



APPROCCI PER IL COINVOLGIMENTO E LA VALORIZZAZIONE DEI LAVORATORI SENIOR IN AZIENDA

Esito del LABORATORIO TRA SOCI SUL TEMA
DELL'INVECCHIAMENTO ATTIVO

In collaborazione con



Maggio 2014

Il presente documento raccoglie e presenta gli esiti del

Laboratorio tra Soci di Impronta Etica dal titolo

“Invecchiamento attivo: approcci e strumenti per il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori senior in azienda”

svoltosi nel 2013

Il manuale è stato curato per Impronta Etica e SCS, nello specifico da

Marjorie Breyton (Impronta Etica)

Elisa Petrini (Impronta Etica)

Carlotta Bradamanti (SCS)

Mascia Papi (SCS)

Cinzia Toppan (SCS)

**Si ringraziano in particolar modo le imprese socie di
Impronta Etica che hanno partecipato al Laboratorio:**

CADIAI

GRANAROLO

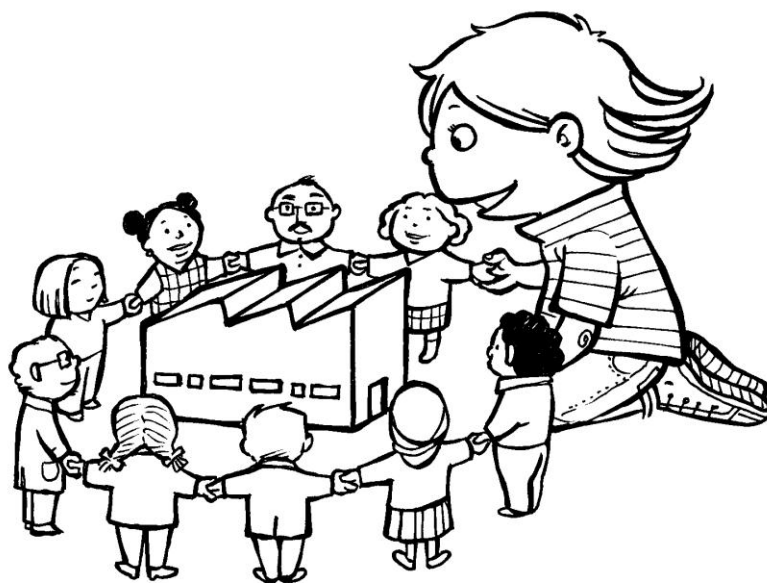
ANCD
ASSOCIAZIONE
NAZIONALE
COOPERATIVE
DETTAGLIANTI
CONAD

GRUPPO
HERA

EMILBANCA
BCC CREDITO COOPERATIVO

INDICE DEI CONTENUTI

PARTE PRIMA - INTRODUZIONE	4
PARTE PRIMA - INTRODUZIONE	4
1.1 Introduzione	6
1.2 Obiettivi e risultati attesi del Laboratorio	8
1.3 Perché le imprese devono occuparsi dei lavoratori senior in azienda 10	
1.4 I risultati della ricerca di SCS “Age Management: lavoratori e imprese a confronto”	14
1.5 Ricadute sul percorso: logiche e struttura del laboratorio	17
PARTE SECONDA - IL PERCORSO	19
2.1 Il percorso per l’analisi e l’individuazione di soluzioni	20
3. Gli strumenti predisposti per la realizzazione del percorso	26
PARTE TERZA - GLI STRUMENTI A SUPPORTO	26
A. MATRICE ANALISI BUONE PRATICHE	28
B. INTERVISTA AL MANAGEMENT	28
C. TRACCIA FOCUS GROUP	29
D. CHECK LIST ANALISI DI FATTIBILITÀ	30
E. TEMPLATE REDAZIONE PROGETTO	30
PARTE QUARTA - LE ESPERIENZE DEI SOCI	31
Matrice per l’analisi buone pratiche	40
PARTE QUINTA – TEMPLATE DEGLI STRUMENTI	40
5.1.1 Istruzioni per l’attività: prioritizzazione delle buone pratiche	41
5.1.2 Buone pratiche di age management.....	45
5.2 Focus group	48
5.2.1 Traccia tipo di conduzione del focus group	49
5.2.2 Modello di presentazione per focus group	50
5.2.3 Modello di report per i focus group	53
5.3 Check list per l’analisi di fattibilità	56
5.4 Template per la redazione del progetto	59
APPENDICE 1 – I PARTECIPANTI	62



PARTE PRIMA - INTRODUZIONE

Perché utilizzare questo documento?

- Perché il tema dell'evoluzione demografica della popolazione aziendale sta diventando sempre più centrale per le aziende, a fronte anche dell'allungamento dell'età pensionabile e quindi della permanenza in azienda;
- Perché un percorso sull'invecchiamento attivo permette all'azienda di valorizzare meglio le sue risorse in termini di capitale umano ma anche di ripensare le sue politiche di risorse umane nell'ottica della gestione delle carriere dei lavoratori in azienda lungo tutto l'arco della vita, contribuendo in questo modo ad una migliore pianificazione delle politiche di risorse umane e all'ideazione di diversi percorsi di crescita professionale;
- Perché il documento fornisce alle aziende strumenti concreti per avvicinarsi al tema ed intraprendere un percorso di analisi e progettazione a supporto delle politiche gestionali aziendali;
- Perché il documento presenta il percorso attuato da alcune aziende socie di Impronta Etica e i benefici che ne hanno tratto.

1.1 Introduzione

Il presente documento raccoglie e presenta gli esiti del **Laboratorio tra Soci di Impronta Etica dal titolo "Invecchiamento attivo: approcci e strumenti per il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori senior in azienda"**¹, svoltosi tra marzo 2012 e luglio 2013. Il **documento** vuole essere un agile **strumento di analisi e di progettazione a disposizione delle aziende** che vogliono affrontare la questione dell'invecchiamento attivo per supportare le politiche gestionali aziendali.

Il Laboratorio si inserisce in un percorso di studio e sperimentazione sul tema della **diversità in azienda** che ha avuto origine con la redazione di "UN'IMPRESA, MILLE VOLTI - Vademecum per gestire la diversità e promuovere le pari opportunità in azienda"(2007), e proseguito con il Laboratorio "Lavoratori stranieri in azienda: comunicazione e coinvolgimento" (2012)².

Inoltre, il Laboratorio si inserisce nell'ambito delle attività di sensibilizzazione che Impronta Etica attua all'interno del percorso di diffusione della **Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro**, lanciata in Italia sul finire del 2009 da Impronta Etica, Fondazione Sodalitas, AIDAF, AIDDA, UCID, Ufficio Consigliere Nazionale di Parità con l'adesione del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali e del Ministero per le Pari Opportunità³.

L'importanza di attuare percorsi di sensibilizzazione e azioni sul tema della diversità in azienda è data dalla consapevolezza che all'interno delle organizzazioni si trova un immenso patrimonio di diversità, rappresentato dalle persone che ne fanno parte. La capacità di non appiattare, ma anzi di valorizzare il contributo delle donne e degli uomini, dei giovani e degli anziani, di chi possiede competenze, abilità e culture diverse può consentire, nel contesto attuale, e sempre di più in futuro, all'impresa di fare un reale balzo in avanti. In particolare, di guadagnare un vantaggio competitivo sul mercato, di adattarsi ed anticipare i cambiamenti demografici in atto, di garantire la creazione di un clima di reciproco scambio e di collaborazione che incoraggia le persone a rimanere nell'azienda e a crescere.

¹ Il Vademecum è disponibile per il download sul sito di Impronta Etica a questo [link](#).

² Il documento di presentazione degli esiti è disponibile per il download sul sito di Impronta Etica a questo [link](#).

³ Per maggiori informazioni: www.cartapariopportunita.it.

Performance organizzativa e benessere delle persone sono gli obiettivi delle politiche di gestione della diversità (diversity management). Il primo consiste nell'impostazione di un piano gestionale coerente con le risorse disponibili e gli obiettivi che si ritengono conseguentemente perseguibili; il secondo riguarda la costruzione di un piano di verifica e monitoraggio dei risultati raggiunti. Molti studi hanno dimostrato che le politiche di inclusione e l'integrazione di strategie di diversity management hanno un impatto positivo su vari aspetti, tra cui il miglioramento degli stili manageriali, delle competenze e delle performance in aree come la comunicazione, la gestione del personale, l'individuazione degli obiettivi e la pianificazione⁴. E lo dimostrano anche le esperienze condivise nel corso del Laboratorio.

Il tema specifico dell'**invecchiamento attivo**, focus del Laboratorio, è più che mai centrale nel contesto europeo, dove nel 2012 si è celebrato [l'anno europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra generazioni](#).

L'Europa può affrontare le sfide del cambiamento demografico solo attraverso l'invecchiamento attivo: da esso dipendono i suoi futuri benessere e coesione sociale. La strategia [Europa 2020](#) mira a offrire una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva con elevati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale. Si basa su cinque obiettivi specifici che l'UE è chiamata a raggiungere entro il 2020, con un innalzamento al 75 % del tasso di occupazione per la fascia di età compresa tra i 20 e i 64 anni e almeno 20 milioni di persone a rischio o in situazione di povertà ed emarginazione in meno. **L'invecchiamento attivo è una parte essenziale della strategia Europa 2020**, il cui successo dipende in larga misura dal **consentire agli anziani di contribuire pienamente all'interno e all'esterno del mercato del lavoro**⁵.

⁴ Per approfondimenti si rimanda alle ricerche elaborate negli ultimi anni da diversi centri di ricerca: [Osservatorio Bocconi sul diversity management](#); [Osservatorio UE sul diversity management, DG Giustizia](#).

⁵ Per approfondimenti ["Il contributo dell'UE all'invecchiamento attivo e alla solidarietà tra le generazioni"](#) a cura della Direzione Generale Affari Sociali (disponibile per il download).

1.2 Obiettivi e risultati attesi del Laboratorio

Il Laboratorio ha avuto lo scopo di coinvolgere i Soci di Impronta Etica che hanno in comune particolari esigenze organizzative e gestionali sul tema dell'invecchiamento attivo, nella ricerca e analisi di buone pratiche innovative e responsabili attraverso un **percorso di condivisione, confronto e co-progettazione** di interventi aziendali.

Al Laboratorio hanno preso parte cinque aziende socie di Impronta Etica: Cadiai, Granarolo, Emil Banca, ANCD e Gruppo Hera⁶.

L'idea di fondo del Laboratorio è stata quella di sviluppare, insieme alle aziende partecipanti, la cultura sull' Age Management partendo dalle esperienze dei Soci e facendo riferimento al know how portato da SCS Azioninnova che ha progettato e condotto, insieme ad Impronta Etica, il percorso. SCS Azioninnova si sta infatti da tempo dedicando al tema del Age Management, sia sviluppando progetti presso le aziende clienti sia attraverso un percorso di ricerca realizzato in collaborazione con l'Università di Bologna, Facoltà di Psicologia, dal titolo "Age Management: azienda e lavoratori a confronto"⁷.

