

EDIZIONE I

Come far convivere 5 generazioni in azienda

**Future of
Workers**



EDIZIONE 1

TEMA NR. 2:
Scommettere sui giovani

ARGOMENTO NR 6:
Come far convivere 5 generazioni in azienda

DIRETTRICE RESPONSABILE:
Maria Laura Fornaci

REDATTORE CAPO:
Tommaso Limonta

COMITATO EDITORIALE:
Claudia Bruno, Bianca lafelice, Barbara Leda Kenny, Martina Marzi

EDITORE:
Fondazione Giacomo Brodolini

PROGETTO GRAFICO:
Daniela Palumbo

NOVEMBRE 2023

Future of Workers

Future of Workers - osservatorio per il lavoro sostenibile è un progetto cofinanziato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nell'ambito del processo di attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

FUTURE OF WORKERS

Come sta cambiando il mondo del lavoro con e dopo la pandemia? Come cambierà con la transizione ecologica e digitale?

Future of Workers è l'osservatorio della **Fondazione Giacomo Brodolini** sulle tendenze e le politiche che stanno cambiando i luoghi, le competenze, l'organizzazione del lavoro e quindi la vita delle persone.

La **ricerca** è alla base delle attività della Fondazione Giacomo Brodolini. Crediamo che il cambiamento possa avvenire solo avendo una profonda comprensione delle cose, la passione per realizzarle e la visione politica necessaria a migliorare la vita delle persone.

Vogliamo creare, dunque, consapevolezza, conoscenza e dialogo sui cambiamenti del mercato del lavoro affinché gli obiettivi di sostenibilità della **Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS)** diventino reali opportunità di sviluppo per le istituzioni, le imprese e le persone che lavorano.

L'osservatorio è **tascabile** perché ogni mese offre a professionisti e professioniste, imprese e PA contenuti di facile fruizione per comprendere gli scenari europei in evoluzione.

È **innovativo e 4.0** perché fornisce strumenti digitali pratici per affrontare insieme a un team di esperti ed esperte le nuove sfide del mercato del lavoro.

Perché un osservatorio sui cambiamenti del mondo del lavoro e sul futuro dei lavoratori?

Perché il contesto socio-economico sta cambiando rapidamente. Mai come oggi è importante essere aggiornati sulle politiche che le **Nazioni Unite**, l'Europa e l'Italia stanno vagliando, comprendere l'impatto della pandemia sul mondo del lavoro, come il PNRR inciderà sulla transizione ecologica e digitale e sull'occupazione e come le organizzazioni possano affrontare questi cambiamenti per uno sviluppo sostenibile.

Future of Workers propone uscite periodiche per affrontare temi di rilievo a partire dalle ricerche, competenze ed esperienze della Fondazione Giacomo Brodolini.

Questo numero è dedicato a **Come far convivere 5 generazioni in azienda.**



LA VOCE DI...

"Sento il dovere di dirvi che, in un caso come questo, il Ministro del Lavoro non pretende di collocarsi al di sopra delle parti, ma che sta con tutto il cuore da una sola parte: dalla vostra parte".

Giacomo Brodolini
al presidio dell'Apollon
in Via Veneto
(Roma, 31 dicembre 1968)



INDICE

GLOSSARIO.....	7
TEMA.....	9
TREND	11
PRATICHE E STRUMENTI IN ITALIA E IN EUROPA.....	15
QUADRO NORMATIVO.....	36
RISORSE PER APPROFONDIRE.....	38
ALCUNI NOSTRI PROGETTI.....	41
NOTE AL TESTO.....	42

L'ESPERTA DELL'ARGOMENTO

Questo numero è a cura di:

Fiorenza Deriu

Fiorenza Deriu è sociologa, da gennaio 2021 è membro della Governance Sapienza in qualità di Delegata della Rettrice per il programma Erasmus Mundus e per il coordinamento di tutto il nuovo programma Erasmus+ 2021-2027. Dall'anno accademico 2018-2019 è Presidente del corso di laurea in Statistica, Economia e Società e da quello precedente dirige il Master di II livello in Big Data. Metodi statistici per la società della conoscenza, giunto oggi alla VII edizione. È referente accademica del programma Erasmus per il Dipartimento di Scienze statistiche. È membro della Giunta di Facoltà in rappresentanza del personale docente associato del Dipartimento di Scienze statistiche. È docente dei corsi di Sociologia generale, Metodologia e tecniche della ricerca sociale e di un Laboratorio di ricerca sociale nel corso di laurea in Statistica, economia e società, nonché docente di Social network analysis nel corso di laurea magistrale in Scienze statistiche del Dipartimento di Scienze statistiche e del corso di Network analysis per lo sviluppo sostenibile presso il Dipartimento di Scienze sociali ed economiche.

A livello internazionale, su fondi ERDF ha lavorato dal 2008 al 2011 per il Segretariato del programma europeo Urbact II in qualità di esperta tematica sul progetto Active Age (9 città europee) e dal 2014 in qualità di "lead expert" su un pilot network sul progetto Healthy Ageing.

È attualmente responsabile scientifica del modulo Jean Monnet "SPEAK-UP" SPreading women's Empowerment and AKtive citizenship values to enhance Union Policies combating gender discrimination and violence in a globalised world, finanziato dalla Commissione europea.

È coordinatrice locale del Progetto ResearchCult nell'ambito del programma Erasmus+ Capacity Building.



In collaborazione con:

Giuseppe Forte

Progetti e Ricerca presso Fondazione Giacomo Brodolini

IN SINTESI

TEMA



Per la prima volta, cinque generazioni, con caratteristiche, bisogni e aspettative diverse, si trovano a lavorare fianco a fianco.

Le imprese sono chiamate ad adottare misure efficaci di intervento per la gestione di questo nuovo assetto “multi-generazionale”, anche se non sono ancora pienamente consapevoli dell'importanza di questa sfida.



PRATICHE E POLITICHE



- Istituzione di **nuovi ruoli e figure organizzative** come il facilitatore intergenerazionale.
- **Interventi formativi** strutturali, continuativi non formali ed esperienziali per promuovere le relazioni tra le generazioni e superare gli stereotipi, come il mentoring e il reverse mentoring, un maggiore accesso all'aggiornamento professionale grazie alla formazione online e l'accompagnamento ai senior in fase di pre-pensionamento.
- **Ridefinizione dei processi e delle funzioni aziendali** per adattarli alle diverse caratteristiche anagrafiche, cognitive e personali della forza lavoro.
- Costruzione di pacchetti di **welfare** personalizzati in base all'età che considerino la flessibilità degli orari, la copertura dei bisogni sanitari, la ridefinizione degli spazi di lavoro.

A livello europeo e nazionale, mancano ancora politiche pubbliche attive, strutturali e trasversali per ottimizzare la gestione del *Generation mix* sul posto di lavoro.

TREND



Lavoratori e lavoratrici senior a livello UE:
+18% nel 2019, + 21% stima al 2045



Partecipazione dei senior (55-65 anni) al mercato del lavoro UE:
supererà il 60% entro il 2070.



Popolazione over 65 in Italia:
24,1% nel 2023



Numero di persone in età da lavoro (tra i 15 e i 64 anni) in Italia:
-6 milioni entro il 2040.

QUADRO NORMATIVO



Legge Fornero
(legge n. 92/12, all'art. 4, commi da 8 a 11).



Circolare 1-2023 del Ministero del lavoro - in materia di disciplina della “staffetta generazionale”.



Legge di Bilancio 2023 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n.303 del 29-12-2022 - Supplemento Ordinario n. 43.



Legge di Bilancio 2024 (in attesa di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale).

GLOSSARIO

Di cosa parliamo quando parliamo di...

Active ageing: invecchiamento attivo, definito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) nel 2002 come "il processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza per migliorare la qualità della vita delle persone che invecchiano".

Active learning: processo che mette al centro gli studenti utilizzando diversi metodi di insegnamento. Si concentra più su come gli studenti imparano, piuttosto che su cosa imparano. Si riferisce a strategie di insegnamento che coinvolgono studenti e studentesse come partecipanti attivi nel loro apprendimento durante le ore di lezione.

Age management: gestione delle risorse umane con un focus esplicito sull'invecchiamento della forza lavoro.

Ageing society: società caratterizzata da un numero crescente di individui in età avanzata, tipicamente associato a un tasso di natalità decrescente.

Apprendimento intergenerazionale: relazione di reciproco apprendimento basata sull'interazione tra un soggetto senior e uno junior.

Diversity management: combinazione di strategie volte a garantire una maggiore rappresentazione dei gruppi a rischio di esclusione all'interno delle organizzazioni.

Learning by doing: modello di formazione in cui chi che apprende acquisisce conoscenze, capacità e competenze ripetendo un'azione o un compito, in presenza o in assenza di istruzioni pregresse.

Low-qualified person: nell'Unione europea, si definiscono così quelle persone il cui livello di formazione è inferiore all'istruzione secondaria superiore (livello EQF 3 o 4).

Mentoring: forma di supporto offerta a una persona giovane, o che si è appena unita a un'organizzazione, da parte di un individuo con esperienza che operi in qualità di guida, tutor o coach.

Naspi: la Nuova assicurazione sociale per l'impiego (Naspi) è un'indennità mensile di disoccupazione per lavoratori con rapporto di lavoro subordinato, erogata in relazione a eventi di disoccupazione involontaria verificatisi a partire dal 1° maggio 2015. Sostituisce le precedenti prestazioni di disoccupazione Aspi e MiniAspi.

Politiche attive del lavoro: tutte le iniziative messe in campo dalle istituzioni, nazionali e locali, per promuovere l'occupazione e l'inserimento lavorativo.

Reverse mentoring: approccio innovativo per incoraggiare l'apprendimento e facilitare le relazioni tra le diverse generazioni. Coinvolge tipicamente una coppia costituita da una risorsa junior e da una senior, in cui la junior agisce da mentore della senior, condividendo conoscenze che sono spesso focalizzate sul trasferimento di capacità e competenze in ambito tecnologico. Contribuisce, allo stesso tempo, a consolidare le capacità di leadership della risorsa mentore e la sua effettiva integrazione nei processi organizzativi.

Soft skills: o "competenze trasversali"; si definiscono così quelle abilità apprese che sono generalmente considerate necessarie per operare con successo in qualsiasi tipo di contesto lavorativo o formativo.

Staffetta generazionale: misura a carattere sperimentale in materia di solidarietà intergenerazionale che mira al mantenimento al lavoro di lavoratori e lavoratrici mature che accettino volontariamente la trasformazione del contratto di lavoro da full-time a part-time a fronte dell'assunzione, presso la medesima azienda, di risorse giovani con contratto a tempo indeterminato, anche di apprendistato, favorendo in tal modo il ricambio generazionale all'interno delle imprese e un saldo occupazionale positivo.

Workability: la misura in cui una persona che lavora è capace di svolgere il proprio lavoro, nel presente e nel futuro, rispetto alle richieste della propria mansione e alle proprie risorse mentali e fisiche.

Work-life balance: l'equilibrio vita-lavoro è il bilanciamento fra i tempi della vita lavorativa e quelli della vita personale delle persone.



LE CINQUE GENERAZIONI IN AZIENDA

Per la prima volta nella storia, cinque generazioni, con caratteristiche, bisogni e aspettative diverse, si trovano a lavorare fianco a fianco. Questa nuova configurazione "multi-generazionale" delle aziende implica opportunità, ma anche incognite.

Come relazionarsi con dipendenti che appartengono a fasce anagrafiche così diverse? Come motivare le risorse senior e farle interagire con quelle più giovani, spingendole a condividere esperienze e conoscenze? Come valorizzare le persone e le competenze senza discriminare in base al dato anagrafico? Come garantire l'accesso e la permanenza al lavoro di chi ha più di 55 anni come diritto fondamentale della persona?

Dai precedenti studi condotti dalla Fondazione Brodolini emerge che soprattutto le piccole e medie imprese non sono ancora pienamente consapevoli delle sfide della multi-generazionalità.

Ciò pone la necessità di promuovere percorsi di sensibilizzazione specifici per coloro che hanno la responsabilità di questi cambiamenti. L'alternativa è quella di perdere competenze o di collocare le persone nel luogo sbagliato, sacrificando produttività e competitività.

Nonostante l'evidenza teorica del fatto che la multi-generazionalità debba essere governata, nelle aziende si incontrano non poche difficoltà nella traduzione pratica di possibili iniziative e interventi mirati, e risultano quindi ancora limitate le esperienze concrete su cui poter avviare una riflessione.

Ne è dimostrazione la difficoltà a intercettare l'interesse e il coinvolgimento delle imprese in studi e ricerche su questi temi.

Fa eccezione il dibattito intorno all'utilizzo delle nuove tecnologie che, soprattutto dopo l'esperienza pandemica, ha comportato la ristrutturazione dei processi lavorativi.



