FONDAZIONEISTUD

XIX MASTER IN RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE 2013-2014

AGE MANAGEMENT

Dinamiche e strumenti di gestione



A cura di: Valentina Brambilla, Davide Mario La Piana, Emilia Pennacchi, Silvia Sinnona, Sara Dienstbier

Indice

1. Definizione di *Age Management* 3
2. Quadro demografico italiano 4
3. Competenze a confronto 4
4. *Work Ability* 5
5. Stato dell'arte: l'*Age Management* in Italia 10
6. Gli orientamenti dell' Unione europea sull'invecchiamento attivo 12
7.Esempi italiani e europei di best practice di *Age Management* 13
8.Conclusioni 21
9.Bibliografia……..…….. 21

1. DEFINIZIONE DI AGE MANAGEMENT

La diversità di genere, età, orientamento sessuale e cultura del personale di un'azienda è una caratteristica che, se valorizzata e riconosciuta come una ricchezza, può aumentare il valore del capitale umano e il profitto aziendale.
Con *Age Management*, branca del *Diversity Management*, si intende la serie di interventi e risposte che possono essere date a livello aziendale con l'obiettivo di valorizzare, riconoscere e utilizzare i punti di forza di tutti i lavoratori di un'impresa a prescindere dall'età anagrafica. La sfida alla base delle strategie di *Age Diversity* è quella di creare un equilibrio tra le diverse generazioni di risorse umane all'interno dell'organizzazione aziendale.
Indubbiamente la ricerca di un connubio tra tali realtà rappresenta una sfida per il *management*, le cui pratiche di *ageing* non si discostano molto da quelle genericamente definite come gestione delle *human resources*. Quanto c'è di diverso nell'analisi dell'*Age Management* rispetto a queste ultime è la pianificazione e l'implementazione di misure specifiche che rispondano alle criticità emergenti riconducibili al fattore età. L'attenzione ai lavoratori di tutte le età sfocia del resto nella modifica e nell'adattamento dei contenuti di lavoro dei singoli, attraverso la promozione dei benefici economici.
Alan Walker, uno dei maggiori esperti europei sull'*Age Management*, nonché responsabile scientifico del gruppo di ricerca della Fondazione Europea di Dublino per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro,ha evidenziato l'importanza delle strategie di gestione del fattore età; così si legge infatti nell'articolo *Managing an Ageing Workforce, A Guide to Good Practice,* pubblicato nel 1998, nasceva l'obiettivo specifico di diffondere delle iniziative a favore del mantenimento e della reintegrazione dei lavoratori anziani:

Una diffusa applicazione di buone pratiche nella gestione del fattore età aiuterà le organizzazioni a adeguarsi all'inevitabile invecchiamento della propria forza lavoro; ad accrescere la competitività e la produttività di una popolazione attiva che invecchia; a migliorare la possibilità d'impiego delle lavoratrici e dei lavoratori maturi; a contribuire a prolungare la vita lavorativa; a promuovere le pari opportunità tra lavoratori di diverse fasce d'età. Esiste dunque anche un potente imperativo economico che spinge ad attuare una corretta gestione del fattore età sul mercato del lavoro. I datori di lavoro non potranno più contare su una sufficiente presenza di giovani lavoratori: sempre più spesso, essi dovranno confrontarsi con l'invecchiamento delle risorse umane esistenti.(Naegele,Walker, 2006)

Una fondamentale prerogativa dell'*Age Management* è di focalizzarsi non solo sui lavoratori *over 55* ma di prevedere un orizzonte temporale più lungo, analizzando la possibile presenza di conflitti di interesse generazionali, ostacolandoli e correggendoli.
Le prime considerazioni impegnative e allarmistiche che i Paesi industrializzati si posero sui problemi dell'*ageing* derivano dal progressivo invecchiamento della popolazione dovuto principalmente al basso tasso di natalità e all'incremento della speranza di vita a partire dalla prima metà degli anni '90 dello scorso secolo; questa presa di coscienza consentì di valutare i possibili impatti di queste sul mercato del lavoro.
I cambiamenti demografici in atto nei paesi sviluppati si manifestano, infatti, attraverso due principali fenomeni: la diminuzione del tasso di fertilità e l'incremento dell'aspettativa di vita, accompagnati da squilibri generati dai forti flussi migratori provenienti dai paesi meno sviluppati, la cui popolazione è, al contrario, notevolmente aumentata nello stesso arco temporale. Tali mutamenti sconvolgono svariati aspetti della vita sociale, minando la sostenibilità dei sistemi del welfare e della previdenza, poiché il numero delle persone nelle classi di età oltre i 60 anni si avvia a superare quello delle fasce di età più giovani, sotto i 25 anni.
Le crisi economiche degli anni '70 e '80, associate alla forte concorrenza dei Paesi in via di sviluppo che avevano portato al fenomeno delle ristrutturazioni dell'industria pesante europea (soprattutto siderurgica, mineraria e chimica) aggravarono la situazione con conseguente largo ricorso ai pensionamenti anticipati in funzione di ammortizzatori sociali. Se è indiscutibile che in quei due decenni alcuni Paesi avessero messo in atto delle iniziative per combattere il declino

demografico, come congedi parentali orari di lavoro part-time, è pur vero che queste ebbero un esito quantitativamente modesto, in quanto limitate al Nord Europa.
Emerge dunque già a partire dalla metà degli anni '90 una presa di coscienza sui pericoli a cui si andava incontro; il numero di ricerche crebbe esponenzialmente, accompagnate da studi e sperimentazioni nel campo che per l'appunto oggi è generalmente e sinteticamente definito come *Age Management.* Si era giunti alla conclusione che l'inevitabile e continuo invecchiamento della nostra società rendesse necessaria una riflessione sulla suddivisione delle risorse disponibili tra le generazioni attive e quelle inattive in modo da prevenire plausibili conflitti intergenerazionali. Condizioni necessarie erano quindi le riforme delle pensioni, la cura della salute a breve e a lungo termine e l'analisi dei cambiamenti da introdurre nelle politiche pubbliche per la sostenibilità dei fondi pensionistici.

2. QUADRO DEMOGRAFICO ITALIANO

In Italia il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione è più acuito rispetto agli altri Paesi europei; infatti secondo le proiezioni Istat 2006 si prevede che gli individui *over* 65 nel 2050 potrebbero rappresentare più dei tre quarti della popolazione italiana.
Nel 2012 in Italia l'età media delle forze lavoro ha raggiunto in media i 41, 8 anni, con una crescita di 2 punti rispetto ai 39,8 anni del 2005. Rispetto agli anni 90' c'è stata una variazione di tendenza;se nel 1993 la classe dei lavoratori maturi rappresentava meno del 9% dell'offerta di lavoro complessiva e i lavoratori giovani erano il 15% degli attivi, ad oggi assistiamo ad un'inversione di tendenza: i giovani rappresentano meno del 7% degli attivi contro un 12% dei lavoratori *over* 50. Questi dati non sono spiegabili esclusivamente sulla base dei cambiamenti demografici in atto, ma anche dalle recenti riforme previdenziali e dalla profonda crisi economica, iniziata nel 2007,fattori che insieme hanno contribuito ad un innalzamento della presenza dei lavoratori *over* 50 nel mercato del lavoro rispetto ai giovani.
La riforma previdenziale Monti-Fornero, approvata a fine 2011, ha ristretto i requisiti di accesso alle pensioni di anzianità e di vecchiaia provocando un netto innalzamento dell'età di pensionamento. Per questo motivo si è verificato un'accelerazione della crescita dei lavoratori attivi maturi, in particolare la fascia 55-59.
Le principali conseguenze della riforme previdenziale sono l'innalzamento dei limiti d'età per l'accesso al pensionamento e una forte contrazione dell'offerta lavorativa, con conseguente blocco delle assunzioni dei lavoratori più giovani, che rappresentano la fascia d'età più colpita dalla disoccupazione,giunta a quota 25,3%. (Istat 2013, Rapporto mercato del Lavoro).
La maggior parte dei lavoratori *over* 55 sono rimasti attivi e occupati di 6.8% in più rispetto al 2011, favorendo un incremento del tasso di occupazione dei lavoratori maturi, un *unicum* nel quadro economico italiano attuale di generale contrazione dell'offerta di lavoro nel 2012.

3. COMPETENZE A CONFRONTO

Le trasformazioni dovute al calo delle nascite, all'innalzamento dell'età media della popolazione, all'incremento della speranza di vita, ai progressi delle pratiche sanitarie e all'innovazione tecnologica e organizzativa, che riduce i livelli richiesti di stress e fatica, favoriscono l'impiego lavorativo delle classi di età mature pronte a far fronte alle prestazioni richieste senza essere più di tanto ostacolati dai fattori legati al naturale indebolimento fisico.(Rebora,2007)
Il *paradigma del ciclo evolutivo delle competenze* (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005)riconosce tre distinte fasi della vita professionale di un lavoratore: 15-30 anni, 30-45 e 45-65. Gli studi psicologici e gerontologici, confermati da quelli effettuati sulla produttività economica, suggeriscono che le persone più anziane perdono progressivamente alcuni aspetti della capacità lavorativa ma in

compenso col tempo giungono a disporre di competenze non possedute in modo significativo nelle fasi precedenti; nello specifico, il modello di tale ciclo riconosce gli effetti negativi legati all'età, in particolare la diminuzione della performance fisica e della capacità d'apprendimento ma sottolinea l'ipotesi che l'avanzare dell'età comporti anche cospicui vantaggi associati all'esperienza del *job specific* e un miglioramento delle *skills* socio-relazionali. L'aumentare dell'età anagrafica viene associata frequentemente alla perdita di abilità e alla diminuzione della performance fisica, legittimando l'esclusione dalle imprese dei soggetti più anziani e la loro svalutazione nell'ambito delle politiche del personale. Tuttavia, ai lavoratori anziani si riconoscono gli aspetti riguardanti: la disponibilità, la responsabilità e l'affidabilità, il rispetto della gerarchia, la disponibilità ai lavori pesanti o ripetitivi, la concentrazione, la predisposizione e la disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro, come pure la responsabilità individuale, la sensibilità e la fedeltà agli interessi dell'impresa, l'accuratezza nel lavoro e capacità direttive. I lavoratori più giovani vengono invece considerati preferibili agli anziani per l'attitudine all'innovazione, la familiarità con le apparecchiature informatiche, la creatività, l'utilizzabilità complessiva e l'integrazione nel gruppo.
Le sfide che l'*Age Management* affronta devono tenere conto del rischio della coesione sociale, aggravata dal fatto che i giovani lavoratori di oggi non possono più fare affidamento su un lavoro stabile e ben remunerato per tutta la vita a cui consegue quindi una carriera frammentata che potrebbe determinare conseguenze negative per l'avvenire pensionistico; senza sottovalutare che l'uscita precoce di molti lavoratori anziani ancora abili dal mercato del lavoro provoca un dispendio di risorse umane che grava su tutto il paese anche sotto il profilo sociale perché ne risente la qualità di vita, in particolar modo il morale e l'autostima della maggior parte di coloro i quali sono obbligati al pensionamento ancora nel pieno delle loro capacità intellettive e fisiche.