Nello specifico, tali esperienze, hanno guidato il percorso del Laboratorio che è stato finalizzato a realizzare dei **piani di fattibilità per l'implementazione di azioni di Age Management.**

Il percorso, che andiamo ad approfondire di seguito, ha richiesto una serie di step realizzativi, alcuni dei quali hanno coinvolto fattivamente anche le organizzazioni delle aziende partecipanti. Si è originato dall'inquadramento e approfondimento del tema, dall'indagine sulla cultura aziendale, per poi passare all'analisi dei dati e alla conseguente definizione delle azioni da implementare. Infine è stata affrontata la realizzazione dei piani di fattibilità.

⁶ In appendice delle schede di presentazione delle aziende partecipanti al Laboratorio.

⁷ I risultati della ricerca sono descritti nel paragrafo 1.4 del presente documento.

Struttura del documento

Di seguito, dopo un breve inquadramento del tema, verrà presentato il percorso del Laboratorio e i suoi esiti in termini di buone pratiche e strumenti utilizzati che potranno servire come framework per approcciarsi al tema per chiunque voglia evolvere la propria gestione includendo tra le variabili da considerare anche l'approccio all'invecchiamento della popolazione aziendale.

Il **capitolo 2** è dedicato alla **presentazione dei diversi step di analisi** previsti dal percorso: verranno spiegati gli obiettivi e indicati gli strumenti utilizzati.

Il **capitolo 3** è invece dedicato interamente alla **presentazione degli strumenti**, mentre nel **capitolo 4** sono raccolte le **esperienze dei soci** di Impronta Etica.

1.3 Perché le imprese devono occuparsi dei lavoratori senior in azienda

Il tema della valorizzazione degli over 50 sta assumendo carattere di attualità nei Paesi a economie avanzate. Gli Stati Europei stanno attraversando un periodo di **transizione demografica** che pone al centro il rapido e progressivo invecchiamento della popolazione e, di conseguenza, la necessità di promuovere iniziative a favore della qualità della vita e del benessere delle persone più mature per garantire un **invecchiamento attivo** della forza lavoro.

La caduta generalizzata del tasso di fertilità, unitamente all'incremento delle aspettative di vita, hanno dato luogo ad un processo di **senilizzazione della società** alterando gli equilibri dei mercati del lavoro e dei sistemi sociali, pensionistici e sanitari. L'innalzamento dell'età media della popolazione, pertanto, ha reso necessaria l'attuazione di riforme volte a prolungare la vita lavorativa attraverso l'innalzamento dell'età pensionabile. Le imprese degli Stati Europei hanno così visto crescere la quota dei lavoratori maturi, i cosiddetti *baby boomers*, e si troveranno in futuro a gestire una percentuale sempre maggiore di personale senior.

In Italia l'incidenza della popolazione con età superiore ai 50 anni è passata dal 33% (1990) a quasi il 40% (2011) e questa tendenza è destinata ad accentuarsi. Da qui al 2060, infatti, assisteremo ad un **appiattimento della cosiddetta "curva demografica"**: l'aumento degli over 60 e la riduzione dei segmenti "under" renderanno la distribuzione della popolazione più uniforme fra le classi d'età (fig. 1).

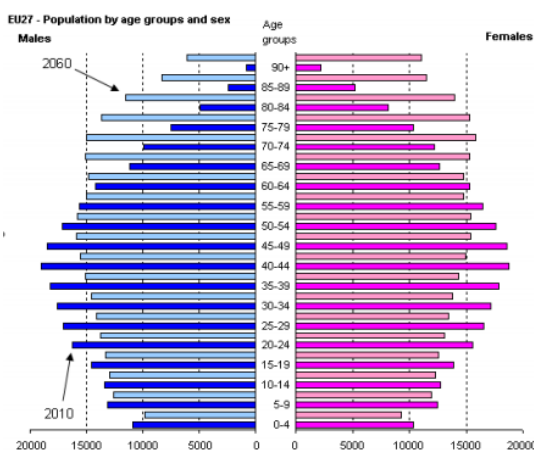
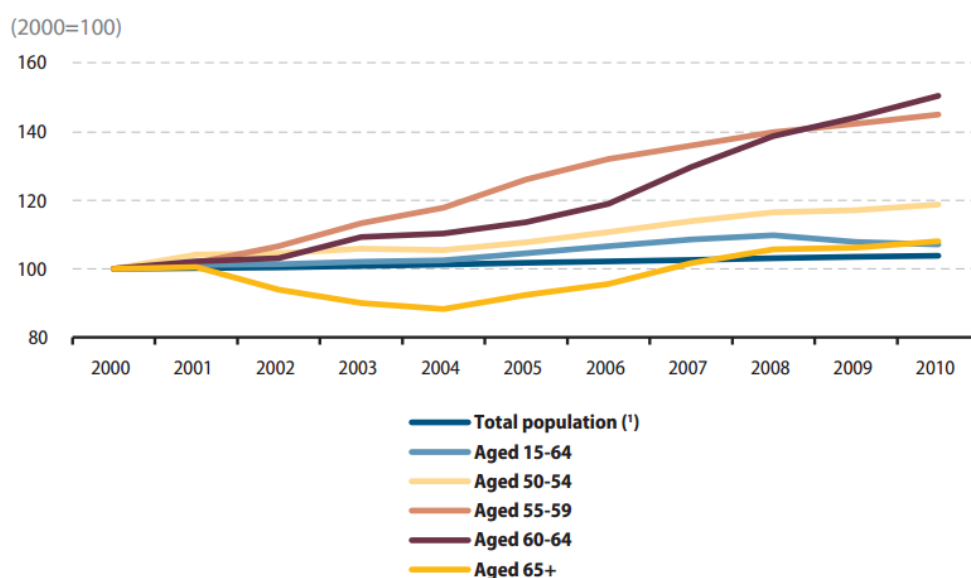


Figura 1 – Struttura demografica della popolazione nel 2010 e nel 2060 (fonte: European Commission da dati Eurostat)

Le conseguenze di simili cambiamenti demografici si riflettono ovviamente anche all'interno del mercato del lavoro: se ad oggi un quarto della popolazione aziendale ha già un'età compresa tra i 50 e i 64 anni, **la popolazione "attiva" è destinata ad assumere una connotazione sempre più senior.**

Tra il 2000 ed il 2010 abbiamo assistito ad un marcato incremento del numero di lavoratori con età superiore ai 50 anni, e soprattutto di quelli over 55, a fronte di una crescita solo marginale della popolazione totale (fig. 2). La logica conseguenza di tale fenomeno è la forte crescita della presenza di lavoratori senior nelle organizzazioni e, dunque, l'invecchiamento della popolazione aziendale.



(') Based on information for 1 January of each year.

Figura 2 - Lavoratori classificati per fasce d'età (Eurostat Statistical Book 2012)

Il fenomeno dell'alta presenza di lavoratori maturi è più accentuato in alcuni Settori. Dalla figura 3 è possibile osservare che vi è un'equa distribuzione dei lavoratori maturi tra i settori della PA, dell'industria e dei servizi, mentre nel settore finanziario ed in quello della grande distribuzione organizzata (anche in virtù del minor numero delle persone globalmente impiegate in queste industrie) l'incidenza dei lavoratori senior è minore⁸.

⁸ Abbiamo operato dei raggruppamenti al fine di ricondurre i settori previsti Eurostat alla nostra categorizzazione. Forniamo di seguito i dettagli di queste aggregazioni.

- Il settore "Industria" comprende: Manufacturing, Mining and quarrying, Construction.
- Il settore "Servizi ed Utilities" comprende: Electricity, gas, steam and air conditioning supply; Water supply; sewerage, waste management and remediation activities; Transportation and storage; Accommodation and food service activities; Information

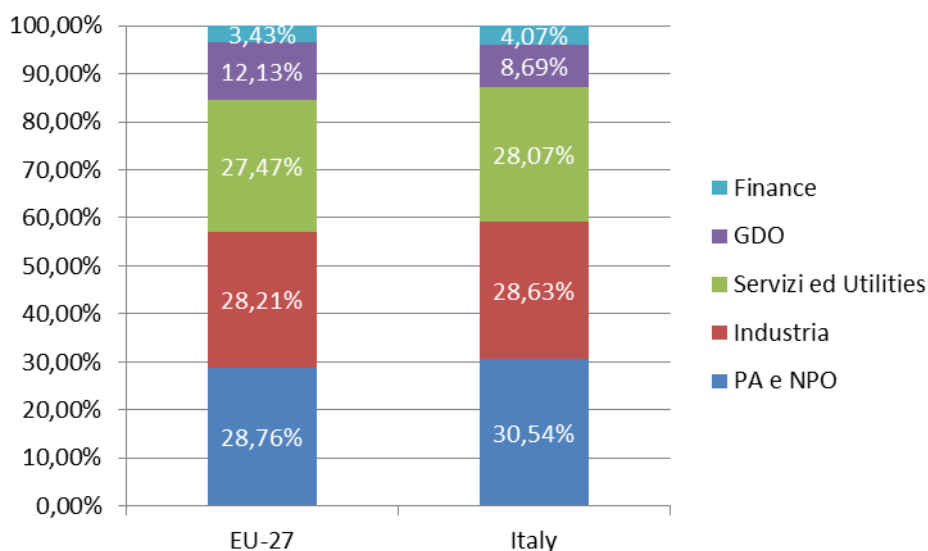


Figura 3 - Lavoratori senior occupati in ogni industria in relazione al totale (dati Eurostat, database online Ifsa_pganws)

I dati presentati finora hanno dimostrato come il fenomeno sia già di primaria importanza. La questione assume però una rilevanza ancora maggiore se si considerano gli effetti che **le riforme previdenziali** avranno sull'età della popolazione aziendale.

Con la **Riforma del Lavoro Fornero** (L. 92/2012) varata con il Governo Monti, dal 1° gennaio 2012 (o dal 1° gennaio 2018 per le lavoratrici autonome), il requisito per la maturazione della pensione di vecchiaia è fissato in 66 anni⁹. La nuova riforma prevede inoltre che l'età pensionabile sia adeguata, nei requisiti di età e di anzianità contributiva, all'evoluzione dell'aspettativa di vita calcolata dall'Istat.

In altre parole: al crescere dell'aspettativa di vita slitteranno in avanti l'età pensionabile e l'anzianità contributiva e, poiché la longevità è destinata ad

and communication; Real estate activities; Professional, scientific and technical activities; Administrative and support service activities; Other service activities.

- Il settore "PA e NPO" comprende: Public administration and defence; compulsory social security; Human health and social work activities.
- Il settore "Finance" comprende: Financial and insurance activities.
- Il settore "GDO" comprende: Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles.

⁹ Si noti come la riforma introduca anche la cosiddetta pensione anticipata (cioè una prestazione che è indipendente dall'età del richiedente ed è concessa in alcuni casi con una penalizzazione (a chi nel 2012 ha un'anzianità contributiva di almeno 42 anni e 1 mese se uomo o 41 anni e 1 mese se donna) e continui a prevedere per chi è addetto a lavori usuranti; per questi ultimi tuttavia l'anticipo massimo rispetto alla generalità dei lavoratori non potrà comunque essere superiore ai 3 anni.

aumentare, si stima che l'età media effettiva di uscita dal mondo del lavoro in Europa nel 2060 sarà, rispetto ad oggi, più alta in media di 1,9 anni per gli uomini e di 2,4 anni per le donne. Dalla figura 4, inoltre, è possibile rilevare uno slittamento ancora più marcato che ha origine nel ritardo accumulato dal nostro Paese nel realizzare riforme in campo previdenziale.

