietro Checcucci, Luisa D'Agostino, Maria Parente

Data: aprile 2014

L'indagine è stata realizzata dal Gruppo di ricerca sull'invecchiamento della forza lavoro e i mutamenti del ciclo della vita lavorativa e dal Gruppo Indagini sulla domanda e l'offerta di formazione, in collaborazione con l'IRS di Milano



Unione europea
Fondo sociale europeo



INDICE



Il processo di invecchiamento della popolazione	3
Invecchiamento e mercato del lavoro	4
Il caso italiano	8
Ce lo chiede l'Europa	12
La ricerca ISFOL sulle imprese con più di 250 addetti	13
Alcuni dati generali sulle imprese campionate	23
Esperienze di age management nelle grandi imprese	25
Pratiche promettenti nelle grandi imprese	28
Gli studi di caso	41
Appendice: analisi di contesto	56
Riferimenti bibliografici	62

IL PROCESSO DI INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE



Denatalità

Longevità



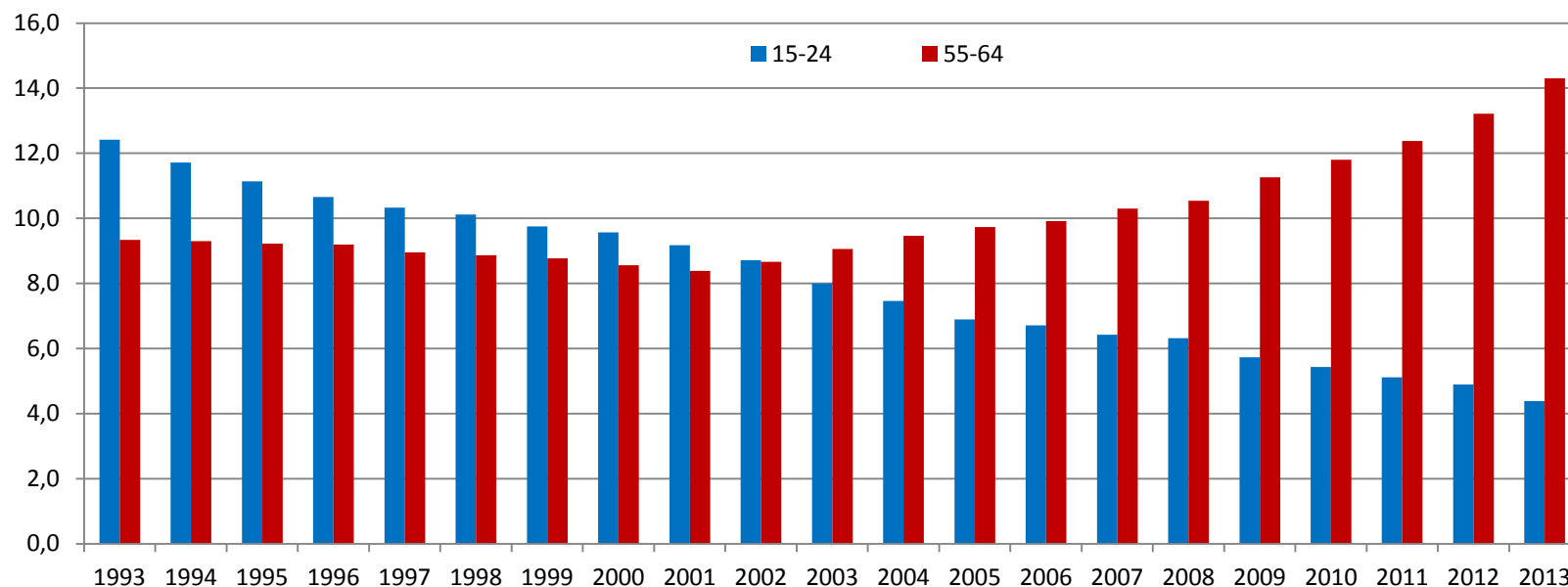
Alterazione degli equilibri tra generazioni

Alterazione del corso di vita

LE CONSEGUENZE DEL PROCESSO DI INVECCHIAMENTO SUL MERCATO DEL LAVORO



Percentuale della classe d'età 15-24 e 55-64 sul totale della popolazione italiana occupata (v. %)



Fonte: ISTAT, 2014



Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro

LE CONSEGUENZE DEL PROCESSO DI INVECCHIAMENTO SUL MERCATO DEL LAVORO

L'alterazione dei rapporti fra generazioni e la maggiore longevità mettono in discussione le modalità di istituzionalizzazione del corso della vita proprio dell'era fordista che prevedeva:

temporalizzazione

l'età passa nel corso del tempo dall'essere una categoria di stato al rappresentare un elemento strutturale fondamentale

cronologizzazione

la standardizzazione progressiva del corso di vita in base all'età cronologica

individualizzazione

indebolirsi progressivo dei legami di status, della comunità locale e familiari

strutturazione

strutturazione del corso di vita sulla base del nuovo sistema produttivo basato sul lavoro salariato



(Kholi, 2007)

POST-FORDISMO E PROCESSI PRODUTTIVI



i nuovi assetti produttivi hanno destrutturato l'equilibrio
raggiunto fra solidarietà ed efficienza che orientava il circolo
virtuoso
della crescita fordista.



rapporto inverso
fra anzianità e competenze
(Molina, 2000; Pirone, 2009, 2010)



Progresso tecnologico
non dinamico

- Aggiornamento professionale inevitabilmente continuo
- Anzianità e competenza convivono

Imprese
tecnologicamente avanzate

- Rapporto determinante fra capitale umano e fisico
- Flessibilità spinta in ingresso
- Ricambio generazionale

L'INFLUENZA ESERCITATA DALLE POLITICHE E DALLA NEGOZIAZIONE FRA LE PARTI SOCIALI

Le strategie disponibili alle imprese
(Thijssen, Rocco, in CEDEFOP, 2010)

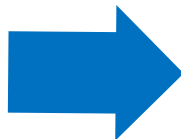


Tipi di soluzione	Approccio	
	Accettare una limitata occupabilità	Affrontare le problematiche di una limitata occupabilità
Strumenti finanziari (strategie a breve termine)	Rimpiazzo Sostituire lavoratori maturi con i giovani	Blocco Limitare fortemente gli schemi di ritiro anticipato
Misure di supporto e mediazione (strategie a lungo termine)	Supporto adattare l'organizzazione alle esigenze dei lavoratori maturi	Sviluppo migliorare l'occupabilità gestendo lo sviluppo di carriera, puntare sull'apprendimento formale e informale

IL CASO ITALIANO: UNA POSSIBILE PERIODIZZAZIONE

Fino al 2001

- Introduzione di schemi contrattuali flessibili per i giovani (dal 1984)
- Prevalenza della strategia di blocco



2001 - 2013

- Crescente flessibilità sul mercato del lavoro
- Graduale prevalenza della strategia di blocco connessa alla ricerca di sostenibilità del sistema pensionistico



Crescente intervento del Fondo sociale europeo a supporto dell'active ageing

PRIMO PERIODO: PREVALENZA DELLA STRATEGIA DI RIMPIAZZO

(Contini, Rapiti, 1999)



