

Gestire il cambiamento demografico nel mondo del lavoro. Suggestimenti per le parti sociali in Alto Adige



Luglio 2014

info@afi-ipl.org



www.afi-ipl.org



facebook.com/afi.ipl

Impressum

IPL | Istituto Promozione Lavoratori
Ente pubblico di ricerca, formazione e informazione
Palazzo provinciale 12 – Via Canonico Michael Gamper, 1 - I – 39100 Bolzano
tel.: 0471-418830 fax: 0471-418849 info@afi-ipl.org www.afi-ipl.org

Responsabile ai sensi della legge sulla stampa:
Toni Serafini, Presidente della Giunta d'Istituto

L'utilizzo di informazioni, tabelle e grafici e la riproduzione fotomeccanica - anche per estratto - sono ammesse solo se si indica la fonte (editore e titolo).

**Gestire il cambiamento demografico nel mondo del lavoro.
Suggerimenti per le parti sociali in Alto Adige**

IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Coordinamento scientifico: Stefan Perini

Coordinamento per l'IPL:

Werner Pramstrahler

Autori:

Werner Pramstrahler

sulla base dello studio di Alena Wotka

Redazione e lettorato: Susanne Pitro

Luglio 2014 | 1° edizione

Il presente manuale è il risultato rielaborato di uno studio analitico più vasto, condotto nel 2012 – l'anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra generazioni – da Alena Wotka con il coordinamento e la collaborazione di Werner Pramstrahler e con l'input di Francesco Marcaletti. Lo studio è disponibile in formato digitale. Ringraziamo di cuore Alena Wotka per il lavoro svolto.

Un ringraziamento particolare va anche a Karl Gudauner, già direttore dell'IPL | Istituto Promozione Lavoratori, per il suo supporto nella progettazione del manuale, e all'attuale direttore Stefan Perini per il sostegno e la pazienza necessaria per vedere “nascere” questa opera.

Susanne Pitro ha composto con grande impegno e know-how i vari frammenti dello studio producendo un testo coerente e leggibile. A lei va tutto il nostro riconoscimento. Juliane Freitag ha elaborato e adeguato i grafici. Un grazie di cuore ad entrambi. Roberta Cattoni ha tradotto con grande abilità e cura il manuale.

Tutte le richieste, indicazioni e feedback possono essere inviate a Werner Pramstrahler (werner.pramstrahler@afi-ipl.org).

Indice

1. Introduzione	6
1.1 Cosa riservano le prossime pagine al lettore	8
1.2 Perché dedicarsi al management dell'invecchiamento e al management funzionale all'età?	11
1.3 Work ability come base per il prolungamento dell'attività lavorativa	14
1.4 Il desiderio di lavorare più a lungo	16
1.5 Age management in Alto Adige	18
2. Age management nella prassi quotidiana	20
2.1 Sintesi	20
2.2 Il cambiamento parte dalla testa: immagini della terza età e comportamento dei dirigenti	21
2.2.1 Sfide	21
2.2.2 Linee guida	22
2.2.3 Strumenti	22
2.3 Cercasi esperienza professionale e di vita – reclutamento di dipendenti anziani senza alcuna discriminazione	25
2.3.1 Sfide	25
2.3.2 Linee guida	25
2.3.3 Strumenti	25
2.4 Learning by doing: sviluppare qualifiche e competenze	26
2.4.1 Sfide	26
2.4.2 Linee guida	27
2.4.3 Strumenti	27
2.5 Organizzare e gestire il lavoro: sfruttare i punti di forza e compensare i punti deboli	29
2.5.1 Sfide	29
2.5.2 Linee guida	30
2.5.3 Strumenti	31
2.6 I tempi cambiano: politiche degli orari di lavoro	33
2.6.1 Sfide	33
2.6.2 Linee guida	34
2.6.3 Strumenti	35
2.7 Salvare le conoscenze prima del pensionamento: trasferimento e gestione del know-how	36
2.7.1 Sfide	36
2.7.2 Linee guida	36
2.7.3 Strumenti	37
2.8 Una carriera al di là della poltrona di capo: gestione della carriera e uscita graduale dal lavoro	37
2.8.1 Sfide	37
2.8.2 Linee guida	37
2.8.3 Strumenti	40
2.9 Promuovere la salute: non solo una tutela tecnica e giuridica del lavoro	41

2.9.1 Sfide	41
2.9.2 Linee guida	41
2.9.3 Strumenti	42

Indice delle figure

Figura 1: Aspettative di vita e anni di vita senza problemi di salute	7
Figura 2: I "Dieci Comandamenti"	9
Figura 3: L'evoluzione dei coefficienti di struttura dell'età in Alto Adige	11
Figura 4: Popolazione e forze di lavoro per età e sesso - 2010 e il 2050 gli scenari	12
Figura 5: Le conseguenze del cambiamento demografico sul potenziale delle forze lavoro	13
Figura 6: Il mondo del lavoro attento all'invecchiamento in bilico tra interessi diversi	13
Figura 7: Misure aziendali differenziate per età e misure per l'invecchiamento attivo	14
Figura 8: La Casa della work ability	16
Figura 9: Fattori che incidono sulla disponibilità di allungare la permanenza al lavoro	17
Figura 10: Age management	20
Figura 11: Checklist a bassa soglia per avvicinarsi all'age management	24
Figura 12: Esempio di un'inserzione di lavoro formulata in modo positivo	26
Figura 13: Listato sulla procedura di formazione continua formalizzata	28
Figura 14: I motivi possibili del carico di lavoro mentale	30
Figura 15: La ruota dell'ergonomia	31
Figura 16: Concezione del sistema „FitDeH“	32
Figura 17: Approccio proattivo e reattivo	34
Figura 18: Conoscenza implicita ed esplicita	36
Figura 19: Ciclo di lavoro all'interno della carriera lavorativa e misure per lo sviluppo del personale	39
Figura 20: Esempio Carta escursionistica per i sani percorsi di carriera	40
Figura 21: Malattie più frequenti dovute al lavoro	41
Figura 22: Promozione della salute in azienda	42
Figura 23: Cassetta degli attrezzi svizzera PMI-Vital	42