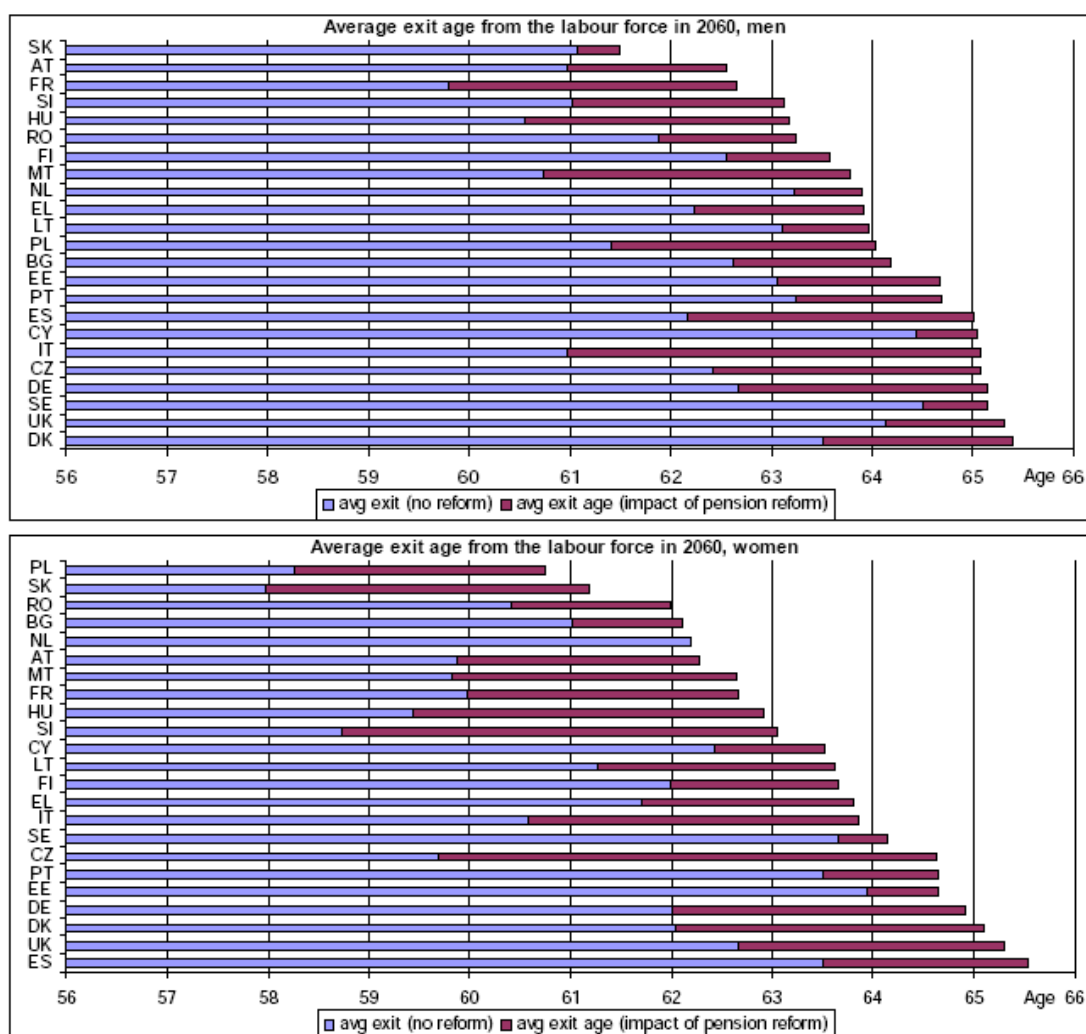


Figura 4 - Impatto delle riforme sull'età media effettiva di pensionamento (Commission services, EPC)

In conclusione, si può certamente affermare che il fenomeno dell'alta presenza dei lavoratori maturi diverrà un tema centrale di cui le aziende, insieme alla società, dovranno occuparsi nel quotidiano. A fronte di una popolazione sempre più aged, dunque, diviene indispensabile interrogarsi sulle strategie per sfruttare in chiave competitiva tali mutamenti e avviare azioni di valorizzazione della fascia "over" al fine di garantirsi lavoratori "attivi" fino al momento dell'uscita dal mercato del

lavoro. Questa sfida rappresenta, non solo a nostro avviso, una delle sfide più importanti per il decennio che si è da poco aperto¹⁰.

Per tale ragione occorre adottare un approccio di age management, che parta prima di tutto da una fase conoscitiva della propria realtà organizzativa, per avviare delle azioni specifiche volte a sostenere nell'immediato la produttività aziendale unitamente ad un approccio gestionale di lungo periodo che tenga conto dell'intero arco lavorativo della persona e delle peculiarità delle diverse età.

E' in tale prospettiva che SCS Azioninova, con la collaborazione dell'Università di Bologna, ha avviato un'attività di ricerca a due livelli per sondare le percezioni dei principali interlocutori aziendali sul tema della seniority e raccogliere le migliori pratiche di age management attivate a livello internazionale.

1.4 I risultati della ricerca di SCS "Age Management: lavoratori e imprese a confronto"

Dal 2011 SCS Azioninova e l'Università di Bologna hanno dato avvio ad una ricerca con il fine di approfondire la conoscenza dei fenomeni psico-sociali che contraddistinguono la seniority e individuare le pratiche organizzative a sostegno dei lavoratori in età avanzata.

La ricerca si è sviluppata ad un duplice livello e ha previsto il coinvolgimento di partecipanti provenienti da differenti realtà del territorio nazionale riconducibili a diversi mercati¹¹.

Ad un primo livello, attraverso una serie di **interviste strutturate ai referenti aziendali del personale**, la ricerca si è posta l'obiettivo di indagare il giudizio che le organizzazioni esprimono rispetto alle **pratiche organizzative destinate ai senior** e di censire le pratiche già attivate nelle diverse realtà. Al contempo, poiché le pratiche di gestione delle risorse umane non rappresentano le sole leve per garantirsi un contributo significativo da parte dei lavoratori senior, la ricerca ha approfondito anche il ruolo di altri fattori influenzanti la motivazione sul lavoro. In tale prospettiva, sono state rilevate le **credenze che l'organizzazione esprime** circa le capacità dei dipendenti senior, **in termini di produttività, affidabilità**

¹⁰ Cfr. Working and ageing (Emerging theories and empirical perspectives).

¹¹ Sono state coinvolte circa 60 aziende con interviste alla Direzione del Personale ed erogati circa 600 questionari ai lavoratori over 50.

nello svolgere i compiti assegnati e **adattabilità** o capacità di adattamento ai cambiamenti.

Ad un **secondo livello** è stato approfondito il possibile impatto che le dimensioni del contesto possono avere sul personale ultracinquantenne influenzando la partecipazione al lavoro. In altre parole, attraverso un **questionario auto-somministrato**, volto a rilevare le percezioni dei lavoratori senior, si è verificato il **legame tra credenze organizzative, autoefficacia, atteggiamento verso le pratiche, motivazione al lavoro e partecipazione alla vita organizzativa**, intesa come l'adozione di comportamenti che vanno al di là di quelli richiesti ma utili ai colleghi oltre al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (OCB).

L'ipotesi della ricerca è che le pratiche connesse alla gestione delle risorse umane possano essere colte come opportunità offerte dall'organizzazione, e quindi aumentare la motivazione e la partecipazione lavorativa dei senior, solamente se l'organizzazione stessa contribuisce a veicolare nei contesti di lavoro un'immagine positiva delle capacità del lavoratore senior (fig.5). In tal senso, si è ipotizzato che la presenza di credenze positive sia una preconditione affinché i lavoratori over 50 possano sentirsi realmente efficaci e fiduciosi nelle proprie capacità professionali. L'autoefficacia, a sua volta, avrebbe svolto un ruolo motivante, favorendo l'apprezzamento delle iniziative messe in campo dalla Funzione Risorse Umane ed elevando la dedizione e la performance sul lavoro.



Figura 5 - Adattamento del modello di Maurer (2001)

Le evidenze raccolte hanno confermato molte delle intuizioni della ricerca fornendo così importanti suggerimenti per le aziende che intendono avviare azioni per la valorizzazione della seniority.

Dall'ascolto dei lavoratori maturi è emerso, come ipotizzato, che **le credenze organizzative impattano** causalmente **sulla fiducia nelle proprie abilità professionali**. Ciò significa che percepire di essere ritenuti affidabili, adattabili e produttivi aumenta il proprio senso di efficacia nello svolgimento della mansione, aspetto che influisce sulla reale capacità di realizzare buone performance. Viceversa, l'organizzazione che contribuisce a veicolare un'immagine negativa del senior mina la sua percezione di riuscire nel raggiungere i risultati e gli obiettivi richiesti, riducendo così l'effettiva qualità del suo lavoro.

Solamente la credenza di affidabilità, invece, esercita un'influenza positiva anche sulla percezione dell'utilità delle pratiche. Da notare tuttavia che questa relazione è indiretta e mediata dall'azione dall'autoefficacia. In altre parole, **più i lavoratori senior percepiscono che l'organizzazione li considera affidabili più si sentono efficaci sul lavoro e**, di conseguenza, **riconoscono l'utilità delle iniziative ad essi rivolte**.

Inoltre, come atteso, **sia le credenze positive che circolano nell'organizzazione**, in particolare se attinenti alla sfera della produttività e dell'adattabilità, **sia il senso di efficacia personale, giocano un ruolo importante nel sostenere la motivazione e il coinvolgimento sul lavoro degli "over 50"**.

Anche **l'adozione di comportamenti extra-ruolo (OCB)**, ossia quei comportamenti non prescritti ma vantaggiosi per l'azienda e per i colleghi, **migliora di fronte alla percezione di credenze positive**, in particolare per quanto concerne il senso di appartenenza, la coscienziosità e l'altruismo, inteso come tendenza a offrire supporto ai propri colleghi. L'effetto che le credenze hanno sull'intenzione di attivare comportamenti extra-ruolo è però indiretto e dovuto principalmente al ruolo **dell'autoefficacia, del coinvolgimento sul lavoro e dell'utilità percepita delle pratiche organizzative**.

Le relazioni emerse hanno consentito di identificare **tre principali leve di intervento** sulle quali le organizzazioni possono concentrarsi al fine di assicurarsi un contributo ad alto valore anche da parte dei lavoratori uscenti (fig. 6). Nello specifico, SCS Azioninova e l'Università di Bologna concordano sul fatto che il

favorire la diffusione di credenze che valorizzano il senior possa innescare un circolo virtuoso proprio in virtù dell’impatto positivo che tali credenze hanno sull’autoefficacia della persona. L’autoefficacia, al contempo, ha un ruolo chiave talmente motivante da meritare azioni apposite e mirate al suo potenziamento. Si osserva infine che l’attivazione di iniziative rivolte alla popolazione senior è in grado di accrescere e orientare l’apprezzamento verso le pratiche stesse e in particolare verso quelle che sostengono lo sviluppo professionale, come ad esempio la consulenza di carriera e la partecipazione a corsi di formazione e/o aggiornamento. In generale, infatti, se i lavoratori senior maturano un’esperienza positiva rispetto alle pratiche che l’organizzazione attiva, tenderanno a percepirle maggiormente utili, elevando così anche la tendenza a farsi carico dei propri colleghi e dell’organizzazione in generale (OCB).