Anni ottanta

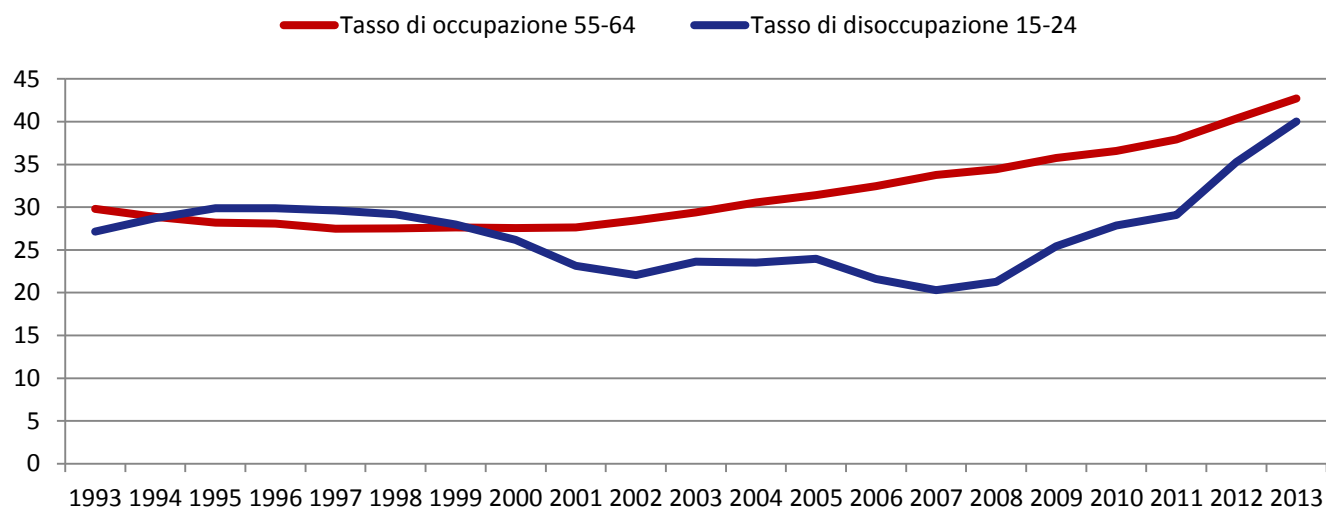
- Introduzione di contratti flessibili in ingresso per i giovani (dal 1984)
- Sostituzione degli over 40 con giovani con più alto livello di istruzione
- Sostituzione degli impiegati con giovani in possesso di laurea o diploma
- Processo di sostituzione più accentuato nelle medie e grandi imprese
- Un processo prevalente in settori caratterizzati da profondi cambiamenti nelle tecnologie produttive e negli assetti organizzativi

Anni novanta

- Recessione culminata nel 1993
- Restrizione nell'utilizzo di contratti flessibili in ingresso
- Quota sostanzialmente stabile di lavoratori over 50

SECONDO PERIODO: (GRADUALE) PREVALENZA DELLA STRATEGIA DI BLOCCO

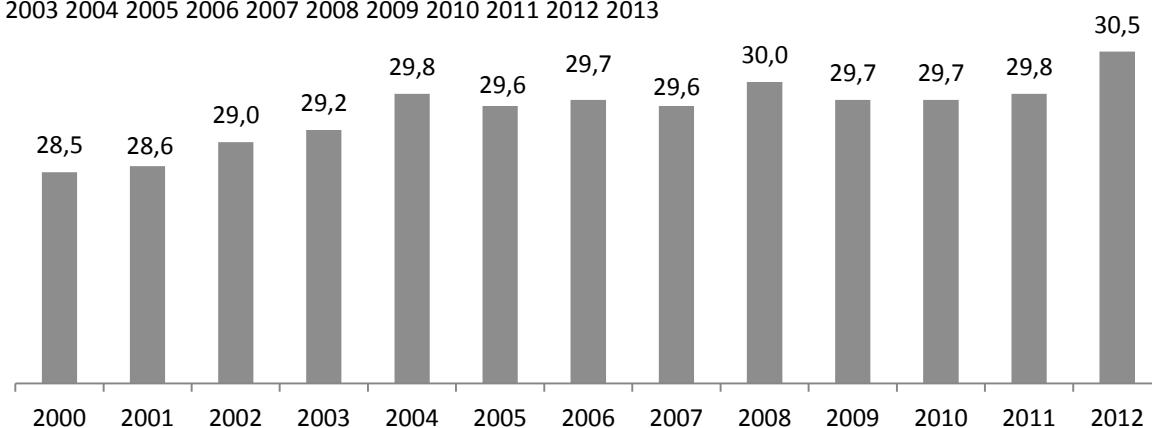
Raffronto fra il tasso di occupazione 55-64
e il tasso di disoccupazione 15-24



Fonte: ISTAT 2014



Durata della vita lavorativa



Fonte: Eurostat, 2014

L'IMPATTO ATTESO DELLA RIFORMA PENSIONISTICA DEL 2011 (CNEL, 2012)



Senza riforma

Tasso di attività
57-66
36,6% nel 2020

Con la riforma

Tasso di attività
57-66
47% nel 2020

	Variazioni 2011-2020
Lavoratori italiani 55-66	1.517.000
Lavoratori italiani 15-54 (effetto demografico)	-1.284.000
Lavoratori immigrati 15-66 (effetto demografico)	1.334.000
Totale	1.566.000



NEL CONTESTO DELINEATO:

- L'UE ha posto l'accento sull'opportunità di sviluppare politiche in un'ottica di **ciclo di vita**, piuttosto che di *target group* isolati (COM (2010) 2020)



- Approccio orientato alla **gestione dell'età e della diversità** (*age management* e *age diversity*) lungo tutto l'arco dello sviluppo professionale, tenendo conto dell'evolversi del rapporto fra individui, mercato del lavoro e vita familiare
- L'*age management* affronta il fenomeno dell'**invecchiamento come processo e non come condizione**, in un'ottica di continuità che inizia con l'accesso al mercato del lavoro fino alla sua uscita ed oltre (per esempio, promuovendo e incentivando attività extra lavorative, come il volontariato)

LA RICERCA ISFOL SULLE IMPRESE CON PIÙ DI 250 ADDETTI



La Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro, si inserisce nell'ambito dell'Attività ISFOL:

Migliorare l'efficienza, l'efficacia, la qualità e l'inclusività delle istituzioni del mercato del lavoro - Progetto 5: analisi di target specifici del mercato del lavoro, Attività 4 – over 50

prevista dal **Piano ISFOL 2012-2013**, a valere sul **Fondo Sociale Europeo 2007-2013**, Asse Occupabilità – CRO – OB. sp. 2.1 e Asse Occupabilità – CONV – OB. sp. 2.1.