1. Introduzione

Mentre negli ultimi anni si è parlato molto dei giovani e del loro rapporto con il mondo del lavoro, il tema del “lavoro funzionale all’età e all’invecchiamento” in Alto Adige è ancora un campo tutto da esplorare. Seppure esistano già da diversi anni studi vari sui lavoratori anziani, manca ancora uno strumento di lavoro che permetta a sindacati e management, datori di lavoro, lavoratori e lavoratrici di seguire un approccio sistematico a questa nuova sfida.

Sovrapposizione con il problema della disoccupazione giovanile

Alcuni segnali fanno comunque capire che le istituzioni pubbliche, le associazioni imprenditoriali e i sindacati stanno lentamente affrontando con più consapevolezza questa tematica. Sia i dati socio-economici (ad esempio il Barometro IPL) che i risultati degli audit “Impresa che concilia lavoro e famiglia” (Camera di commercio) e “Impresa sana” (Fondazione Vital) possono essere interpretati in questo senso: i carichi di lavoro, la preoccupazione per la capacità di lavoro, l’invecchiamento della forza lavoro in alcuni settori e aziende, l’aumento dell’occupazione (in prima linea) femminile che deve conciliare la propria attività con la cura di familiari anziani. Si tratta però sempre di un argomento affrontato solo “a margine”. L’attuale – e sicuramente non ultima – riforma pensionistica impone invece un’urgente riflessione sull’aumento dell’età di pensionamento e sulle rispettive condizioni. Ciò vale in particolare per le professioni con carichi fisici, emotivi e intellettuali pesanti.

I lavoratori anziani sono un argomento marginale

La crescente consapevolezza delle problematiche e delle opportunità legate all’occupazione di lavoratori anziani è confermata anche da un sondaggio qualitativo effettuato nel 2012 in occasione della preparazione del presente manuale tra i soggetti altoatesini interessati. Va sottolineato che si è solo sommariamente consapevoli del fatto **che anche i lavoratori di oggi debbano essere preparati al cambiamento demografico**. Piuttosto, si discute se il tema sia urgente o meno, oppure se le piccole e medie imprese reagiranno più prontamente al cambiamento anticipando il problema, oppure se le amministrazioni pubbliche possano fungere da battistrada.

Innalzamento dell’età pensionabile

Nel complesso possiamo affermare che la sensibilizzazione è ancora carente e che occorre affrontare molto di più il tema dell’invecchiamento degli occupati. In questo senso una funzione importante spetta ai dirigenti. Per essere pronti per il futuro bisogna inoltre cambiare la cultura all’interno dell’impresa e nell’organizzazione. È importante che anche i sindacati, le associazioni imprenditoriali e le istituzioni pubbliche facciano “la loro parte”.

Il processo di invecchiamento nelle aziende non è ancora un tema attuale per le imprese

L’IPL | Istituto Promozione Lavoratori considera il processo di invecchiamento degli occupati come una lente che capta tutti i cambiamenti dell’attuale mondo del lavoro: gli occupati devono affrontare la sfida di una vita professionale più lunga, mentre le aziende e le organizzazioni devono produrre i loro prodotti e servizi in modo innovativo con addetti più anziani garantendo un alto valore aggiunto. Proprio per questo la qualità delle condizioni di lavoro, rapporti efficaci e mirati tra le parti sociali all’interno ed esterno delle

Il processo di invecchiamento – una lente di ingrandimento sulle sfide del mercato del lavoro

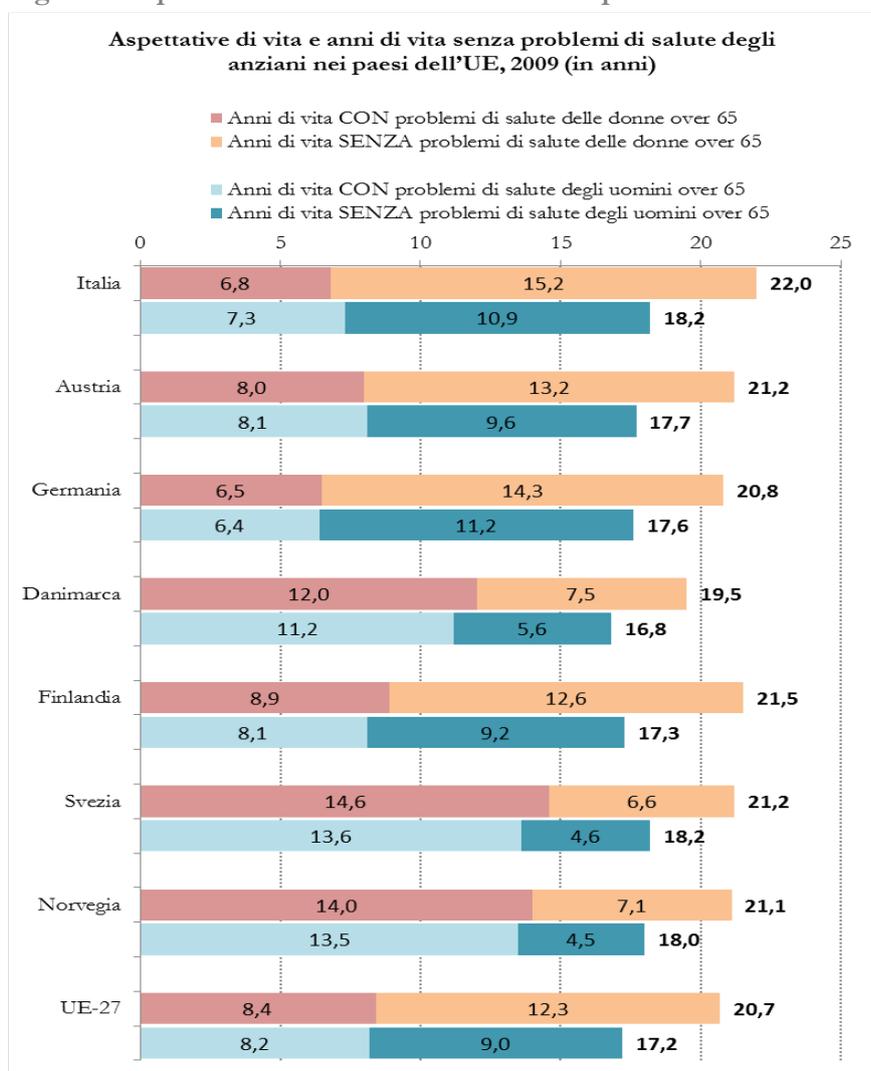
aziende e la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici ai processi decisionali in azienda avranno la massima priorità nelle politiche del lavoro dei prossimi anni.