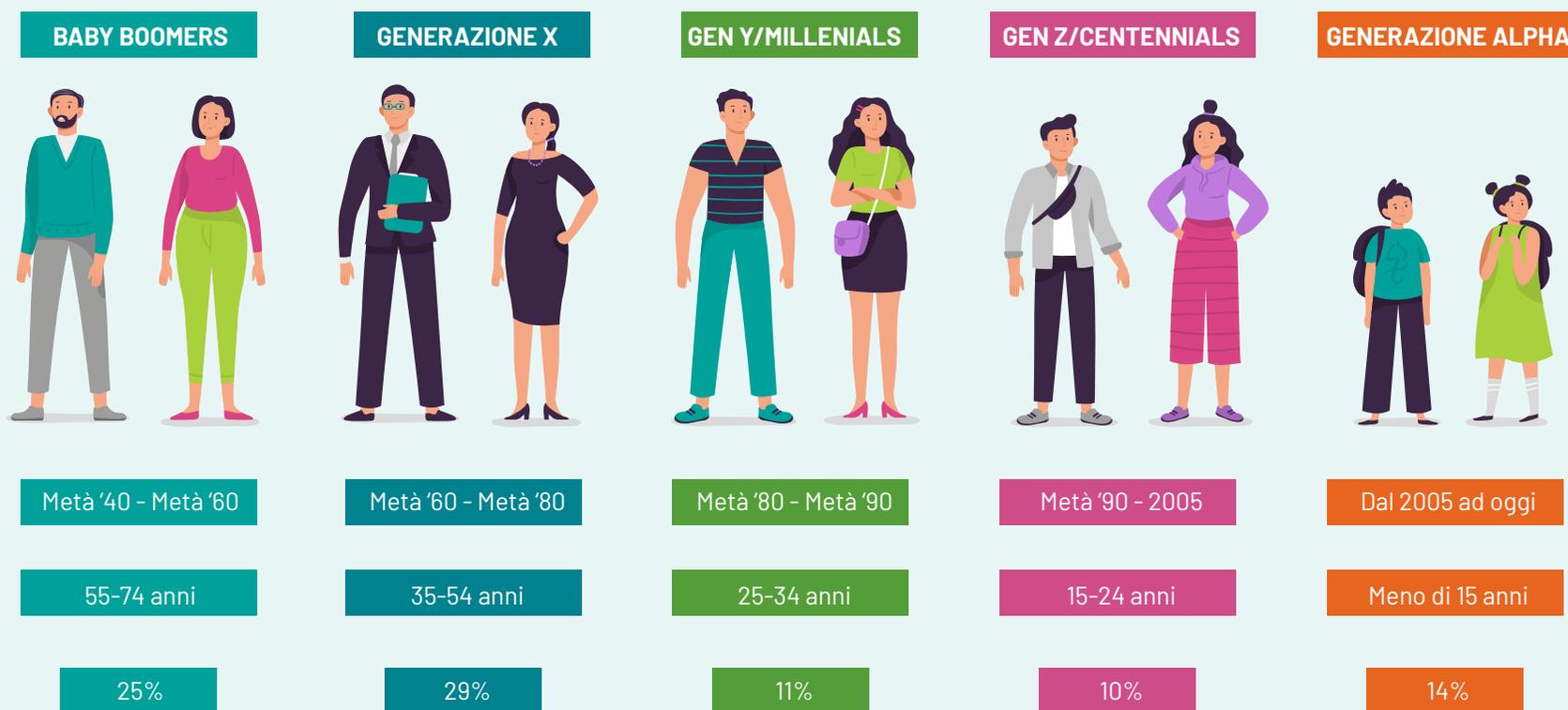
Quello che sembra emergere è cioè un maggior grado di consapevolezza intorno ad alcune grandi sfide, senza però reali capacità operative sul campo: **al di là dei più consueti strumenti di apprendimento intergenerazionale e dell'introduzione del lavoro agile, molte aziende sono ancora alla ricerca di misure efficaci di intervento.**

Le iniziative a supporto del *generation mix* rimangono spesso "azioni di facciata", operazioni di immagine o poco più.

La sfida, ancora irrisolta, è quella di passare da azioni estemporanee a una pianificazione strategica, partendo dalle caratteristiche specifiche di ciascuna risorsa, e tenendo conto che

la mancanza di interventi sulla struttura e sulla cultura organizzativa incide negativamente sulla fidelizzazione della forza lavoro.

LE GENERAZIONI IN AZIENDA



TREND

IL CAMBIAMENTO DEMOGRAFICO E L'INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO

Secondo il [report sull'invecchiamento della Commissione europea](#) del 2021, la quota di lavoratori e lavoratrici anziane, a livello di occupazione totale UE, aumenterà dal 18% del 2019 a circa il 21% nel 2045. Il tasso di partecipazione al mercato del lavoro degli *older workers* (55-65 anni) dovrebbe crescere sostanzialmente nella maggior parte dei paesi europei, superando il 60% entro il 2070 e determinando un **cambiamento demografico** che avrà conseguenze importanti sulle organizzazioni e sul loro modo di lavorare e di gestire la diversità generazionale.

A livello nazionale, secondo i [dati Istat](#) un individuo su quattro ha almeno 65 anni. Il **processo di invecchiamento** della popolazione è dunque proseguito, portando l'età media da 45,7 a 46,4 anni tra l'inizio del 2020 e l'inizio del 2023.

La popolazione ultrasessantacinquenne, che nell'insieme ammontava a 14.177.000 individui a inizio 2023, costituisce dunque il 24,1% della popolazione totale contro il 23,8% dell'anno precedente.

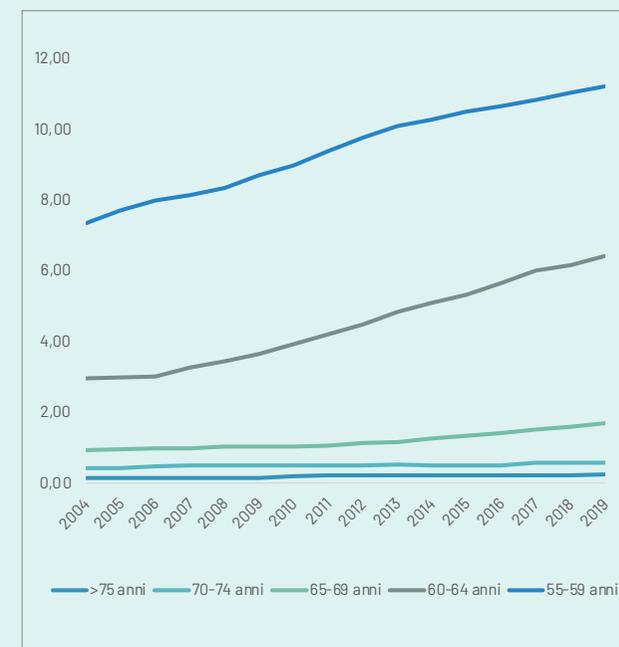
Risultano al contrario in diminuzione tanto gli individui in età attiva, quanto i più giovani: i 15-64enni scendono da 37.489.000 (63,5%) a 37.339.000 (63,4%), mentre i ragazzi fino a 14 anni di età scendono da 7.490.000 (12,7%) a 7.334.000 (12,5%).

Sul fronte della forza lavoro, è previsto, sempre entro il 2070, un **aumento di circa 2 anni dell'età media effettiva di uscita dal mercato occupazionale**. Secondo i [dati Istat](#), nel 2034 le persone over 55 in Italia saranno circa 22 milioni e quelle che lavorano nella fascia di età compresa tra i 25 e i 54 anni diminuiranno da oltre 17 milioni nel 2020 a meno di 13 milioni e mezzo nel 2050.

LO SAPEVI CHE?

La percentuale dei lavoratori over 55 è in continuo aumento nei Paesi UE, soprattutto per quanto riguarda la fascia 55-65.

Persone anziane occupate, per fascia di età, EU-27. 2004-2019



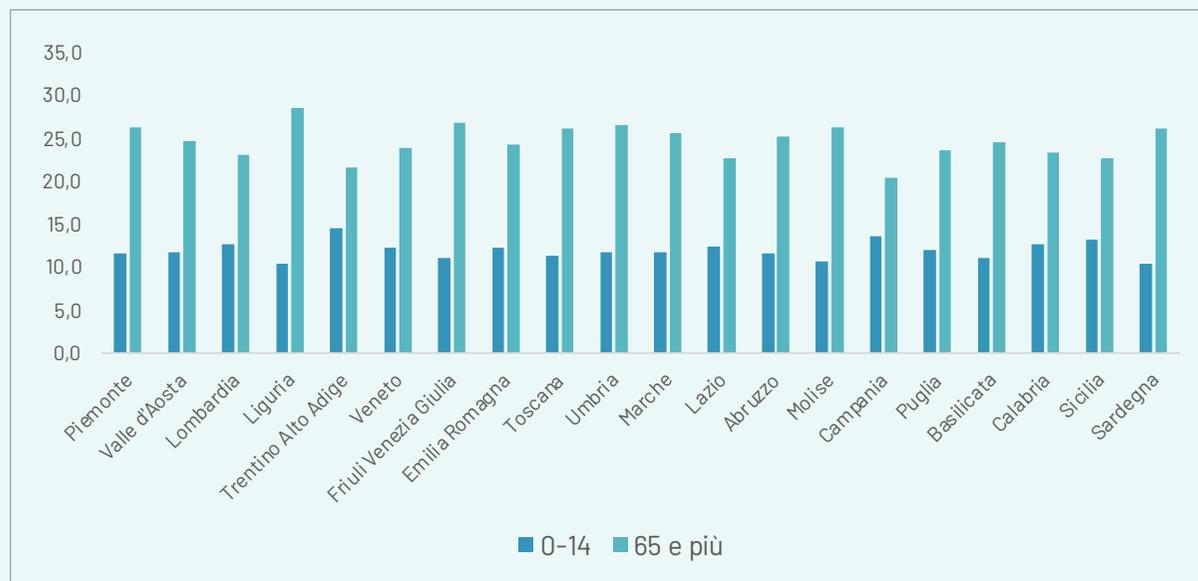
Fonte: Eurostat

Anche l'**ultima relazione annuale di Banca d'Italia** (maggio 2023) evidenzia come l'Italia stia affrontando un processo di invecchiamento tra i più rapidi a livello europeo, che incide in maniera rilevante soprattutto sulla forza lavoro. In soli tre anni, dal 2019, il numero di persone convenzionalmente definite in età da lavoro, tra i 15 e i 64 anni, è infatti diminuito di quasi 800.000 unità. Secondo le proiezioni demografiche dell'Istat, entro il 2040 la popolazione residente si dovrebbe ridurre di due milioni e mezzo di persone; quella di età compresa tra i 15 e i 64 anni di oltre sei.

Il miglioramento delle condizioni di vita e di salute che si è registrato negli ultimi decenni e il cambiamento dei regimi pensionistici, che ha determinato "per legge" un allungamento della vita lavorativa, consentiranno alle persone di lavorare oltre il limite convenzionale dei 64 anni, in linea con le tendenze già in atto, anche se occorrerà accrescere la capacità di impiegare le persone giovani e le donne, i cui tassi di partecipazione in tutte le aree del paese sono modesti, e nel Mezzogiorno i più bassi d'Europa.

Popolazione residente di 0-14 anni e di 65 anni e più per regione

Al 1° gennaio 2023, stima, valori percentuali

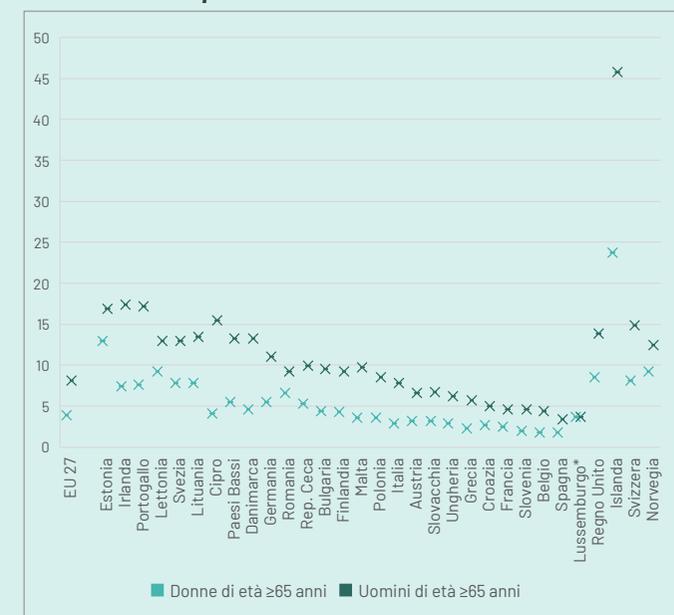


Fonte: Istat

LO SAPEVI CHE?

Il tasso di occupazione dei lavoratori over 65 varia significativamente in funzione del genere e dell'area geografica di provenienza. In alcuni paesi, principalmente del Nord Europa, la percentuale di lavoratori senior ancora attivi supera di molto la media UE.