L'Attività 4 si articola in approfondimenti specifici inerenti il target over 50, fornendo un contributo di informazioni e conoscenze che, supportano il Ministero del Lavoro nell'attuazione delle relative politiche, nella sensibilizzazione del grande pubblico e nell'articolazione delle azioni di sistema.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: GLI OBIETTIVI



Evidenziare le soluzioni adottate dagli attori del tessuto produttivo, per il **mantenimento e reinserimento di lavoratori maturi nel mercato del lavoro e la loro valorizzazione professionale** (anche in ottica di genere e a fronte dei nuovi interventi normativi)

Modalità:

- rilevazione di **esperienze di *age management*** in grandi imprese situate su tutto il territorio nazionale (screening telefonico)
- **studi di caso** sulle esperienze più significative (interviste in profondità e/o focus group)

Settori economici coinvolti:

attività manifatturiere, fornitura di energia e di acqua, attività radiotelevisive, poste e telecomunicazioni, attività finanziarie e assicurative.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: BEST PRACTICES RESEARCH



La metodologia dell'indagine fa propri i criteri generali per l'individuazione delle buone pratiche (Ministero del Lavoro, 2008):

efficacia

- capacità di produrre risultati adeguati rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi

efficienza e sostenibilità

- sostenibilità nel tempo

innovatività

- capacità di produrre soluzioni nuove o che definiscano in modo creativo soluzioni già sperimentate sia a livello di prodotto (servizio offerto), sia di processo

riproducibilità e trasferibilità

- possibilità di replicare alcuni aspetti del modello proposto in altri contesti o applicarli alla risoluzione di altri problemi

mainstreaming

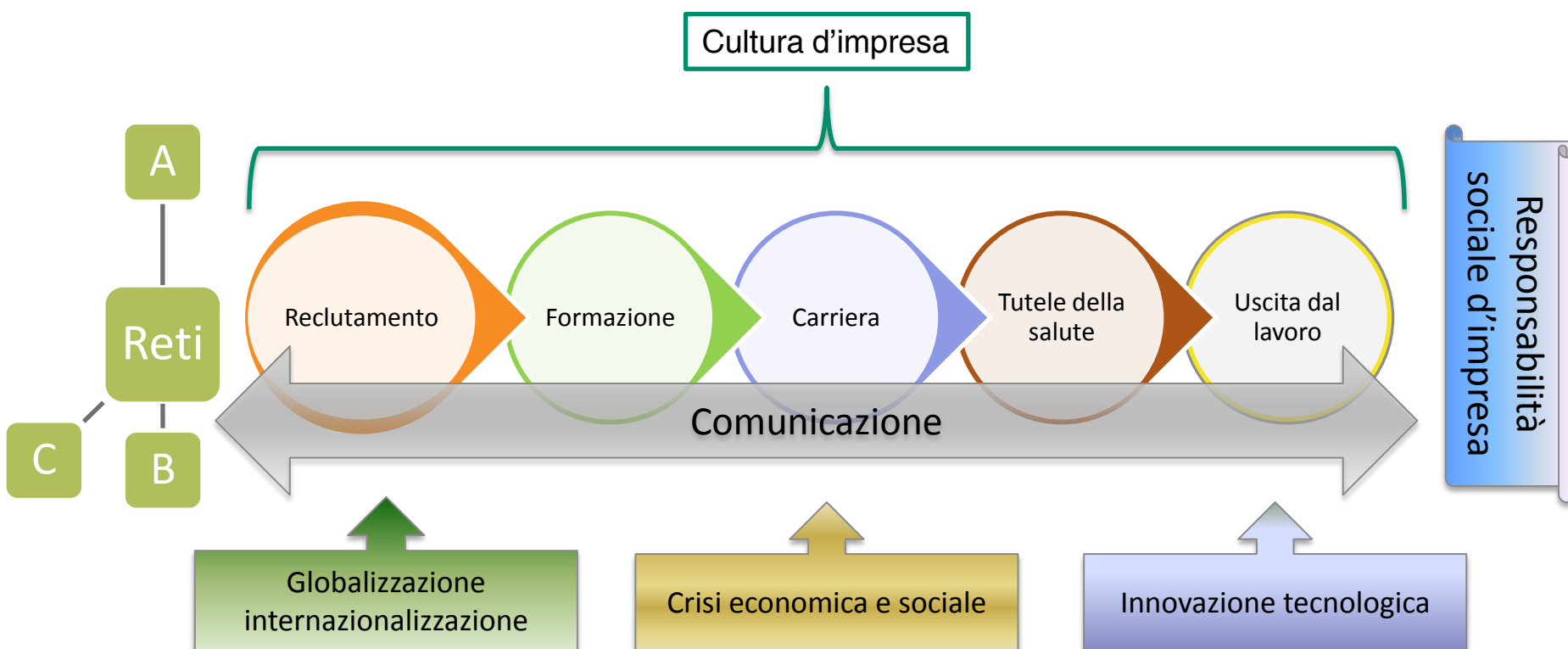
- possibilità/potenzialità che la pratica venga adottata sia da altri partner - esterni o interni al progetto - sia a diversi livelli istituzionali, a integrazione delle politiche esistenti



LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: LE DIMENSIONI ANALIZZATE



Le pratiche di *age management* sono state identificate e analizzate rispetto a specifiche dimensioni, che caratterizzano anche la qualità del lavoro all'interno delle organizzazioni



LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: LE DIMENSIONI CONNESSE ALLA QUALITÀ DEL LAVORO



Lo screening delle pratiche di *age management* è stato quindi condotto sulla base della lettura integrata di queste dimensioni, in concomitanza con l'analisi dei **fattori trasversali** e di quelli **esogeni** che possono condizionare gli ordini di priorità nell'approccio al problema

Dimensioni organizzative osservate:

- **reclutamento e selezione** (incidenza del requisito dell'età tra i criteri di ricerca del personale)
- **formazione** (azioni per lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale dei lavoratori)
- **percorsi di carriera** (azioni che favoriscono pari opportunità nei percorsi di carriera - progressione verticale e mobilità orizzontale interna)
- **tutela della salute psico-fisica** (azioni specifiche che promuovono condizioni di lavoro e degli ambienti di lavoro che tutelino la salute psico-fisica dei lavoratori, oltre agli obblighi di legge)
- **uscita dal lavoro** (azioni che sostengono il lavoratore nella fase di transizione al pensionamento e rendono graduale l'uscita dal lavoro)

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: I FATTORI TRASVERSALI



- **cultura d'impresa** - clima aziendale sensibile ai cambiamenti demografici e atteggiamento positivo di tutto il personale verso l'invecchiamento, apertura all'innovazione e al cambiamento, contrasto alla discriminazione;
- **comunicazione** - dialogo continuo con lavoratori e loro rappresentanze, condivisione interventi in tutte le loro fasi: programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione, campagne di sensibilizzazione e di contrasto alla discriminazione;
- **reti** - coinvolgimento attivo e continuo di tutti gli attori coinvolti, interni, in particolare RSU, ed esterni all'organizzazione, rapporti istituzionali, legame col territorio;
- **responsabilità sociale d'impresa (RSI)** - attenzione specifica rispetto alla formazione continua, al miglioramento della condizione lavorativa, in particolare rispetto alla salute e sicurezza sul lavoro, al trasferimento delle competenze e al ruolo svolto dalle parti sociali



LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: I FATTORI ESOGENI



- **internazionalizzazione/globalizzazione;** coinvolgimento dell'impresa in attività di esportazione dei propri prodotti e/o servizi, in investimenti diretti o di partecipazione all'estero, in accordi commerciali con imprese estere, in trasferimento di tutta o parte della produzione o delle attività connesse all'estero;
- **nuove tecnologie/nuove competenze;** investimento dell'impresa in innovazioni tecnologiche di processo o nei prodotti e/o servizi e esigenza di profili professionali altamente qualificati;
- **crisi economica e sociale;** effetti sull'impresa, in termini di cambiamenti nella strategia, della crisi economica e sociale iniziata a fine 2008.



LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: ARTICOLAZIONE DELL'INDAGINE

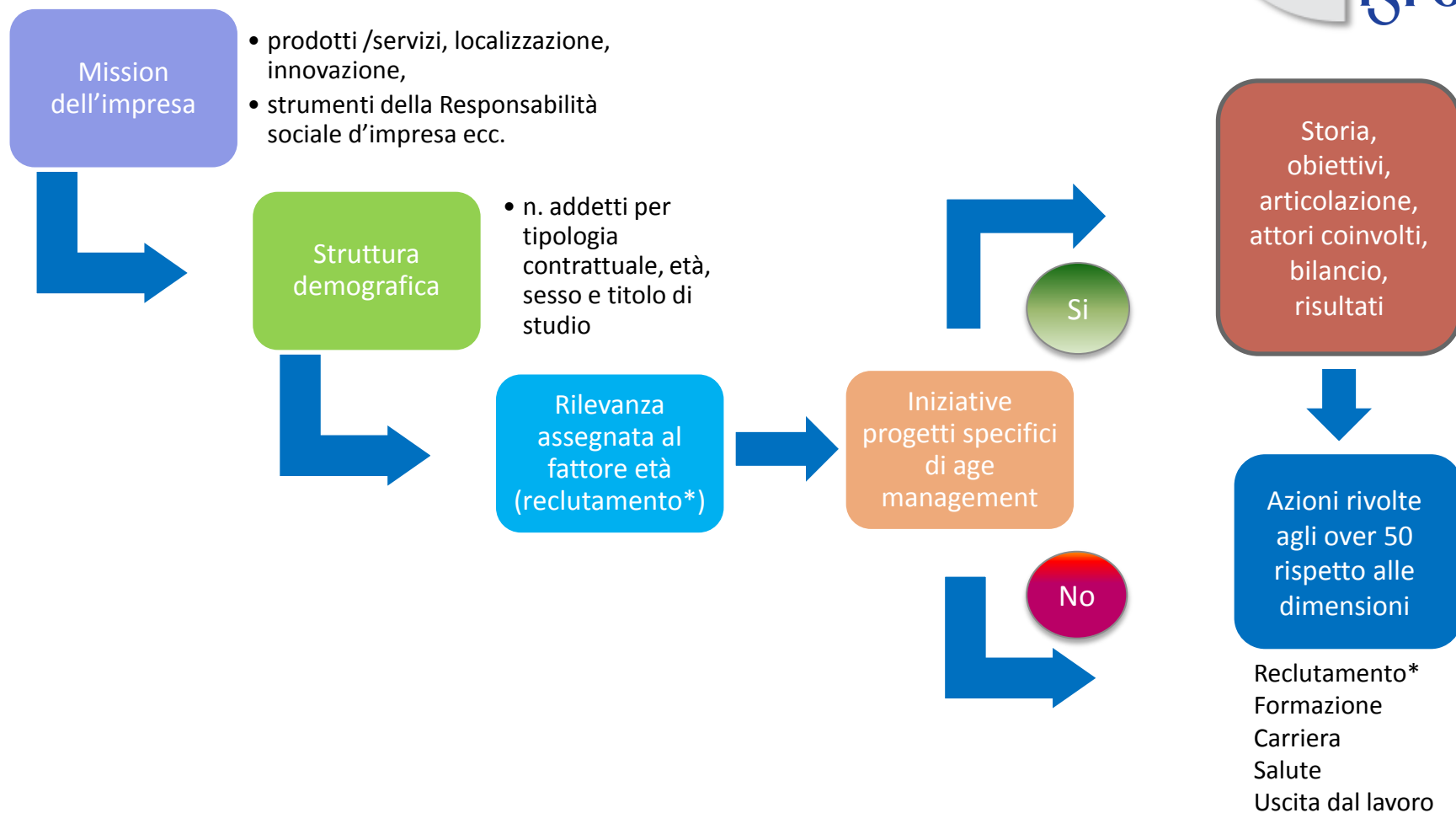


L'indagine sul campo si è articolata nelle seguenti fasi:

- **primo screening delle esperienze di *age management*** attraverso la somministrazione di un'intervista telefonica semi-strutturata a un campione di 150 aziende localizzate sull'intero territorio nazionale, proporzionale, sia dal punto di vista del settore di attività che del territorio di riferimento, alla popolazione delle imprese italiane di grandi dimensioni (superiori ai 250 addetti).
- **organizzazione e sistematizzazione** dei dati e delle informazioni scaturite dallo screening in un archivio informatico che descriva le esperienze rilevate, interrogabile per campi e per parole-chiave.
- **studi di caso**, attraverso interviste in profondità e/o focus group con le imprese più interessanti e i principali attori coinvolti.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: STRUTTURA DELLE GRIGLIA DI SCREENING

La griglia di rilevazione era articolata in **domande sia aperte che chiuse** ed era strutturata nel modo seguente:



LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: IL CAMPIONE



Il campione di imprese, pari a circa il 10% delle imprese di grandi dimensioni attive in Italia nei settori economici sui quali si è focalizzata l'indagine, è stato estratto dall'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA) 2010, sulla base della distribuzione del totale delle grandi imprese per macro-area geografica (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Sud e Isole), per numero di addetti e per settore di attività economica.

Sono state coinvolte nell'indagine le realtà produttive di quei settori dell'industria e dei servizi maggiormente significativi rispetto al tema dell'invecchiamento della forza lavoro, per ragioni legate ad una continua evoluzione tecnologica (che rende, quindi, elevato il rischio di obsolescenza delle competenze della componente meno giovane), oppure perché comportano lavori particolarmente usuranti o caratterizzati da una particolare organizzazione dei processi produttivi.

ALCUNI DATI GENERALI SULLE IMPRESE CAMPIONATE

I due terzi delle 152 grandi imprese coinvolte nello screening delle esperienze aziendali di *Age Management* operano nel comparto manifatturiero, poco più del 15% opera nel settore delle attività finanziarie e assicurative e il 10% circa nell'ambito dei servizi di informazione e comunicazione, risultano più modeste le quote di aziende operanti nel comparto dell'Energia - raccolta e trattamento acqua, rifiuti e nel settore delle Costruzioni.

Le 152 imprese prevalentemente sono situate nel Nord Italia, in particolare:

39,5% Nord Ovest

31,6% Nord Est

18,4% Centro

10,5% Sud e Isole.

TABELLA 1 – DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA E SETTORE ECONOMICO DI ATTIVITÀ



Settore ATECO	Ripartizione geografica					Totale imprese campione iniziale	% copertura per settore
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale Interviste svolte		
C - Attività manifatturiere	40	37	14	10	101	406	24,9
D - Energia (elettrica, gas, ecc.)		1			1	11	9,1
E - Raccolta e trattamento acqua, rifiuti	1	2	3	1	7	33	21,2
F - Costruzioni	3		1		4	28	14,3
H53 - Poste					0	3	0,0
J – Servizi di informazione e comunicazione	4	4	6	1	15	61	24,6
K -Attività finanziarie e assicurative	12	4	4	4	24	68	35,3
Totale complessivo	60	48	28	16	152	610	

ESPERIENZE DI AGE MANAGEMENT NELLE GRANDI IMPRESE



Su **152** imprese oggetto di rilevazione della fase di primo screening
15 hanno progettato e/o attuato strategie di Age Management

Sono tutte imprese localizzate nel
Nord Italia

e prevalentemente nel
settore bancario e assicurativo

che operano in maggioranza
a livello internazionale

mostrano un'attenzione verso il tema della
Responsabilità Sociale (RSI)

e una correlazione con la propensione
all'innovazione nelle proprie attività

ESPERIENZE DI AGE MANAGEMENT NELLE GRANDI IMPRESE



Nella metà dei casi tratta di imprese
con una quota di over 50 complessivamente superiore al 30% della
popolazione aziendale di riferimento
con un **consistente numero di addetti**,
che appartengono anche **a gruppi più ampi**,
e che in qualche caso, appartengono allo stesso gruppo, come accade
soprattutto nel settore bancario.