Quanti anni di lavoro “sani” restano alle persone over 65 nei paesi dell’UE?

Sapevate che ...?

Nell’Unione Europea, gli uomini che hanno raggiunto il 65esimo anno di vita vivono in media ancora altri 17 anni. Le statistiche dicono però che solo otto di questi saranno vissuti senza gravi problemi di salute. Nel caso delle donne si arriva a una media di ulteriori 20 anni di vita, di cui otto in “buona salute”. Nei paesi scandinavi – che sono all’avanguardia nell’age management – l’aspettativa di vita rientra nella media UE, però con quasi 14 anni passati senza gravi problemi di salute. La situazione cambia nell’Europa del Sud e nell’Europa centrale: dei 18 anni di vita statisticamente probabili, dopo il 65esimo compleanno, gli uomini italiani ne passano “solo” 7,3 senza grossi problemi di salute, mentre le donne italiane vivono altri 22 anni, di cui “solo” 7 in buona salute.

Figura 1: Aspettative di vita e anni di vita senza problemi di salute



Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Fonte: Demography, active ageing and pensions – Social Europe guide. European Commission.

Per ulteriori approfondimenti:

- IPL | Istituto Promozione Lavoratori (ed.) (2012). Alto Adige 2050: Il cambiamento demografico e i suoi effetti sul mondo del lavoro. Newsletter IPL 36/2012; autrice: Alena Wotka. [URL: http://www.afi-ipl.org/files/it/newsletter/ipl-newsletter_36.pdf]
- Provincia Autonoma di Bolzano – Alto Adige | Ufficio Osservazione mercato del lavoro (2011). Mondo del lavoro e trasformazione demografica. Mercato del lavoro news 06/2011. [URL: http://www.provincia.bz.it/arbeit/download/News_06_2011_Internet.pdf]
- Camera di commercio di Bolzano (ed.) (2006). Over 50 nel mondo del lavoro – il potenziale dei collaboratori anziani. Autori: G. Lun e U. Perkmann. Bolzano: edizione propria.
- Schnock, B., Atz, H. (2010), Rimettersi in gioco: Invecchiamento attivo attraverso il riorientamento professionale. Indagine empirica sulle motivazioni della scelta di svolgere o meno un'attività lavorativa per le persone di età compresa tra i 55 e i 70 anni in Alto Adige. Relazione finale, apollis, Bolzano. [Url: <http://www.apollis.it/download/26dext4LmN1e.pdf>]
- Viganò, G., Bolando, D. (a cura di) (2011). Coorti di popolazione verso l'età anziana. Transizione lavoro-pensionamento e strategie del mantenimento attivo. Milano: Franco Angeli.

1.1 Cosa riservano le prossime pagine al lettore

L'obiettivo della presente pubblicazione è fornire alle parti sociali suggerimenti e supporti per una gestione del mondo del lavoro differenziata per età e attenta all'invecchiamento.

Obiettivo

Nella sezione [“Perché dedicarsi al management dell'invecchiamento e al management funzionale all'età?”](#) chiariremo in quali settori e perché sia importante per il mondo del lavoro trattare questa tematica. Nelle sezioni seguenti si motiva l'importanza della [Work ability come base per il prolungamento dell'attività lavorativa](#) e si spiega come aumentare [Il desiderio di lavorare più a lungo](#). Indubbiamente l'age management rappresenta anche una sfida per i datori di lavoro privati e pubblici: analizzeremo quindi una [Serie di possibili obiezioni giustificate](#), dando alcuni suggerimenti per una gestione attiva e tempestiva di questo cambiamento inevitabile.

Motivazione

Le proposte per un age management in Alto Adige devono considerare il fatto che la nostra economia è composta prevalentemente da piccole imprese. Si pone quindi la questione di come inserire e migliorare questa tematica nella gestione aziendale. È assolutamente necessario che **tutti i soggetti coinvolti cooperino tra loro**, come dimostrano anche le reti territoriali già attive a Salisburgo e nel Trentino. Una crescente consapevolezza e più know-how su questa materia sarebbero auspicabili anche per l'Alto Adige.

Occorre più know-how locale

Gli strumenti illustrati sono raggruppati in otto tematiche; per ogni tematica vengono descritte le attuali sfide da affrontare, alcune linee guida e misure concrete da applicare.