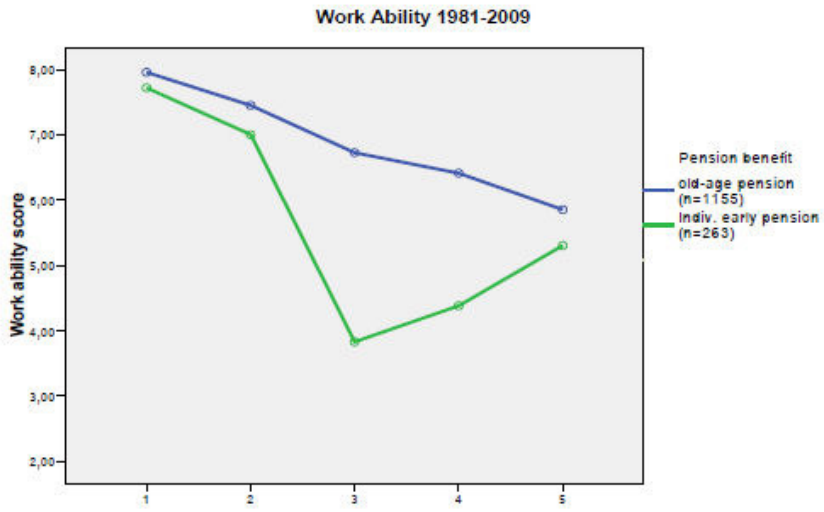
4. WORK ABILITY

La problematica dell'*Age Management* è stata oggetto di studi fin dagli anni '80 nei paesi nordici, che prima di altri hanno colto le dimensioni del fenomeno. La Finlandia in questo caso ha svolto il ruolo di apripista, con i pioneristici studi di JuhaniI Imarinen che ha posto l'interrogativo di quanto i contenuti e le esigenze del lavoro influenzino la percezione che i soggetti hanno di essere abili nel condurlo e, soprattutto in base alle suddette variabili, quanto vari l'arco temporale all'interno del quale essi possano conservare questa percezione. In accordo con la teoria della conservazione delle risorse di Hobfoll(Hobfoll, 1989), il benessere dei soggetti e l'abilità di adattarsi ai cambiamenti della vita dipende in gran parte da quante risorse essi posseggono e sono in grado quindi di spendere nelle proprie attività. Queste risorse possono essere di tipo fisico, cognitivo, motivazionale, finanziario, sociale ed emotivo (Wang, et al., 2010). Con l'avanzare dell'età queste risorse tendono ad un naturale declino(von Bonsdorff, et al., 2011)che si scontra con le sempre nuove richieste dell'attuale contesto lavorativo, ovvero forte dinamicità e flessibilità, portando spesso ad uno sbilanciamento tra richieste e risorse che si ripercuote negativamente sullo status lavorativo, sulla salute e più in generale sul benessere personale (Ilmarinen, et al., 2004). Per esplorare questa tematica Ilmarinen ha creato e validato il costrutto della *Work Ability*(Tuomi, et al., 1991), definito concettualmente come "*la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche*" (Ilmarinen, 2009). Sulla base di questa definizione concettuale lo studioso ha inoltre sviluppato un indice, il *Work Ability Index* (WOA), per dare una dimensione quantitativa al costrutto e poterlo quindi misurare nelle varie fasi di vita dei lavoratori. All'interno dell'indice sono indagate sette dimensioni (Ilmarinen, 2007):

1. *Work Ability* attuale comparata con il periodo migliore della propria vita;
2. *Work Ability* in relazione alle richieste della mansione;
3. Numero attuale di malattie fisiche croniche diagnosticate;
4. Stima dell'indebolimento delle capacità lavorative dovuto a tali malattie;
5. Permessi per malattia durante gli ultimi 12 mesi;

6. Percezione della propria *Work Ability* nei prossimi due anni;
7. Risorse mentali.

L'indice è stato quindi utilizzato all'interno di numerosi studi longitudinali che hanno seguito l'arco di vita lavorativa di un consistente numero di soggetti e che hanno permesso di indagare le correlazioni tra i valori di *Work Ability* e le scelte di carriera degli individui, soprattutto in relazione alle scelte di ritiro anticipato dal lavoro, oltre che di individuarne fattori promotori e di riduzione a seconda del contesto preso in considerazione. Per quel che riguarda le scelte di carriera e di ritiro, è stato possibile dimostrare che bassi valori di *Work Ability* risultano essere forti predittivi di ritiro anticipato dal lavoro. In uno di questi studi longitudinali durato 28 anni (von Bonsdorff, et al., 2011), infatti, è stato messo in evidenza come i soggetti che avevano scelto di uscire dal mercato del lavoro tramite lo strumento del pre-pensionamento avevano mostrato un declino maggiore nei valori di *Work Ability* rispetto a coloro i quali avevano continuato a lavorare fino all'età di pensionamento. Il declino di questi ultimi, oltre ad essere di minore entità, risultava inoltre essere più lineare e si manteneva comunque su valori più alti rispetto al gruppo di coloro i quali si erano ritirati anticipatamente, come mostrato in Tab.1



Tab. 1: Von Bonsdorff, et al., 2011

È stato inoltre possibile dimostrare che la *Work Ability* può essere influenzata dall'azione manageriale, prendendo in considerazione in un'ottica sistemica le richieste della mansione, l'ambiente e l'organizzazione del lavoro, la cura della salute e delle capacità funzionali del personale, ed il sistema di competenze (*ibidem*). Posto infatti che mediamente con l'avanzare dell'età l'indice di *Work Ability* dei soggetti presenta un sostanziale declino, politiche manageriali attente al mantenimento di buoni livelli di *Work Ability* nei lavoratori anziani hanno effetti positivi nella gestione delle *routines* di lavoro. Questo permette un miglior *matching* tra le risorse dei lavoratori e le esigenze lavorative, riducendo quindi l'incidenza di disaffezione al lavoro e il conseguente ritiro anticipato (*ibidem*).
Si può capire quindi quanto la problematica dell'*Age Management* sia prima di tutto una problematica di bilanciamento tra domanda ed offerta di risorse tra l'individuo e l'organizzazione. Per raggiungere tale bilanciamento le risorse personali e lavorative devono essere costantemente ri-combinate; quelle personali cambiano con l'avanzare dell'età e delle varie situazioni di vita, le lavorative invece per via dell'effetto della globalizzazione e del graduale inserimento di nuove tecnologie e di nuove forme di organizzazione del lavoro; si deduce che i fattori che influenzano la *Work Ability* sono anch'essi in continuo mutamento, rendendo quindi la cooperazione tra management ed il resto dei lavoratori un fattore molto importante per la sua promozione e mantenimento ad un adeguato livello. L'obiettivo del *management* dovrebbe quindi essere quello di promuovere la *Work Ability* durante l'invecchiamento del proprio personale (Ilmarinen, et al., 1999), in modo da ottenere una migliore qualità del lavoro e della produzione, un'alta qualità di vita e

benessere del personale, ed un ritiro dall'attività attivo e significativo per l'individuo ed per l'organizzazione (Tuomi, et al., 2001). Nonostante si sia detto che i fattori di promozione della *Work Ability* siano in continuo mutamento e nonostante diverse ricerche abbiano dimostrato come essi siano fondamentalmente *job-based* (Camerino, et al., 2008), alcuni studi, al contrario, hanno dimostrato l'esistenza di trasversali. Tuomi ed Ilmarinen (2001) hanno infatti studiato l'incidenza di questi ultimi e la loro correlazione con i livelli di *Work Ability* dividendoli in quattro macrocategorie e deducendo che quelli che hanno più alta incidenza sono le caratteristiche delle richieste del lavoro ed ambientali, seguiti dalle caratteristiche dell'organizzazione e della comunità di lavoro, dalle competenze professionali ed infine dallo stile di vita. Analizzandole più nel dettaglio, nella prima macrocategoria il miglior predittore di un buon livello di *Work Ability* è l'uso della conoscenza come strumento di lavoro, oltre al miglioramento nelle condizioni di lavoro e dei compiti della mansione. Al contrario, l'utilizzo di posture scomode,un ambiente di lavoro poco rilassante, un clima di lavoro freddo e l'obsolescenza degli strumenti sono fortemente associati a bassi livelli dell'indice. Per quanto riguarda la seconda macrocategoria, la valorizzazione dell'esperienza in termini di indipendenza risulta essere il miglior fattore promotore della *Work Ability*, mentre lavorare in condizioni di scarsa libertà oltre che l'essere sottoposti a fenomeni di ambiguità di ruolo ed a frequenti interazioni con i supervisori è correlato con un basso livello dell'indice. Per quel che riguarda la terza macrocategoria, la formazione continua e la possibilità di sviluppo di carriera e di influenzamento dei metodi di lavoro sono correlati positivamente con alti livelli dell'indice. L'ultima categoria mostra invece correlazioni positive tra l'esercizio fisico durante il tempo libero e gli alti livelli di *Work Ability*, l'essere in sovrappeso ha invece mostrato di avere effetto esattamente l'opposto (Tuomi, et al., 2001).

Per il *management* quella del mantenimento della *Work Ability* può rappresentare un'importante sfida nell'ottica della valorizzazione delle proprie risorse umane, favorendo l'integrazione tra il personale *aged* e le nuove generazioni, i nuovi metodi di lavoro e le nuove richieste dei mercati e delle organizzazioni. Sotto questo punto di vista da un lato è importante tener presente tutti quei fattori trasversali che permettono di mantenere ad un livello adeguato la *Work Ability* dei lavoratori più anziani, dall'altro è fondamentale che ogni organizzazione cominci a riflettere su quali siano i fattori promotori caratterizzanti il proprio contesto, per far sì che anche i più giovani possano crescere in un ambiente di lavoro che permetta l'invecchiamento meno traumatico, una minore obsolescenza delle competenze (che si ripercuoterebbe negativamente sulle loro *performance*, sulle loro scelte di carriera e sui risultati dell'organizzazione stessa). Per questi motivi nasce spontaneamente la necessità di identificare le "buone pratiche" che permettono al *management* di intervenire all'interno del proprio contesto organizzativo nei confronti del problema dell'*ageing*.

Alan Walker (2005), in quanto promotore del cambiamento,partendo dai presupposti teorici e dalle evidenze fin qui elencate, ha dedicato numerosi studi all'argomento, focalizzandosi sul sistema organizzativo e su come gli interventi manageriali possano effettivamente portare ad un miglioramento nella gestione dell'*ageing* in azienda. Partendo dal presupposto che non esista una "*one best way*" (Taylor, 2006) ma che la pertinenza degli interventi con il contesto organizzativo sia il fattore di successo di ogni politica di *Age Management*, ha analizzato una grande quantità di casi aziendali in modo da ricavarne delle generalizzazioni utili ad essere prese come spunto per la progettazione di futuri interventi. Innanzitutto Walker ha sottolineato come tali interventi possano essere di due tipi: reattivi o preventivi (Walker, 2007). Gli interventi del primo tipo sono tutti quelli in cui l'invecchiamento del personale è già diventato una problematica per l'organizzazione, in termini di competenze, di costi o di clima organizzativo (ad esempio interventi formativi mirati per riallineare le competenze del personale *aged*); quelli del secondo tipo, invece, sono tutti quelli che, in maniera sistemica, abbracciano l'intera cultura organizzativa in un'ottica di prevenzione del problema (ad esempio l'adottare pratiche quali il *long-life training* ed il *job redesign*). Walker sottolinea come gli interventi del secondo tipo, seppure maggiormente impegnativi, siano i più efficaci, poiché pongono il *focus* sull'intero arco di vita lavorativa,evitando fenomeni di discriminazione e di auto-svalutazione del personale *aged*; è da tenere in conto infatti l'effetto che possa avere sulla *Work Ability* di questi ultimi il fatto di percepirsi come un problema per l'organizzazione, costretta a realizzare degli interventi appositamente per essi(*ibidem*).