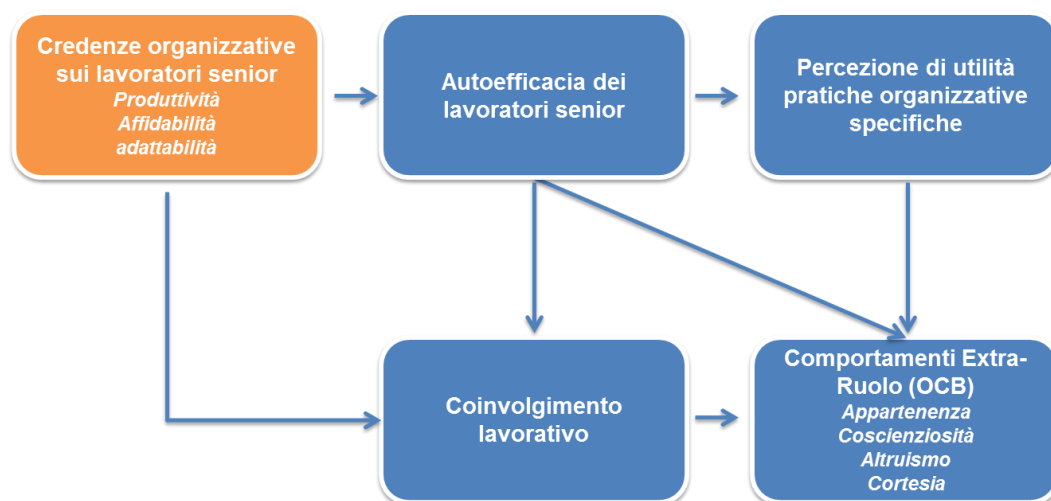


Figura 6 –Leve di intervento per la valorizzazione del senior (SCS)

1.5 Ricadute sul percorso: logiche e struttura del laboratorio

Alla luce dei risultati della ricerca, con il Laboratorio abbiamo voluto dare la possibilità alle aziende coinvolte di riflettere sul tema dell’invecchiamento attivo e sulle **opportunità che un Age Management attento e lungimirante può offrire.**

Il percorso svolto rappresenta il **percorso tipo** che qualsiasi azienda che volesse approcciare il tema potrebbe replicare, ovviamente adattandolo al proprio contesto specifico:

- **inquadramento** del tema e della sua urgenza nel proprio contesto aziendale,
- indagine sulla **cultura aziendale**,
- identificazione di **azioni prioritarie** e,
- conseguente **analisi di fattibilità**, propedeutica allo **sviluppo progettuale dell'iniziativa** o del percorso di miglioramento.

Nel capitolo a seguire verrà presentato il percorso nel dettaglio.



PARTE SECONDA - IL PERCORSO

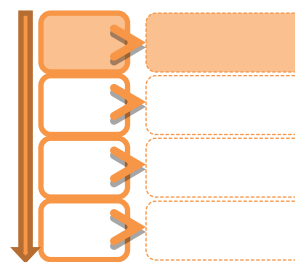
2.1 Il percorso per l'analisi e l'individuazione di soluzioni

Il percorso di analisi che accompagna l'azienda nell'individuazione di nuove soluzioni sul fronte dell'Age Management è composto da diversi step successivi, come descritto nella figura che segue.



Dopo una prima riflessione sulle possibili buone pratiche e la loro prioritizzazione rispetto al contesto aziendale, vi è un passaggio interno di investigazione e analisi della cultura aziendale e delle credenze diffuse sui lavoratori senior. Questa analisi prevede il coinvolgimento tanto del management quanto dei dipendenti. Sulla base di quanto emerso dall'analisi sulla cultura aziendale, si può procedere con la rivalutazione della prioritizzazione delle buone pratiche e l'identificazione di specifici progetti da attuare, lavorando preventivamente ad un'analisi di fattibilità che possa garantire solidità e futuro al progetto.

STEP 1 – Prima riflessione: possibili buone pratiche e prioritizzazione



Il primo step di analisi prevede una **riflessione sulle buone pratiche** che più di altre sono adattabili al contesto aziendale. **L'obiettivo** di questa prima attività è duplice:

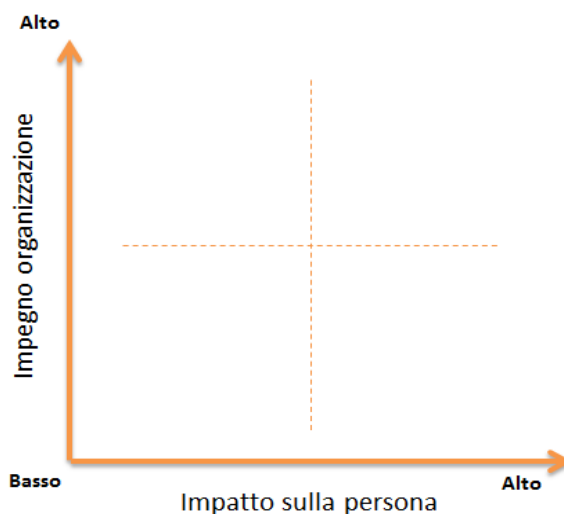
- **Prendere confidenza** con quelle che possono essere possibili pratiche adottabili nel contesto aziendale di riferimento, quindi rendersi conto di cosa si intende, in pratica, quando si parla di Age Management;
- **Avviare una prima riflessione** ed un confronto interno su ciò che per l'azienda può essere prioritario e fattibile rispetto alle moltissime possibilità di azione nel campo dell'Age Management.

Lo strumento principale è una griglia attraverso la quale è possibile **prioritizzare** le ipotetiche **buone pratiche** rispetto al contesto aziendale, in relazione a: impegno richiesto all'organizzazione per l'implementazione e impatto sul lavoratore senior. Nel capitolo successivo sono riportate le buone pratiche cui fare riferimento per l'analisi.

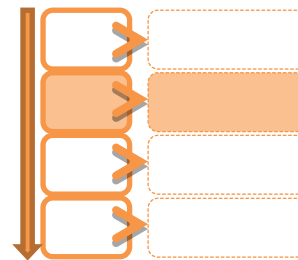


MATRICE BUONE PRATICHE

La matrice è lo strumento utilizzato per effettuare una prima riflessione sulle buone pratiche prioritarie all'interno dell'organizzazione.



STEP 2 – Indagine sulla cultura aziendale¹²



L'indagine sulla cultura aziendale permette di delineare un quadro aziendale chiaro e definito rispetto al tema dei lavoratori senior e di identificare le azioni più adeguate ed efficaci in relazione al contesto di riferimento.

Grazie a due strumenti – **interviste** al management e **focus group** con i dipendenti - è possibile rilevare la cultura aziendale dominante in relazione ai lavoratori senior.

Diversi sono gli **ambiti di indagine specifici approfonditi con l'indagine:**

Ambito di indagine	Descrizione
Chi è il lavoratore senior?	Indica le caratteristiche che identificano il lavoratore «senior» all'interno del contesto aziendale, tra cui: età, esperienza lavorativa, ruolo etc.
Credenze organizzative	Sono l'insieme dei modi di pensare condivisi dai membri di un'organizzazione. Le credenze verso i lavoratori over 50, misurate attraverso l' <i>Age stereotypes scale</i> , sono: <ul style="list-style-type: none">- Produttività- Affidabilità, lealtà accuratezza e capacità interpersonali- Adattabilità verso le evoluzioni tecnologiche
Comportamenti extra-ruolo	Indicano la dedizione al proprio lavoro degli over 50 che superano le richieste prescritte dalla mansione. Si misurano

¹² "La **cultura organizzativa** può essere vista come una **colla** che tiene insieme l'organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura **consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative** che i membri si trovano a condividere" SIEHL, C. - MARTIN, J. (1984). "The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?". In J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, and R. Stewart (eds). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*. Elmsford, NY: Pergamon. pp. 227-39.

	<p>attraverso 4 dimensioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - coscienziosità, particolare cura nello svolgere il proprio lavoro - altruismo, disponibilità ad aiutare i propri colleghi - cortesia, premura nell'instaurare relazioni improntate alla gentilezza e alla cooperazione - senso di appartenenza, forte senso di responsabilità nei confronti dell'organizzazione
Resistenza fisica e/o allo stress	Esprime la capacità di gestione delle forze fisiche e la gestione di reazioni negative in condizioni di stress da parte del lavoratore senior. Comprende anche la capacità di mantenere la focalizzazione sull'obiettivo in situazione di tensione.
Pratiche organizzative	<p>Consiste nel verificare le preferenze verso alcune categorie di pratiche organizzative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formazione - Accordi contrattuali specifici - Consulenza al piano di sviluppo di carriera

Gli strumenti, come accennato, sono due: interviste con il management e focus group con i dipendenti, in primis con i lavoratori senior ma non solo. Per i dettagli in merito ai due strumenti si rimanda al capitolo successivo.



INTERVISTA

È generalmente **preventiva alla realizzazione del/i focus group** ed è destinata alla funzione risorse umane e ad eventuali referenti ritenuti strategici in relazione al progetto specifico (sviluppo organizzativo, produzione, ecc). È finalizzata ad **individuare gli aspetti della cultura aziendale da approfondire nei focus group.**



FOCUS GROUP

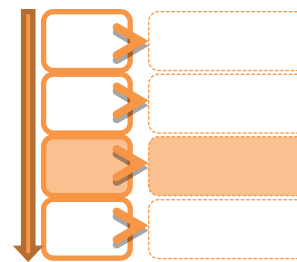
Permette di verificare le **macro-tendenze della cultura aziendale** individuate attraverso le interviste.

Consente di realizzare la **fotografia della cultura aziendale dominante**.

La **rielaborazione degli esiti** dei focus group e delle interviste permetterà di avere un quadro ampio rispetto alla percezione del tema dell'invecchiamento attivo in azienda, sulla base del quale si procederà alla **rivalutazione della matrice delle buone pratiche** e **all'identificazione di nuovi percorsi o azioni di miglioramento** sui quali, dopo una specifica analisi di fattibilità, si concentrerà il lavoro progettuale all'interno dell'azienda.

STEP 3 – Analisi di fattibilità

Il terzo step di analisi prevede la riflessione sulle buone pratiche che più di altre sono adattabili al contesto aziendale. Per questo è utile ragionare su quelle che possono essere le variabili più rilevanti dal punto di vista economico ed operativo/gestionale. Lo strumento ideato a tale scopo è una check list.

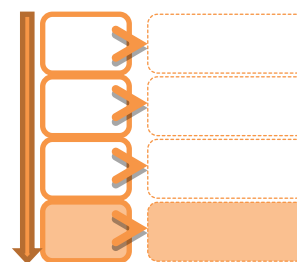


CHECK LIST

La check list è uno strumento di supporto per l'identificazione delle variabili più rilevanti nella valutazione di fattibilità di una pratica. L'analisi di fattibilità può essere fatta su più di una pratica ed è orientata alla selezione del progetto più idoneo ad essere realizzato.

STEP 4 – Piano di realizzazione: stesura progetto

L'ultimo step è la redazione di un vero e proprio progetto di implementazione della pratica identificata come idonea negli step precedenti.