Inoltre, sono imprese che non hanno subito particolari modifiche (della
propria *mission* o in termini di struttura o dimensione aziendale) a seguito
della crisi.

ESPERIENZE DI AGE MANAGEMENT NELLE GRANDI IMPRESE: ALCUNE CARATTERISTICHE



Obiettivi	Azioni
Valorizzare l'esperienza degli over 50	<i>Bilancio di competenze</i> (tecniche, motivazionali, comportamentali); <i>Attività di mentoring</i> ; <i>Attività di coaching</i> ; <i>Percorso formativo</i> (es. migliorare le competenze informatiche).
Valorizzare le differenze generazionali e promozione del dialogo intergenerazionale	<i>Mentoring</i> <i>Reverse mentoring</i> <i>Staffetta generazionale</i>
Gestione dell'età a fronte di lavori faticosi	Creazione di una linea di produzione apposita (riduzione delle ore lavorative - solo 6 ore). L'iniziativa richiama il caso tedesco della BMW Dingolfing (creazione di una linea di produzione dedicata esclusivamente ai lavoratori over 50, tramite interventi di natura ergonomica).

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE



Dai risultati della ricerca emerge che un certo numero di imprese, pur non attuando politiche strutturate di gestione della forza lavoro matura, attivano singole pratiche, spesso “isolate” e/o non continuative nel tempo e che dalle stesse imprese il più delle volte non vengono percepite come azioni e prassi con potenziali impatti sulle differenti generazioni (senior e non) presenti azienda.

Tali pratiche, sebbene non rappresentino “buone prassi” nell’accezione condivisa del termine, possono comunque configurarsi come espressione di un iniziale interesse per una gestione più attenta della forza lavoro matura che, a fronte di condizioni di contesto favorevoli, sia interne all’impresa sia esterne, e/o di incentivi in tale direzione, potrebbero essere passibili di ulteriori sviluppi.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE



Gli interventi di gestione della forza lavoro matura riguardano trasversalmente le dimensioni: **ricerca e selezione del personale, formazione, tutela della salute, percorsi di carriera e uscita dal lavoro.**

Spesso una stessa impresa adotta interventi e azioni collocabili in più dimensioni.

Le dimensioni di *age Management* in cui sembrano concentrarsi prevalentemente gli interventi riguardano:

Percorsi di carriera

Tutela della salute

mentre la **formazione** funge da strumento trasversale alle diverse dimensioni.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE



Per quanto riguarda la **ricerca e selezione del personale**, su 139 imprese (11 non hanno risposto), 36 *non inseriscono un limite di età ma di fatto ne tengono conto*, 33 imprese *tengono conto dell'età solo quando ricercano figure professionali con esperienza*, altre 29 *esplicitano formalmente il requisito dell'età nella fase di pubblicizzazione e reclutamento*, 28 imprese *dichiarano, invece, di non tenerne conto* e 13 affermano che *privilegiano l'inserimento dei giovani con poca/nessuna esperienza*.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE



25 imprese, nell'ambito della **ricerca e selezione del personale**, rivolgono una specifica attenzione agli over 50: sono imprese situate in maggioranza nel nord ovest e operano nel settore manifatturiero.

Per lo più, sono imprese che *privilegiano i lavoratori over 50 a rischio di espulsione dal mercato del lavoro* (es. per politiche del personale e/o per sensibilità sociale dell'impresa), alcune imprese, invece, *prevedono percorsi di assunzione dedicati ai lavoratori over 50*, mentre poche imprese *privilegiano in fase di selezione i lavoratori over 50 a fronte di incentivi/sussidi* o si *rivolgono ad agenzie di intermediazione specializzate* in lavoratori over 50. Alcune volte abbiamo imprese che adottano strategie multiple.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: FORMAZIONE



La maggior parte delle imprese effettua una **formazione** rivolta a tutti i dipendenti, solitamente in funzione del ruolo svolto nell'impresa, senza escludere dalla formazione alcuna fascia di età, ma senza effettuare un monitoraggio puntuale del coinvolgimento nelle iniziative formative delle diverse fasce di età.

40 imprese (pari al 26,3% del campione), si distinguono per aver attivato una o più azioni specifiche per sviluppare le competenze dei lavoratori over 50: la maggior parte delle aziende (in tutto 24) ha adottato forme di *trasferimento intergenerazionale delle competenze mediante mentoring, coaching, tutoring* a favore dei nuovi assunti o in corrispondenza di cambi di mansione di persone già operanti in azienda. In alcuni casi, tale trasferimento è utilizzato ma non si tratta di una prassi messa a sistema (ad esempio: *pratica comune anche se non formalizzata; non ha istituzionalizzato la figura del mentor, sì, ma con modalità non strutturate; Attività continua e quotidiana, non strutturata*).

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: FORMAZIONE



Si segnala, inoltre, la presenza di imprese che oltre al trasferimento di competenze “tradizionale” dal lavoratore più anziano a quello più giovane lavorano anche nella direzione opposta, valorizzando le possibili competenze dei lavoratori junior per la formazione dei senior, in materia di nuove tecnologie, ma non solo, attraverso il cosiddetto *reverse mentoring*.

Alcune imprese svolgono *percorsi di riconoscimento/certificazione delle competenze*.

Inoltre, 9 imprese svolgono formazione interna per lavoratori over 50, soprattutto nell’ambito delle Attività finanziarie e assicurative e spesso all’interno di progetti per lavoratori over 55 finanziati attraverso le risorse del Fondo Banche e Assicurazioni) e 5 fanno sia formazione interna che esterna.

10 di queste imprese svolgono esperienze di *age Management* al proprio interno.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: PERCORSI DI CARRIERA



Tra le strategie e strumenti che potenzialmente possono incidere in misura maggiore per sostenere la **motivazione e la produttività** dei lavoratori maturi troviamo i *momenti di dialogo intergenerazionale* (presenti in 27 imprese anche se spesso in maniera non formalizzata), mentre, nell'ottica delle azioni a sostegno dello **sviluppo dei percorsi di carriera** sono ben 49 le imprese che dichiarano di definire/riconoscere *il ruolo di maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze* (numero, quindi, più ampio, di quello delle imprese che avevano dichiarato, in tema di formazione specifica per gli over 50, di aver messo a sistema tale passaggio di competenze), mentre 19 prevedono la verifica e il *ri-orientamento professionale a metà percorso lavorativo*, soprattutto nel comparto manifatturiero in presenza di lavoratori che svolgono mansioni usuranti.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: PERCORSI DI CARRIERA



Poche le imprese che favoriscono la permanenza dei lavoratori over 50 in azienda attraverso **modalità organizzative innovative**, poiché nella maggioranza dei casi laddove sono previste azioni a favore del *work-life balance* e della *conciliazione* - *in primis* orari flessibili, part-time, banca ore - esse non sono specificamente “tarate” sui lavoratori senior, bensì rivolte alla totalità dei lavoratori. 25 le imprese che hanno riconosciuto effettivi (o potenziali) impatti sulla componente senior della propria forza lavoro delle scelte organizzative adottate.