Tasso di occupazione della popolazione di età ≥65 anni, per sesso, 2019



Nota: il dato è classificato in base al tasso di occupazione della popolazione (entrambi i sessi) di età compresa tra 15 e 64 anni. L'indicatore è definito come il numero di uomini/donne di età ≥65 anni occupati diviso per il numero totale di uomini/donne della stessa fascia di età.

(*) Donne di età ≥75 anni: non disponibile.

Fonte: Eurostat

Anche nell'ipotesi – molto favorevole – di un progressivo innalzamento dei tassi di attività di persone **giovani** e **donne**, che dovrà comunque essere promosso attraverso politiche specifiche che consentano di raggiungere i valori medi dell'Unione europea, nei prossimi vent'anni la crescita economica non potrà comunque contare su un aumento endogeno della forza lavoro.

Nel medio periodo, gli effetti del **calo della popolazione** nelle fasce d'età centrali potranno essere mitigati, oltre che da un allungamento dell'età lavorativa, da un aumento del saldo migratorio: fino a 135.000 individui l'anno, secondo le ipotesi Istat.

Il contributo del saldo migratorio dipenderà però a sua volta dalle politiche di apertura ai flussi migratori che dovranno essere varate con un approccio strutturale che vada oltre la gestione delle emergenze.

LA DIGITALIZZAZIONE, I NUOVI MODI DI LAVORARE E GLI SPAZI DI LAVORO

Queste trasformazioni sono state rese ancora più evidenti dalla pandemia da Covid-19, che ha inciso sui luoghi e sulle modalità di lavoro, determinando un profondo cambiamento nel modo di concepire gli spazi e i luoghi fisici e accompagnando chi lavora nel passaggio verso un modo di lavorare in cui i confini tra gli spazi privati e quelli professionali sono sempre più labili. Allo stesso tempo, ha ulteriormente accelerato il **processo di digitalizzazione**, imponendo il ricorso alle piattaforme per la gestione del lavoro da remoto. Un cambiamento, questo, non sempre indolore, che ha richiesto interventi di formazione per l'adeguamento delle competenze della forza lavoro, con particolare riguardo alle risorse senior e all'interazione tra queste e la popolazione più giovane.

Secondo i **dati Eurostat**, la pandemia ha profondamente cambiato il modo di lavorare di una quota considerevole della popolazione europea.

Percentuale di lavoratori da remoto nella fascia di età 20-64 anni

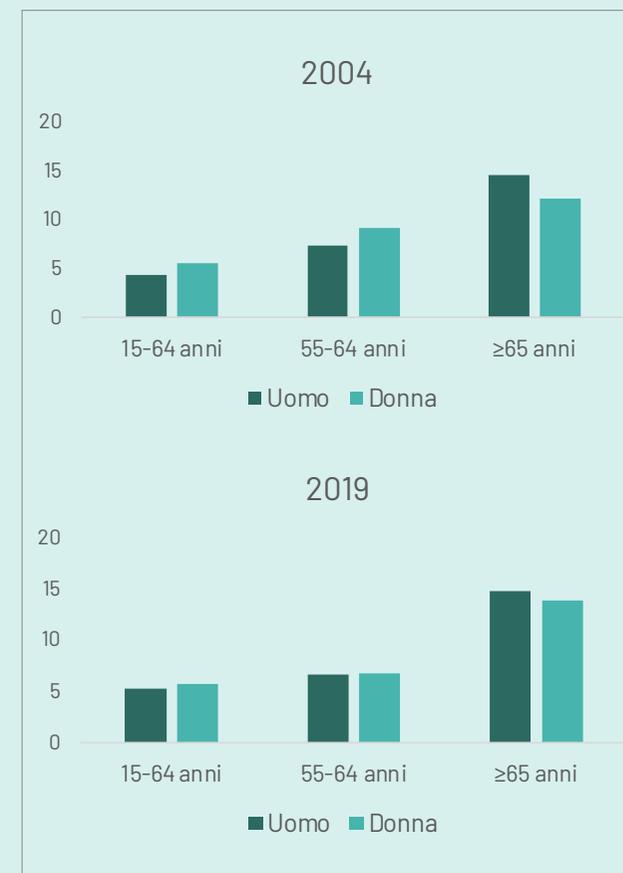
2019	2020	2021
5,5%	12,3%	13,5%

Fonte: **Eurostat**

LO SAPEVI CHE?

A livello europeo, già prima della pandemia, i lavoratori senior, soprattutto nella fascia sopra i 65 anni, erano tra i maggiori fruitori del lavoro da casa.

Persone occupate che solitamente lavorano a casa, per sesso e fascia di età



Fonte: Eurostat

Le **statistiche Eurostat** confermano che, a livello europeo, già prima della pandemia le risorse senior, soprattutto quelle nella fascia over-65, erano tra chi fruiva maggiormente del lavoro da casa, con percentuali superiori al 14% tra gli uomini e al 13% tra le donne. La preferenza accordata al **lavoro da remoto** da parte della popolazione più anziana può spiegarsi con la crescente necessità di optare per soluzioni più compatibili con lo stato di salute di questo segmento. Allo stesso tempo, questa soluzione rappresenta, per gli stati, un'opportunità per trattenere questa categoria di persone al lavoro, ritardando il loro pensionamento, con l'obiettivo duplice di ridurre il carico della spesa previdenziale sulle casse pubbliche e di far fronte all'emergenza data dal numero ristretto di persone che entrano nel mercato del lavoro a causa della crescente denatalità.

Tra le nuove sfide che la digitalizzazione pone alla forza lavoro vi è quella della **flessibilità**, che va di pari passo con un nuovo modo di lavorare, tema che abbiamo approfondito nello speciale di Future of Workers **Smart working: come cambiare l'organizzazione del lavoro.**

DIGITALIZZAZIONE E FORMAZIONE ONLINE

La diffusione delle nuove tecnologie digitali ha avuto un impatto importante sul modo di proporre e di erogare la **formazione**. La digitalizzazione facilita, infatti, il ricorso alla formazione a distanza, ma, allo stesso tempo, consente di veicolare contenuti più brevi, mirati, in forma modulare, che rispondono maggiormente ai bisogni di un mercato del lavoro che richiede lo sviluppo di competenze specifiche e altamente specializzate. Durante la pandemia c'è stato un vero e proprio boom della formazione digitale. Con la fine dell'emergenza, la popolarità dei corsi online ha cominciato a calare, sebbene si confermi un netto avanzamento di questa modalità formativa rispetto al periodo pre-pandemia.

Secondo i **dati Eurostat**, nel 2022 il 26% della popolazione europea di età compresa tra i 16 e i 74 anni aveva avuto accesso a un corso online o aveva utilizzato del materiale formativo digitale, una percentuale in calo del 2% rispetto al 2021, quando ancora erano in vigore le restrizioni determinate dalla pandemia. Da una recente indagine della Commissione europea risulta che il 95% delle persone che hanno risposto a una consultazione pubblica per il lancio del **Digital Education Action Plan** (2021-2027) abbia riconosciuto nella pandemia da Covid-19 un punto di svolta nel passaggio verso un utilizzo capillare delle **tecnologie nei processi di formazione**.

Persone che hanno seguito un corso online o che hanno utilizzato materiale di apprendimento online in EU negli ultimi 3 mesi precedenti il sondaggio, 2022

% di persone dai 16 ai 74 anni



Fonte: Eurostat

PRATICHE E STRUMENTI IN ITALIA E IN EUROPA

Pratiche

Secondo il [report di Cedefop](#) *Increasing the value of age*, le strategie aziendali di *age management*, che appartengono al più ampio e conosciuto *diversity management*, avrebbero una serie di effetti positivi:

- a livello **motivazionale**, incoraggiando la permanenza dei lavoratori e delle lavoratrici sul luogo di lavoro anche oltre i limiti dell'età pensionabile;
- sulle **competenze**, attraverso la valorizzazione delle conoscenze delle risorse senior nei confronti di quelle junior, e viceversa;
- sulla generazione di **relazioni educative positive**, che favoriscono un apprendimento trasformativo, promuovendo una maggiore solidarietà interna attraverso la creazione di nuove reti relazionali tra soggetti che, altrimenti, avrebbero fatto fatica a interagire.

Complessivamente, questi interventi possono promuovere un incremento dello scambio di conoscenze, dell'innovazione e, di conseguenza, della produttività aziendale.

A livello nazionale, contribuirebbero alla riduzione dei costi legati alla disoccupazione e all'inattività, creando le condizioni per un impiego di lavoratori e lavoratrici senior con una formazione adeguata in nuove tipologie di attività.

Per quanto riguarda, nello specifico, la situazione del nostro paese, le politiche per la gestione delle diversità anagrafiche non sono ancora parte integrante della cultura aziendale, anche se questo tema appare destinato ad assumere maggiore rilevanza – visto l'allungamento della vita media, le riforme previdenziali che innalzano l'età pensionabile e la diminuzione delle persone sotto i 35 anni al lavoro. I dati della [ricerca](#) *Future of Work* dell'Osservatorio Imprese Lavoro e Business International (Inaz) evidenziano come 6 aziende su 10 non abbiano ancora un piano in tal senso, mentre 2 su 10 non pensano sia importante averne uno. Persiste, insomma, una mancanza di visione strategica nell'affrontare il tema, che per lo più viene gestito in maniera passiva.



I NUOVI RUOLI ORGANIZZATIVI

Le sfide della multi-generazionalità trovano una risposta da parte delle organizzazioni attraverso la creazione di nuovi ruoli e nuove figure organizzative. Una di queste è quella del **facilitatore intergenerazionale**, il cui ruolo è quello di fare da ponte tra le “differenze” esistenti in azienda. Questa figura, come quella dell'**ambassador**, rappresenta una risposta al bisogno di promuovere la cooperazione tra le diverse generazioni in una forma pratica e operativa, che passa per azioni sperimentate sul campo e per l'affiancamento delle risorse coinvolte. I facilitatori intergenerazionali, come evidenzia [l'articolo dello Human Resource Development International](#), non sono necessariamente manager o dell'ambito risorse umane, ma possono essere lavoratori o lavoratrici senior, di livello quadro o impiegatizio, il cui ruolo è quello di favorire l'inserimento di nuove risorse umane nei contesti produttivi, rendendo più agevole il trasferimento intergenerazionale di conoscenze e competenze. I processi di apprendimento intergenerazionale traggono infatti beneficio da modalità di formazione interattive, in cui tipicamente la dimensione pratica e partecipata prevale su quella teorica. Dato che i vecchi ruoli formativi sono ancora molto legati a questo genere di approccio, queste nuove figure potrebbero dunque contribuire a un cambio di paradigma.

LA FORMAZIONE

La formazione può essere uno strumento per costruire e promuovere relazioni virtuose tra le diverse generazioni. Tra gli interventi più interessanti possiamo citare:

- l'accompagnamento delle risorse junior da parte delle figure professionali senior, soprattutto nelle fasi precedenti l'uscita di queste ultime dal mondo del lavoro – tali interventi sono diretti a promuovere i processi di inserimento, l'acquisizione delle conoscenze “tacite” dell'organizzazione e lo sviluppo del “senso di appartenenza”, che le risorse più giovani faticano a sviluppare (**mentoring tradizionale**);
- il trasferimento delle competenze dei junior verso i senior, attraverso l'apprendimento sul campo e il **reverse mentoring**, dove la risorsa junior trasferisce conoscenze e abilità per l'uso delle nuove tecnologie;
- l'accesso a una più ricca e variegata **offerta formativa online**, che può favorire una più ampia partecipazione della popolazione di riferimento, specialmente di età avanzata, ai momenti di aggiornamento e qualificazione, sostenendone così la motivazione al lavoro – restano tuttavia due questioni da verificare: l'eventuale diminuzione dell'ammontare delle ore di formazione effettivamente erogate con il passaggio all'online e

il rischio di una riduzione delle occasioni di incontro tra junior e senior;

- la **formazione rivolta a lavoratori e lavoratrici senior in fase di prepensionamento**, il cui fine è quello di preparare a una graduale uscita dal mercato del lavoro, mettendoli nelle condizioni di vivere nel migliore dei modi la vita dopo il lavoro – questo intervento, in realtà ancora poco diffuso nelle aziende, offre il vantaggio di alimentare un senso di accudimento tra le risorse senior, incrementandone la motivazione e la soddisfazione.

Le caratteristiche di un percorso di formazione efficace per la gestione della multi-generazionalità sono principalmente la **non formalità**, la **collegialità** e l'ancoraggio all'**esperienza sul campo**. Gli approcci collaborativi, in particolare, funzionano sempre, soprattutto nella gestione di collaboratori e collaboratrici junior. L'obiettivo è quello di farne dei veri e propri partner, attraverso il loro coinvolgimento in ogni attività e favorendo l'ascolto attraverso il dibattito e il confronto. Come dimostra lo [studio dello Human Resource Development International](#), tra colleghi si impara più gli uni dagli altri che dalla formazione tradizionale; da qui nasce la necessità di promuovere una cultura di coaching tra i diversi gruppi di età.