Template redazione progetto

Questo strumento accompagna l'azienda nella redazione vera e propria del progetto e consiste in una serie di item che costituiscono la traccia per la sua stesura.



PARTE TERZA - GLI STRUMENTI A SUPPORTO

3. Gli strumenti predisposti per la realizzazione del percorso

Il laboratorio ha messo a disposizione delle aziende strumenti concreti, descritti in sintesi nel capitolo precedente e riportati nel presente, per poter essere utilizzati dalle imprese.

Gli strumenti che di seguito verranno descritti sono i seguenti:

STEP 1

- [Matrice analisi buone pratiche](#), con relativa lista di buone pratiche

STEP 2

- [Intervista al management](#)
- [Griglia conduzione focus group](#) con i dipendenti e relativo schema di report

STEP 3

- [Check list per analisi di fattibilità](#)

STEP 4

- [Template per la redazione del progetto](#)

A. MATRICE ANALISI BUONE PRATICHE

La prima attività ha l'obiettivo di accompagnare l'azienda in un primo ragionamento su quelle che possono essere le buone pratiche adottabili nel contesto aziendale, così da dare i primi elementi per accrescere la consapevolezza sulle molte possibilità a disposizione e formulare delle prime ipotesi sulle pratiche più interessanti per l'azienda. L'attività vera e propria, le cui istruzioni sono disponibili per il download di seguito, conduce ad una prima prioritizzazione delle buone pratiche.

Download istruzioni attività: [link](#)

Download buone pratiche: [link](#)

B. INTERVISTA AL MANAGEMENT

L'intervista al management è generalmente **preventiva alla realizzazione del/i focus group** ed è destinata alla funzione risorse umane e ad eventuali referenti ritenuti strategici in relazione al progetto specifico (sviluppo organizzativo, produzione ecc).

È finalizzata ad **individuare gli aspetti della cultura aziendale da approfondire nei focus group.**

La durata dell'intervista è di **circa 45 minuti**. Dal punto di vista metodologico, la conduzione può essere a cura di risorse interne o esterne.

La rielaborazione degli esiti delle interviste e dei focus group presuppone specifiche conoscenze di analisi statistica e del quadro teorico di riferimento. I risultati vanno interpretati alla luce sia del contesto aziendale che della letteratura in materia, che fornisce uno specifico quadro di riferimento.

C. TRACCIA FOCUS GROUP

Possono essere organizzati uno o più focus group con i dipendenti.

Il focus group permette di verificare le macro-tendenze della cultura aziendale individuate attraverso le interviste con i vari target della popolazione coinvolti e in particolare con i lavoratori senior. Consente di realizzare la fotografia della cultura aziendale dominante.

Da un punto di vista metodologico, ciascun focus dovrebbe **coinvolgere tra i 6 ed i 12 dipendenti**.

Obiettivo del focus è la **raccolta delle percezioni e delle opinioni dominanti su alcuni temi portanti della cultura aziendale che riguardano il personale più maturo**.

L'esplorazione ed il confronto sui diversi temi avviene attraverso **momenti di lavoro in plenaria, a coppie e in sottogruppo**, a seconda del numero di partecipanti.

Per un corretto svolgimento della discussione, è importante sottolineare ai partecipanti che nessuno verrà valutato per le opinioni che porterà e la restituzione all'azienda avverrà in forma anonima. Vista la sensibilità delle informazioni, è **opportuno che il focus venga condotto da persone esterne all'organizzazione**.

Per ciascun focus group, deve essere prodotto un **report** che permetterà la rielaborazione e l'analisi finale degli esiti.

Download esempio della traccia tipo di conduzione del focus group: [link](#)

Download modello presentazione PPT per focus group: [link](#)

Download modello di report: [link](#)

D. CHECK LIST ANALISI DI FATTIBILITÀ

La check list per l'analisi di fattibilità è una traccia utile per **l'identificazione dei costi** (in termini di tempo e risorse economiche) e dei **possibili ostacoli o benefici** di una determinata pratica.

Sulla base di questa analisi si possono fare **valutazioni di merito ed opportunità** funzionali alla selezione della pratica che – in relazione appunto alle risorse disponibili, agli obiettivi che si intende perseguire e alle difficoltà di implementazione – si sceglie di sviluppare.

La valutazione della fattibilità organizzativa **presuppone la stesura di un progetto realizzativo.**

Lo strumento sviluppato nel corso del laboratorio è una bozza, e deve ovviamente **essere adattato/integrato/arricchito in base alle esigenze dell'azienda.**

Download check list per l'analisi di fattibilità: [link](#)

E. TEMPLATE REDAZIONE PROGETTO

L'ultimo step è la stesura dello strumento vero e proprio. A tal fine è stato sviluppato un template per la redazione del progetto.

Quelli riportati nel template sono i punti essenziali per la scrittura di un progetto, ma anche in questo caso lo **strumento andrà adattato al caso specifico**, al contesto e alle specifiche esigenze aziendali.


Download template per la redazione del progetto: [link](#)



PARTE QUARTA - LE ESPERIENZE DEI SOCI

Di seguito riportiamo alcune **esperienze sul tema dell'Age Management realizzate dai Soci partecipanti al Laboratorio.**

In due casi, CADIAI ed EMIL BANCA, i percorsi sono stati attivati proprio nel corso del Laboratorio. GRUPPO HERA ha invece sviluppato il suo percorso sull'Age Management in un momento precedente rispetto all'avvio del Laboratorio, e nel suo corso ha potuto condividere la sua esperienza e confrontarsi con gli altri Soci.

	
ATTIVITÀ	Analisi della cultura aziendale e delle credenze diffuse sui lavoratori senior.
MOTIVAZIONI DI FONDO	Il progetto nasce sia da un fattore di sensibilità della cooperativa al tema sia da limiti funzionali relativi al fatto che un lavoratore sviluppa patologie che rendono più difficile svolgere la propria mansione. Alla base c'è inoltre la consapevolezza che l'età media della popolazione aziendale, seppur relativamente giovane (età media 41 anni) è cresciuta velocemente negli ultimi anni ed è destinata ad innalzarsi ulteriormente.
SVOLGIMENTO	<p>L'analisi si è sviluppata attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 9 interviste a Direttori e Responsabili di funzioni di staff e dei servizi (Presidente, Direttore Generale, Responsabile Formazione, Responsabile Sistema Qualità, Responsabile Settore Educativo, ecc). Le interviste sono state svolte dalle referenti di Cadiai per il Laboratorio e rielaborate da SCS; - 3 focus group con i dipendenti (di cui 2 con dipendenti senior, 1 misto junior/senior) <p>I focus group hanno coinvolto 28 dipendenti e sono stati condotti da SCS Consulting ed Impronta Etica.</p>

<p>ESITI</p>	<p>Tenendo in considerazione gli esiti dell'analisi, CADIAI ha deciso di sviluppare un progetto di Healthcare in risposta alla fatica fisica, emotiva e motivazionale rilevata in dipendenti presenti su alcuni servizi.</p> <p>Il target del progetto sono i soci over 50 che lavorano nei servizi sul territorio di Bologna e Provincia. Il numero totale di questa fascia di lavoratori, che potranno usufruire del servizio sono circa 190-200, di cui ancora non sono stati stimati i partecipanti effettivi. Il progetto propone un percorso di benessere con incontri da svolgersi in giugno e in autunno 2014, utilizzando e valorizzando delle competenze personali di altri colleghi. Il percorso sarà gratuito e verrà effettuato presso i servizi, nelle palestre, per cui la gestione del progetto risulterà interamente interna. Questi primi due moduli previsti vogliono essere una prima fase di sperimentazione con l'impegno di CADIAI di riproporli e renderli strutturati all'interno dell'azienda qualora avranno successo. La volontà di CADIAI è quindi quella di proseguire dopo la sperimentazione, investendo anche a livello economico, se il progetto riscuoterà interesse.</p>
<p>BENEFICI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento della consapevolezza sulla tematica dell'invecchiamento attivo all'interno della cooperativa; ▪ Opportunità di riflessione sulle risorse interne da mettere in campo e di ragionamento sulle competenze già presenti dai dipendenti, mappando e valorizzando le competenze dei lavoratori; ▪ Avvio di un percorso di benessere in azienda; ▪ Criticità: necessità di attenzione nella fase di comunicazione del progetto per non creare barriere generazionali.

ATTIVITÀ	Analisi della cultura aziendale e delle credenze diffuse sui lavoratori senior.
MOTIVAZIONI DI FONDO	La partecipazione di Emil Banca al laboratorio è stata guidata dalla necessità di avviare un confronto con altre aziende per avere sia un benchmark sia un supporto nel capire meglio come orientare correttamente le attività della banca rispetto all'invecchiamento della popolazione aziendale. Su questo tema si percepiva da tempo la necessità di porre una maggiore attenzione: infatti nonostante l'età media presso Emil Banca sia attualmente giovane (43 anni), la percentuale degli over 50 sta crescendo e continuerà a crescere. Emil Banca intendeva quindi capire come affrontare tale situazione, attuando per tempo una strategia che le permettesse di comprendere come affrontare più efficacemente tale fenomeno.
SVOLGIMENTO	L'analisi della cultura aziendale e delle credenze diffuse sui lavoratori senior si è svolta tra dicembre 2013 e febbraio 2014. E' consistita nello svolgimento di 8 interviste semi-strutturate ad un panel rappresentativo della direzione aziendale: Direttore Generale, Direttore Area Personale ed Organizzazione, 1 Capo Area filiali, Responsabile sviluppo identitario e supporto alle direzioni, 2 Responsabili di filiale, Direttore Area Amministrazione e finanza.
ESITI	L'analisi della cultura aziendale e delle credenze diffuse sui lavoratori senior ha permesso di rilevare: <ul style="list-style-type: none"> - Le caratteristiche che identificano i lavoratori senior e junior nella cultura aziendale (età,

	<p>esperienza lavorativa, ruolo, seniority, ecc);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le credenze organizzative verso i lavoratori senior in relazione ai lavoratori junior in termini di adattabilità (capacità di adattarsi al cambiamento), affidabilità (scrupolosità e lealtà verso l'organizzazione) e produttività (capacità di mantenere standard uguali o superiori ai lavoratori junior); - Gli eventuali ambiti di criticità percepiti nella gestione dei lavoratori senior; - Le preferenze verso alcune categorie di possibili pratiche organizzative (formazione, healthcare, consulenza al piano di sviluppo di carriera, ecc). <p>L'analisi ha anche portato ad una mappatura delle iniziative già messe in campo da Emil Banca sul tema dell'età (percorso di tutoring attivato nel 2006, premio di riconoscimento dell'anzianità aziendale).</p> <p>A seguito dell'analisi svolta, la direzione aziendale è stata spinta ad avere una maggiore consapevolezza sul tema e a ragionarci al fine di spostarsi da un approccio basato sull'implementazione di azioni sporadiche ad un approccio più strategico ed organico che permetta alla banca di anticipare i possibili effetti negativi del fenomeno.</p> <p>Facendo tesoro delle iniziative sul tema dell'età precedentemente implementate (tutoring, ecc), dei risultati dell'analisi svolta, e di altri indagini condotte dalla banca (analisi di clima nel 2013), si è deciso di avviare un percorso di futuri progetti che riguardano anche il tema dell'età con obiettivi a giugno 2016, in particolare per quanto riguarda i seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciliazione vita-lavoro per rispondere alle esigenze dei lavoratori più maturi;
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Percorsi di carriere orizzontali per cambiare le percezioni sull'evoluzioni di carriere (al di là di una crescita verticale) e prevenire in questo modo demotivazione e burn-out; - Tutoraggio interno; - Consulenza verso l'esterno, in particolare a neo-imprese.
<p>BENEFICI</p>	<p>L'analisi ha permesso di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettere a sistema le conoscenze sulle credenze in essere presso la banca e di tracciare meglio questo fenomeno; - Aumentare la consapevolezza e la conoscenza su percorsi alternativi da implementare per valorizzare le persone e le competenze; - aumentare la capacità di articolare le risposte alle esigenze emerse attraverso una pianificazione strategica.