Sulla base delle proprie ricerche, egli definisce come "buone pratiche" tutti quegli interventi volti a "combattere le barriere d'età, direttamente o indirettamente, a promuovere l'*age diversity* a provvedere ad un ambiente di lavoro in cui ogni individuo sia messo in grado di sviluppare il suo

potenziale senza essere svantaggiato per via della sua età." (*ivi*, p.692). Questi interventi possono toccare diverse tematiche aziendali, che egli sintetizza in 8 dimensioni (Naegele, et al., 2006):

1. recruitment;
2. formazione;
3. sviluppo di carriera;
4. pratiche di lavoro flessibili;
5. tutela, promozione della salute, work design;
6. reimpiego in una differente mansione;
7. uscita dal lavoro e transizione al ritiro;
8. approcci omnicomprensivi.

Per quel che riguarda il *recruitment* possono essere considerate buone pratiche quelle che assicurano che i candidati *aged* abbiano accessi uguali o preferenziali alle posizioni disponibili e che non siano discriminati nel processo di selezione direttamente o indirettamente. Ciò permette all'organizzazione di poter sfruttare un sistema di competenze già solido, che possa essere trasferito ai giovani in modo che possano costruirne di nuove in sinergia con quelle tradizionali.
Per quanto riguarda la formazione, le buone pratiche sono quelle che non escludono il personale *aged*, anche se a ridosso del ritiro, che assicurino che le opportunità di formazione siano garantite durante l'intero arco di vita e che siano prese iniziative propositive in tal senso per compensare eventuali discriminazioni passate. I lavoratori *aged* posseggono infatti un bagaglio di preziose competenze esperienziali difficilmente trasferibili tramite i classici corsi di formazione. Eventuali mancanze nelle competenze attuali andrebbero addebitate all'organizzazione che probabilmente non ha investito abbastanza in quest'area. Investire in tal senso difatti vuol dire garantirsi maggiore capacità di mantenimento delle competenze e di innovazione, oltre che una maggiore motivazione al lavoro.
Per quel che riguarda lo sviluppo delle carriere, buone pratiche sono quelle che assicurano anche ai lavoratori *aged* le opportunità di progredire nella propria carriera - non necessariamente in termini gerarchici - e di mantenere ed aumentare le proprie conoscenze. Un chiaro esempio di buona pratica in tal senso è il provvedere ad un preciso *matching* tra le richieste della mansione ed i naturali cambiamenti di *performance* lavorativa cui fa fronte un lavoratore in età avanzata. Gli approcci virtuosi utilizzano strumenti quali i piani di carriera progettati su misura rispetto ai vari gruppi occupazionali, interventi di orientamento e di *career coaching.*
Per quanto concerne le pratiche di lavoro flessibili, Walker identifica come buone pratiche il concedere una grossa flessibilità nell'organizzazione e negli orari di lavoro al personale *aged*, oltre che nelle modalità di ritiro, flessibilità in grado di riflettere i naturali cambiamenti che l'avanzare dell'età comporta direttamente nei confronti del proprio lavoro e dei bisogni extra-lavorativi e familiari. L'obiettivo è quello di riuscire a condurre i propri dipendenti verso un buon *work-life balance*, che porterebbe vantaggi all'organizzazione nei termini di *commitment* ed l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse, nonché una diminuzione dell'assenteismo ed un incremento nella produttività individuale. È stato dimostrato inoltre che l'utilizzo di tali pratiche migliora l'immagine dell'azienda e la sua attrattiva nei confronti dei *job seeker*, rendendo più semplice il *recruitment* di talenti e professionalità di difficile reperimento e ritenzione.
Nell'area della tutela e della promozione della salute, le buone pratiche consistono nell'ottimizzare i processi lavorativi e l'organizzazione del lavoro, permettendo ai lavoratori di migliorare le proprie prestazioni e la propria salute. Esempi di interventi di questo tipo possono essere il provvedere ad un'analisi dei rischi di salute sul luogo di lavoro, il condurre sondaggi sul benessere e sullo stato di salute del personale, il re-design dell'ambiente di lavoro in termini ergonomici. È stato rilevato infatti che un completo sviluppo del sistema di salute e si sicurezza organizzativa abbia consistenti effetti sulla salute dei dipendenti, sia fisica che mentale, riducendo le assenze per malattia ed i pre-pensionamenti legati a problematiche di salute, oltre che i costi associati alle assenze al lavoro e alle malattie professionali.
Le buone pratiche di interventi sul reimpiego sono quelle che permettono un coordinamento ed un buon *matching* tra le richieste dell'ambiente di lavoro e le capacità dei lavoratori *aging*, senza svalutare però la qualità del lavoro di questi ultimi in termini di competenze e perdita di *status*, anzi

rivalutandola in termini di *employability*, qualificazione e flessibilità. Interventi di questo tipo hanno dimostrato di avere effetti di rinforzo sulla produttività dei dipendenti.
Per quel che riguarda l'uscita dal lavoro e la transizione al ritiro, le buone pratiche consistono nel condurre il lavoratore a basare le proprie decisioni su criteri oggettivi di tipo lavoro-relato e nel cercare di offrire ad esso un'ampia scelta di possibilità. In quest'ottica esempi di intervento virtuoso riguardano l'offerta di servizi di *counseling* ed eventualmente di *outplacement* per i dipendenti in uscita, il provvedere alla creazione di strumenti tramite i quali si possa mantenere il network con gli ex-colleghi, una riduzione progressiva nell'orario di lavoro, la concessione dell'anno sabbatico come strumento di preparazione al pensionamento. Una buona politica di uscita rende più facile l'individuazione dei successori e la loro familiarizzazione con la nuova mansione e migliora inoltre l'immagine dell'organizzazione nei confronti dei *job-seeker*. L'organizzazione, garantendo i meccanismi di uscita virtuosi, si assicura di poter contare anche dopo il ritiro del lavoratore sulla sua rete di contatti e sulla sua immagine come esempio in grado di garantire una continuità storica all'interno dell'azienda.
Gli approcci di tipo onnicomprensivo, infine, sono quelli che vanno oltre le iniziative a corta scala atti a rispondere ad una singola problematica; queste ultime, infatti, vanno intese come un punto di partenza verso una strategia HR integrata e sistemica nei confronti dell'invecchiamento. Ciò significa spostare il *focus* sull'intero arco di vita lavorativa. I vantaggi garantiti per l'organizzazione da tale approccio sono una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane, una sistematizzazione delle pratiche di *Age Management* che permettono un guadagno in efficacia ed una migliore accettazione di esse da parte del personale.
Walker, oltre ad aver categorizzato un ampio numero di casistica di interventi di *Age Management*, si è occupato anche dei possibili fattori di successo chiave per la loro implementazione, arrivando ad identificarne nove(Walker, 2002):

1. un'attenta progettazione;
2. una comunicazione aperta e partecipata;
3. il coinvolgimento dei sindacati sin dalle prime fasi;
4. il coinvolgimento dei lavoratori *aged* sin dalle prime fasi;
5. la formazione e la consapevolezza del management sulla tematica;
6. un'implementazione a stadi;
7. valutazioni periodiche;
8. comunicazioni costanti sullo stato di avanzamento;
9. attenzione a tutti gli aspetti dell'ambiente di lavoro.

Walker e Taylor (1998) avevano già identificato come, oltre a questi aspetti pratici di implementazione, altri fattori importanti per la buona riuscita di un intervento di *Age Management* fossero di tipo più generale, come il supporto dei manager senior dell'organizzazione, un ambiente HR di tipo supportivo ed il coinvolgimento ed il *commitment* da parte dei lavoratori *ageing* coinvolti.
Taylor (2006) sottolinea inoltre come altri fattori siano pesantemente coinvolti nei processi di progettazione ed implementazione di interventi di *Age Management*: innanzitutto sottolinea l'importanza critica che le politiche pubbliche rivestono in quest'ambito; tramite i sistemi di sussidi, incentivi e disincentivi per i pensionamenti anticipati, infatti, esse sono in grado di direzionare gli interventi nelle organizzazioni. Emblematico è in tal senso l'esempio dell'Olanda, dove, da quando i pre-pensionamenti sono diventati più costosi per le aziende, esse hanno iniziato a ricorrervi sempre meno, preferendo interventi declinati all'ottimizzazione delle condizioni di lavoro. Un altro esempio può essere considerato quello della Gran Bretagna, dove, la prospettiva di una *"age discrimination legislation*" ha indotto le organizzazioni a doversi assicurare che le loro *policy HR* tenessero conto del fattore invecchiamento (*ibidem*).
Oltre a questo fattore di tipo esterno Taylor identifica altri interni: la gestione del *commitment* e delle competenze, il clima organizzativo, la flessibilità e la reattività al cambiamento dell'organizzazione e la delega delle responsabilità, in un'ottica di responsabilizzazione dell'intera organizzazione nel processo di introduzione delle nuove politiche. Infine Rolland (2004) mette a fuoco il fondamentale ruolo della leadership in processi di questo tipo: analizzando la casistica di Walker mette in luce come alcune delle aziende che per prime avevano messo in atto interventi di

Age Management non fossero riuscite a raggiungere gli obiettivi che si erano prefissate o come avessero interrotto gli interventi prematuramente. Sono questi i casi in cui il progetto ha perso in corso d'opera una forte *sponsorship* all'interno del *management*, per via di una riorganizzazione dei ruoli o dell'uscita dello sponsor dall'organizzazione. Questo tipo di fenomeni ha spesso portato all'interruzione di tali iniziative che invece hanno bisogno di un largo sostegno e di un genuino *commitment* da parte del *management*.