La non-formalità richiede un ruolo attivo delle persone in formazione.

Sono pertanto auspicabili interventi collegiali e partecipati come l'apprendimento sul campo, il **mentoring**, anche bidirezionale, e l'**active learning**, incluse quelle modalità di formazione atipica che mettano al centro, ad esempio, la persona coi suoi hobby e le sue passioni, rendendola tramite della costruzione di un nuovo sistema di relazioni intergenerazionali e interculturali.

Come evidenzia il **report Isfol** *L'age management nelle grandi imprese italiane*, l'attività di **apprendimento non formale** risulta molto diffusa tra le risorse senior: quasi due terzi di questo segmento della popolazione aziendale sembrerebbe imparare attraverso questa modalità.

Altre pratiche di apprendimento non formale molto utilizzate a supporto dell'*age management* sono il *coaching*, il tutoraggio (sia nella forma tradizionale, sia in quella del **reverse mentoring**, sia in quella dell'apprendimento tra pari) e il trasferimento intergenerazionale delle competenze attraverso lo scambio con colleghi e superiori (riscontrato nel 75% dei casi indagati dalla ricerca).

Sul fronte dei contenuti sono invece preferibili interventi sulle **competenze trasversali**, e in particolare sulle attitudini relazionali, nonché tutte quelle azioni per colmare il divario tra junior e senior che favoriscano un rimescolamento delle competenze tra l'uno e l'altro gruppo. Ne sono un esempio le attività di **mentoring**, se promosse nella logica di uno scambio reciproco di conoscenze ed esperienze per valorizzare i punti di forza di ciascun gruppo anagrafico. In tutti i casi, la generazione di risultati concreti necessita di azioni formative strategiche, che devono essere continuative e non estemporanee.

La costruzione di percorsi di formazione efficaci sui pregiudizi inconsci, infine, richiede e facilita il superamento di alcuni **stereotipi generazionali** che spesso relegano i diversi gruppi anagrafici presenti in azienda entro i confini di categorie rigide e non più attuali. Questi stereotipi abbondano nelle aziende, ma spesso non sono veri. Non ci sono prove, ad esempio, che le persone di 35 anni di oggi con ruoli manageriali siano diverse da quelle di una generazione fa.

L'obiettivo deve essere dunque quello di andare oltre le etichette.

I gruppi di affinità tra dipendenti basati sull'appartenenza generazionale, che dovrebbero favorire un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo, non sempre sono efficaci, e non di rado ottengono, anzi, l'effetto opposto di enfatizzare le differenze attraverso generalizzazioni prive di riscontro, che consolidano le distanze invece di renderle più sfumate.

In contesti aziendali dominati dalle differenze, il punto di partenza dovrebbe essere un approccio trasformativo che integri i bisogni e le caratteristiche dei singoli individui nella cornice di progetti strategici collettivi, che consentano di operare un vero cambiamento a livello organizzativo.

Ciò che la presenza di più generazioni in azienda ci insegna è infatti che non esiste una soluzione unica per tutti, ma bisogni specifici che vanno inquadrati in azioni inclusive e di sistema.

IL CASO HERA: L'IDENTIFICAZIONE DI STEREOTIPI E COMPORTAMENTI LEGATI ALL'ETÀ, LE AZIONI PER IL TRASFERIMENTO INTERGENERAZIONALE DELLE COMPETENZE E IL SUPPORTO AL WORK-LIFE BALANCE

Hera SpA ha condotto un'indagine su un campione di 400 addetti in collaborazione con l'Università di Bologna (questionario, focus group e interviste individuali al management), allo scopo di identificare gli stereotipi e i comportamenti pregiudiziali legati all'età in azienda. L'obiettivo è quello di arrivare alla definizione di un approccio intergenerazionale all'organizzazione aziendale attraverso un piano di azione incentrato su 4 linee di intervento: dialogo intergenerazionale, opportunità di sviluppo, attenzione alla diversità generazionale, conciliazione vita-lavoro e avvio di nuovi progetti o rilettura di progetti già esistenti in ottica intergenerazionale.

Allo scopo sono state previste azioni di *mentoring* e *coaching* per il trasferimento di competenze senior/junior e la valorizzazione delle competenze delle risorse over 50 e del dialogo intergenerazionale. Per raggiungere questi obiettivi, l'azienda ha promosso analisi periodiche della composizione demografica interna con l'elaborazione di report semestrali e l'introduzione di indicatori di monitoraggio in base all'età per la rilevazione del clima organizzativo. Sono state infine previste iniziative per la conciliazione vita-lavoro: uno studio di fattibilità per l'analisi dei possibili impatti delle differenze di età nella valutazione dei rischi aziendali e del progetto di lavoro da remoto e un'iniziativa per il sostegno al rientro in azienda dopo lunghi periodi di assenza e il sostegno all'individuazione di personale qualificato per l'assistenza domiciliare dei lavoratori dell'azienda.



BUONE PRATICHE PER LA GESTIONE DEL *GENERATION MIX* IN REALE MUTUA

Per valorizzare le differenze generazionali, promuovere il dialogo intergenerazionale, identificare i bisogni formativi dei e delle dipendenti in funzione dell'appartenenza anagrafica e svilupparne le competenze, **Reale Mutua** ha messo a punto una serie di interventi, come:

- la rilevazione dei fabbisogni formativi delle persone dipendenti attraverso la somministrazione di questionari a tutta la popolazione aziendale sopra i 55 e sotto i 30 anni d'età;
- la progettazione di percorsi formativi dedicati, anche attraverso azioni di *mentoring* e *reverse mentoring*;
- l'organizzazione del workshop ***Generazioni senza frontiere***, che ha coinvolto 150 dipendenti (100 under 30 e 50 over 55) per mettere a confronto le generazioni anagraficamente più lontane e farle ragionare su come creare sinergia per poter lavorare insieme ottenendo il massimo risultato;
- la costruzione di gruppi di lavoro misti, composti da under 30 e over 55, per coinvolgere il personale nella progettazione di interventi innovativi;
- la partecipazione alla certificazione CSR Europe per la riorganizzazione dei percorsi di carriera in un'ottica di invecchiamento attivo.



IL RIPENSAMENTO DEI PROCESSI E DELLE FUNZIONI

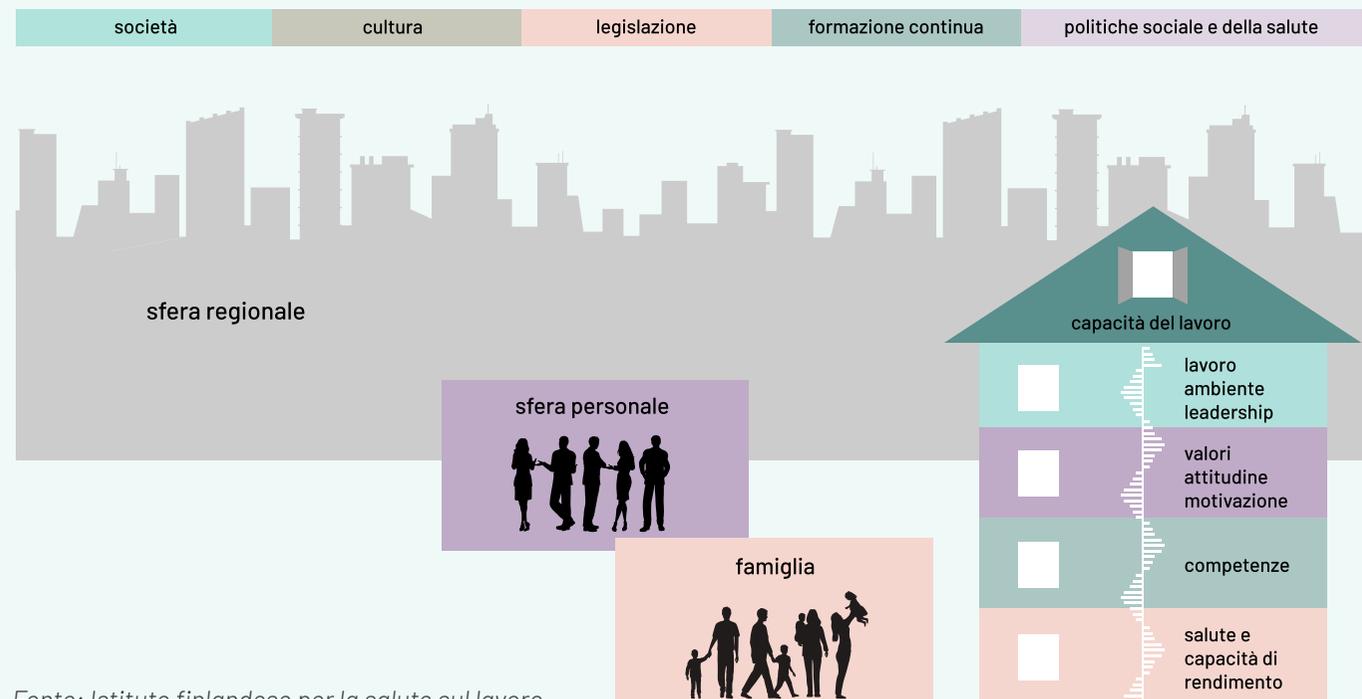
La presenza in contemporanea di giovani generazioni e di una forza lavoro che invecchia e che si trova a dover fare i conti con le sfide della digitalizzazione e delle nuove modalità di lavoro pone la necessità di ripensare i **processi e le funzioni in azienda**.

In un contesto operativo che cambia, la possibilità di continuare a svolgere un'attività lavorativa è infatti determinata dalle caratteristiche del lavoro stesso e dalla sua lavorabilità (***workability***). Garantire l'occupabilità di lavoratori e lavoratrici significa adattare i ruoli e le funzioni alle loro diverse esigenze e caratteristiche, definendo dunque la natura della mansione in funzione dell'età, delle competenze, delle attitudini personali, dei nuovi modi di lavorare – come il lavoro agile, ecc. Per poter quantificare questo concetto, l'Istituto finlandese per la salute sul lavoro ha sviluppato un indice dell'occupabilità (***Workability Index***), che ne include le dimensioni chiave. L'indice è stato utilizzato in diversi studi a livello europeo, consentendo, ad esempio, di stimare che le persone in pre-pensionamento incorrono in un calo della produttività che può raggiungere il 20%, se non si interviene per creare condizioni adatte alle loro specifiche caratteristiche. La "casa dell'occupabilità" è un'immagine che rappresenta quali

siano i fattori determinanti in base ai quali una certa attività può essere definita "lavorabile". Le fondamenta della casa sono rappresentate dallo stato di salute, che viene considerato in relazione all'età e alla specificità delle mansioni svolte, mentre ai piani più alti troviamo le competenze, i valori, le attitudini, la motivazione e l'ambiente di lavoro. La sfida è quella di creare condizioni operative adatte e funzionali rispetto a tutte le diversità presenti in azienda, partendo da quelle anagrafiche e generazionali.

A questo scopo possono venire in supporto la formazione e la promozione di percorsi professionali calibrati sulle caratteristiche della forza lavoro over-50, come ad esempio quelli che si concentrano sulla sicurezza e la salute sul posto di lavoro. Tanto più lavoratori e lavoratrici sono in salute – non solo a livello fisico – tanto più ridotti sono i costi diretti e indiretti della malattia e del *burnout*, quanto più alta è la produttività.

LA CASA DELL'OCCUPABILITÀ



Fonte: Istituto finlandese per la salute sul lavoro

Nel quadro descritto, possono trovare posto anche alcune **buone pratiche** e azioni per un invecchiamento attivo della popolazione aziendale come:

- programmi a supporto della salute (alimentazione, attività fisica, dipendenze, benessere);
- adeguamento, rafforzamento e sorveglianza dei protocolli sanitari;
- pianificazione dei tempi di lavoro in funzione dell'età;

- ascolto attivo;
- introduzione di permessi pagati per le visite mediche;
- adattamento dei luoghi e degli spazi di lavoro;
- rafforzamento dei controlli di sicurezza in funzione dell'età e degli aumentati rischi che comporta.



ELEMENTI CHIAVE PER UNA BUONA GESTIONE DELL'ETÀ



Vantaggi della gestione dell'età per i lavoratori

- Migliore motivazione;
- Maggiore soddisfazione lavorativa;
- Migliore equilibrio lavoro-vita privata;
- Mantenimento della capacità lavorativa e dell'occupabilità lungo tutta la carriera.