Progetto GenerAzioni

<p>ATTIVITÀ</p>	<p>Gruppo Hera ha avviato un progetto di ricerca in collaborazione con SCS e l'Università di Bologna (Facoltà di Psicologia) con l'obiettivo di promuovere il dialogo intergenerazionale.</p>
<p>MOTIVAZIONI DI FONDO</p>	<p>Il progetto nasce dalla volontà di avviare un'analisi e una riflessione interna rispetto al tema generazionale nella propria azienda a fronte di un contesto esterno caratterizzato da un progressivo invecchiamento della popolazione e dalle conseguenti riforme d'intervento adottate a livello normativo.</p>
<p>SVOLGIMENTO</p>	<p>A partire dalla consapevolezza di un ambiente esterno in mutamento, il progetto ha avuto l'obiettivo di sviluppare un contesto organizzativo favorevole ad uno scambio proficuo e generativo tra le categorie senior e junior, attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un'indagine sulle credenze sul tema age esistenti all'interno dell'organizzazione; - La rilevazione di eventuali barriere intergenerazionali e della loro entità; - L'identificazione di azioni che possono essere implementate per superare le barriere e dare valore alle differenze di età. <p>Per raccogliere informazioni e opinioni sul tema dell'invecchiamento e rilevare fattori di successo e di attenzione relativi al progetto, sono state realizzate le seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interviste al management (circa 8 direttori) con l'obiettivo di delineare le strategie di lungo periodo; - 3 focus group con 10 partecipanti ciascuno: 2 omogenei (uno junior, uno senior), 1 eterogeneo (junior e senior) - una survey tramite la compilazione di un questionario da parte di un campione della popolazione aziendale (circa 400

	<p>persone).</p> <p>Gli esiti del progetto sono stati oggetto di una comunicazione all'insieme della popolazione aziendale tramite la pubblicazione di una sintesi del progetto e delle principale evidenze emerse sull'house-organ che viene distribuito a tutti i dipendenti insieme alla busta paga.</p>
<p>ESITI</p>	<p>Grazie all'analisi dei risultati, Gruppo Hera ha identificato una serie di azioni/attività su cui intervenire:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcune aggiuntive, da implementare; - Altre già in essere all'interno dell'azienda, valorizzabili e migliorabili a seguito delle riflessioni emerse dal progetto. <p>Queste azioni mirano a promuovere un migliore dialogo intergenerazionale e a favorire occasioni di scambio tra le diverse generazioni, valorizzando il contributo delle diverse fasce di età.</p>
<p>AZIONI</p>	<p>Per quanto riguarda gli strumenti già esistenti, sono stati ulteriormente potenziati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un processo di mobilità interna (job posting) per facilitare e migliorare il passaggio interno di competenze; - Dei processi di feedback; - L'inserimento di indicatori di monitoraggio age oriented all'interno dell'indagine di clima aziendale, che si svolge con cadenza biennale in azienda, per permettere una diversa lettura dei dati, anche in ottica ageing; - La mappatura ed l'analisi interna della struttura demografica della popolazione aziendale con cadenza periodica (semestrale poi annuale); - La valorizzazione della anzianità aziendale rileggendo un progetto già in essere "Hera ti insegna un mestiere a scuola": co-progettazione di percorsi formativi e testimonianze effettuate da senior valorizzando la loro esperienza (sia di under 35 sia di over 50);

	<ul style="list-style-type: none"> - La promozione, durante le attività formative, di aule maggiormente eterogenee in termini di età per facilitare uno scambio intergenerazionale; - La valorizzazione di una buona pratica volta allo scambio/trasferimento di conoscenze per creare valore condiviso e valorizzare la condivisione delle competenze (Progetto "La scuola dei mestieri"); - Il supporto all'autosviluppo per i dipendenti junior attraverso attività quali brevi percorsi di coaching volti a favorire la crescita professionale.
<p>BENEFICI PER L'AZIENDA</p>	<p>Benefici culturali: Gruppo Hera, riflettendo sul tema del dialogo intergenerazionale, ha potuto accrescere la consapevolezza interna sui benefici legati al dialogo, alla condivisione e al trasferimento di conoscenze, valori e competenze. Il progetto ha visto un'ampia partecipazione dei lavoratori ed ha riscosso curiosità da parte loro.</p> <p>Benefici gestionali: Gruppo Hera è stato in grado di migliorare e valorizzare strumenti e progetti già presenti in azienda rendendoli più efficaci, dotandosi di un'ulteriore chiave di lettura dei dati aziendali e di indicatori di monitoraggio, migliorando così la gestione interna a fronte di un investimento economico ridotto.</p>



PARTE QUINTA – TEMPLATE DEGLI STRUMENTI

Matrice per l'analisi buone pratiche

5.1.1 Istruzioni per l'attività: prioritizzazione delle buone pratiche

LABORATORIO

**“Approcci per il coinvolgimento e la valorizzazione
dei lavoratori senior in azienda”**

**PRIORITIZZAZIONE BUONE
PRATICHE**

- 1.** Prendendo a riferimento il documento "[Buone pratiche di Age management](#)":
 - Individuare il gruppo di buone pratiche ritenuto il più applicabile ed esplicitarne le motivazioni (es. ambiente di riferimento, livello di predisposizione dell'organizzazione, complessità dell'azione, etc)
 - Raccogliere eventuali altre buone pratiche di Age Management non sono comprese nell'elenco fornito

- 2.** Declinare gli elementi chiave dei fattori «impegno richiesto all'organizzazione» e «impatto sul coinvolgimento delle persone»

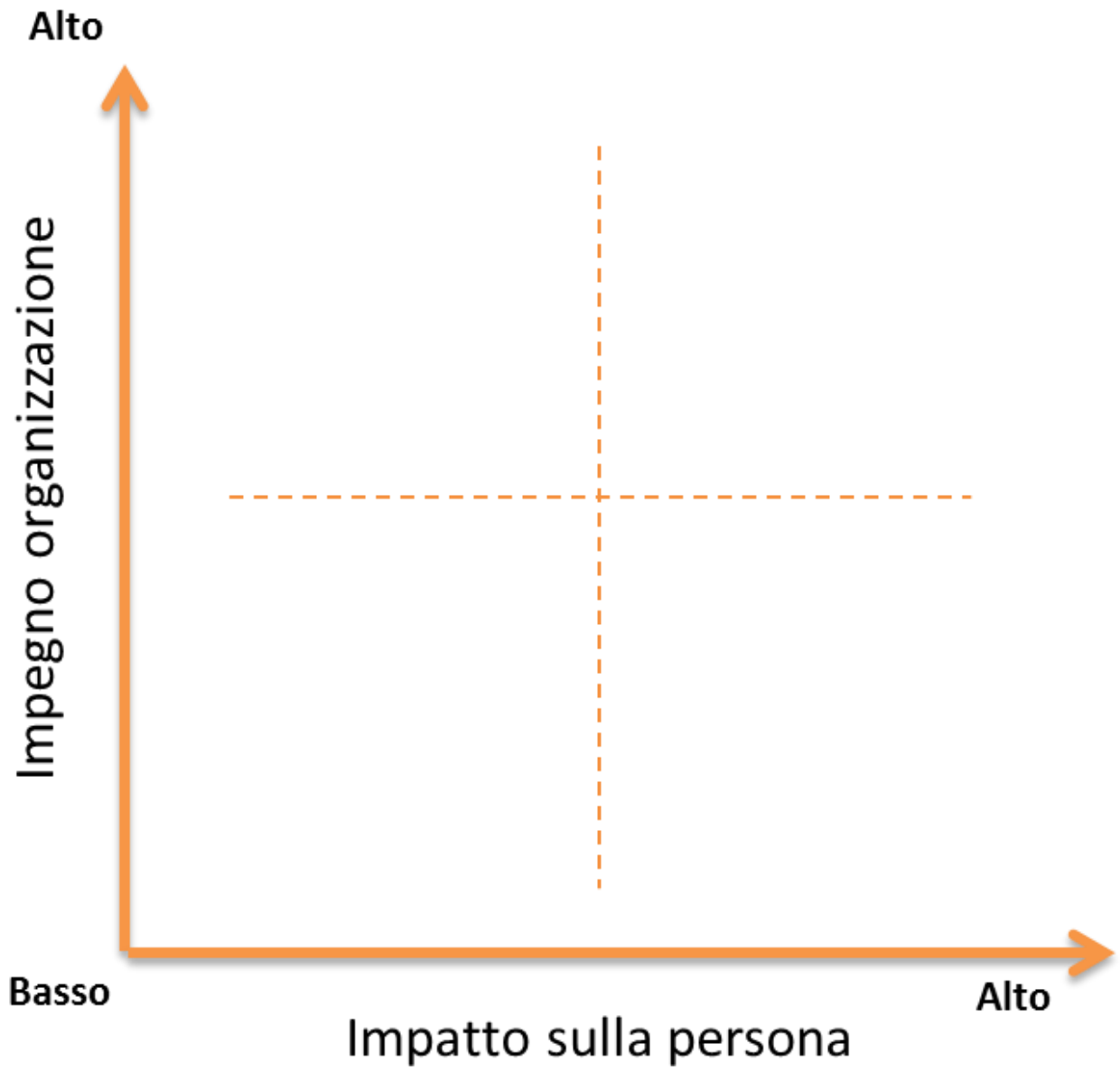
«Impegno richiesto all'organizzazione»:

.....
.....

«Impatto sul coinvolgimento delle persone»:

.....
.....