Strumentario

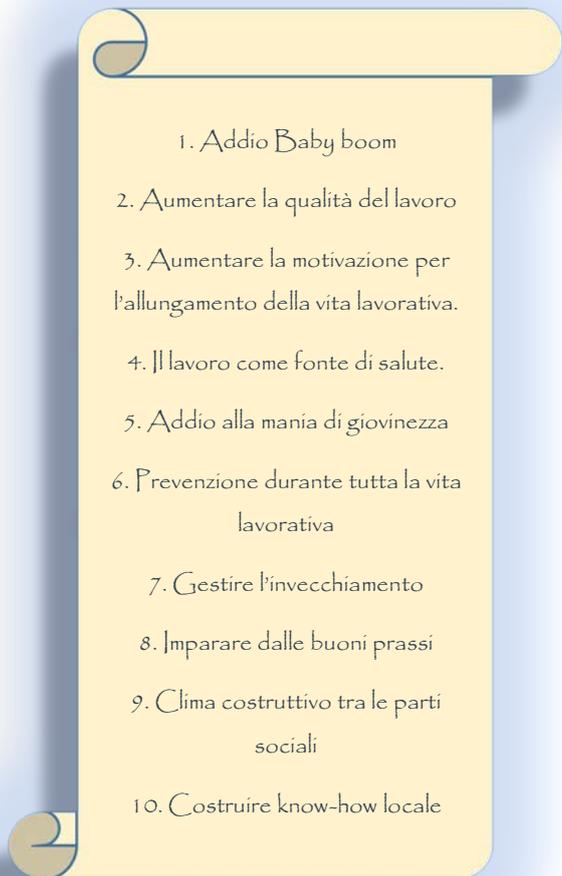
- [Il cambiamento inizia nella testa](#): immagini della terza età e il comportamento dei dirigenti
- [Cercasi esperienza professionale e di vita](#): conquistare collaboratori anziani senza alcuna discriminazione.

- [Learning by doing](#): sviluppare qualifiche e competenze
- [Organizzare e gestire il lavoro](#): sfruttare i punti di forza e compensare i punti deboli
- I tempi cambiano: [politiche degli orari di lavoro](#)
- Salvare le conoscenze acquisite prima della pensione: [management delle conoscenze](#)
- [Gestione delle carriere e l'uscita dal lavoro](#): una carriera al di là della poltrona di capo
- [Promozione della salute](#)

A tutti coloro che hanno particolare fretta o che vogliono farsi subito un quadro possibilmente concreto della tematica forniamo i seguenti “dieci comandamenti” dell’age mangement.

Figura 2: I "Dieci Comandamenti" della gestione dell'età

1. **Addio generazione del baby boom.** La popolazione – e quindi gli occupati – invecchia sempre di più e le nuove forze di lavoro diventano sempre più rare. La tendenza attuale è quella di escludere gli anziani dall’attività lavorativa; molte persone, soprattutto coloro che svolgono professioni fisicamente ed emotivamente impegnative, percepiscono il pensionamento come una “liberazione” dall’occupazione. In questo caso si tratta però di un atteggiamento non sostenibile. In futuro si dovranno sfruttare di più le potenzialità lavorative di tutte le fasce di età, altrimenti arriveremo al punto in cui sempre meno occupati dovranno provvedere a un crescente numero di non occupati. L’invecchiamento degli organici e la riduzione dell’offerta di forza lavoro sono sviluppi inevitabili.
2. **Una qualità del lavoro elevata è il presupposto per poter prolungare l’attività lavorativa e garantire le competenze acquisite.** Ciò richiederà un profondo cambiamento in Italia: le riforme pensionistiche degli ultimi anni sono state percepite infatti soprattutto come un “prolungamento obbligatorio”, anche perché contenevano pochissimi stimoli positivi.



3. **Buone condizioni di lavoro fanno crescere il desiderio di lavorare più a lungo.** Riconoscimento e apprezzamento, orari di lavoro non troppo elevati su

base annua e settimanale e una lunga appartenenza alla stessa impresa rafforzano la disponibilità a prolungare l'attività lavorativa. Condizioni di lavoro pesanti sotto l'aspetto fisico, emotivo e psicologico, un riconoscimento carente e non conforme all'entità e alla complessità della prestazione e la mancanza di margine di manovra influenzano negativamente la durata dell'attività lavorativa.

4. **Il lavoro non deve logorare la salute.** L'attività lavorativa e in generale una vita attiva contribuiscono a restare in salute. Soprattutto all'inizio dell'attività lavorativa la capacità di lavoro e di rendimento dipende in prima linea dalla formazione e dallo stato di salute; lo sviluppo della nostra work ability nel corso della vita professionale dipende invece dalle condizioni di lavoro.
5. **Mania di giovinezza – addio.** Troppo spesso si riscontra un'immagine deficitaria delle abilità dei collaboratori anziani. Seppure vengano apprezzate all'interno della propria azienda, in caso di nuove assunzioni sono invece considerate spesso con scetticismo.
6. **Posti di lavoro “leggeri” per anziani non sono più consoni ai tempi.** In alcuni casi potrebbe essere inevitabile trasferire i dipendenti anziani a posti di lavoro meno pesanti; soprattutto in età avanzata e dopo una vita lavorativa pesante. Si tratta di un approccio reattivo; in futuro sarebbe meglio evitare già in partenza situazioni di questo genere.
7. **Non sono gli anziani a dover essere gestiti, bensì l'invecchiamento.** Per continuare a garantire anche in futuro prodotti e servizi di qualità, occorre gestire l'attività lavorativa in modo consono all'invecchiamento. Anche i dipendenti anziani sono flessibili e innovativi. Non si tratta però di un processo automatico: sono necessari know-how e strumenti adeguati.
8. **Imparare dalle buoni prassi.** A livello europeo esistono numerosi esempi che dimostrano quanto sia ragionevole anche per le piccole imprese e le amministrazioni pubbliche confrontarsi con la tematica del management funzionale all'età. E non solo quando è quasi troppo tardi: molte misure migliorano infatti la gestione dell'azienda e dell'amministrazione nel suo complesso, perché allora non pensare già oggi alla loro attuazione?
9. **È fondamentale creare un clima costruttivo tra le parti sociali.** L'age management interessa ambiti centrali del rapporto di lavoro. Diversi aspetti potrebbero essere pianificati e valutati dalle parti sociali per essere poi inseriti anche negli accordi integrativi locali e aziendali. Presupposto fondamentale è un clima costruttivo e molto know-how che matura nel corso del tempo. È possibile così creare un nuovo sistema di rapporti di lavoro collettivi basati sulla partecipazione, assolutamente necessario sia in Alto Adige che in Italia.
10. **Know-how in loco.** L'obiettivo nel medio periodo deve essere quello di creare una rete territoriale che si dedichi permanentemente a questa tematica e