Ancora meno (solo 5 casi) le imprese che sostituiscono il pensionamento anticipato con formazione ai giovani assunti, eventualmente con riduzione di orario e/o stipendio.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: TUTELA DELLA SALUTE



Nell'ambito della **tutela della salute dei lavoratori**, 41 imprese si distinguono per aver attuato interventi specifici volti alla tutela della salute psico-fisica dei lavoratori over 50, oltre agli obblighi previsti dalla legge. In 6 casi, si tratta di imprese che si contraddistinguono anche per aver realizzato progetti di *Age Management* al proprio interno.

Nella maggior parte dei casi (in tutto 30) tali azioni si sono concretizzate attraverso *controlli medici periodici differenziati per età*, prevedendo cioè controlli più frequenti o tipologie di visite/esami di medicina preventiva diversi per gli over 50, mentre 9 aziende, tutte del comparto manifatturiero, incentivano l'affiancamento giovani-anziani nello svolgimento degli incarichi più faticosi.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: TUTELA DELLA SALUTE



Alcune imprese prevedono, inoltre, *percorsi di accompagnamento al re-inserimento lavorativo dopo periodi di assenza dal lavoro.*

Gli altri tipi di interventi specifici a **tutela della salute e del benessere dei dipendenti**, riguardano azioni rivolte ai dipendenti nel suo complesso (è il caso dei *servizi di consulenza su salute e sicurezza, delle campagne di sensibilizzazione, delle misure a sostegno delle attività ricreative e/o ludico sportive, dei monitoraggi della salute sul posto di lavoro e valutazione dei rischi, delle misure per l'ergonomia e per il mantenimento di buone condizioni ambientali, ecc.*

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: USCITA DAL LAVORO



Per quanto riguarda, la **fase di uscita dal lavoro**, 47 imprese prevedono qualche *strumento di sostegno all'uscita graduale e nella fase di transizione al pensionamento*: 17 imprese favoriscono modalità di uscita dei lavoratori over 50 collegate all'entrata dei giovani, in alcuni casi strutturate e in altri no, secondo modalità diverse che spaziano dal *job sharing* familiare allo scambio genitore-figlio, fino a forme di *staffetta generazionale* più o meno formalizzate (in alcuni casi anche mediante adesione a progetti esterni).

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: USCITA DAL LAVORO



In 9 casi viene offerta ai lavoratori *un'assistenza pre-pensionistica*, in 12 sono state concordate *riduzioni dell'orario di lavoro*, mentre 8 imprese supportano lo sviluppo di *attività di natura volontaristica e associativa* fra i propri pensionati/pensionandi, sempre nell'ottica della transizione graduale. Non si rileva, invece, nessuna impresa che promuova, come accade in alcuni casi aziendali all'estero emersi dall'indagine di contesto, la *creazione di società di consulenza gestite da lavoratori over 50* prima dipendenti dell'azienda.

PRATICHE PROMETTENTI NELLE GRANDI IMPRESE: USCITA DAL LAVORO



22 imprese hanno recentemente *inserito nuovamente in azienda ex dipendenti*, ma in prevalenza non si tratta di ri-assunzioni in senso stretto, ma di contratti temporanei di consulenza o di collaborazione per consentire il passaggio completo delle competenze ai nuovi assunti e/o in caso di figure di vertice con competenze elevate di cui l'azienda ha ancora bisogno. Solo 4 grandi imprese hanno effettivamente riassunto personale in pensione con contratti di lavoro dipendente a tempo determinato o indeterminato.

Si rileva la presenza di 10 grandi aziende che attraverso la *contrattazione collettiva hanno attivato misure per i lavoratori over 50*: in 4 casi si tratta di modalità di uscita dei lavoratori senior, in 3 casi dell'istituzione di premi di anzianità aziendale, in altri 2 di progetti formativi a sostegno della valorizzazione della componente matura della popolazione aziendale, in 1 caso della creazione di una apposita linea di produzione per lavoratori senior e in un ultimo caso dell'istituzione di fondi pensione.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE: GLI STUDI DI CASO



Studio di caso n. 1 – HERA SPA

Settore energetico (cod. Ateco D35: commercio di gas distribuito mediante condotte)

Addetti over 50 pari al 41,9% del totale

Obiettivi:	Azioni:
Identificazione di stereotipi e comportamenti pregiudiziali legati all'età all'interno dell'azienda	Survey su un campione di 400 addetti in collaborazione con l'Università di Bologna (questionario, focus group e interviste individuali al management)
Sviluppo di un approccio intergenerazionale all'organizzazione aziendale	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
Valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori over 50	Mentoring e Coaching Trasferimento competenze senior-junior (modello Scuola dei mestieri)

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

segue studio di caso n. 1 – HERA SPA



Obiettivi:	Azioni:
Valorizzazione delle differenze generazionali e promozione del dialogo intergenerazionale	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
Monitoraggio costante del livello di attenzione alla diversità generazionale	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
Tutela salute e sicurezza sul lavoro	Studio di fattibilità per la misurazione dei possibili impatti delle differenze di età e di genere nella valutazione dei rischi aziendali
Conciliazione vita-lavoro	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 (collaborazione Comune Bologna)

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Studio di caso n. 2 – IBM ITALIA SPA

Settore ITC (cod. Ateco J62: informatica e attività connesse)

Addetti over 50 pari al 42,6% del totale



Obiettivi:	Azioni:
Valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori over 50	Mentoring lavoratore senior-lavoratore junior per la trasmissione della conoscenza della cultura , del contesto aziendale e della storia dell'azienda
Valorizzazione delle differenze generazionali e promozione del dialogo intergenerazionale	Reverse Mentoring lavoratore junior-lavoratore senior per il trasferimento delle competenze legate prevalentemente alla maggiore conoscenza delle nuove tecnologie
Facilitazione del ricambio generazionale e transizione graduale dal lavoro alla pensione	Ponte generazionale (accordo tra Regione Lombardia, Assolombarda e INPS Lombardia) tra lavoratori in prossimità del pensionamento (max 36 mesi) e giovani assunti tra i 18 e i 29 anni; Programmi di formazione per i lavoratori che aderiscono, finalizzati alla riqualificazione professionale o all'acquisizione di competenze utili ad un futuro impegno sociale.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

segue studio di caso n. 2 – IBM ITALIA SPA



Obiettivi:	Azioni:
Facilitazione del ricambio generazionale e transizione graduale dal lavoro alla pensione	Sostegno all'impegno dei dipendenti e dei pensionati nelle attività di volontariato (on-demand community)
Sostegno della motivazione e alla crescita professionale dei dipendenti	Survey periodiche sul clima aziendale, in particolare sul livello di partecipazione e sulle esigenze dei dipendenti; Rilevazione triennale presso i propri dipendenti su scala mondiale rispetto ai temi del work-life balance e del benessere sociale
Sviluppo delle competenze	Monitoraggio della crescita professionale dei dipendenti e assessment delle competenze; Formazione (obbligo di partecipare a un minimo di 40 ore annue di formazione per ciascun dipendente)

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Studio di caso n. 3 – INFORMATICA TRENTINA SPA

Settore INFORMATICA E ATTIVITA' CONNESSE (cod. Ateco 62J)



Addetti over 50 pari al 32,8% del totale

Obiettivi:	Azioni:
Conciliazione e Benessere organizzativo in un'ottica di Age Diversity	Family Audit: analisi, raccolta dati e attraverso il supporto di un consulente accreditato ed elaborazione di un percorso con un gruppo di lavoro.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Studio di caso n. 4 – NOVARTIS FARMA SPA

Settore farmaceutico (cod. Ateco C21:industria chimica, raffinazione petrolio e prodotti farmaceutici)

Totale addetti e % over 50 N.D.