- 3.** Individuare le priorità secondo la matrice «impegno richiesto all'organizzazione/livello di impatto sul coinvolgimento delle persone»



5.1.2 Buone pratiche di age management




Buone pratiche di age management

Laboratorio Invecchiamento attivo: approcci e strumenti per il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori senior in azienda

Le pratiche di age management attivate dalle aziende

Contesto demograficamente equilibrato



Flessibilità
Gestione tempi di lavoro e mobilità


Healthcare
Programmi di benessere psico-fisico

Presidio del know-how
Trasferimento conoscenze e innovazione compiti

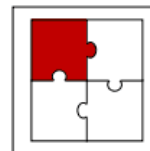
Valorizzazione fasce d'età
Formazione e Piani di carriera

Eliminare barriere intergenerazionali

- 1 - *Elaborazione SCS da ricerca di best practice su fonti secondarie



Buone pratiche: Flessibilità



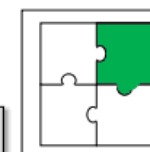
- Le buone pratiche che impattano sulla Flessibilità fanno riferimento alla dimensione tempo e ai cambiamenti di ruolo o attività assegnate alla persona

Pratica	Descrizione
Gestione dei turni «pesanti»	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei turni più usuranti e faticosi per i lavoratori over che, al di fuori del contesto italiano, non è correlato con la riduzione dello stipendio
Job sharing	<ul style="list-style-type: none"> • Pratica contrattuale atipica dove due lavoratori si impegnano ad adempiere solidalmente ad un'unica posizione lavorativa. In ottica «aging» i due lavoratori sono uno under l'altro over. Può essere applicato anche all'ambiente familiare (es. padre-figlio)
Remote-working	<ul style="list-style-type: none"> • Anche detto «telelavoro» consente il lavoro a distanza. Il remote-working può riguardare parte del tempo lavorativo (es. 1 giorno a settimana)
Sportelli multi-servizio/convenzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Predisporre uno sportello interno o convenzioni con strutture che offrano servizi al lavoratore (lavanderia, servizio postale, ...)
Cambiamento di ruolo	<ul style="list-style-type: none"> • Spostamento della persona da un ruolo ad un altro maggiormente in linea con la condizione psico-fisica del lavoratore (es. creazione di una bussines unit amministrativa dove lavorano persone che non possono svolgere più ruoli «operativi») • Affidare ruoli di responsabilità gestionale ai lavoratori over

- 2 -

SCS
CONSULTING

Buone pratiche: Healthcare



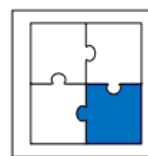
- Iniziative pensate per prevenire disturbi connessi a lavori fisici che nel tempo possono divenire usuranti o al protrarsi di uno stile di vita che nel tempo può portare disagi fisici ma anche psicologici

Pratica	Descrizione
Iniziative rivolte alla promozione del benessere	<ul style="list-style-type: none"> • Programmi che incentivano l'adozione di un corretto stile di vita tra cui campagne per smettere di fumare, buoni sconto per la palestra (o palestra interna), programmi rivolti alla perdita del peso o un corretto regime alimentare, programmi di stress management • Offrire ai dipendenti 5 giorni di spa al compimento del 54°, 59°, 63° anno di età • Coinvolgere le persone nella creazione di gruppi di lavoro che siano rivolti alla prevenzione della salute
Check-up periodici per lavoratori «over»	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire ai lavoratori senior la possibilità di check-up gratuiti rivolti a monitorare lo stato di salute
Supporto psicologico	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta di un supporto da parte di uno specialista (es. psicologi del lavoro) nella gestione delle situazioni di disagio lavorativo o per supportare sull'aspetto emozionale del pensionamento
Miglioramento dell'ergonomia dell'ambiente di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Rendere l'ambiente di lavoro e gli strumenti utilizzati maggiormente user-friendly, ovvero tali che facilitino il lavoro di una forza lavoro che sta «invecchiando»

- 3 -

SCS
CONSULTING

Buone pratiche: Valorizzazione delle fasce d'età



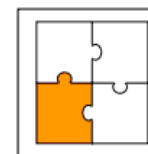
- Programmi di apprendimento, formazione, aggiornamento, riqualificazione come anche percorsi di sviluppo di carriera

Pratica	Descrizione
Formazione non discriminatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione di piani formativi che favoriscano la partecipazione degli over (anche in prossimità del pensionamento) o che non discriminino ponendo barriere di tipo anagrafico
Formazione «ad hoc» per lavoratori over	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione di percorsi formativi specificamente pensati per una popolazione over in vista dei cambiamenti di contesto
Riqualificazione professionale	<ul style="list-style-type: none"> • Percorsi rivolti a riqualificazione professionalmente i lavoratori over. In particolare sono percorsi rivolti ad accrescere o aggiornare le conoscenze e competenze della persona
Sviluppo di carriera basato su età e competenza	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificare percorsi di sviluppo di carriera che tengano in considerazione i cambiamenti legati ai vari cicli di età
Politiche retributive e di sviluppo non discriminatorie	<ul style="list-style-type: none"> • Garantire che le politiche retributive e di sviluppo non siano discriminatorie

- 4 -

SCS
CONSULTING

Buone pratiche: Presidio del know-how (1/2)



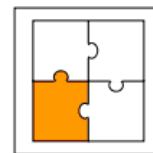
- Programmi di trasferimento delle conoscenze e delle competenze

Pratica	Descrizione
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> • Situazione in cui coloro che hanno maturato una forte esperienza aziendale, tali da essere riconosciuti esperti di specifiche competenze, condividono il proprio know how con colleghi più giovani. Le competenze trasferite possono essere di tipo tecnico-specialistico ma anche relazionale
Tutorship	<ul style="list-style-type: none"> • Prevedere un tutor senior per l'orientamento in azienda. In questo modo ogni giovane ha un counselor più anziano che lo introduce nel contesto e lo guida durante il primo periodo di attività
Reverse mentoring	<ul style="list-style-type: none"> • Si tratta di un approccio in cui il mentor è più giovane del mentee e le competenze che vengono trasferite sono di tipo principalmente tecnico/informatico
Gruppi di lavoro demograficamente equilibrati	<ul style="list-style-type: none"> • Costruzione attiva di gruppi di lavoro (es. squadre di operai) demograficamente equilibrati ovvero che siano composti da un mix di età per favorire il dialogo intergenerazionale

- 5 -

SCS
CONSULTING

Buone pratiche: Presidio del know-how (2/2)

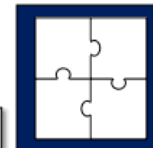


Pratica	Descrizione
Affiancamento e assunzione di ruolo	<ul style="list-style-type: none"> Fa riferimento ad una pratica di strutturazione di un piano di lungo termine per il trasferimento delle conoscenze tra over 50 e lavoratori più giovani in cui vengono utilizzati affiancamento e assunzione del ruolo dell'altro
Gruppi di lavoro interni	<ul style="list-style-type: none"> Creazione di gruppi di lavoro interni eterogenei rispetto a età e ruolo rivolti a migliorare l'attività e i processi lavorativi e di conseguenza la comunicazione al lavoro
Consulenza interna	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo dell'esperienza dei lavoratori maturi per sviluppare progettualità o iniziative

- 6 -

SCS
STRATEGIA &
CONSULTING

Buone pratiche: Contesto demograficamente equilibrato



• Pratiche che contribuiscono alla costituzione di un ambiente di lavoro demograficamente equilibrato elemento fondamentale per garantire un contesto il più esente possibile da stereotipi e pregiudizi legati all'età. Queste azioni si configurano come azioni di diversity management

Pratica	Descrizione
Survey sulla struttura demografica	<ul style="list-style-type: none"> Rappresenta un punto di partenza per mappare possibili criticità legate alla struttura demografica e al suo cambiamento nel tempo
Comitati per l'age diversity	<ul style="list-style-type: none"> Si tratta di comitati rivolti a «dar voce» in azienda alle diverse fasce d'età attraverso la raccolta delle esigenze e attraverso l'organizzazione d'iniziative di valorizzazione delle fasce d'età. I comitati sono «sponsorizzati» dal top management
Percorsi orientati alla tematica dell'aging	<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione di incontri, seminari e percorsi di formazione specificamente orientati alle tematiche dell'aging e delle differenze intergenerazionali. Questi percorsi possono essere rivolti a tutta la popolazione aziendale o essere esclusivamente indirizzati al management per fornire gli strumenti per un'adeguata valorizzazione dei collaboratori
Premiazione dipendenti con maggiore anzianità	<ul style="list-style-type: none"> Prevedere premiazioni per dipendenti con maggiore anzianità di servizio
Presidio della comunicazione interna e esterna	<ul style="list-style-type: none"> Mantenere ben presidiata la comunicazione interna e esterna, ad esempio dedicando una pagina nell'intranet per spiegare come l'azienda ha deciso di affrontare il tema, ecc. La comunicazione interna e esterna possono essere presidiate da un gruppo di lavoro dedicato (es. il comitato per l'age diversity)

- 7 -

SCS
STRATEGIA &
CONSULTING

5.2 Focus group

5.2.1 Traccia tipo di conduzione del focus group





Laboratorio Invecchiamento attivo: approcci e strumenti per il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori senior in azienda

- Indagine sulla Cultura Aziendale –

FOCUS GROUP “SENIOR”

Griglia di conduzione



PROGRAMMA

Introduzione – Durata 15 minuti

- Presentazione personale
- Obiettivo dell'incontro: avere un contributo per l'indagine sulla cultura aziendale per capire come questa si caratterizza in azienda in relazione ai lavoratori senior.
- Metodologia: discussione aperta, guidata con tecniche diverse a seconda delle aree di indagine.
- Alcune regole.
 - Da parte nostra:
 - Rispetto della durata prevista (max 2 ore)
 - Elaborazione delle informazioni in formato non nominativo
 - Da parte vostra:
 - Cercare di rispettare i turni di parola
 - Cercare di tenere spenti, o quanto meno senza volume, i cellulari.
- Spazio per domande
- Presentazione dei partecipanti: nominativo, settore e ruolo, anzianità aziendale ed età.

Area d'indagine	Metodologia/Attività	Tempi
AZIENDA – CULTURA/VALORI	<ul style="list-style-type: none"> - Plenaria – Test proiettivo: "Se l'azienda fosse una famiglia, che famiglia sarebbe?" "E se fosse un animale? Che animale sarebbe?" - Plenaria- Post-it "Punti di forza e punti di debolezza dell'azienda" 	10 minuti
DEFINIZIONE LAVORATORE SENIOR/COMPORAMENTI EXTRARUOLO	<ul style="list-style-type: none"> - Input facilitatore: Le ricerche sull'Age Management - Plenaria – Domande <ul style="list-style-type: none"> o "Chi è che caratteristiche ha il lavoratore senior in azienda?" o "Mette in atto dei comportamenti che lo distinguono dagli altri lavoratori?" o (Se si) ".... Quali?" o ("Come definireste invece il lavoratore più giovane, che caratteristiche ha?" <i>Da valutare</i>) 	15 minuti
STRESS/CREDENZE	<ul style="list-style-type: none"> - Plenaria – Domande <ul style="list-style-type: none"> o "Secondo voi il lavoratori senior soffrono la fatica fisica?" o "E lo stress mentale?" o "... nelle situazioni di maggiore tensione lavorativa, faticano a raggiungere gli obiettivi?" ("...in che senso...?") (Chiedere valutazioni anche in relazione ai più giovani) 	5 minuti
CREDENZE	<ul style="list-style-type: none"> - Sottogruppi/coppie- Compilazione test sulle credenze e indicazione casi concreti a supporto delle valutazioni. - Socializzazione in plenaria 	30 minuti
PRATICHE ORGANIZZATIVE (PERCEZIONE UTILITA')	<ul style="list-style-type: none"> - Sottogruppi compilazione griglia pratiche presenti in azienda - Socializzazione in plenaria. 	35 minuti
ASPETTATIVE/DESIDERIO VERSO L'ORGANIZZAZIONE E CHIUSURA	<ul style="list-style-type: none"> - Plenaria – Domande <ul style="list-style-type: none"> o "Se poteste esprimere un desiderio all'azienda, che cosa chiedereste per essere più soddisfatti? " o "E per facilitare il vostro lavoro?" o "... e per sentirvi più coinvolti, di cosa avreste bisogno ... ?" - Saluti e ringraziamenti finali 	10 minuti

5.2.2 Modello di presentazione per focus group



Laboratorio Invecchiamento attivo: approcci e strumenti per il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori senior in azienda


- Indagine sulla Cultura Aziendale -

FOCUS GROUP




Obiettivo e metodologia dell'incontro

- Raccogliere le percezioni e opinioni dominanti su alcuni temi portanti della cultura aziendale che riguardano il personale «più maturo».
- Esploreremo e ci confronteremo su questi temi attraverso momenti di lavoro in plenaria, a coppie e in sottogruppo. Nessuno verrà valutato per le opinioni che porterà e la restituzione all'azienda avverrà in forma anonima.