Vantaggi per i datori di lavoro

- Garantire l'approvvigionamento di mano d'opera e anticipare la carenza di competenze/talento;
- Nessuna costosa perdita di competenze ed esperienze;
- Riduzione della rotazione del personale e dei costi di assunzione;
- Gestione positiva della successione quando i lavoratori vanno in pensione;
- Migliori prestazioni in tutte le fasce di età;
- Miglior uso dei punti di forza e dei talenti all'interno di diverse fasce di età, come per esempio traendo vantaggio della rete di conoscenze, le competenze e l'esperienza dei lavoratori anziani.

IL CASO WORKABILITY EUROPE

Workability Europe è una Ong, riconosciuta dalla Commissione europea, che è nata con lo scopo di promuovere l'inserimento nel mondo del lavoro delle persone con disabilità e delle categorie svantaggiate e che collabora anche con organizzazioni internazionali e sindacali. L'esperienza di Workability Europe in diversi paesi ha dimostrato quanto le politiche sociali e le buone pratiche possano essere determinanti nel promuovere la partecipazione di alcune categorie di persone al mercato del lavoro e nel migliorare la "lavorabilità" di alcune mansioni e funzioni. Il Workability Index è uno degli strumenti su cui si basano le politiche europee e le attività di Workability Europe, soprattutto per quanto riguarda il contributo che le persone over 50 possono dare alla società e al mondo del lavoro.

BUONE PRATICHE DALL'EUROPA PER PROMUOVERE L'OCCUPABILITÀ DELLA POPOLAZIONE SENIOR SUI LUOGHI DI LAVORO

In Inghilterra, la **Remploy Interwork** offre un servizio di reclutamento specializzato per le persone con disabilità e senior con problemi di salute. Solo lo scorso anno, la sua attività ha permesso di inserire professionalmente oltre 4.300 persone.

Anche la Spagna, attraverso la **Ong Ehlabe**, si è posta l'obiettivo di aumentare le pari opportunità all'interno del mercato del lavoro e di offrire un ambiente lavorativo accessibile e "lavorabile" alle categorie più a rischio (persone con disabilità, lavoratori e lavoratrici prossime al pensionamento, ecc). Concretamente, vengono offerte a lavoratori e lavoratrici occupazioni adeguate, sostegno professionale - calibrato sulle necessità delle persone da inserire - e garanzia di una retribuzione almeno pari ai minimi salariali.

COME AFFRONTARE LA SFIDA DELL' "AGE DIVERSITY" SUL POSTO DI LAVORO: IL CASO DI DANFOSS (DANIMARCA)

La società danese **Danfoss** da 25 anni considera l'età un elemento cruciale della politica di gestione del personale, tanto che nel 2003 ha ricevuto il premio per la gestione dell'"age diversity", mettendo in atto una politica di non-discriminazione per età, in accordo con le leggi vigenti. Lo slogan del programma è: "Continuo apprendimento e sviluppo a prescindere dall'età". In base a questo programma, tutto il personale che supera i 55 anni di età può accedere ai percorsi annuali di sviluppo, che si concludono con un'intervista di valutazione della performance. Il programma si basa sul princi-

pio di reciprocità, creando valore aggiunto e flessibilità.

Per fare questo sono previste varie attività e specifici strumenti di supporto, tra cui comunicazioni, linee guida, riunioni d'orientamento per le persone interessate, *coaching* individuale e programmi di sviluppo. Per rendere efficace l'attività sono coinvolti, oltre alle persone interessate, il o la manager di riferimento, la direzione del personale, persone esperte in grado di fornire supporto psicologico, pensionistico e legale, e chi si occupa dello sviluppo. Il programma prevede schemi di lavoro flessibile, pensionamento part-time e opportunità di consulenza come free-lance.

Accolto con scetticismo nella prima fase, il programma ha successivamente preso forma grazie a una campagna di comunicazione mirata a evidenziare i vantaggi per le persone interessate e per l'azienda che, in tal modo, è riuscita a promuovere alcune competenze che, senza questo programma, avrebbe perso.

IL WELFARE

Il welfare gioca un ruolo importante nell'attrazione dei talenti e nella promozione della reputazione dell'azienda. Anche i **pacchetti di welfare** possono essere composti e personalizzati in base all'evoluzione dell'età nel contesto lavorativo. Ad esempio: per favorire la qualità di vita delle risorse senior in azienda, soprattutto nella fase delicata del prepensionamento, il pacchetto di welfare può essere orientato ai bisogni sanitari e assistenziali delle persone che lavorano e delle loro famiglie. Si va dai controlli medici, previsti anche dalla legge per la sicurezza sul lavoro, a una serie di iniziative di informazione e sensibilizzazione, alla cura della salute personale (alimentazione, esercizio fisico, cura del corpo), fino alle già citate misure per ridurre e rendere più flessibile l'orario di lavoro per conciliare la prosecuzione dell'attività lavorativa con alcune responsabilità della vita quotidiana, nel rispetto dell'equilibrio vita-lavoro. Nella maggior parte delle aziende, le politiche di welfare prevedono ormai agevolazioni sanitarie che valgono non solo per il lavoratore o la lavoratrice, ma anche per le loro famiglie.

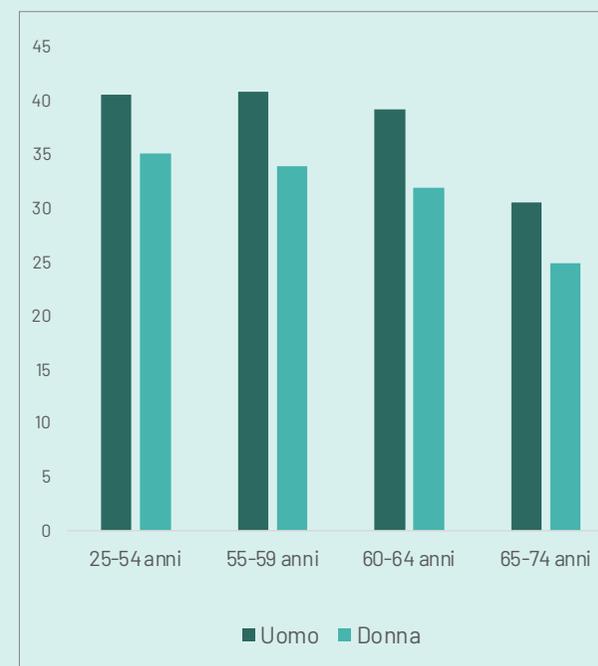
Un'altra politica di welfare è quella che prevede la **flessibilità degli orari** per lavoratori e lavoratrici senior in uscita dal mercato del lavoro e la possibilità di un accompagnamento, anche psicologico, rispetto al passaggio dalla condizione di un'occupazione a tempo pieno a quella del pensionamento. La scelta di optare per orari di lavoro più flessibili risponde, d'altro canto, anche ai bisogni della forza lavoro junior che, nella scelta del lavoro, dimostra un'attenzione sempre maggiore al tema della conciliazione tra vita lavorativa e personale.

Alla flessibilità dei tempi di lavoro si aggiunge, infine, il **ridisegno degli spazi di lavoro**, che, superata la crisi pandemica, hanno assunto una nuova configurazione in molte aziende. Le postazioni individuali e gli uffici sono stati in buona parte sostituiti da open space con posti utilizzabili a rotazione o sulla base di sistemi di prenotazione. Le scrivanie a fine giornata devono essere liberate da qualsiasi oggetto personale, mentre gli effetti personali possono essere riposti in contenitori predisposti a tale scopo. Gli uffici individuali per il personale dirigente sono anch'essi soggetti a prenotazione.

LO SAPEVI CHE?

A livello UE, le ore di lavoro settimanali della popolazione over 55 non differiscono di molto da quelle dei lavoratori sotto questa fascia di età. Solo dopo i 65 anni si assiste infatti ad un percepibile decremento delle ore settimanali lavorate.

Normale orario settimanale nel lavoro principale, per sesso e fascia d'età, EU-27, 2019 (ore)



Fonte: Eurostat

C'è da chiedersi se questo ridisegno degli spazi non rischi di demotivare soprattutto chi, come le risorse senior, ha vissuto il posto di lavoro tradizionale come un luogo identificativo della propria identità lavorativa. Si tratta di cambiamenti importanti che, se non adeguatamente accompagnati, possono causare demotivazione sul posto di lavoro e distanziamento emotivo.

Rispetto a questo tema, che abbiamo approfondito nello speciale di Future of Workers **Smart working: come cambiare l'organizzazione del lavoro**, emergono differenze tra le diverse generazioni: le risorse più giovani, infatti, avendo maggiore confidenza coi nuovi spazi del lavoro flessibile, non avvertono lo stesso disagio a fronte dei cambiamenti in atto, e dimostrano anzi di apprezzare la disponibilità di spazi di incontro, aree relax (in alcune aziende sono presenti sale con giochi come il ping pong), punti ristoro (sala caffè o tè), ecc.



IL CASO MICHELIN ITALY S.P.A.TRENTO

Da alcuni anni l'azienda ha introdotto un'iniziativa per ricollocare i suoi dipendenti senior, offrendo loro la possibilità di un'occupazione alternativa.

Lo scopo è quello di ridurre la forza lavoro senza stravolgere il clima interno o condizionarne negativamente l'immagine esterna.

L'iniziativa si è basata su un piano sociale concepito per ricollocare, a spese dell'azienda, la forza lavoro ridondante, con un'attenzione particolare ai lavoratori più anziani che avrebbero più difficoltà a trovare una nuova occupazione. Il piano prevede supporto formativo, orientamento e azioni di counselling per offrire alle aziende del territorio incentivi economici per assumere la manodopera Michelin in esubero fintanto che non abbia raggiunto l'età per la pensione.

Questa iniziativa ha consentito di trovare un altro impiego a 385 lavoratori e definire un piano di pensionamento per 120 lavoratori over 55.

LA SETTIMANA CORTA IN SAMSUNG

Samsung Electronics ha deciso che, a breve, tutti i dipendenti del gruppo con residenza in Corea e impiegati nel paese potranno usufruire di una settimana corta di quattro giorni una volta al mese.

L'apertura al tempo libero tenta di andare incontro alle esigenze delle generazioni più giovani, che rappresentano i tre quarti della forza lavoro di Samsung in tutto il mondo.

Samsung non è la sola azienda ad aver preso questa decisione: numerosissime aziende in Europa e negli Stati Uniti lo hanno già fatto.

Gli analisti sottolineano che si tratta di una rivoluzione culturale per un paese caratterizzato da una cultura del lavoro estremamente conservatrice e tradizionalista.

Si calcola infatti che in Corea ci si dedichi ad attività produttive in azienda per una media di 200 ore lavorative annue in più rispetto alla media dei paesi Ocse.

L'apertura al tempo libero viene dunque realizzata con l'obiettivo di andare incontro alle esigenze delle generazioni più giovani, che spingono per un migliore bilanciamento tra vita personale e professionale.

IBM ITALIA S.P.A. E LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE OVER 50

Per valorizzare l'esperienza della forza lavoro composta da persone over 50, **IBM Italia** ha promosso attività di *mentoring senior-junior* per la trasmissione della conoscenza della cultura, del contesto e della storia dell'azienda, prevedendo anche iniziative di *reverse mentoring*, soprattutto per il trasferimento delle competenze tecnologiche.

La facilitazione del ricambio generazionale e la transizione graduale dal lavoro alla pensione sono stati promossi attraverso il ponte generazionale tra lavoratori e lavoratrici in prossimità del pensionamento e persone giovani assunte tra i 18 e i 29 anni nel quadro di un accordo tra Regione Lombardia, Assolombarda e Inps Lombardia. Su questa base sono state avviate iniziative come il sostegno all'impegno di dipendenti e di pensionati/e nelle attività di volontariato, indagini periodiche sul clima aziendale, rilevazioni rispetto ai temi dell'equilibrio tra lavoro e vita personale e del benessere sociale. Una particolare attenzione è stata dedicata anche al tema strategico dello sviluppo delle competenze attraverso il monitoraggio della crescita professionale dei dipendenti, la valutazione periodica e la formazione obbligatoria (almeno 40 ore annue per ogni dipendente).



NOVARTIS FARMA SPA DAVANTI ALLA SFIDA DELL'AGE MANAGEMENT E DEL GENERATION MIX

Per affrontare le sfide dell'*age management* e del *generation mix*, **Novartis Farma** ha promosso percorsi strutturati di *mentoring tra risorse senior e junior* in affiancamento, *on the job* e attraverso riunioni dedicate in cui i mentori illustrano procedure e modalità di lavoro alle nuove risorse. Per promuovere l'utilizzo e la diffusione delle nuove tecnologie sono stati avviati percorsi di *reverse mentoring* che prevedono l'utilizzo dei nuovi strumenti digitali, la condivisione di strategie all'avanguardia e innovative modalità di valutazione lavoro/ruolo.