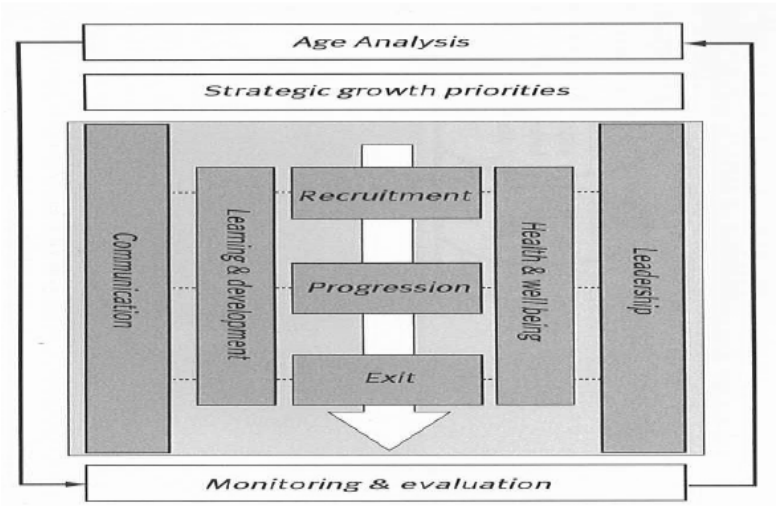


Fig. 1: Un sistema di Age Management integrato.(Rolland, 2004)

In conclusione si è sottolineato come per arrivare allo sviluppo di un approccio olistico alla tematica dell'*Age Management* nell'organizzazione sia necessario toccare diverse aree della politica della stessa HR, partendo dal *recruitment*, per finire ai meccanismi di uscita e ritiro, con una particolare attenzione alla formazione, allo sviluppo di competenze e al sistema di salute e benessere.
Come si evince dalla fig.1, l'analisi dell'anzianità, il continuo monitoraggio e la valutazione degli interventi messi in atto sono gli elementi base da cui partire per introdurre interventi di questo tipo, il cui stesso successo viene facilitato da buoni meccanismi comunicativi e da una continuità nella *leadership*.

5. STATO DELL'ARTE: L'AGE MANAGEMENT IN ITALIA

Fin dagli anni Novanta il tema dell'*Age Management* è stato molto sentito a livello internazionale e ne sono testimonianza le numerose pubblicazioni che ne sono seguite nel corso degli ultimi ventenni. Questa panoramica sullo stato dell'arte ha come scopo quello di illustrare i contributi più recenti realizzati in Italia relativamente alla tematica dell'*Age Diversity* nel contesto economico nazionale.
Gli over 45 come nuova domanda sociale. Politiche di welfare e del lavoro: alla ricerca di un coordinamento territoriale è la prima indagine di particolare rilevanza sul rapporto tra invecchiamento e ambiente lavorativo, pubblicata nel 2005 a cura di IRES[1]. Il lavoro di ricerca consiste in una analisi delle problematiche relative ai lavoratori *over* 50 sul posti di lavoro e auspica strategie di sinergia tra politiche pubbliche e aziende per cercare di arginare la problematica relativa all'invecchiamento della popolazione e il suo impatto sul mondo del lavoro.
Un altro istituto molto attivo nelle ricerche relative all'*Age Management* è ISFOL[2] che a partire dal 2006 ha svolto indagini accurate sull'invecchiamento attivo e sulle sue conseguenze in ambito

[1]IRES, *Istituto di Ricerche Economiche e Sociali, http://www.ires.it/*
[2]ISFOL, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori,http://www.isfol.it/

socio-economico. In particolare il corposo studio ***Le politiche Aziendali per l'Age Management - Materiali per un Piano Nazionale per l'invecchiamento Attivo*** di Guadalupe Riccio e Alessandro Scassellati ha focalizzato l'attenzione sull'attività delle organizzazioni aziendali in rapporto ai lavoratori *over* 50. Dopo aver analizzato le condizioni dei lavoratori *aged* in Italia, gli autori hanno elaborato alcune strategie possibili per valorizzare al meglio le risorse mature, che però non possono trovare una completa riuscita senza il supporto di politiche pubbliche che sostengano con riforme previdenziali flessibili le aziende. **ISFOL** ha partecipato attivamente *all'Anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo e della solidarietà tra generazione*, proclamato dal Parlamento Europeo e dal Consiglio dell'Unione Europea nel 2012. L'Istituto ha partecipato in una duplice veste, da una parte come agenzia tecnica del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali fornendo assistenza tecnica nell'ambito di un'indagine strutturata sulle tematiche dell'invecchiamento della forza lavoro e sull'invecchiamento attivo, dall'altra come Ente pubblico di Ricerca ha svolto un ruolo di primo piano nel dibattito scientifico nazionale producendo diversi contribuiti scientifici. Il frutto delle ricerche svolte è stato pubblicato sulla rivista dell'Istituto, Osservatorio ISFOL (n°2, 2012), dove sono presenti numerosi articoli che si concentrano sulle strategie possibili per valorizzare i lavoratori *aged*, con particolare riguardo al *life long learning*; inoltre ha organizzato, sempre nel 2012, il Seminario internazionale *Improving working conditions*: *contribution to active ageing* organizzato in collaborazione con EUROFOUND e il Convegno *Invecchiamento della popolazione, politiche del lavoro e del life-long learnin*g.
"Quaderni Europei sul nuovo Welfare" è una rivista che parte dal presupposto che oggi l'allungamento della vita sia un fenomeno di primo spessore dell'attuale società, quindi propone di discutere le origini, l'evoluzione e le ripercussioni in ambito economico e culturale. Interessante il contributo di Giuseppe Zaffarano, ***Gli over 40 nel mondo del lavoro: una opportunità da cogliere*** (Quaderno n.16/2011), focalizzato sul concetto di discriminazione per l'età. Infine il Quaderno n.19 del 2012 è completamente dedicato all'Anno Europeo dell'Invecchiamento attivo e solidarietà tra le generazioni, panoramica generale su tutte le possibili variabili dell'invecchiamento attivo sia nel contesto lavorativo che nel contesto della vita privata.
Infine riveste particolare importanza l'attività di ricerca del **Centro Maderna** che è una realtà unica in Italia che si occupa di promuovere e diffondere una "cultura sull'anzianità attiva"[3].
In ambito accademico si distinguono le ricerche di **Francesco Marcaletti** incentrate non solo sui lavoratori *over* ma anche, recentemente, sull'ingresso nel mondo del lavoro dei lavoratori *young*. Nel paper***La dinamica intergenerazionale nei mercati del lavoro: tra conflitto, mutua esclusione e misure per l'inclusività*** l'autore, dopo attente analisi statistiche sulla disoccupazione giovanile e elevata presenza di lavoratori maturi sul mondo del lavoro, giunge alla conclusione che:

la solidarietà tra le generazioni costituisce l'elemento che specifica la qualità dei processi di inclusione e, stante il quadro socio-demografico che caratterizza le società attuali, e garantisce la coesione sociale. In tale prospettiva, l'intergenerazionalità costituisce il nesso che lega i processi di inclusione delle fasce più fragili della popolazione alla qualità della coesione sociale che se ne produce. (Marcaletti, 2012)

Inoltre Marcaletti ha creato un blog[4] in cui sono presenti sia notizie aggiornate sulla ricerca in ambito *ageing* a livello internazionale sia novità a livello nazionale su strategie e possibili innovazioni e spunti di ricerca.
Le ricerche di **Gianfranco Rebora** invece si propongono come obiettivo di individuare degli orientamenti per le politiche economiche e sociali al fine di creare un contesto il più possibile favorevole e ricco di stimoli per le organizzazioni private e pubbliche al fine di poter perseguire buone prassi di *age diversity* (Rebora et al. 2009).
Il volume dell'AISL[5]***Game Over? Percorsi professionali per gli over 40*** a cura di Paola Brivio e Maurizio Quarta raccoglie i contributi di vari esperti del settore con una panoramica generale delle tematica a livello italiano e spunti di riflessione sia a livello politico-legislativo che manageriale.

[3] http://www.centromaderna.it/
[4] http://agesatwork.blogspot.it/
[5] AISL, Associazione italiana di Studio del Lavoro, http://www.aisl.it/.

6. GLI ORIENTAMENTI DELL' UNIONE EUROPEA SULL'INVECCHIAMENTO ATTIVO

A fronte dei nuovi equilibri demografici, caratterizzati da una maggiore longevità e denatalità della popolazione europea, trova spazio nell'agenda politica dell'UE, a partire dagli anni '90, il rapporto tra il lavoratore *aged* e il mercato del lavoro. L'Unione Europea ha iniziato così a promuovere una riflessione approfondita sul tema dell'invecchiamento attivo attraverso iniziative, ricerche e scambi di informazioni per stimolare interventi in favore della popolazione *aged* volta ad aumentare il tasso di occupazione nel corso degli anni.
Nel 2000 **la direttiva CE 2000/78** introduce per la prima volta la discriminazione di età tra quelle da combattere insieme alle discriminazioni di genere, disabilità, orientamento sessuali e religione; questa scelta è stata dettata per salvaguardare sia le categoria dei lavoratori *young* sia dei lavoratori maturi. L'anno successivo nel **Consiglio europeo di Stoccolma** viene fissato l'ambizioso traguardo di occupare la metà delle persone nella fascia di età 55-64 anni entro il 2010. A tale target viene aggiunto l'obiettivo posto dal **Consiglio europeo di Barcellona (2002**) di aumentare l'età media di uscita dal mercato del lavoro per il pensionamento di cinque anni entro lo stesso anno nei Paesi dell'Unione, identificando le politiche attive da privilegiare per mirare al conseguimento del pieno impiego. L'obiettivo della piena occupazione è stato rafforzato con la **Strategia di Lisbona**, una procedura coordinata di riforme strutturali, adottata dagli Stati membri nel 2000 che è stata fondata sulla necessità di perseguire congiuntamente la crescita economica, la stabilità finanziaria e la coesione sociale. Obiettivo essenziale di tale politica è il raggiungimento di un tasso di occupazione totale della popolazione europea al 70%, il tasso di occupazione femminile al 60% e quello della fascia di età più anziana dei lavoratori (55- 64enni) al 50%[6]. Nella successiva Comunicazione Commissione del "***Aumentare il tasso d'occupazione dei lavoratori anziani e differire l'uscita dal mercato del lavoro***" (2004)le considerazioni comunitarie si sono concentrate sulla qualità del lavoro. La Commissione ha cercato di spingere gli Stati membri ad adottare misure atte ad agire sulla salute e la sicurezza sul posto di lavoro, sull'organizzazione del lavoro e sulla formazione. Il miglioramento della qualità del lavoro è stato indicato, sostanzialmente, come una delle chiavi per incoraggiare il differimento dell'uscita dalla vita attiva da parte dei lavoratori maturi. Tuttavia, i risultati poco soddisfacenti ottenuti nei primi cinque anni di implementazione della Strategia di Lisbona nel raggiungimento dei tassi di occupazione previsti tra il 2001 ed il 2003 [7] hanno portato ad ulteriori riflessioni a livello comunitario[8].
Nel marzo del 2005 la Commissione europea ha pubblicato un Libro Verde, intitolato **Una nuova solidarietà intergenerazionale per far fronte ai cambiamenti demografici,** che spiega come la crisi demografica risulti essere strettamente collegata a tre fenomeni principali: in primo luogo, l'aumento dell'aspettativa di vita dovuto ai progressi fatti qualitativamente nell'assistenza sanitaria europea e nella vita, in tutti gli Stati membri dell'Ue. Il secondo fattore critico è rappresentato dalla crescita ininterrotta dei lavoratori *over* 50 anni almeno fino al 2030, dovuto all'invecchiamento della generazione dei cosiddetti "*baby-boom*". Infine, la Commissione introduce nel ragionamento anche il basso tasso di natalità, che influenza anche la dinamica della popolazione. La difficoltà nel trovare un lavoro, il costo degli alloggi, le nuove scelte di studio, di vita professionale e di vita familiare, sono elementi che contribuiscono ad abbassare il tasso di fecondità rispetto alla soglia di ricambio generazionale [9].
Il 31 Luglio 2012 L'Unione Europea ha proclamato il 2012 **"Anno Europeo per l'Invecchiamento Attivo e la solidarietà tra le generazioni"**, nato dalla necessità di sviluppare delle iniziative di sensibilizzazione globale e di elaborare dei principi comuni per le politiche in materia d'occupazione per l'invecchiamento attivo. L'obiettivo di tali politiche è di garantire delle condizioni di lavoro migliori, affinché i lavoratori possano svolgere l'attività professionale più a lungo, traendo i