Presentazione dei partecipanti:
Il tuo nome, la struttura dalla quale provieni, il tuo ruolo ...



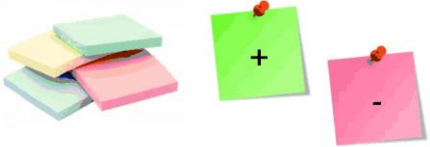


Il contesto dell'indagine:
Se la tua azienda fosse una famiglia, che famiglia sarebbe?



E se fosse una animale, che animale sarebbe?






Il contesto dell'indagine:
Quali sono i punti di forza e punti di debolezza della tua azienda?

Il contesto dell'indagine:
Pensando alla vostra azienda, chi è il lavoratore «senior»?

Che caratteristiche ha?



Mette in atto comportamenti che lo distinguono dagli altri lavoratori? ...

Le percezioni dei lavoratori «senior»
Secondo voi, i lavoratori «senior», soffrono la fatica fisica?

E lo stress mentale?

... nelle situazioni di maggiore tensione lavorativa, faticano a raggiungere gli obiettivi?

Le credenze sui lavoratori «senior»
Lavoro in sottogruppi – «Questionario»
([download](#)) - 20 minuti -

La mia organizzazione ritiene che ...



Attenzione: per le valutazioni che effettuerete dovrete indicare, nell'apposito spazio, i casi concreti che testimoniano tali valutazioni!



Le credenze sui lavoratori «senior»
Condivisione in plenaria
- 10 minuti -



SCS

Le pratiche organizzative([download](#))
Quali pratiche sono presenti in CADIAI?
Attività in sottogruppi - "Il semaforo" - 20 minuti



	Pratica non presente	Pratica da migliorare	Pratica presente
Per Senior			
Per altri (specificare)			
Per tutti			

SCS

Le pratiche organizzative
Condivisione in plenaria
- 10 minuti -



SCS

I «desideri» dei lavoratori «senior»



Se poteste esprimere un desiderio all'azienda, che cosa chiedereste per essere più soddisfatti?

E per facilitare il vostro lavoro? ...

SCS

5.2.3 Modello di report per i focus group

LABORATORIO

**“Approcci per il coinvolgimento e la valorizzazione
dei lavoratori senior in azienda”**

REPORT
per la raccolta degli esiti dei
FOCUS GROUP

REPORT FOCUS GROUP N. – DATA ../../....

PARTECIPANTI: (numero, tipologia)

CLIMA: descrizione del clima

OGGETTO D'ANALISI	CONTENUTI EMERSI	PAROLE CHIAVE
CULTURA/VALORI <i>Immagine percepita, bisogni e attese</i> <i>Valutazione: termini e ragioni di soddisfazione/insoddisfazione</i>		
DEFINIZIONE LAVORATORE SENIOR/ COMPORTEMENTI EXTRA RUOLO		
STRESS/CREDENZE		
PRATICHE ORGANIZZATIVE: PERCEZIONE UTILITÀ		
ASPETTATIVE/DESIDERIO VS L'ORGANIZZAZIONE		

5.3 Check list per l'analisi di fattibilità

LABORATORIO

**“Approcci per il coinvolgimento e la valorizzazione
dei lavoratori senior in azienda”**

CHECK LIST
ANALISI DI FATTIBILITÀ

AZIONE AGE MANAGEMENT	Descrizione dell'attività e delle finalità/obiettivi generali
FATTIBILITÀ ECONOMICA	Finalità dell'analisi
Costi per implementazione (stima)	Stima di massima dei costi interni ed esterni per la realizzazione dell'azione: supporto esterno alla progettazione/ organizzazione; risorse interne necessarie alla gestione del progetto; spese per autorizzazioni e materiali, altri costi (affitto, catering, ...), ecc.
Valutazione copertura finanziaria	Individuazione effettiva disponibilità risorse economiche per la realizzazione del progetto
FATTIBILITÀ OPERATIVO GESTIONALE	Finalità dell'analisi
Disponibilità know how in azienda	Valutazione della disponibilità di risorse interne per l'implementazione dell'attività
Vincoli sindacali	Valutazione dell'effettiva assenza di criticità da un punto di vista sindacale rispetto all'avvio dell'attività
Sostenibilità organizzativa	Valutazione di: <ul style="list-style-type: none"> - Gestione Carichi di lavoro - Fattibilità organizzativa (compatibilità con turni di lavoro) - Fattibilità logistica (disponibilità spazi, logistica eventuali spostamenti dalla sede di lavoro, ecc)

5.4 Template per la redazione del progetto

LABORATORIO

**“Approcci per il coinvolgimento e la valorizzazione
dei lavoratori senior in azienda”**

**TEMPLATE
per la redazione del
PROGETTO**

Il presente documento è da intendersi quale traccia per la redazione di un progetto di Age Management. È fondamentale che la traccia venga adattata al contesto aziendale e al progetto specifico.

Sono quindi raccomandate modifiche/integrazioni nella struttura del documento che lo rendano il più possibile adatto alla descrizione del progetto in via di definizione.

NOME PROGETTO	
DESCRIZIONE DEL PROGETTO	<ul style="list-style-type: none"> • In cosa consiste
	<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono le fasi di realizzazione
DESTINATARI	<ul style="list-style-type: none"> • A chi si rivolge il progetto (specificare target)
	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche rilevanti (quantificazione numerica, composizione per genere, mansione, ecc)
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivo generale
	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi specifici
TEMPI DI SVOLGIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio previsto
	<ul style="list-style-type: none"> • Durata
RISULTATI ATTESI	Definire indicatori sulla base del progetto specifico che permettano il monitoraggio ed il raggiungimento dei risultati attesi
PIANIFICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • GANTT del progetto per impostazione attività e monitoraggio avanzamento
	<ul style="list-style-type: none"> • BUDGET TOTALE da redigere in documento ad hoc
	<ul style="list-style-type: none"> • Personale interno da coinvolgere (per impostazione ed implementazione del progetto)
	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto esterno necessario (definire tempi e oggetto del supporto)

APPENDICE 1 – I PARTECIPANTI



ANCD - Associazione Nazionale Cooperative fra Dettaglianti è la struttura politico-sindacale delle Cooperative aderenti al Consorzio Nazionale Conad. L'Associazione, costituita nel 1973, opera affinché la cooperazione fra imprenditori commerciali indipendenti sia protagonista dei processi di qualificazione e innovazione della rete distributiva italiana e sia in grado di rispondere al meglio ai bisogni e alle aspettative dei clienti, dei consumatori e degli altri stakeholder.

Aderiscono all'ANCD le otto cooperative territoriali e il Consorzio nazionale Conad. L'ANCD è membro dell'Ugal (Organizzazione Europea delle Cooperative e dei Gruppi di Acquisto della distribuzione al dettaglio) e dell'Osservatorio nazionale del commercio, istituito presso il Ministero dello Sviluppo economico.



CADIAI è una cooperativa sociale di tipo A, fondata a Bologna nel 1974 e oggi iscritta al registro delle ONLUS (organizzazioni non lucrative di utilità sociale). Realizza servizi sociali, sanitari ed educativi per le persone, spesso in collaborazione con gli enti pubblici; alle aziende offrono servizi di sorveglianza sanitaria, di medicina del lavoro e formazione sulla sicurezza. Operano prevalentemente nella provincia di Bologna, perché ritengono di poter dare risposte ai bisogni che emergono dal territorio su cui sono nati e in cui si sono sviluppati nel corso del tempo. CADIAI gestisce, fra Bologna e Provincia, servizi rivolti agli anziani, ai minori, ai bambini e ai disabili, in collaborazione principalmente con le amministrazioni locali e con l'Azienda USL.



EMIL BANCA è un'azienda di credito senza finalità di lucro, che aderisce al sistema a rete del Credito Cooperativo Italiano. È una banca orientata alla responsabilità sociale che utilizza le risorse economiche per generare benessere e partecipare allo sviluppo dei territori in cui opera. Con oltre un secolo di storia alle spalle e l'esperienza delle 13 Casse Rurali ed Artigiane da cui ha avuto origine, Emil Banca è una cooperativa di credito locale che da sempre fa finanza reale. La ricchezza del territorio viene impiegata a favore delle famiglie e delle piccole e medie imprese affinché ritorni ad essere energia per lo sviluppo dell'economia locale. Emil Banca condivide con i propri soci una precisa idea di promozione e di sviluppo e la possibilità di mettere in pratica una relazione paritaria, basata sullo scambio mutualistico e la partecipazione.



GRANAROLO è una delle principali aziende alimentari operanti in Italia. Il Gruppo opera attraverso 5 siti produttivi dislocati su tutto il territorio nazionale, dotati di sistemi di gestione della qualità e di gestione ambientale certificati. Per offrire maggiori garanzie ai consumatori, inoltre, i siti produttivi di latte fresco e caseari hanno ottenuto la certificazione dei sistemi di rintracciabilità, ai fini della certificazione di filiera agroalimentare controllata conseguita da Granarolo e dalla controllante Granlatte. Il progetto di filiera è alla base del successo ottenuto in termini di quote di mercato, immagine riconosciuta di prodotti di elevato contenuto qualitativo, riconoscibilità del brand, affidabilità, capacità di innovazione e sostenibilità dello sviluppo.



GRUPPO HERA, nato nel 2002 dall'unione di undici aziende di servizi pubblici dell'Emilia Romagna, opera nel settore dei servizi ambientali, idrico, gas ed energia elettrica (multiutility) e conta, includendo AcegasAps, oltre 8.000 dipendenti (dato aggiornato a dicembre 2013). Hera copre un vasto territorio in Emilia Romagna e una parte nella provincia di Pesaro-Urbino, oltre che Padova e Trieste. Hera è il 1° operatore italiano nei servizi ambientali, 2° nei servizi idrici, 4° operatore nazionale nella vendita di gas (fonte BS 2012). Il modello adottato da Hera, unico nel settore di riferimento, è quello di un "polo aggregatore" e di sistema aperto consentendo di coniugare il forte radicamento territoriale con la necessità di crescere in termini dimensionali e offrire servizi pubblici sempre più efficienti. Hera si impegna ogni giorno a valorizzare l'esperienza e sviluppare le competenze di tutti i lavoratori, a promuovere la cooperazione e lo scambio di conoscenze, affinché il lavoro sia fonte di soddisfazione e orgoglio per le persone, oltre che fattore rilevante per il successo dell'impresa.



IMPRONTA ETICA

via Toscana 19/a

40069 Zola Predosa

tel. +39 051 31 60 311

fax +39 051 31 60 399

info@improntaetica.org

<http://www.improntaetica.org>