colleghi tra loro le varie attività. In questo modo sarà possibile imparare gli uni dagli altri.

Questo manuale non è stato scritto per “l’eternità”. Va continuamente integrato, rivisto e migliorato. Anche per questo motivo esce solo in versione elettronica.

Work in progress

1.2 Perché dedicarsi al management dell’invecchiamento e al management funzionale all’età?

Come in tutte le società moderne anche in Alto Adige si sta compiendo un profondo cambiamento demografico:

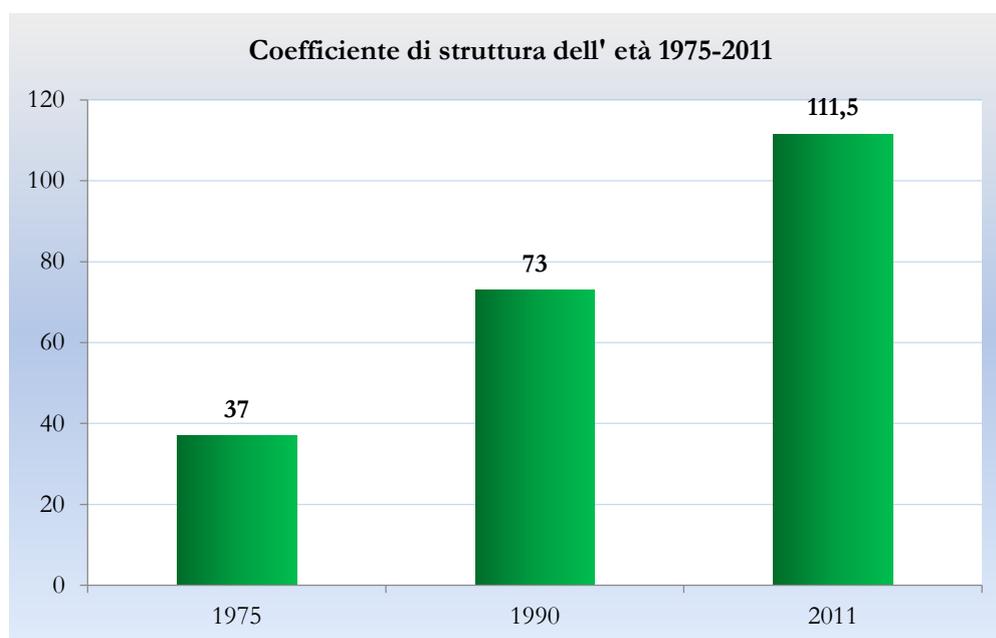
- Assistiamo a una **trasformazione della struttura anagrafica**: aumenta la quota di persone anziane sulla popolazione totale. Da un lato scende il tasso di natalità, dall’altro sale l’aspettativa di vita.
- Parallelamente cambia anche la **struttura della terza età**: “l’ultima fase di vita” si evolve; gli anziani di oggi non hanno gli stessi sintomi di invecchiamento delle precedenti generazioni; sono attivi in molti modi: impegnati socialmente, attivi in famiglia e in numero crescente anche nel lavoro.

Mondo del lavoro e trasformazione demografica. Mercato del lavoro news 06/2011.

[URL:
http://www.provinz.bz.it/arbeit/service/news.asp?arbeitsnews_action=300&arbeitsnews_image_id=50707

Z]

Figura 3: L’evoluzione dei coefficienti di struttura dell’età in Alto Adige



Fonte: Astat 2013

Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Tramite l’indice di vecchiaia si misura il rapporto tra la popolazione più anziana (65 anni e oltre) e quella più giovane (sotto i 15 anni). Un valore elevato è sintomo di invecchiamento della popolazione.