[6] Consiglio europeo, Conclusioni Della Presidenza, Consiglio europeo di Lisbona 23 e 24 marzo 2000.
[7] Sintesi della relazione 2004 sull'occupazione in Europa, Debole crescita economica globale e occupazione in chiaroscuro nel 2003 in Europa.
[8] Conclusioni del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri riuniti in sede di Consiglio sul ruolo dello sviluppo delle capacità e delle competenze nella realizzazione degli obiettivi di Lisbona, Gazzetta ufficiale n. C 292 del 24/11/2005 pag. 0003 – 0004
[9] Euronote, *Il modello sociale europeo nell'Europa che invecchia*, n.24 . http://www.euronote.it/inserto/inserto42.htm

vantaggi dai posti di lavoro richiesti nel settore dei servizi assistenziali e alle persone, ovvero i cosiddetti *white jobs*; attraverso queste politiche si facilita la cultura dell'invecchiamento attivo basata su una società che non attua differenze sociali tra età differenti e che promuove la solidarietà tra generazioni. L'invecchiamento attivo va quindi inteso come maggiori opportunità per gli anziani di continuare a lavorare, mantenersi più a lungo in salute e rivestire ancora un ruolo attivo, attraverso eventi, conferenze e ricerche con l'obiettivo di diffondere la consapevolezza che l'invecchiamento della popolazione non sia soltanto una sfida per le finanze pubbliche ed i sistemi sanitari nazionali, ma possa rappresentare anche un'opportunità. L'Europa può in tal senso svolgere un compito importante nei vari settori (occupazione, tutela sociale, inclusione, salute pubblica, società dell'informazione, trasporti) anche se il ruolo principale deve essere svolto dai governi nazionali, regionali e locali, oltre che dai partner sociali e dalla società civile. Si rende necessario quindi un cambiamento in grado di assorbire positivamente la trasformazione dell'ordine demografico che ormai si profila.
Le tappe di sensibilizzazione culminano nell'adozione della **Strategia Europa 2020** che si propone di lanciare un messaggio di sensibilizzazione rivolto al contributo che le persone anziane possono dare alla società attraverso lo scambio di informazioni e buone pratiche. La Strategia punta a rilanciare l'economia dell'UE, sostenibile e solidale, capace di conseguire elevati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale. Difatti la sfida a cui le imprese sono chiamate a rispondere si basa non solo sull'innovazione tecnologica, ma anche sulla capacità di definire una "politica unitaria di ricomposizione tra le generazioni in grado di superare le dicotomie presenti nei luoghi di lavoro e cause di improduttività[10]. Tra gli obiettivi della Strategia in materia di occupazione, vi è quello di raggiungere il 75% del tasso di occupazione delle donne e degli uomini di età compresa tra 20 e 64 anni, attraverso una maggiore partecipazione dei giovani, dei lavoratori più anziani e di quelli poco qualificati e una migliore integrazione dei migranti legali.
Si è scelto di portare alla luce alcuni esempi di aziende italiane che si sono distinte nel campo dell'*Age Management*.

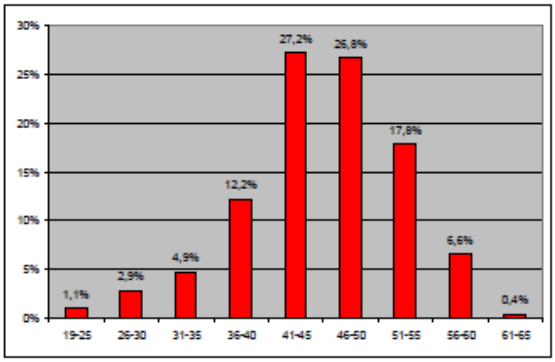
7. ESEMPI ITALIANI E EUROPEI DI BEST PRACTICE DI AGE MANAGEMENT

Alcune realtà aziendali, sia in Italia che in Europa, si sono distinte per scelte innovative al fine di valorizzare *l'age diversity*; in questa breve ricerca si è scelto di analizzare le seguenti aziende: Telecom Italia, Luxottica, Unicredit Bank, Ikea, Skoda e Volkswagen.

Telecom Italia, leader nel settore delle telecomunicazioni, è uno degli esempi italiani di *best practice* nel campo dell'*Age Management*. Opera in Italia in tre settori diversi delle telecomunicazioni: con il marchio *Telecom Italia* per la telefonia fissa e l'acceso alla rete, il marchio *TIM* per la telefonia mobile ed infine nella televisione via cavo con il marchio *IPTV di Telecom Italia*. Oltre a una leardership sul mercato italiano recentemente ha espanso il proprio business nel mercato del lavoro brasiliano con TIM Brasil, attualmente uno dei principali player in Sud America.
Per l'azienda valorizzare le diversità di genere, etnia, età, religione, disabilità e orientamento sessuale è intesa come un potenziale per incrementare il valore dell'organizzazione aziendale. Per quanto riguarda *l'Age Diversity*, Telecom Italia ha dimostrato un particolare interesse collaborando a partire dal 2010 con università e con fondazioni in convegni e workshop; ad esempio partecipa dal 2010 al Laboratorio *Working Age* della Fondazione Solidas che si propone come obiettivo quello di confrontare le *best practice* condivise dalle aziende partecipanti e di approfondire le analisi sui rapporti intergenerazionali nelle organizzazioni aziendali[11]. L'azienda infatti presenta ben il 79% di lavoratori *over* 40 e ,a causa del blocco delle assunzioni per l'adesione al Contratto di Solidarietà del 2010 e della recente riforma pensionistica, ha riscontrato un progressivo aumento dell'età media dei lavoratori e una diminuzione del ricambio generazionale. Per affrontare questi cambiamenti delle forze lavoro Telecom Italia ha analizzato quali siano i punti di forza e quali le

[10] www.iglooproject.eu/
[11] http://www.sodalitas.it/impresa_e_lavoro/Working_Age_La_gestione_delle_eta_nell_impresa.aspx

debolezze dei lavoratori *over* 40 per poter elaborare le strategie migliori di *Age Management*. Secondo questa indagine i lavoratori *over* 40 presentano come punti di forza il forte senso d'appartenenza all'azienda, la produttività del ruolo, l'intelligenza sociale, la versatilità e un *know-how* aziendale, frutto della lunga esperienza. Dal punto di vista delle debolezze i rapidi cambiamenti del mercato del lavoro hanno portato alla richiesta di competenze linguistiche e informatiche delle quali spesso i lavoratori più maturi sono sprovvisti. A queste mancanze si aggiungano gli elevati costi per i lavoratori *over* 40 e le eventuali problematiche fisiche dovute all'avanzamento dell'età. A livello macro vi sono inoltre le minacce dovute alla crisi economica e agli squilibri del sistema previdenziale.



Fonte: Telecom Italia,sito aziendale, 2012

Dal punto di vista della formazione Telecom Italia ha lanciato il progetto**"*Io imparo l'azienda è con te*"** che offre ai dipendenti l'opportunità di iscriversi e di frequentare, a spese dell'azienda, uno dei corsi di laurea attivati dall'Università Telematica Internazionale Uninettuno. Il progetto ha avuto un notevole successo in quanto nel biennio 2012-2013 ben 1476 dipendenti hanno partecipato al programma.
L'azienda, cosciente del suo ruolo di primaria importanza nel contesto italiano, ha creato il progetto di inclusione digitale della popolazione matura **"*Navigare insieme*"**, una *community* che stimola l'incontro generazionale infatti permette ai giovanissimi di insegnare alle persone mature i fondamenti basilari dell'utilizzo del computer. In collaborazione con il MIUR ha organizzato incontri in 12 città italiane dove i ragazzi hanno insegnato alle persone più mature le competenze informatiche. Il progetto, non si rivolge solo al contesto italiano ma anche ai lavoratori aziendali infatti nelle Palestre informatiche interne i lavoratori *young* hanno formato, volontariamente, i lavoratori *over* 50. L'iniziativa si propone da un lato di colmare le lacune informatiche dei lavoratori *over* 50 dall'altro di favorire i rapporti e gli scambi di *knowledge* tra giovani e meno giovani, favorendo una maggiore armonia nel contesto aziendale.
Il *know-how* dei dipendenti più anziani è un bagaglio culturale di grande ricchezza che Telecom ha voluto divulgare tramite l'iniziativa ***Maestri di mestiere*** dove i dipendenti di Telecom Italia, appartenenti al settore Open Access, che hanno quindi alte competenze tecniche, divulgano il proprio *know-how* insieme a Professori liceali in scuole selezionate sul territorio nazionale. In questo modo si crea "una sinergia auto rigenerante tra aziende, scuole, Maestri di Mestiere, professori e studenti, valorizzando i migliori studenti, allineando i programmi scolastici alle esigenze aziendali, dando visibilità alle professionalità aziendali e del corpo docente, connotando socialmente l'attività di *employer branding*"(Fabio Gallucio, HR Telecom 2012[12]). Infine l'azienda sta lanciando una nuova intranet di tipo 2.0,*Virtual Work Space*, a carattere interattivo e collaborativo, che si propone l'obiettivo di favorire l'incontro tra le diverse generazioni presenti in azienda favorendo sia lo scambio di competenze ed esperienze professionali, ma anche la possibilità di interagire fuori dal contesto lavorativo.
Per migliorare il *work-life balance* dei dipendenti, Telecom Italia propone strategie di *welfare* atte a valorizzare la qualità di vita globale dei lavoratori. Nel caso dei lavoratori maturi, di particolare interesse risultano:

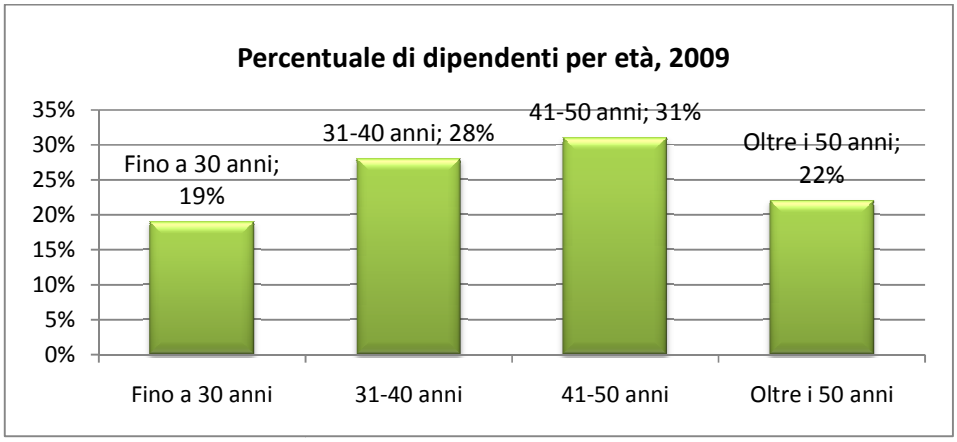
[12]http://www.greenbusinessweb.it/2013/03/age-diversity-le-best-practicedi- unicredit-e-telecom/

- le "**Aree Benessere**" presenti nelle sedi di Roma, Palermo e Padova dove è possibile per i dipendenti seguire corsi di fitness e di salute posturale.
- **Disbrigo pratiche burocratiche**: 38 sportelli presenti nelle sedi aziendali di Torino, Milano, Venezia, Padova, Bologna, Firenze per sbrigare le quotidiane pratiche burocratiche direttamente in azienda.
- **Centro di Ascolto *People Caring***: professionisti esterni offrono un servizio di *counseling* telefonico per sostenere i lavoratori che presentano disagi sul posto di lavoro.