Sul fronte dell'*age management* sono state lanciate attività di ricerca e sensibilizzazione con la costituzione di gruppi misti di lavoro che studiano e propongono ai vertici aziendali iniziative su temi specifici. L'azienda dispone inoltre di un servizio di assistenza pre-pensionistica, che è stato introdotto per promuovere la mobilità volontaria e poi mantenuto attivo nell'ambito delle attività dello sportello aziendale di assistenza sociale.

Per promuovere una migliore conciliazione vita-lavoro, Novartis Farma ha introdotto in maniera strutturata la flessibilità degli orari, servizi di counseling (con un focus anche su salute e benessere) e accompagnamento al rientro dopo lunghi periodi di assenza, il sostegno

all'assistenza delle famiglie dei e delle dipendenti e l'integrazione di periodi di congedo. La crescita professionale del personale dipendente viene incoraggiata attraverso attività di valutazione, lo sviluppo di strumenti per l'identificazione delle abilità e del potenziale della forza lavoro e la formazione ad hoc, soprattutto per i cambiamenti di ruolo e di mansione.

IL DESIGN DELLE POSTAZIONI E DEI LUOGHI DI LAVORO IN BMW

Già vent'anni fa BMW pensava ai suoi lavoratori anziani e riconosceva il loro valore come professionisti. Risale al 2004 il programma **Oggi per Domani**, concepito per affrontare adeguatamente la sfida dell'invecchiamento della popolazione e assicurare la competitività e l'innovazione dell'azienda, pur a fronte di una forza lavoro mediamente più anziana. Il programma si concentra su temi come l'ergonomia, la salute sul posto di lavoro, la leadership e la formazione.

Per quanto riguarda il design delle postazioni di lavoro e l'ergonomia, ad esempio, diverse sono le misure che sono state adottate per garantire il comfort e la salute dei e delle dipendenti: le postazioni sono state progettate ergonomicamente e collocate in un'area "green" per minimizzare lo stress fisico e psicologico, i tavoli sono regolabili in altezza, i pavimenti sono in legno per un migliore assorbimento termico e ci

sono piani inclinati per una sistemazione ottimale dei materiali, mentre le postazioni vengono ruotate per combattere lo stress e promuovere momenti di socializzazione.

Per la salute e la prevenzione, sono state create aree in cui le persone che lavorano possono sedersi e riposare, con la possibilità di accedere a servizi di fisioterapia in loco. Sono inoltre previsti seminari dedicati alle tematiche dell'età e della salute, mentre, nelle mense e nei distributori automatici, è presente una scelta variegata e salutare di alimenti.



GLI ELEMENTI DI SUCCESSO PER LA GESTIONE DEL GENERATION MIX

Secondo gli studi condotti da Fondazione Brodolini per **diversi clienti**, i principali elementi di successo per la gestione del *generation mix* in azienda sono i seguenti:

1) **L'analisi della demografia aziendale**

Per capire che cosa vogliono le persone dal lavoro, è necessario innanzitutto conoscerle, e questo può avvenire attraverso lo studio dei loro **dati demografici**, che marcano le differenze tra le diverse generazioni. Uno strumento utile è quello delle **indagini di clima** periodiche, per indagare aree di soddisfazione e bisogni che possono concentrarsi su visione e valori, stili di comunicazione preferiti, percorsi di carriera desiderati, ecc. Tra i diversi punti da considerare per avere il polso della situazione, è importante cercare di capire, ad esempio, che cosa interessa ai diversi gruppi di dipendenti e cosa si può fare per attrarre forza lavoro composta da persone più giovani o più esperte.

2) **La mappatura del percorso e della fase di vita delle persone che lavorano e la valorizzazione del ciclo di apprendimento**

Quando si tratta di ispirare e incentivare il personale dipendente, che sia composto da persone giovani o anziane, può essere utile fare

una riflessione di tipo antropologico, considerando in quale **fase della loro vita** si trovino e quali siano le loro esigenze.

Le persone più giovani, ad esempio, non hanno molti obblighi esterni e, dal punto di vista lavorativo, sono motivate da nuove esperienze e opportunità. I lavoratori e le lavoratrici tra i 30 e i 40 anni, invece, hanno spesso figli e responsabilità crescenti e per questo hanno più bisogno di flessibilità, oltre che di adeguate remunerazioni e promozioni. I lavoratori e le lavoratrici a fine carriera, infine, sono probabilmente meno interessati alla formazione, ma si aspettano un impiego interessante e un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata. Analizzare le caratteristiche di questi percorsi di vita può aiutare a capire meglio come suddividere gli incarichi di lavoro, pianificando i modi migliori per gestire e motivare le attività dei team e i cicli di apprendimento.

3) **La coerenza tra le dichiarazioni e la realtà**

Un elemento di criticità che emerge dal rapporto tra azienda e risorse umane, risiede nella eventuale incoerenza tra quanto viene dichiarato a livello di prospettive di crescita e/o cambiamento, di opportunità di formazione e incentivi, e ciò che viene di fatto realizzato. L'incoerenza mina infatti il **rapporto di fiducia** tra chi lavora e l'azienda, e può influire sulla motivazione al lavoro e sulla performance: la risor-

COSA FARE E COSA NON FARE PER GESTIRE IL GENERATION MIX IN AZIENDA

Cosa fare ✓

- Sperimentare team di età mista e programmi di mentoring inverso che consentano ai lavoratori più anziani ed esperti di interagire con i giovani assunti e di imparare da loro.
- Sviluppare piani di incentivazione che riflettano il punto in cui i dipendenti si trovano nel loro percorso di vita.
- Condurre regolarmente indagini sulle risorse umane per conoscere i dati demografici e le esigenze dei dipendenti.

Cosa non fare ✗

- Creare gruppi di affinità generazionale per i dipendenti: in genere rafforzano gli stereotipi.
- Agire con un approccio dall'alto verso il basso, invece di creare collaborazioni con dipendenti di età diverse e incoraggiarli a condividere le loro opinioni.
- Partire dal presupposto di sapere già come motivare i dipendenti più anziani o più giovani, invece di chiedere loro cosa vogliono dalla loro vita professionale.

sa senior o junior potrebbe infatti non sentirsi considerata come riterrebbe invece giusto, o pensare che l'azienda non ne apprezzi e valorizzi le potenzialità. Pertanto, un programma di valorizzazione dello scambio generazionale annunciato, ma solo in parte realizzato, può trasformarsi in un fattore di vulnerabilità dell'organizzazione aziendale.

4) **Promozione e continuità degli strumenti**

Gli strumenti formativi e lo scambio generazionale vanno promossi e adottati con **continuità**. Interventi estemporanei e una tantum non consentono di raggiungere l'obiettivo di armonica e costruttiva cooperazione tra le diverse generazioni che operano in azienda, perché alzano il livello delle aspettative per poi tradirle, minando così il senso di appartenenza e la fiducia nei confronti dell'azienda. Interventi continuativi contribuiscono invece:

- alla crescita graduale e progressiva del personale nella sperimentazione di strumenti innovativi e non familiari;
- all'inserimento dei lavoratori e delle lavoratrici in percorsi di cui colgono il senso e che riescono così a seguire con maggiore consapevolezza e motivazione;
- a rinsaldare la fiducia nella capacità dell'azienda di governare processi complessi.

La promozione di strumenti formativi deve accompagnarsi a **iniziative informative** volte a mettere tutte le risorse umane dell'azienda nella condizione di poter accedere a queste opportunità.

5) **Lo sviluppo di un approccio proattivo e autonomo allo sviluppo delle competenze**

La diffusa disponibilità di informazioni sulle opportunità formative (non obbligatorie) dell'azienda dovrebbe sostenere l'iniziativa individuale dei lavoratori e delle lavoratrici nella **scelta personalizzata** di percorsi di aggiornamento, qualificazione e/o riqualificazione in azienda. Il rapporto tra l'azienda, i lavoratori e le lavoratrici dovrebbe essere bidirezionale, affinché le risorse umane possano agire in maniera proattiva nello sviluppo delle proprie competenze.

Lo stesso vale per la pratica quotidiana del contesto lavorativo, dove lo sviluppo delle competenze può realizzarsi in modo ancor più efficace se gestito con margini di autonomia dal personale dipendente. Occorre precisare, tuttavia, che ciò non significa sottovalutare l'importanza del ruolo del personale dirigente delle risorse umane in questo processo: rimane, infatti, in capo a loro la capacità di accompagnare le scelte del lavoratore o della lavoratrice nella loro armonizzazione con gli obiettivi aziendali.

L'approccio non è, dunque, *top-down* ma *bottom-up*: si parte dalla personale e autonoma proposta del lavoratore o della lavoratrice per giungere a una soluzione condivisa che tenga insieme le scelte e gli interessi personali con quelli più prettamente aziendali.

6) **Il coinvolgimento nella formulazione dei progetti**

Una strategia che favorisce il coinvolgimento delle risorse umane dell'azienda, a ogni livello, e l'integrazione tra le varie generazioni nel contesto di lavoro, è quella che prevede che lavoratori e lavoratrici contribuiscano attivamente all'ideazione di progetti di formazione o di interventi e iniziative di scambio intergenerazionale. La partecipazione attiva nella fase ideativa e di disegno di queste iniziative, così come nella predisposizione di strumenti innovativi, favorisce l'incontro e lo scambio di idee tra persone che possono avere punti di vista, bisogni, sensibilità e conoscenze anche molto diverse del contesto lavorativo.

Una **co-progettazione** che coinvolga i potenziali destinatari delle proposte formative, degli interventi e degli strumenti per favorire l'intergenerazionalità potrà favorire il senso di appartenenza e fiducia verso l'azienda, costituendo un valido indicatore di coerenza dell'azione aziendale.

7) L'analisi del futuro del lavoro nel settore di interesse e il confronto con contesti geografici più ampi

Un'indicazione generale, valida per qualsiasi realtà aziendale, è quella di effettuare con regolarità periodica accurate **analisi sul futuro sviluppo del lavoro** nel settore specifico di interesse, al fine di impostare la programmazione delle attività di formazione, di reclutamento delle risorse umane e di ridefinizione dei processi lavorativi in modo congruente con gli eventuali cambiamenti in atto.

Il cambiamento, come è stato più volte ricordato in questo rapporto, costituisce oggi una delle principali sfide che le aziende si trovano ad affrontare, presentandosi spesso come una necessità da fronteggiare piuttosto che come una strategia da porre in atto. Motivo per cui è di fondamentale importanza porre in essere azioni volte a favorire un **approccio strategico** ai possibili eventi avversi.

Il contesto sociale ed economico contemporaneo è infatti molto più incerto e fluido anche solo rispetto a dieci anni fa. Inoltre, la necessità di cambiamento richiede in alcuni casi una rapidità di risposta alla quale non sempre le organizzazioni riescono a far fronte in modo efficace ed efficiente.

Negli ultimi 15 anni abbiamo assistito alla crisi economica del 2008, la prima vera grande crisi dopo quella del 1929; a una pandemia con ripercussioni a livello globale; all'avvento dell'intelligenza artificiale (IA), dell'Internet delle cose (Internet of Things, IoT) e dei big data, che hanno reso prorompente l'inserimento delle nuove tecnologie nei processi produttivi, organizzativi e gestionali.

Oggi più che mai si impone, quindi, la necessità di guardare in avanti per cercare di prevedere i possibili sviluppi e le evoluzioni del lavoro, anche attraverso il confronto con la situazione di altri paesi e la condivisione di buone pratiche di riferimento.



Politiche

IL QUADRO DELLE POLITICHE A LIVELLO EUROPEO

A livello UE, le politiche rivolte a incrementare la partecipazione di lavoratori e lavoratrici senior si concentrano su:

- **aumento dell'età pensionabile** e riduzione degli incentivi al ritiro anticipato;
- sviluppo di una **legislazione antidiscriminatoria in prospettiva anagrafica**;
- offerta di sussidi alle aziende per trattene-re in azienda le risorse senior ed eventualmente per ingaggiarle, mantenendole attive anche nell'ultima fase della loro carriera;
- allocazione di **incentivi per la formazione continua** e lo sviluppo delle competenze sul luogo di lavoro;
- offerta di **servizi di orientamento** a supporto dei lavoratori e delle lavoratrici di tutte le età, che possano aiutare a gestire in maniera autonoma tutte le fasi dei percorsi di carriera;

- promozione di campagne di consapevolezza volte a favorire un cambiamento di attitudine nei confronti di lavoratori e lavoratrici senior;
- promozione della cooperazione tra università, aziende e organizzazioni per colmare il **divario delle competenze** nelle diverse fasi anagrafiche della carriera delle risorse presenti in azienda.

Come evidenzia [uno studio di Cedefop](#), manca ancora un quadro chiaro di politiche e di attività di **orientamento** istituzionalizzate che possano aiutare i lavoratori e le lavoratrici a riflettere sulle loro esperienze professionali e a valutare le loro competenze, bisogni e aspettative. Le strategie di orientamento sono fondamentali nel supportare decisioni informate, soprattutto rispetto alla formazione, all'*up-skilling* e al *re-skilling*, e possono contribuire allo sviluppo delle competenze necessarie.