Obiettivi:	Azioni:
Valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori over 50	Percorsi strutturati di Mentoring lavoratore senior-lavoratore junior, sia con affiancamento on the job, sia con riunioni appositamente organizzate in cui i mentori illustrano procedure e modalità di lavoro ai mentee
Valorizzazione delle differenze generazionali e promozione del dialogo intergenerazionale	Reverse Mentoring lavoratore junior-lavoratore senior per facilitare: uso tecnologie, condivisione strategie innovative, valutazione lavoro/ruolo diversa da quella tradizionale; Attività di ricerca e di sensibilizzazione sui temi dell' age management , dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra generazioni; Gruppi di lavoro misti per età e genere che studiano e propongono ai vertici aziendali interventi e strategie su temi specifici (Think Tanker)
Transizione dal lavoro alla pensione	Servizio di assistenza prepensionistica, avviato per sostenere una procedura di mobilità volontaria e poi mantenuto attivo nell'ambito di uno sportello aziendale di assistenza sociale.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

segue studio di caso n. 4 – NOVARTIS FARMA SPA



Obiettivi:	Azioni:
Conciliazione vita-lavoro	Flessibilità degli orari; Counselling; Accompagnamento al rientro in azienda dopo lunghi periodi di assenza; Sostegno all'assistenza dei familiari dei dipendenti; Integrazioni ai periodi di congedo previsti dalla legge.
Tutela salute e sicurezza sul lavoro	Visite specialistiche in azienda; Consulenza sui temi della salute e del benessere; Interventi di sensibilizzazione.
Sostegno della motivazione e alla crescita professionale dei dipendenti	Assessment per l'orientamento e il ri-orientamento professionale dei dipendenti; Sviluppo di strumenti per l'identificazione delle abilità e il potenziale dei lavoratori; Formazione ad hoc per cambiamenti di ruolo e di mansione che favoriscano lo sviluppo dei percorsi di carriera.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Studio di caso n. 5 – REALE MUTUA ASSICURAZIONI

Settore finanziario (cod. Ateco k65: banche e assicurazioni)

Addetti over 50 pari al 33,7% del totale



Obiettivi:	Azioni:
Identificazione dei fabbisogni formativi dei dipendenti e sviluppo delle competenze	Rilevazione dei fabbisogni formativi dei dipendenti, con somministrazione di questionario a tutta la popolazione aziendale over 55 e under 30 (collaborazione tra Academy, scuola di formazione del Gruppo RMA e Università di Pavia); Progettazione di percorsi formativi su tematiche specifiche a scelta volontaria del dipendente; Mentoring e reverse mentoring.
Valorizzazione delle differenze generazionali e promozione del dialogo intergenerazionale	“Generazioni senza frontiere – The EngAGEment”: workshop in due edizioni che ha coinvolto 150 dipendenti (100 under 30 e 50 over 55) con gruppi di lavoro sia omogenei che misti per mettere a confronto le due generazioni più lontane anagraficamente e farle riflettere sui nuovi modi possibili di lavorare insieme;

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

segue studio di caso n. 5 – REALE MUTUA ASSICURAZIONI

Obiettivi:	Azioni:
Valorizzazione delle differenze generazionali e promozione del dialogo intergenerazionale	<p>Costituzione di gruppi di lavoro misti, rappresentativi delle due generazioni ,per coinvolgere il personale nella progettazione di interventi innovativi;</p> <p>Creazione di un HR Metrics per monitorare e misurare i risultati degli interventi.</p>
Sviluppo delle strategie aziendali di <i>age management</i>	<p>Progettazione di interventi strategici a partire dai risultati del workshop, per valorizzare il potenziale del personale;</p> <p>Partecipazione alla certificazione “CSR Europe” per la riorganizzazione dei percorsi di carriera in un’ottica di invecchiamento attivo.</p>

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Studio di caso n. 6 – TELECOM

Settore POSTE E TELECOMUNICAZIONI(cod. Ateco J61)

Addetti over 50 pari al 24,8% del totale

Obiettivi:	Azioni:
Avvicinare il mondo della scuola a quello del lavoro, insegnando le “telecomunicazioni” ai più giovani dal lato aziendale.	Lavoratori over 50 impiegati nei settori tecnologici insegnano nelle scuole superiori ad indirizzo “telecomunicazioni o affini”
Riattivazione e mantenimento della motivazione del lavoratore over 45	Assessment delle motivazioni e delle energie che gli over 50 hanno da mettere in gioco, anche in vista di una progressione verticale in azienda.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Segue studio di caso n. 6 – TELECOM



Obiettivi:	Azioni:
Aggiornamento o apprendimento di nuove conoscenze per i dipendenti.	Possibilità di iscriversi all'Università on-line Uni-Nettuno pagando le tasse ai dipendenti che riescono a dare gli esami nei termini previsti
Formazione tecnica volta all'acquisizione del titolo di perito in telecomunicazione informatica	Percorsi formativi per 50 candidate over 45

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Studio di caso n. 7– UBI BANCA

Settore INTERMEDIAZIONE MONETARIA E FINANZIARIA (cod. Ateco K64)

Addetti over 50 pari al 32% del totale

Obiettivi:	Azioni:
Miglioramento del contesto lavorativo.	Percorso di presa di autoconsapevolezza dei punti di forza in termini di capacità trasversali, attraverso la riflessione e l'esercizio dell'auto-osservazione dei propri comportamenti, replicando nel contesto lavorativo quelli vincenti e quindi trasferendoli efficacemente anche ai colleghi più giovani.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Segue studio di caso n. 7– UBI BANCA

Obiettivi:	Azioni:
Diffusione di un clima favorevole di interscambio generazionale formativo	Percorso nel quale, attraverso il gioco di ruolo, si allenano le proprie capacità chiave, e si apprendono comportamenti vincenti, mettendoli in atto in aula.
Acquisizione di nuove competenze, nuove consapevolezze e opportunità	Intervento formativo che consiste nell'apprendere le tecniche per diventare mentore e applicarle nel trasferimento delle conoscenze.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Studio di caso n. 8 - INTESA SAN PAOLO

Settore INTERMEDIAZIONE MONETARIA E FINANZIARIA (cod. Ateco K64)

Addetti over 50 pari al 20% del totale

Obiettivi:	Azioni:
Valorizzazione del lavoratore maturo e trasferimento delle competenze al fine di garantire il prolungamento della vita lavorativa alle persone che sono in uno stato avanzato o finale della carriera professionale	I destinatari dell'iniziativa (preferibilmente over 50) ricopriranno un ruolo tecnico all'interno del team di osservatori (che attualmente è composto principalmente da psicologi) che si occupa della valutazione del personale finalizzata all'individuazione di nuovi direttori di filiale, e, una volta nominati i direttori, li affiancheranno assumendo anche l'incarico di coaching individuale.