Da questa panoramica si avverte quanto sia importante per l'azienda adottare strumenti capaci di cogliere le caratteristiche distintive del personale per poter rendere l'organizzazione un luogo in grado di favorire sia l'integrazione delle diverse fasce generazionali della popolazione aziendale, sia di sviluppare al meglio l'*employability* dei lavoratori *over* 50*,* seguendo le nuove esigenze di mercato.

Un'altra azienda italiana ad essersi interessata alla tematica sempre più attuale dell'*Age Management* è **Luxottica Group**, leader nel settore del design, produzione, distribuzione e vendita di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi. Il fatturato dell'azienda,in grande crescita nel 2012, si è attestato infatti come il migliore della sua storia, con un utile netto di circa 541 milioni di euro. Fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio, Luxottica ha anche un vasto canale di *retail* concentrato soprattutto in Nord America, Asia - Pacifico, Cina e Sud America. Il design, lo sviluppo e la realizzazione dei prodotti avvengono in sei stabilimenti produttivi in Italia, due in Cina e uno negli Stati Uniti dedicato alla produzione di occhiali da sole sportivi.
Nel 2012 l'azienda veneta ha beneficiato dell'integrazione dell'impianto produttivo di Campinas in Brasile; in India, inoltre, ha uno stabilimento di minori dimensioni che serve il mercato locale.
L'azienda vanta tra gli 8 mila dipendenti degli stabilimenti produttivi 30 **Maestri del Lavoro**, decorati con la Stella al Merito del Lavoro dal presidente della Repubblica: questo è l'originale metodo di valorizzazione del **know-how** dei lavoratori *over* 55 che abbiano compiuto 25 anni di servizio e che abbiamo dimostrato nel corso della carriera laboriosità, buona condotta morale, preparazione tecnica nel proprio settore e originalità,competenza molto apprezzata nell'azienda di Del Vecchio.
Lo scorso ottobre è stato firmato il **nuovo contratto integrativo** in cui sono state incluse una serie di iniziative a sostegno delle politiche di *ageing* dei dipendenti, che ben si adattano alle circostanze dei lavoratori più anziani perché modulano in modo flessibile le prestazioni di questi ultimi. Luxottica prevede inoltre il *job sarin* familiare, una politica manageriale che permette al dipendente di farsi sostituire dal coniuge disoccupato, in cassa integrazione o da un figlio. Luxottica è inoltre sensibile al tema della prevenzione sanitaria ed attua politiche di *Age Management* che favoriscono l'assistenza in caso di gravi patologie, garantendo, ad esempio, l'integrazione sino al 100% della retribuzione per i collaboratori assenti da oltre 180 giorni in caso di malattie.
Infine vi sono numerose iniziative a favore della formazione continua, con borse di studio correlate alle attività dell'azienda per dipendenti e famigliari ed una flessibilità nella gestione individuale della presenza, nonché un ampio riconoscimento del part-time.
Nel ramo bancario italiano un ulteriore esempio di buona prassi di *Age Management* è rappresentato dal caso **Unicredit**. Unicredit nasce nel 1998 e ad oggi è uno tra i primi gruppi di credito europei e mondiali; ha sede sociale a Roma e direzione generale a Milano. La banca conta più di 40 milioni di clienti e opera in 22 Paesi. I mercati principali nei quali opera sono Italia, Austria, Germania meridionale, Svizzera e Europa dell'Est e del Centro. Tra il 2007 e il 2008 viene investita dalla crisi finanziaria, perdendo in poco tempo il 29% del valore delle sue azioni. Grazie alla messa in pratica di alcune strategie, riesce gradualmente a recuperare terreno e a raggiungere una certa stabilità, nonostante la difficoltà dell'attuale periodo storico. Oggi il gruppo bancario conta 165.000 dipendenti. Inoltre Unicredit si è inoltre resa conto che all'interno della sua banca, sono almeno quattro le generazioni che si trovano a dover condividere lo stesso ambiente di lavoro e a dover operare sugli stessi processi, usando però metodi e approcci differenti.[13]

[13]https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/en/sustainability/reporting-and-metrics/reporting-and-metrics-ita/sintesi_bs_unicredit.pdf



È evidente che, in una situazione del genere, diventa di fondamentale importanza avere sia degli strumenti sia dei responsabili in grado di identificare le peculiarità delle varie fasce di età presenti, per rendere l'organizzazione un luogo che soddisfi le esigenze e le aspettative di tutti, oltre che favorirne l'integrazione. A tal proposito Unicredit ha puntato molto sulla conoscenza approfondita delle esigenze degli *over* 55, poiché l'azienda è composta da 10.000 dipendenti sopra i 54 anni. Per questo motivo a novembre dello scorso anno è partito il "**Progetto Over 55 – Essere Senior in Unicredit**" che coinvolge vari settori aziendali: dalle *Human Resources*, alla formazione, dalle Relazioni Industriali ai sindacati. Lo scopo di tale iniziativa è quello di fornire un quadro più completo possibile di quelli che sono i bisogni, le esigenze formative e le aspettative di questa fascia generazionale, considerata non come un costo, bensì come una risorsa sia in termini di competenza, che di serietà e dedizione, al fine di offrire strumenti idonei per un'adeguata riqualificazione e valorizzazione delle competenze e garantire un buon *work-life balance*. Per fare ciò sono stati formati dei gruppi ai quali sono stati distribuiti dei questionari in forma anonima e contemporaneamente sono state realizzate delle interviste su un campione rappresentativo di dipendenti. Il termine della ricerca è stato fissato a marzo 2014 e una volta estrapolati i risultati, lo stesso processo verrà esteso alle altre fasce generazionali. Questo permetterà ad Unicredit di avere una visione più specifica di quelle che sono le reali esigenze delle varie fasce d'età, dando vita a un importante confronto fra le generazioni che conduca l'azienda verso la crescita e l'innovazione. È quindi di fondamentale importanza dare il giusto spazio alle politiche di *Age Management* che promuovono il dialogo fra giovani e *over experienced* e il reciproco scambio di conoscenze e competenze. Esse infatti sono importanti fattori di successo per la crescita e lo sviluppo delle aziende, poiché la valorizzazione delle differenze generazionali costituisce un valore aggiunto per le imprese, impedendo la dispersione delle conoscenze e delle abilità acquisite nel tempo[14].

IKEA è un'azienda multinazionale, presente anche in Italia, che opera nel campo all'arredamento a far data dagli anni '70; fondata in Svezia da Ingvar Kamprad, con sede legale principale nei Paesi Bassi, è specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo e oggettistica per la casa.
Le politiche aziendali perseguite da Ikea, sempre sensibili alle di pari opportunità e all'ambiente, includono anche l'attenzione all'*Age Management*; i valori dell'azienda emergono a partire dal *recruitment* infatti le inserzioni di lavoro specificano sempre che la ricerca è rivolta sia a studenti che a pensionati che vogliono integrare il loro reddito, che intendono rientrare nel mondo del lavoro o che hanno bisogno di tempo libero. L'obiettivo quindi è quello di attrarre dei candidati diversificati,inclusi i lavoratori maturi.
Un esempio di buona prassi è rappresentato dall'IKEA di Cardiff, una delle 12 sedi presenti in Gran Bretagna, che ha collaborato strettamente con il programma inglese che favorisce e crea opportunità di lavoro, **il *Jobcentre Plus***, con l'obiettivo di esaminare i metodi di reclutamento e

[14]http://www.greenbusinessweb.it/2013/03/age-diversity-le-best-practice-di-unicredit-e-telecom/

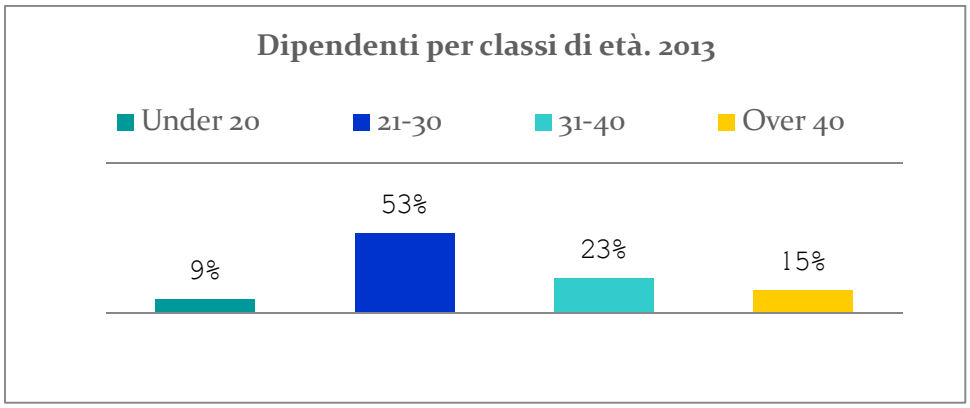
ridefinire i processi al fine di facilitare l'assunzione di una forza lavoro diversificata dal punto di vista dell'età ed ottenere quindi un ambiente di lavoro equilibrato, convinta che l'esperienza della forza lavoro più anziana possa apportare giovamento e profitto agli affari, nonché un sostegno per i collaboratori più giovani.

Le competenze interprofessionali dei *senior*, acquisite nel corso della vita, vengono concepite da Ikea come un valore aggiunto utile a migliorare il rapporto del lavoratore anziano con i clienti.

Il progetto ***SPI@LEARN, Sviluppo dei Servizi per l'Impiego***, descrive alcune esperienze lavorative di over 55 nella sede inglese dell'Ikea, qui riportiamo le più significative:

- A Howard Clarke, 57 anni, messo in esubero nel 2002 dal suo lavoro di assistente tecnico è stato offerto un lavoro a tempo pieno nel reparto del rimessaggio, ma con un impiego a tempo parziale che andava incontro alle sue esplicite richieste.
- A Keith James, 57 anni, dopo una lunga carriera come tecnico, in Gran Bretagna e all'estero, in cerca di lavoro che potesse interessarlo, ma anche consentirgli di avere del tempo libero durante il giorno, venne data l'opportunità di lavorare part-time e di ottenere un ruolo cruciale nel successo del magazzino.