Le attività di orientamento possono, ad esempio, aiutare le persone a riflettere su possibili scenari di part-time combinati con forme parziali di pensionamento, ma anche suggerire modalità di reimpiego in nuove funzioni fino all'ingaggio in forme del tutto nuove di attività. Soprattutto per quanto riguarda i lavoratori e le lavoratrici senior, queste attività possono aiutare a pianificare la fase più matura della loro carriera e le possibili vie d'uscita in una maniera strutturata, incrementandone la motivazione e la produttività.

Lato imprese, i servizi di orientamento possono aiutare a sfruttare appieno il potenziale delle risorse umane, consentendo una migliore distribuzione delle risorse disponibili in base alle loro caratteristiche, incrementando l'occupabilità e la trasmissione di conoscenze tra le diverse generazioni presenti in azienda.



Strategie e politiche UE a supporto della gestione del generation mix

Politiche	Contenuti
<u>Europe 2020 Strategy</u> (2010)	Punta a incrementare l'impiego della forza lavoro senior, fissando al 75% il tasso di occupazione atteso entro il 2020. Incoraggia le aziende a introdurre strategie di <i>age management</i> per aumentare i tassi di occupazione della popolazione senior, migliorandone le condizioni di lavoro, investendo sulla formazione continua, rimuovendo gli ostacoli determinati dal permanere di condizioni di discriminazione e incoraggiando l'accesso delle risorse senior agli strumenti di <i>Information & Communication Technology</i> .
<u>Agenda for new skills and jobs</u> (2010)	Definisce le linee guida per la formazione delle nuove competenze attese per i nuovi lavori, incoraggiando politiche per la gestione dell'invecchiamento attivo e dell'equilibrio lavoro-vita privata.
<u>Bruges communiqué</u>	Promuove il coinvolgimento del sistema della formazione professionale europea nella formazione continua e nell'offerta di servizi di orientamento e counseling.
<u>The European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing (EIP on AHA)</u> (2011)	Si propone di incoraggiare e promuovere l'utilizzo del digitale per un invecchiamento attivo e sano.
<u>Agenda for adequate, safe and sustainable pensions</u> (2012)	Sottolinea la necessità di una riforma del sistema pensionistico e il bisogno di incrementare la partecipazione al mercato del lavoro di uomini e donne senior, con la finalità di garantire la sostenibilità del sistema previdenziale.

Fonte: **Cedefop**

INIZIATIVE E POLITICHE EUROPEE A SUPPORTO DELL'INVECCHIAMENTO ATTIVO DELLA FORZA LAVORO

Age platform è una rete europea di oltre 150 organizzazioni che portano avanti azioni a favore della popolazione lavorativa senior in diverse aree: discriminazione, occupazione, invecchiamento attivo, protezione sociale, riforma delle pensioni, inclusione sociale, salute, solidarietà tra le generazioni, ricerca, accessibilità dei trasporti, nuove tecnologie, ecc.

Il progetto UE **Lavoro più sicuro e più sano a ogni età** ha consentito di realizzare politiche, strategie e programmi di azione diretti ai lavoratori e alle lavoratrici più anziani, politiche per l'occupabilità e il reinserimento lavorativo, raccolta di casi di studio e buone pratiche, strumenti e linee guida per la gestione dell'invecchiamento della popolazione attiva, riflessioni sulle implicazioni di genere, ecc.

La Strategia europea per la sicurezza della forza lavoro più anziana e la campagna **Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età** si è focalizzata su promozione del lavoro sostenibile e dell'invecchiamento in buona salute fin dagli esordi della vita lavorativa, interventi sulla prevenzione lungo tutto l'arco della vita lavorativa, offerta alle aziende di informazioni e strumenti per la gestione dell'invecchiamento attivo con particolare riferimento alle piccole e medie imprese, condivisione e diffusione di buone pratiche.

IL QUADRO DELLE POLITICHE A LIVELLO NAZIONALE

Sul fronte nazionale, mancano ancora politiche attive strutturali, trasversali alle diverse aree, come quelle volte a tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori e delle lavoratrici, l'occupazione e l'istruzione, nonché politiche sociali adeguate per ottimizzare gli interventi sulla gestione del *generation mix*.

Le misure sono affidate principalmente all'iniziativa delle aziende, con spiccate differenze tra grandi e medio-piccole.

Esistono tuttavia alcune misure e agevolazioni per le assunzioni, utilizzate dalle aziende con intensità diversa, anche in questo caso a seconda della dimensione e della localizzazione geografica, e un nuovo strumento, la **staffetta generazionale**, introdotto con adesione facoltativa da parte delle imprese.

GLI SGRAVI CONTRIBUTIVI PER LE ASSUNZIONI DELLE PERSONE OVER 50 CON LA LEGGE FORNERO

Gli incentivi della [legge n. 92/12](#), detta "Legge Fornero", tuttora validi, sono riconosciuti sotto forma di **sgravio contributivo del 50%** ai datori di lavoro che assumono uomini e donne di età superiore ai 50 anni e con almeno 12 mesi di disoccupazione. I destinatari delle assunzioni agevolate sono **tutte le persone ultracinquantenni**, senza distinzioni tra uomini e donne, purché **disoccupate da almeno un anno**. Possono beneficiare delle agevolazioni **tutti i datori di lavoro**, a eccezione di quelli del lavoro domestico e intermittente.

Gli incentivi vengono riconosciuti solo se l'assunzione realizza un **incremento netto** del numero dei dipendenti rispetto alla media dei dodici mesi precedenti. Per poter accedere ai benefici è inoltre necessario il possesso di una serie di requisiti: regolarità negli adempimenti

retributivi, osservanza delle norme in materia di tutela delle condizioni di lavoro e rispetto delle norme e dei contratti collettivi nazionali, regionali e aziendali.

Gli incentivi sono ammissibili per le seguenti tipologie contrattuali:

- contratti di lavoro a **tempo determinato** (12 mesi di beneficio);
- assunzioni a **tempo indeterminato** (18 mesi di beneficio);
- contratti di lavoro a tempo determinato **trasformati in contratti a tempo indeterminato** (18 mesi di beneficio).

Per ottenere lo sgravio, basta che il datore di lavoro inoltri la comunicazione all'Inps. Sono inoltre previste dal programma [Garanzia occupabilità lavoratori](#) (Gol) attività di formazione specifiche, soprattutto per il rafforzamento delle competenze digitali, che si rivolgono anche a lavoratori fragili e vulnerabili, tra i quali i lavoratori e le lavoratrici con più di 55 anni.



ASSUNZIONI AGEVOLATE PER DONNE OVER 50

La seconda tipologia di agevolazioni per assunzioni di over 50 riguarda esclusivamente le **donne** ed è stata introdotta con la Legge di Bilancio 2021, confermata dalla **Legge di Bilancio 2023**. La misura, inizialmente prevista per il solo biennio 2021-2022, è stata poi prorogata fino alla fine del 2023. La norma prevede che ai datori di lavoro che, nel periodo di riferimento 2021-2023, assumano donne ultracinquantenni **disoccupate da oltre 12 mesi**, spetti un **esonero contributivo del 100%**, fino a un importo massimo di 6.000 euro annui.

L'iniziativa rientra nella categoria più ampia degli incentivi previsti per le assunzioni di donne in condizioni di svantaggio. Possono beneficiare dell'esonero contributivo al 100% **tutti i datori di lavoro privati**, anche non imprenditori. Sono invece esclusi dall'accesso al bonus le aziende e le amministrazioni dello Stato, le Regioni, le Province, i Comuni e le Città metropolitane, le Università, le Camere di commercio e le aziende del Servizio Sanitario Nazionale. Per poter beneficiare degli incentivi è necessario:

- essere in regola con gli obblighi di contribuzione previdenziale e con le norme di legge a tutela dei diritti dei lavoratori e delle lavoratrici;

- rispettare gli accordi e i contratti collettivi nazionali, regionali, territoriali e aziendali;
- dimostrare di aver realizzato un effettivo incremento occupazionale netto, calcolato sulla base della differenza tra il numero dei lavoratori occupati rilevato in ciascun mese e il numero dei lavoratori mediamente occupati nei dodici mesi precedenti.

Le agevolazioni per le assunzioni di donne over 50 riguardano i seguenti rapporti di lavoro:

- **assunzioni a tempo determinato** (agevolazioni fino a 12 mesi);
- **assunzioni a tempo indeterminato** (agevolazioni fino a 18 mesi);
- **trasformazione a tempo indeterminato** di un precedente rapporto a tempo determinato (agevolazioni fino a 18 mesi).

L'incentivo spetta anche in caso di **part-time**, lavoro **subordinato** e lavoro **in somministrazione**. Restano **esclusi** dal beneficio i rapporti di lavoro intermittente, occasionale, domestico e i rapporti di apprendistato. I datori di lavoro interessati possono richiedere l'esonero contributivo tramite il portale web dell'**INPS**.



L'INCENTIVO GIOVANI UNDER 36

L'**Incentivo Giovani under 36** promuove l'occupazione giovanile stabile. Consiste in uno sgravio contributivo per i datori di lavoro che assumono giovani con meno di 36 anni, sia per nuove assunzioni a tempo indeterminato che per trasformazioni dei contratti a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato.

Le assunzioni riguardano giovani che non hanno compiuto 36 anni al momento dell'instaurazione del rapporto di lavoro e che, nella loro vita, non sono mai stati occupati a tempo indeterminato con il medesimo o con altro datore di lavoro. Sono escluse le imprese del settore finanziario, i datori di lavoro domestico, i contratti di apprendistato, le prestazioni di lavoro occasionale e i contratti a tempo indeterminato di personale con qualifica dirigenziale.

L'esonero contributivo è riconosciuto nella misura del 100%, per un importo massimo pari a 6.000 euro l'anno e per un periodo massimo di 36 mesi. I datori di lavoro possono accedere all'agevolazione mediante le denunce retributive e contributive mensili relative ai dipendenti, secondo le istruzioni fornite da Inps.

GLI SGRAVI CONTRIBUTIVI DELLA LEGGE DI BILANCIO 2024

La **Legge di Bilancio 2024**, di cui ancora si attendono i decreti attuativi, stanZIA circa 1,3 miliardi di euro per promuovere l'occupazione attraverso il principio "più assumi, meno paghi". Si tratta di una misura rivolta alle imprese che prevede uno sgravio contributivo sul costo del lavoro pari al 120% per chi assume a tempo indeterminato, che può arrivare al 130% per chi assume mamme, under 30, percettori del Reddito di cittadinanza e persone con invalidità. Questo principio consentirà alle aziende con più alta incidenza di manodopera in rapporto al fatturato di pagare meno tasse.

Sul fronte dei lavoratori autonomi, la manovra conferma la misura che, nel 2023, ha innalzato l'importo per l'accesso alla **tassa piatta del 15%** per questa categoria di lavoratori e di lavoratrici. Viene inoltre prorogata di altri tre anni l'indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa e viene ampliato il reddito previsto per fruire di questo ammortizzatore sociale.



LA STAFFETTA GENERAZIONALE

Con la [circolare 1-2023](#), il Ministero del Lavoro fornisce un'analisi completa di una nuova prestazione facoltativa prevista dai Fondi di solidarietà bilaterali: la **Staffetta generazionale**. Questa misura prevede la possibilità di un pensionamento anticipato della forza lavoro senior a fronte dell'assunzione di nuovo personale junior, assicurando assegni straordinari di incentivo all'esodo tramite i versamenti dei datori di lavoro¹.

Con la Staffetta generazionale si assicura un versamento mensile di contributi previdenziali a favore di lavoratori e lavoratrici a cui mancano non più di 36 mesi al raggiungimento della pensione anticipata o di vecchiaia, consentendo l'assunzione contestuale di giovani con non più di 35 anni compiuti, cui deve essere assicurato un rapporto di lavoro di almeno 3 anni. Il finanziamento per la copertura dei relativi oneri finanziari è totalmente a carico del datore di lavoro.

L'assegno di incentivo all'esodo può essere erogato per "staffetta generazionale" solo in caso di stipula di un nuovo contratto di lavoro, che deve essere sottoscritto con la risorsa junior contestualmente alla cessazione del rapporto per pensionamento. La norma prevede anche la possibilità di una cessazione parziale delle attività del personale che si avvicina alla pensione, con la contemporanea assunzione part-time di

una persona giovane che copra il periodo non lavorato.

La staffetta generazionale può essere attuata solo se la riduzione dell'orario di lavoro è frutto di un accordo scritto con la lavoratrice o il lavoratore prossimo alla pensione, che deve essere reso edotto rispetto alla disciplina applicabile al rapporto di lavoro "trasformato". La retribuzione per chi compie tale scelta viene conseguentemente riparametrata al nuovo orario di lavoro, mentre la contribuzione venuta a mancare trova copertura nell'ambito della nuova prestazione. Le nuove assunzioni devono essere effettuate con contratti di apprendistato o di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

Lo scopo di tale misura è quello di favorire il **ricambio generazionale** effettivo e bilanciato in azienda, promuovendo, al contempo, il **trasferimento di conoscenze** e competenze dalle risorse senior verso quelle junior.