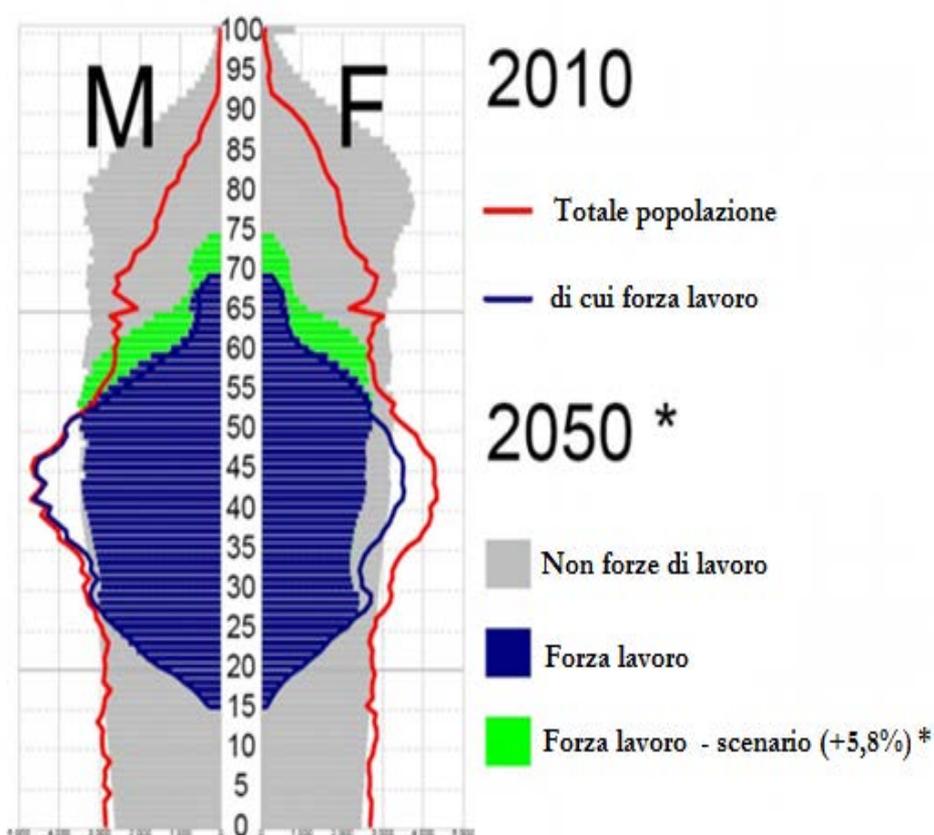
Questo cambiamento porrà la nostra società di fronte a nuove sfide: pensiamo solamente al **finanziamento dei sistemi di previdenza sociale**, ma anche alla **lotta contro la povertà della terza età**, dovuta a biografie lavorative discontinue, oppure al

cambiamento dei consumi. Perfino la **distribuzione territoriale della popolazione** varia a causa del cambiamento demografico: aumenta la popolazione nelle zone urbane e facilmente raggiungibili, mentre cala la densità abitativa nelle zone rurali.

Altro punto centrale del presente manuale è la conseguenza del cambiamento demografico: **i lavoratori e le lavoratrici dovranno in futuro prolungare la loro attività lavorativa.**

Prolungare l'attività lavorativa e invecchiare bene con il lavoro

Figura 4: Popolazione e forze di lavoro per età e sesso - 2010 e il 2050: gli scenari

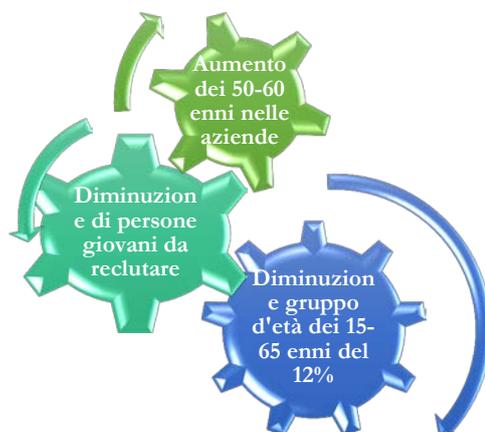


Fonte: Rapporto mercato del lavoro 2012, 50.

Secondo le attuali stime, in Alto Adige la quota di popolazione tra i 15 e i 64 anni scenderà entro il 2050 dal 66 al 54 per cento circa. Ciò significa che **nel complesso la forza lavoro disponibile diminuirà**. Già nel prossimo futuro la **categoria dei lavoratori dai 50 ai 65 anni** sarà la fascia d'età maggiormente rappresentata in quasi tutte le aziende. Il personale giovane sarà sempre più raro e scoppierà una "lotta per trovare cervelli qualificati". Pertanto è molto importante per le aziende **assicurarsi** anche per il futuro **personale qualificato e imparare a gestire l'invecchiamento del personale e soprattutto forza lavoro di tutte le età**.

Alto Adige 2050: Il cambiamento demografico e i suoi effetti sul mondo del lavoro. Newsletter IPL 36/2012. [URL: http://www.gfi-ipl.org/files/it/newsletter/ipl-newsletter_36.pdf]

Figura 5: Le conseguenze del cambiamento demografico sul potenziale delle forze lavoro



Un **mercato del lavoro adeguato all'invecchiamento** non è solo nell'interesse delle imprese, ma di tutta la società. Affinché “l'invecchiamento attivo” possa essere un **vantaggio per tutti i soggetti coinvolti**, bisogna però creare le giuste condizioni. Finora le persone anziane vengono spesso **discriminate** sul mercato del lavoro. Inoltre, il prolungamento della vita lavorativa non è di per sé una soluzione sufficiente per alleggerire i **sistemi pensionistici**. Dipende infatti soprattutto dallo **stato di salute** delle persone anziane e dal loro “**capitale umano e sociale**” maturato se possono o meno mettere le loro **capacità e abilità produttive** al servizio della società.

*Invecchiamento attivo:
non è automaticamente
una situazione win-win*

Figura 6: Il mondo del lavoro attento all'invecchiamento in bilico tra interessi diversi

Interessi della società	Interessi individuali	Interessi dell'azienda
<ul style="list-style-type: none"> • Garantire la stabilità del sistema sociale • Capacità di azione delle future generazioni • Sviluppo socio-economico e occupazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento della qualità di vita personale (salute) • Mantenimento della work ability individuale • Mantenimento della sicurezza sociale individuale 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabbisogno di personale qualificato • Capacità innovativa e disponibilità del personale all'innovazione • Sviluppo della produttività

Fonte: Popp, Reinhold (a cura di). *Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt. Trends, Szenarien und Empfehlungen. Schriftenreihe des Zentrums für Zukunftsstudien an der Fachhochschule Salzburg. Lit-Verlag, Vienna | Berlino 2011.*

1.3 Work ability come base per il prolungamento dell'attività lavorativa

Come possiamo quindi facilitare agli occupati un prolungamento dell'attività lavorativa? Sono tre i fattori determinanti: il mantenimento della work ability che deve essere sempre l'obiettivo di tutte le azioni e i due principi di base necessari per la sua attuazione – misure differenziate per età e/o misure per l'invecchiamento attivo.