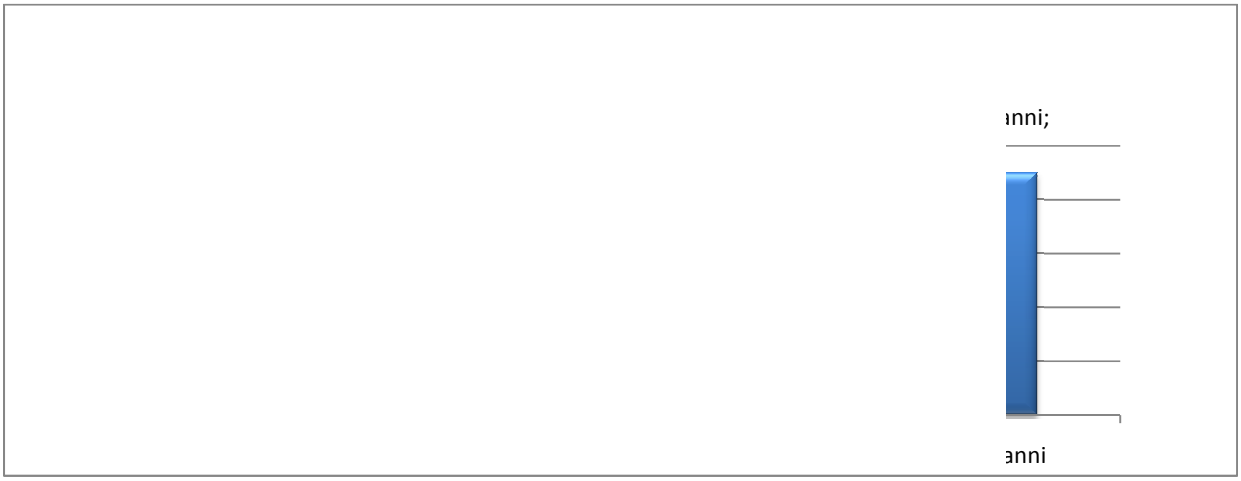
Così come avviene nella città del Regno Unito, qualcosa di simile accade in Danimarca, dove però le politiche di *Age Management* sono più orientate verso la promozione della salute dei lavoratori anziani, fornendo un massaggio due volte al mese, un corso per condurre uno stile di vita sano affiancato ad un programma di dieta personalizzata, una consulenza per prendere o perdere peso, assistenza per smettere di fumare, gestire lo stress e le situazioni di conflitto, uno sconto sui centri fitness e una copertura assicurativa sanitaria che include terapie riabilitative in cliniche private per agevolare il recupero veloce e il ritorno sul posto di lavoro dopo una malattia e, infine, un'iniziativa che promuove le giuste posture per il lavoro in piedi, seduti e per il corretto sollevamento di pesi.



L'azienda **Volkswagen**, operante nel settore automobilistico, nasce nel 1937 a Wolfsburg in Germania. Negli anni '70 la casa automobilistica attraversa una forte crisi finanziaria dovuta alla carenza di innovazione dei suoi modelli che, grazie ad un cambiamento di stile, riesce a fronteggiare, incrementando le vendite. L'apice del suo successo viene raggiunto con la terza generazione della Golf che nel 1992 si aggiudica il premio di miglior auto dell'anno. Ad oggi è una delle maggiori produttrici di automobili al mondo. Nel 2010 contava 389.000 dipendenti, dislocati in 15 Paesi dell'Europa e 6 tra America, Asia e Africa.

Dal 2008 la Volkswagen ha subito vari cambiamenti dal punto di vista organizzativo. Ad incidere su questo aspetto, sono state anche le politiche governative, che per combattere la disoccupazione hanno messo a punto alcune riforme sociali, erogando corsi di formazione e concedendo incentivi alle imprese che assumevano giovani. Grazie a tali provvedimenti, la Volkswagen si trova oggi nell'invidiabile situazione di aver bisogno di manodopera, ma non di una qualsiasi, bensì di manodopera qualificata. Per risolvere questo problema, l'azienda ha adottato un'innovativa e originale strategia: essa ha deciso di richiamare i suoi ex dipendenti specializzati, ormai pensionati,

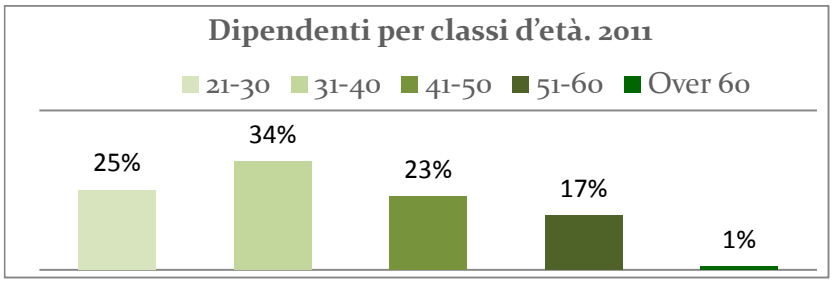
per formare i neo-assunti, piuttosto che assumere nuovo personale che non ha mai vissuto la realtà dell'azienda. Gli *over-experienced*, infatti, sono facili da reinserire poiché conoscono l'ambiente, sanno tutte le procedure da seguire e godono di un'alta considerazione da parte dei colleghi. Inoltre, da un sondaggio effettuato nelle aziende tedesche è emerso che gli ex dipendenti sono molto apprezzati anche dai più giovani, non solo per la loro esperienza, ma anche per la disciplina di lavoro e per la lealtà nei confronti dell'azienda.
Il Tabloid Bild – quotidiano tedesco – ha recentemente titolato: «Quasi nessuna impresa riesce più ad andare avanti senza l'esperienza dei dipendenti qualificati di un tempo». Inoltre ha fornito un elenco di tutte le imprese che, seguendo la scia della Volkswagen, hanno adottato la stessa vincente strategia; tra queste sono da ricordare: il Gruppo Otto, uno dei colossi dell'e-commerce, che ha formato un'affiliata per poter richiamare gli ex dipendenti a formare i più giovani; essi vengono ingaggiati ognuno per un massimo di 50 giorni all'anno. Il gruppo Bosh ha una lista di circa 1500 ex dipendenti con un'alta qualificazione, che richiama all'occorrenza per brevi periodi di consulenza. Lo scorso anno sono state 55 mila le ore lavorate da 600 ex dipendenti. Emblematica è la storia di Fritz Baumann, 66 anni, riportata sullo stesso quotidiano: lui ha dichiarato che "un mese dopo essere andato in pensione mi hanno chiesto se volevo andare in Russia come consulente. Ho accettato immediatamente".
Infine anche Airbus, Fraport (aeroporto di Francoforte) BMW e altre importanti aziende tedesche si avvalgono sempre più dell'esperienza dei propri pensionati per le mansioni più svariate. Il rapporto con loro è infatti molto più semplice, poiché a differenza di altri consulenti, conoscono il lavoro e l'ambiente dove dovranno operare[15].



Fondata nel 1923 a Plzen (Repubblica Ceca), la ***Škoda*** *Auto* è una delle più antiche case automobilistiche del mondo. Nel 1991, il marchio Škoda entra a far parte del Gruppo Volkswagen tedesco e da allora ha triplicato le vendite ed ha espanso notevolmente il suo portfolio di prodotti.
La sede del gruppo è nella città ceca di Mladá Boleslav, dove lavora una significativa rappresentanza dei dipendenti: 19.691 su un totale di 26.565 (dato del 2011, in crescita del 7,5 % rispetto al 2010). Il profilo professionale della Škoda è molto flessibile e conta quattro posizioni principali, tra cui: operaio di produzione, lavoratore operativo, personale tecnico e digestione.
La sfida all'invecchiamento demografico rappresenta una parte importante della *mission*, attenta al mantenimento del personale qualificato in una prospettiva a lungo termine; l'azienda si colloca infatti per tali motivi tra le più popolari nella Repubblica Ceca. L'analisi dei dati anagrafici all'interno dell'azienda evidenzia una presenza cospicua intorno agli 8200 lavoratori nel gruppo 31-40 anni. Il secondo più grande gruppo in ordine di grandezza riguarda i lavoratori di 21-30 anni (circa 5.800),

[15]http://www.rainews.it/it/news.php?newsid=167573

seguiti molto da vicino dai 41-50 anni di età (circa 5.700); infine ci sono circa 4.000 lavoratori nella fascia compresa tra i 51-60 anni di età e circa 300 *over* 60.



È quindi evidente che la *workforce* di Škoda Auto Group stia invecchiando. A seguito della diminuzione del potenziale bacino di manodopera, evidenziata dalle recenti tendenze demografiche, il gruppo ha sviluppato un programma destinato a trattenere e prolungare la vita utile dei suoi dipendenti, in particolare il personale *senior*. I principali obiettivi di tale iniziativa sono stati stabiliti per garantire una migliore produttività e sostenibilità, mantenendo gli impiegati specializzati in attività di servizio e conservando il patrimonio di competenze aziendali. Da qui nascono le iniziative rivolte al sostegno dell'invecchiamento attivo, destinate a contrastare qualsiasi calo di efficienza lavorativa tra i dipendenti più anziani,derivanti da problemi di salute. La promozione della salute e la regolazione sul posto di lavoro sono tematiche alla base del cosiddetto ***Programma 50+*****,** realizzato per i dipendenti Škoda. Nello specifico, un lavoratore dopo 30 anni di attività lavorativa continuata nella casa automobilistica Skoda, ottiene il *senior worker status*, che gli garantisce una posizione diversa ma adatta alle sue capacità; in alcuni casi a tali modifiche seguono degli aggiustamenti di stipendio. Per ricompensare gli sforzi che derivano da un'attività lavorativa svolta in età avanzata, i lavoratori Skoda hanno diritto a un giorno di ferie remunerato e un *extra* di 5 giorni, anch'essi retribuiti (per anno solare) e a 14 giorni destinati alla fruizione di un soggiorno in una spa.
Degna di nota è senza dubbio l'iniziativa dei luoghi di lavoro protetti, situati all'interno degli impianti automobilistici come parti integranti della società che hanno la peculiarità di offrire un ambiente di lavoro adeguato alle persone con problemi di salute specifici, realizzati per tutelare la salute dei dipendenti della Škoda. Oltre alla presenza di tali luoghi di lavoro protetti, si aggiunge un programma sanitario speciale per il sostegno concreto alla salute, ovvero il *Personal health plan* ***Škoda Check-up***, che prevede un test cardiovascolare, la prevenzione di malattie tumorali, vaccini, un programma per porre fine alla dipendenza dal tabacco, l'assistenza psico-sociale, consigli su una corretta e sana alimentazione e rilassanti trattamenti termali.
Oltre a queste misure di salute e sicurezza e di promozione della salute, l'azienda offre anche un vasto programma di formazione continua e una serie di opzioni flessibili di lavoro a tutto il personale.
La Skoda ha ritenuto che tale investimento fosse utile e conveniente, poiché esso ha prodotto un esito positivo sul reclutamento e la fidelizzazione. A ciò è dovuto una gran parte del suo successo, confermato da un sondaggio tra i dipendenti condotta nel 2011 con la partecipazione del 93% di essi.
In conclusione gli obiettivi principali, rivelatesi vincenti, delle misure adottate dalla Skoda, riguardano:
• il trattenimento dei dipendenti attivi in attività di servizio
• il sostegno delle prestazioni dei dipendenti
• la prevenzione e la cura della salute dei dipendenti
• il mantenimento di competenze aziendali
• la promozione della consapevolezza sociale in azienda

Il programma di *Age Management* attuato dalla Skoda è stato premiato con un invito alla presentazione del convegno "**Employers' Practice for Active Aging**" tenuto dall'organizzazione Business Europe a Bruxelles nel 2012.