LA "QUOTA 103" PER IL POSTICIPO DEL PENSIONAMENTO DEI LAVORATORI DIPENDENTI

L'**incentivo alla permanenza al lavoro**, recentemente confermato da una [circolare Inps](#), prevede due passaggi: il datore di lavoro è sollevato dall'obbligo di versamento contributivo della quota di invalidità, vecchiaia e superstiti (Ivs) a carico del lavoratore che ha esercitato la facoltà di restare al lavoro. Resta solo l'obbligo di versamento dei contributi a carico del datore di lavoro, che continua ad alimentare la posizione assicurativa del lavoratore o della lavoratrice che quindi, al momento del pensionamento, avrà messo da parte un po' meno del normale e avrà un assegno più leggero, per la parte contributiva. Nel frattempo, però, i contributi a carico della lavoratrice o del lavoratore, che il datore di lavoro avrebbe dovuto versare all'Inps, andranno a finire direttamente in busta paga: imponibili ai fini fiscali, ma non ai fini contributivi.



QUADRO NORMATIVO

RIFERIMENTI NORMATIVI PER AGEVOLAZIONI ASSUNZIONI OVER 50, STAFFETTA GENERAZIONALE E ASSUNZIONE DI FIGURE JUNIOR

[Legge Fornero](#) (legge n. 92/12, all'art. 4, commi da 8 a 11).

[Legge di Bilancio 2021](#) (Pdf 4,04 Mb) - legge 30 dicembre 2020, n. 178, art. 1, commi 16, 17 e 18.

[Circolare INPS n. 32](#) (Pdf 234Kb) del 22-02-2021 - indicazioni operative su agevolazioni assunzioni donne over 50.

[Messaggio INPS n. 1421](#) (Pdf Kb) del 06-04-2021 - chiarimenti su sgravi contributivi assunzioni over 50 donne;

[Legge di Bilancio 2023](#) pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 303 del 29-12-2022 - Supplemento Ordinario n. 43.

[Circolare 1-2023](#) del Ministero del lavoro - in materia di disciplina della "staffetta generazionale".

[Decreto legge 21 marzo 2022](#) - in materia di misure urgenti per contrastare gli effetti economici e umanitari della crisi ucraina.

[Circolare Inps n. 56 del 12 aprile 2021](#) - in materia di esonero per l'assunzione di giovani a tempo indeterminato

[Messaggio Inps del 7 ottobre 2021, n. 3389](#) - in materia di esonero per l'assunzione di giovani a tempo indeterminato

[Messaggio Inps del 26 gennaio 2022, n. 403](#) - in materia di proroga delle misure di esonero per l'occupazione giovanile e femminile.

[Circolare INPS del 22 settembre 2023, n. 82](#) - in materia di posticipo del pensionamento per i lavoratori dipendenti che abbiano maturato i requisiti minimi per l'accesso al trattamento di pensione anticipata flessibile ("Quota 103").



RISORSE PER APPROFONDIRE

SITOGRAFIA

AA.VV., *Aging Europe - statistics on working and moving into retirement* su www.ec.europa.eu, 2020.

AA.VV., *An agenda for adequate, safe and sustainable pensions* su www.eur-lex.europa.eu, 2012.

AA.VV., *An agenda for new skills and jobs* su www.eur-lex.europa.eu, 2010.

AA.VV., *Decrease in online education in the EU in 2022* su www.ec.europa.eu, 2022.

AA.VV., *Digital education action plan* su www.education.ec.europa.eu, 2020

AA.VV., *Europe 2020: the European Union strategy for growth and employment* su www.eur-lex.europa.eu, 2017.

AA.VV., *Future of Work. Diversity & Inclusion* su www.inaz.it, 2022.

AA.VV., *Increasing the value of age* su www.cedefop.europa.eu, 2015.

AA.VV. *La valorizzazione dei lavoratori maturi (over50): una sfida per le politiche pubbliche e per le strategie delle organizzazioni SU* www.ciip-consulta.it, 2007.

AA.VV., *L'age management nelle grandi imprese italiane* su www.bollettinoadapt.it, 2015.

AA.VV., *Relazione Annuale Banca d'Italia. Considerazioni finali del Governatore* su www.banca-ditalia.it, 2022.

AA.VV., *Rise in EU population working from home* su www.ec.europa.eu, 2022.

AA.VV. *The Bruges communiqué* su www.cedefop.europa.eu, 2010.

AA.VV., *The Lisbon strategy 2000-2010* su www.europarl.europa.eu, 2010.

AA.VV., *The 2021 ageing report* su www.economy-finance.ec.europa.eu, 2021.

AA.VV., *Towards a Europe for all ages* su www.ec.europa.eu, 1999.

AA.VV., *Work Ability e Aging; la sfida dell'Europa* su www.bollettinoadapt.it, s.d.

AA.VV., *Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: A qualitative study among human resource management practitioners* su www.researchgate.net, 2011.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez-García, J., Durán-Sánchez, A., del Río-Rama, M. D. L. C., & García-Vélez, D. F. (2018), *Active ageing: Mapping of scientific coverage*, International journal of environmental research and public health, 15(12), 2727.

Aversa, M. L., & Iadevaia, V. (2019), *Il fattore età nell'era digitale. Uno studio INAPP su occupabilità degli over 50 e innovazione tecnologica*.

Bieling, G., Stock, R. M., & Dorozalla, F. (2015), *Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organisational performance*, German Journal of Human Resource Management, 29(1), 5-30.

Bjursell, C. (2015), *Organizing for intergenerational learning and knowledge sharing*, Journal of Intergenerational Relationships, 13(4), 285-301.

Checucci, P. (2017), *Invecchiamento attivo 4.0.*, Forum PA, Roma, 16 maggio 2019.

Ciutiene, R., & Railaite, R. (2015), *Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging*, Engineering Economics, 26(4), 391-397.

De Rosa E., Tibaldi M., (2014), *Partecipazione al lavoro, invecchiamento attivo e transizione verso la pensione della popolazione over 50*, Osservatorio Isfol, IV (2014), n. 1-2, pp. 65-68.

Findsen B., Formosa M., *Intergenerational Learning, Lifelong Learning in Later Life*, Type: Chapter, Pages: 171-183, 2011.

Froehlich, D. E., Aasma, S., & Beusaert, S. (2020), *Achieving employability as we age: The role of age and achievement goal orientations on learning and employability*, Administrative Sciences, 10(3), 49.

Garavaglia, E., & Marcaletti, F. (2012), *Invecchiamento attivo e dialogo sociale nella promozione della partecipazione dei lavoratori anziani al mercato del lavoro*, Sociologia del lavoro, 125, pp.33-51.

Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iniguez Berrozpe, T. (2018), *Towards a Healthy and Inclusive Workplace. Age Management at Work Through Quality of Ageing at Work (Qaw-Q)*, Revista Internacional De Organizaciones, (20), 197-226.

Ilmarinen J., *Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention*, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, vol. 35, 2008.

INAPP, *Rapporto contenente i risultati dell'analisi desk*, Fondazione Giacomo Brodolini, 2022.

Jungmann, F., Wegge, J., Liebermann, S. C., Ries, B. C., & Schmidt, K. H. (2020), *Improving team functioning and performance in age-diverse teams: Evaluation of a leadership training*, Work, Aging and Retirement, 6(3), 175-194.



- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Altermann, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021), *Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective*, *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71.
- Margiotta, U. (2014), *Shaping the vision. Intergenerational Learning and Education*, *Formazione & insegnamento*, 12(2), 21-48.
- Merriam, S. B., & Kee, Y. (2014), *Promoting community wellbeing: The case for lifelong learning for older adults*, *Adult education quarterly*, 64(2), 128-144.
- Mirabile, M. L., Nardini, L., & De Laurentiis, A. (2006), *Essere Over: età, mercato del lavoro e nuovi scenari di welfare*, *Servizi per l'impiego network nazionale*.
- Montegiove M., *Patto junior/senior interagendo*, *Manager Italia, Lavoro e welfare*, gennaio/febbraio 2013.
- Pit, S., Fisk, M., Freihaut, W., Akintunde, F., Aloko, B., Berge, B., ... & Yap, J. C. (2021), *COVID-19 and the ageing workforce: global perspectives on needs and solutions across 15 countries*, *International Journal for Equity in Health*, 20(1), 1-22.
- Price, T., & Been, N. (2018), "Figuring Out the Age Gap": *Youth Reflections on a Youth-Adult Partnership*, *Journal of Park and Recreation Administration*, 36(2).
- Principi, A., Di Rosa, M., Domínguez-Rodríguez, A., Varlamova, M., Barbabella, F., Lamura, G., & Socci, M. (2021), *The Active Ageing Index and policy-making in Italy*, *Ageing & Society*, 1-26.
- Rupčić, N., *Intergenerational learning and knowledge transfer - challenges and opportunities*, *The Learning Organization*, Vol. 25 No. 2, pp. 135-142, 2018.
- Schröder, H., Muller-Camen, M., & Flynn, M. (2014), *The management of an ageing workforce: organisational policies in Germany and Britain*, *Human Resource Management Journal*, 24(4), 394-409.
- The 2021 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member states (2019-2070)*, European Commission, Institutional Paper 148, May 2021.
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2020), *Factors influencing the setting of educational processes in the context of age management and CSR*, *Economics & Sociology*, 13(3), 218-229.
- Walker, A., & Maltby, T. (2012), *Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union*. *International journal of social welfare*, 21, S117-S130.
- Walker, A., *Managing and aging workforce. A guide to good practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg Office for the Official Publications of the European Communities, 1998

ALCUNI NOSTRI PROGETTI

IL RUOLO DELL'INTERGENERATIONAL LEARNING NELLA RICERCA SU COVID E AGE MANAGEMENT

Periodo: 2022 - 2023

Capofila del progetto: FGB Srl SB

Cliente: INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche)

Lo studio ha come obiettivo l'approfondimento dei processi di apprendimento intergenerazionale e delle politiche di age management per la formazione di lavoratori e lavoratrici, messi in atto all'interno delle organizzazioni italiane pubbliche e private, indagando anche l'impatto che la crisi sanitaria e l'innovazione tecnologica hanno avuto su queste pratiche e, in particolare, su lavoratrici e lavoratori over55.

La Fondazione Giacomo Brodolini coordinerà il gruppo di ricerca che realizzerà un'indagine di tipo qualitativo. Le attività di ricerca includeranno interviste a testimoni privilegiati e focus group con attori chiave quali accademici, esperti nazionali e internazionali, consulenti

aziendali, professionisti nella gestione delle risorse umane, dirigenti e lavoratori (under e over55).

Il gruppo di ricerca coordinato da FGB condurrà anche 12 casi di studio da realizzare su altrettante organizzazioni pubbliche o private che hanno messo in atto strategie formative di age management e apprendimento intergenerazionale degne di nota.

URBACT II ACTIVE A.G.E. MANAGING CHANGE: IMPACT OF DEMOGRAPHIC AGEING FOR CITIES

Period: 2008 - 2011

Lead Partner: Roma Capitale - Department of Economic and Productive Activities Training and Employment

Client: URBACT II - Programma Europeo per lo Sviluppo Sostenibile, è una rete tematica che mira a rafforzare lo scambio di politiche e buone pratiche tra le città partner del progetto. Il progetto si è focalizzato su aspetti riguardanti la relazione tra invecchiamento demografico e

occupazione, servizi di assistenza e inclusione sociale. Lo scambio di buone pratiche ha aperto la strada alla definizione di piani di azione locali per nuove strategie e politiche sociali e del lavoro.

AGE DIVERSITY MANAGEMENT - OVER 55

Periodo: 2013

Cliente: UniCredit Spa

Lo staff di UniCredit con un'età superiore a 55 anni ammonta a 14000 persone. Il progetto ha realizzato una mappatura di questi lavoratori, ne ha tracciato i profili e ha prodotto un'analisi per poi pianificare e svolgere attività di formazione, sviluppo e gestione del cambiamento a loro beneficio. L'obiettivo dell'intervento è stato quello di motivare e coinvolgere questa fascia di popolazione aziendale in modo da aumentarne il benessere e la performance in UniCredit.

NOTE AL TESTO

1. Questa prestazione facoltativa era già prevista dall'articolo 12 ter. del **decreto legge n. 21 del 2022** contenente misure urgenti per contrastare gli effetti economici e umanitari della crisi Ucraina.



CREDITS:

La foto di Giacomo Brodolini a pag. 3
è rilasciata sotto licenza [Creative Commons Attribution 3.0 Italy License](#)
Fonte: [Wikipedia](#) via [senato.it](#)





***Future of
Workers***