*Bisogna gestire
l'invecchiamento, non gli
anziani!*

- **Misure differenziate per età | management funzionale all'età** fanno sì che le **esigenze** e le condizioni di lavoro siano basate sull'**età attuale del dipendente**. In genere ai lavoratori più anziani si imputa una minore capacità di rendimento, da compensare attraverso misure mirate quali il part-time o specifici provvedimenti ergonomici.
- **Misure per l'invecchiamento attivo | management dell'invecchiamento** comportano un orientamento complessivo verso il processo di invecchiamento che resta sempre al centro dell'attenzione. L'obiettivo è mantenere la work ability individuale delle persone. I rispettivi provvedimenti vengono gestiti **in prospettiva della fase individuale di invecchiamento della persona**. Per tale scopo si utilizzano vari strumenti che spaziano dalla prevenzione all'eliminazione di carichi da lavoro.

Figura 7: Misure aziendali differenziate per età e misure per l'invecchiamento attivo

	Misure differenziate per età	Misure per l'invecchiamento attivo
• Utenza	• Occupati anziani	• Tutti gli occupati
• Obiettivo	• Le misure differenziate per età mirano a mantenere la work ability e a sfruttare le conoscenze acquisite	• Mantenere e migliorare la work ability degli occupati in modo da prolungare la durata dell'attività lavorativa

Fonte: Tullius, Knut; Kädtler, Jürgen (2011): Alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik? Problemlagen und Ansätze in drei Kernbranchen der deutschen Wirtschaft. In: Mitteilungen aus dem SOFI. Juli 2011, Ausgabe 12, 5. Jahrgang, S. 5-9. [Url: http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Knut_Tullius/Material/Mitteilung_SOFI_12_Artikel.pdf]

Secondo studi condotti principalmente nei paesi scandinavi, **col passare del tempo la work ability si riduce a un terzo degli occupati** se non vengono adottate contromisure adeguate; in questo caso infatti diventano più probabili un aumento delle assenze per malattia e un calo del rendimento, della creatività e della capacità innovativa, con conseguente **perdita di benessere** sia per l'azienda che per la società.

Cosa significa work ability?

Per questo motivo, secondo gli studi basati sul modello della work ability, la **sicurezza sul lavoro e la tutela della salute** assumono un'importanza fondamentale: quanto più sani i lavoratori, tanto più ridotti i costi diretti e indiretti e tanto più alta quindi la produttività e la qualità. Misure di tipo esclusivamente individuale per una vita sana sono in realtà importanti, ma di norma non determinanti.

Uno dei modelli più noti per l'illustrazione del **principio di work ability** è quello del medico del lavoro finlandese **Juhani Ilmarinen**, per anni direttore dell'Istituto finlandese di Medicina del lavoro (FIOH). Si tratta di un approccio sviluppato in oltre trent'anni di ricerca che costituisce un vero e proprio modello di riferimento per affrontare il cambiamento demografico in ambito lavorativo e che merita quindi un approfondimento.

[Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro | J. Ilmarinen: Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro](#)

“La work ability è il presupposto indispensabile per poter lavorare e per essere disposti a farlo. L'equilibrio tra ciò che ci viene richiesto (esigenza prestazionale) e ciò che possiamo dare (potenziale individuale) determina la nostra vita privata e soprattutto quella lavorativa. La work ability e il mantenimento nel medio e lungo periodo di questo equilibrio sono anche il presupposto per poter lavorare più a lungo e meglio.” (Ilmarinen 2011: pag. 20).

Con la sua Casa della work ability Juhani Ilmarinen dimostra che la work ability e il suo sviluppo durante la vita lavorativa vengono in realtà influenzati anche da fattori individuali, ma prima di tutto dalle condizioni lavorative.

La Casa della work ability

Alla base della Casa troviamo la **salute e il rendimento** che non sono solo il presupposto per un'attività produttiva, ma che vengono anche influenzati dalla gestione del lavoro. Per evitare malattie fisiche e psichiche e quindi tutti i costi che ne conseguono per le aziende e la sanità, bisogna analizzare le condizioni di lavoro per misurare le loro differenti incidenze.

1° piano

Al secondo piano Ilmarinen posiziona le **qualifiche e competenze** di una persona. Per mantenere le qualifiche e competenze chiave all'interno di un mondo del lavoro molto dinamico, occorre soprattutto un **apprendimento continuo** che può essere garantito anche nelle piccole imprese se i processi di lavoro vengono gestiti in modo tale da promuovere di per sé l'apprendimento e l'acquisizione di competenze.