CONCLUSIONI

In questo *paper* si è analizzato lo stato dell'arte sulla tematica dell'age management, ovvero della gestione delle differenze d'età all'interno delle organizzazioni, mantenendo un *focus* sulle differenze intergenerazionali, sull'integrazione delle competenze degli *older workers* rispetto alle nuove generazioni e sugli interventi di implementazione di tale tematica nelle pratiche manageriali. L'argomento trattato si è dimostrato, infatti di profonda attualità, in quanto di anno in anno sono sempre più numerose le organizzazioni che si trovano da un lato a dover affrontare il problema del crescente invecchiamento della propria forza lavoro, e dall'altro quello del mancato allineamento delle competenze dei lavoratori più anziani rispetto alle richieste di innovazione verso cui i mercati spingono. Spesso questo mancato allineamento costituisce un gap di competitività per le organizzazioni, che sono naturalmente tentate di risolvere il problema semplicemente spingendo il personale più anziano verso un ritiro anticipato e inserendo figure più giovani in organigramma. Questa pratica è però risultata essere poco idonea ad aggredire il problema nella sua complessità, portando a due tipi conseguenze: innanzitutto in termini di costi, che se da un lato traggono giovamento dalle più convenienti forme contrattuali all'interno delle quali il personale più giovane può essere inquadrato, dall'altro risentono dell'aumento di spese sanitarie, assenteismo e della diminuzione della produttività dovuta ad una cattiva gestione delle risorse esperte presenti in azienda; in secondo luogo in termini di competenze, in quanto quelle maturate tramite l'esperienza dal personale più anziano sono difficilmente trasferibili nei più giovani tramite processi formativi standardizzati. Anche questa soluzione quindi presenta problematiche che creano gap di competitività nelle organizzazioni prese in esame, e sebbene possano effettivamente risultare economicamente vantaggiose nel breve periodo non riescono a generare valore per l'azienda nel medio e nel lungo periodo. Essa si troverà sempre a dover affrontare la medesima problematica passivamente, e ciò potrebbe rappresentare un peso sempre maggiore nel suo funzionamento, come evidenziato dai dati demografici mostrati in precedenza. L'analisi effettuata ha permesso di comprendere come la problematica possa invece essere colta in termini di opportunità e di generazione di valore sia per il personale che per l'organizzazione, in un'ottica di valorizzazione dell'*age diversity* nelle risorse presenti. Come si evince dall'analisi dei casi riportati, in supporto alla già diffusa trattazione effettuata in letteratura manageriale, agire con ottica sistemica nelle diverse aree di intervento proposte in precedenza consente di incrementare la competitività dell'organizzazione grazie ad un risparmio dei costi, un miglioramento delle *work practices*, un aumento della qualità dei servizi e della produttività, oltre che di ottimizzare l'utilizzo delle risorse e delle competenze presenti in azienda. Non esiste una *best practice* per raggiungere questo risultato. Le variabili in gioco pongono un problema di complessità dell'argomento che non ne permette una adeguata generalizzazione ed una standardizzazione delle pratiche. Per questo motivo un'organizzazione che vuole agire in ottica di *age diversity* necessita di un'accurata analisi delle proprie risorse e della propria situazione, e solo sulla base di essa può progettare interventi costruiti ad hoc . Questo vuol dire agire con un interventi integrati, che tengano conto *dell'age diversity* nei processi di formazione, di sviluppo delle competenze, di tutela della salute e del benessere del personale sia in fase di *recruiting*, sia in fase di sviluppo di carriera, che in fase di ritiro, che migliori la comunicazione tra blocchi generazionali presenti in azienda e permetta ad essi uno sviluppo reciproco, e che sia legittimato da una forte *leadership*, dai giusti processi comunicativi interni e da un sistema di monitoraggio costante e di valutazione dei risultati.

BIBLIOGRAFIA

BOMBELLI M.C. E FINZI E.(a cura di)(2006), *Over 45: quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Guerini Associati, Milano.

BRIVIO P., QUARTA M. (a cura di)(2008), *Game over? Percorsi professionali per gli over 40*, Franco Angeli, Milano.

CAMERINO D., CONWAY P.M ET AL. (2008), *Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: a longitudinal study*, in " International Journal of Nursing Studies", n. 45, pp. 1645-1659, London.

HOBFOLL, S. E.,(1989), *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, in "American Psychologist", n. 44, pp. 513-524.

ILMARINEN, J., TUOMI K., (2004),*Past, present and future of Work Ability*, in Ilmarine, J., Lehtinen S., *Past, Present And Future Of Work Ability. People And Work*, Research Reports, 65, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, pp. 1-25.

ILMARINEN, J., (2007)*The Work Ability Index (WOA*), in " *Society of occupational medicine"*, London.

ILMARINEN, J.,(2008),*Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and preventi*on, in "Scandinavian Journal of Work, Environment & Health", vol. 35(1), pp. 1–5.

ISFOL, LINFANTE G., SCASSELLATI A. (A CURA DI), (2002), *Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro*, Franco Angeli, Milano.

ISFOL, Riccio G., Scassellati A. (2008), *Le politiche aziendali per l'age management. Materiali per un piano nazionale per l'invecchiamento attivo,* Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l' impiego, n. 1,Roma.

ISFOL CHECCUCCI P.(a cura di), (2012), *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva*, I Libri del Fondo Sociale Europeo, n. 159, Roma.

ISTAT,(2013), *Rapporto sul mercato del lavoro 2012-2013*, Roma.

IRES,(2005), *Gli over 45 come nuova domanda sociale. Politiche di welfare e del lavoro: alla ricerca di un coordinamento territoriale*, Roma.

LAZAZZARI A., BOMBELLI M.C., (2011), *HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of Training, in "Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No. 8, 2011, pp. 824-825, London.

MARCALETTI F. (2012), *La dinamica intergenerazionale nei mercati del lavoro: tra conflitto, mutua esclusione e misure per l'inclusività* , Paper presentato al Convegno celebrativo dei 50 anni della rivista Studi di Sociologia, Milano, 15 novembre 2012

MARTUS P., JAKOB O., ROSE U., SEIBT R., FREUDE G. (2010), *A comparative analysis of the Work Ability Index*, in "*Occupational Medicine"*, vol. 60, n. 7, Oxford.

MIRABILE M.L., NARDINI L., DE LAURENTIS A. (2006), *Essere Over: età, mercato del lavoro e nuovi scenari di welfare*, Quaderni Spinn, n.23.

MIRABILE M.L. (2008), *La gestione dell'invecchiamento attivo: dall'allungamento dell'età pensionabile ai nuovi rischi del lavoro maturo*, in " Quaderni europei sul nuovo welfare", 10, pp. 123-130.

NAEGELE, G. AND WALKER, A. 2006 *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

OECD(1998), *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*, Paris.

REBORA G. ET AL.(2007),*La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50):una sfida per le politiche e per le strategie delle organizzazioni,* Università Carlo Cattaneo-LIUC, Castellanza.

REBORA G ET AL.(2008), *Il valore della differenza. Le politiche di age management alla prova delle esperienze aziendali,* IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Cà Foscari, Venezia, 7-8 febbraio 2008.

REBORA G. ET ALL., (2009), *Imprese e amministrazioni pubbliche. Due modi diversi di gestire il cambiamento*?, in "*LiucPapers",* n. 230, Serie Economia aziendale, n.33, Castellanza.

TAEN, (2007), *Managing the Ageing Workforce: an introductory guide to age management for HR professionals*, TAEN – The Age and *Employment Network, London.*

TAYLOR P.,URWIN P.(2001),*Age and participation in vocational education and training*, in " Work, Employment & Society", Vol. 15 No. 4, pp. 763-79, London.

TAYLOR.P.(2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublino.

TUOMI K., ILMARINEN J., ESKELINEN L. (1991), "Prevalence and incidence rates of diseases and work ability in different work categories of municipal occupations", in "*Scandinavian Journal of Work*, *Environment & Health"*, n.17 (Suppl 1), Helsinki.

TUOMI K., HUUHTANEN, P.,NYKYRI E., ILMARINEN J.,(2001), *Promotion of work ability, the quality of work and retirement,* Finnish Institute of Occupational Health, HelsinkI.

VON BONSDORFF M., SEITSAMO J., RANTANEN T., V., HUSMAN, K., HUSMAN, P., NYGARD, C., (2011), *Changes in work ability according to type of pension benefit - A 28-year prospective study*., in "The Institutional Repository of University of Tampere*"* , p. 399-408, Tampere.

WALKER A., TAYLOR P., (1993), *Ageism vs productive ageing: the challenge of age discrimination in the labour market*, In Bass S., Caro F., Chen Y. (Eds.), Achieving a Productive Ageing Society, Auburn House, London.

WALKER A.(1998),*Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublino.

Walker A.(2005), *The emergence of age management in Europe*, in "*International Journal of OrganisationalBehaviour"*, Volume 10 (1), pp. 685-697.

WANG M., SHULTZ, K.S.(2010)*,Employee retirement: A review and recommendations for future investigation*, in *"Journal of Management",* n. 36, pp. 172-206.

ZAFFARANO G.,*Gli over 40 nel mondo del lavoro: una opportunità da cogliere*, in "Quaderni Europei sul nuovo Welfare*"*, n. 16, 2011.

SITOGRAFIA

http://agesatwork.blogspot.it/

http://www.aisl.it/

http://www.eurofound.europa.eu/

http://www.euronote.it/inserto/inserto42.htm

http://www.greenbusinessweb.it/2013/03/age-diversity-le-best-practicedi- unicredit-e-telecom

http://www.isfol.it/

http://www.ires.it/

http://m.ikea.com/ms/it_IT/about-the-ikea-group/index.html

http://www.istat.it/it/

www.iglooproject.eu/.

http://www.luxottica.com/it

http://www.newwelfare.org/

http://www.rainews.it/it/news.php?newsid=167573

http://www.skoda-auto.it/vivi-skoda/storia

http://www.sodalitas.it/impresa_e_lavoro/Working_Age_La_gestione_delle_eta_nell_impresa.aspx

http://www.ttl.fi/en/Pages/default.aspx

http://www.telecomitalia.com/tit/it.html

http://it.volkswagen.com/it.html

https://www.unicreditgroup.eu/