LA RICERCA ISFOL SULLE GRANDI IMPRESE:

Segue studio di caso n. 8 – INTESA SAN PAOLO



Obiettivi:	Azioni:
Formazione continua	<p>Piani aziendali, settoriali e territoriali finalizzati all'aggiornamento, allo sviluppo e alla riqualificazione dei lavoratori e delle lavoratrici over55 .</p> <p>Il Piano Formativo articolato in attività di aula (virtuale e non), di formazione a distanza e di interazione con docenti e tutor, dedicato a 684 dipendenti Intesa Sanpaolo e a 185 dipendenti ISGS (Intesa Sanpaolo Group Services).</p>

APPENDICE: ANALISI DI CONTESTO



L'analisi di contesto ha compreso:

- Una **Analisi desk** della documentazione relativa ad indagini, studi e ricerche realizzati negli ultimi anni sui temi dell'invecchiamento attivo e dell'*age management* in Italia ed Europa
- 12 **Interviste a “testimoni privilegiati”**, ovvero rappresentanti di Parti Sociali (sindacati nazionali, sindacati dei pensionati e organizzazioni datoriali) nonché opinion leader ed esponenti di associazioni che si occupano del tema dell'*age management*.

ANALISI DI CONTESTO: RISULTATI GENERALI (1)



Il tema dell'invecchiamento della forza lavoro non appare affrontato in maniera adeguata nel nostro Paese, né a livello pubblico né privato, come sottolineato anche dai testimoni privilegiati intervistati.

Il tema non risulta trattato in maniera sistematica e mancano, di fatto, politiche e interventi di carattere strutturale, registrando dunque un grave ritardo rispetto al panorama europeo e internazionale

ANALISI DI CONTESTO: RISULTATI GENERALI (2)



La questione dell'invecchiamento della forza lavoro viene affrontata quasi esclusivamente in termini di interventi di incentivazione alle assunzioni di over 50 con occupazione a rischio o già fuoriusciti dal mercato del lavoro, mentre risultano carenti politiche attive specifiche.

Gli interventi sembrano toccare solo alcune dimensioni dell'*age management* e si concentrano più sul trasferimento intergenerazionale di competenze e sulla transizione dei senior dal lavoro alla pensione che sulla necessità di trattenere le competenze strategiche dei lavoratori maturi all'interno dell'azienda e, più in generale, del mercato del lavoro.

ANALISI DI CONTESTO: AMBITI DI INTERVENTO (1)

Dall'indagine desk e/o dalle interviste ai testimoni privilegiati sono emersi alcuni ambiti di intervento delle aziende italiane per favorire l'invecchiamento attivo:



Obiettivi:	Azioni:
Valorizzare la diversità di età e a sostenere la motivazione del lavoratore maturo.	Interventi di “dialogo intergenerazionale” e “trasferimento di competenze”, affiancamento on the job, relazioni di sostegno come tutorship, coaching e mentoring di lavoratori anziani nei confronti dei più giovani o di reverse mentoring.
Favorire la motivazione del lavoratore maturo; supportare la transizione dal lavoro alla pensione, adeguare modalità di lavoro ai tempi, modi e capacità dei lavoratori senior.	Interventi di “people caring”, incluse sia iniziative relative alla tutela della salute in senso stretto, sia interventi che favoriscono il benessere psico-fisico del lavoratore maturo, conciliazione ed equilibrio tra lavoro e vita privata, flessibilità di presenza (telelavoro), tempi ed orari, pratiche di volontariato.

ANALISI DI CONTESTO: AMBITI DI INTERVENTO (2)



Obiettivi:	Azioni:
<p>Promuovere la motivazione del lavoratore maturo; favorire l'aggiornamento e/o la riconversione e riqualificazione professionale del lavoratore senior, supportare la transizione dal lavoro alla pensione</p>	<p>Interventi di “formazione lungo tutto l’arco della vita”, incluse pratiche di valutazione/assessment delle capacità, metodologie formative differenziate sulla base delle caratteristiche e bisogni dei diversi gruppi di età, iniziative formative su competenze sia professionali sia trasversali</p>

ANALISI DI CONTESTO: AMBITI DI INTERVENTO (3)



Obiettivi:	Azioni:
<p>Migliorare le capacità di ascolto e di analisi dell'azienda, diffondere informazioni sulle iniziative a favore dei lavoratori senior attivate dall'azienda, combattere stereotipi e pregiudizi legati all'età.</p>	<p>Interventi finalizzati alla “sensibilizzazione, ascolto, indagini ed analisi interne”, incluse mappature dei bisogni e delle competenze dei lavoratori maturi, iniziative di comunicazione, indagini sulla composizione demografica, indagini di clima, strumenti di risk age management .</p>

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (1)



- AA.VV., (2009) Le caratteristiche dell'offerta di lavoro matura in Italia e l'evoluzione degli interventi per l'invecchiamento attivo, in Rapporto ISFOL 2009, ISFOL, Roma.
- Alan Walker (2005), Individuazione buone prassi, in C. Malpede e C. Villosio (a cura di), "Dal lavoro al pensionamento", F. Angeli.
- Checcucci P., Gilli D., Marchetti S., Scarpetti G. (a cura di) (2008), Monitoraggio per l'Italia della Strategia regionale di attuazione del Piano di Azione Internazionale di Madrid sull'Invecchiamento, ISFOL, "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 4/2008.
- Checcucci P. (a cura di), Le situazioni di crisi occupazionale e il ruolo dei Servizi per l'impiego, Isfol, Collana digitale Analisi, n. 1/2009.
- Checcucci P. (2009), Le politiche nazionali di invecchiamento attivo nella prospettiva degli impegni assunti a livello internazionale, in Silvana Porcari (a cura di), Temi chiave in economia del lavoro: la ricerca recente in Italia, ISFOL, "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 2/2009.
- Checcucci P. (a cura di) (2011) Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva, ISFOL, Roma, 2011, I libri del FSE.
- Checcucci P. (a cura di) (2012), L'anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni: spunti di riflessione, ISFOL, Roma, 2012, ISFOL Working Paper, 1.
- Checcucci P., Fefé R., Giammatteo M., Marchetti S., Scarpetti G., Gli over 50, in ISFOL, Indagine Plus : il mondo del lavoro tra forma e sostanza, a cura di Mandrone M. e Radicchia D., 2012, I libri del Fondo sociale europeo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (2)



- CNEL (2012) Rapporto. Il mercato del lavoro in Italia 2011-2012, Consiglio Nazionale Economia e Lavoro, Roma.
- Commissione europea (2010), Comunicazione “Europa 2020, una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva” , COM (2010) 2020, Bruxelles.
- Contini, B., Rapiti F. M. (1999), ‘Young In, Old Out’ Revisited: New Patterns of Employment Replacement in the Italian Economy, International Review of Applied Economics, 13:3, 395-415
- Eurofound (2006), A Guide to good practice in Age Management.
- Fefè R., (2010) Azioni sperimentali per i lavoratori maturi, in ISFOL, Le azioni sperimentali nei Centri per l’impiego: verso una personalizzazione dei servizi, a cura di Daniela Pavoncello, Roma, ISFOL, c2010, I libri del Fondo sociale europeo.
- Kholi M., The institutionalization of the life course: looking back to look ahead, «Research in Human Development», 4 (2007), n. 3-4, pp. 253-271.
- ISFOL (2012), Osservatorio Isfol 2/2012, Guerrini e Associati, Milano.
- Molina S. (a cura di), Le politiche aziendali per l’anzianato del lavoro in Italia, Franco Angeli, Milano, 2000.
- Thijssen, J., Rocco, T., (2010), Development of older workers: revisiting policies, in European Centre for the Development of Vocational Training, Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives, Luxembourg: Publications Office of the European Union.