2° piano

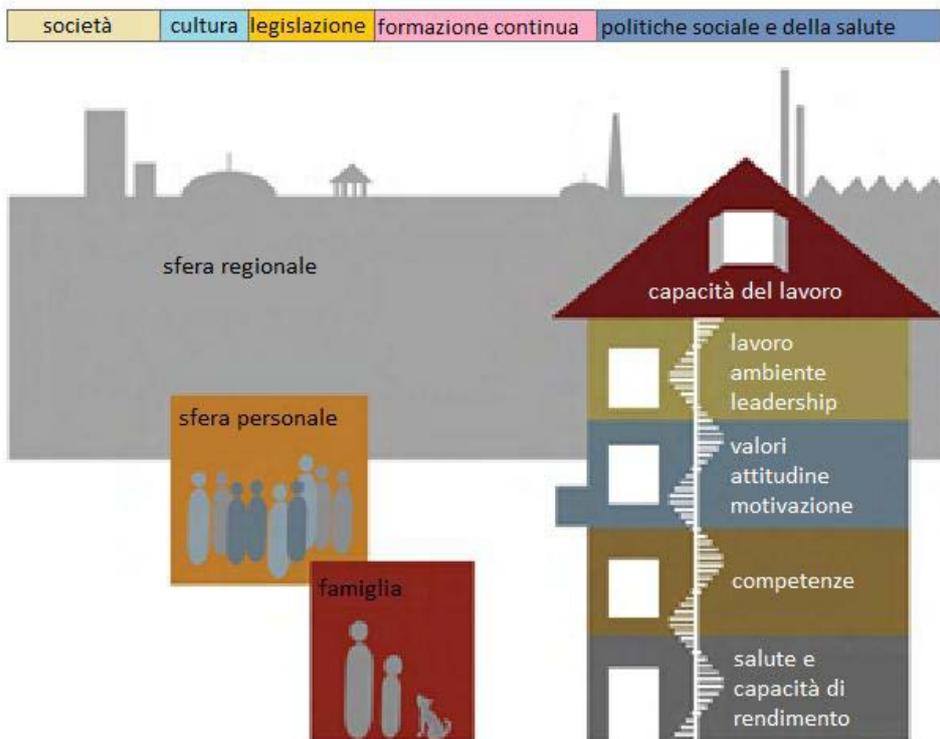
Fondamentale per la work ability è anche la **motivazione** caratterizzata da **valori e atteggiamenti** su cui incidono molto il senso dell'attività svolta e la cultura organizzativa

3° piano

Il piano più grande e pesante, è occupato dal **lavoro** stesso: la sua qualità è determinata dalle mansioni e dai requisiti del lavoro, dalle strutture sociali quali colleghi e preposti, ma anche dalla cultura e struttura organizzativa e dalle condizioni ergonomiche. Ilmarinen attribuisce un ruolo fondamentale ai **preposti** in quanto responsabili della gestione del lavoro e della sua attuazione.

4° piano

Figura 8: La Casa della work ability



Fonte: Giesert, Marianne (Ed): [Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. Hamburg: VSA-Verlag.](#) [Url:]

Il **mantenimento della work ability** come **condizione necessaria per il prolungamento dell'attività lavorativa** è possibile solamente attraverso un connubio di misure aziendali e sociali. Particolarmente importanti risultano essere il contesto e l'ambiente:

- Atteggiamenti e valori della società: quali **immagini della terza età** e **ruoli di genere** prevalgono nella società?
- Che valore assume **l'apprendimento permanente** (la cultura dell'apprendimento)?
- Il **sistema di sicurezza sociale** permette un passaggio graduale dall'attività lavorativa al pensionamento? Come sono coperte le fasi di inattività e quelle di passaggio?
- La **politica del lavoro** mira **all'integrazione** di tutti i gruppi di popolazione nel mercato del lavoro "normale"?

L'importanza del contesto

Per approfondimenti: Popp, Reinhold: Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt. Trends, Szenarien und Empfehlungen. Vienna: Lit-Verlag

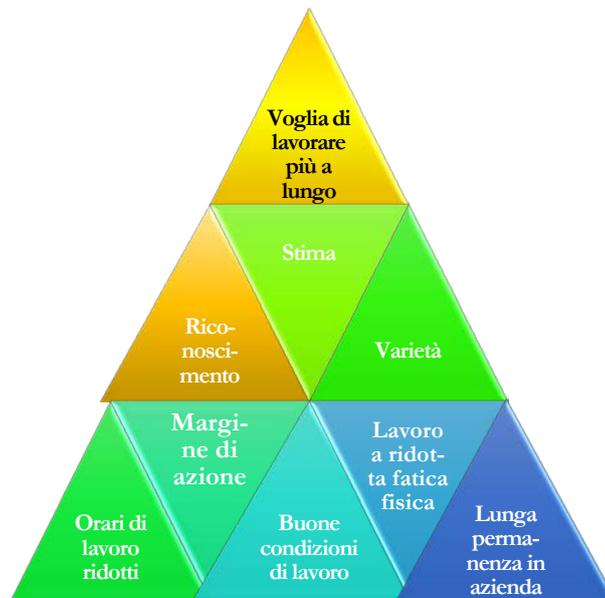
1.4 Il desiderio di lavorare più a lungo

Il prolungamento della vita lavorativa non può essere concepito solamente come un obbligo. Quali fattori influenzano però il desiderio degli occupati di restare attivi più a lungo?

Non solo obbligo, ma anche desiderio

Ovviamente incidono diversi motivi non collegati al mondo del lavoro stesso, ad esempio l'esistenza di una famiglia (soprattutto nel caso delle donne) oppure il valore attribuito agli interessi extra-professionali (preferenze di vita). Anche lo stato di salute è fondamentale. In Alto Adige conta inoltre il luogo di residenza: soprattutto nelle zone rurali si registra una maggiore disponibilità a prolungare l'attività lavorativa.

Figura 9: Fattori che incidono sulla disponibilità di allungare la permanenza al lavoro



Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Per quanto riguarda i **fattori legati al posto di lavoro**, sono soprattutto la buona qualità dell'impiego, il riconoscimento e l'apprezzamento a influire positivamente sul desiderio di continuare a far parte del processo lavorativo.

- La disponibilità a una maggiore durata dell'attività lavorativa è invece influenzata negativamente da **condizioni di lavoro pesanti**, quali stress, attività fisiche pesanti o ripetitive, ma anche lavori a turni.
- Gli occupati che svolgono una professione caratterizzata da richieste elevate, ma anche da un limitato margine di manovra e **un riconoscimento percepito come non adeguato al rendimento** (vedi ad esempio i camionisti, spesso desiderano mettersi il prima possibile a riposo).
- Un **limitato margine di manovra** influisce negativamente sulla disponibilità, soprattutto degli uomini, a prolungare la propria attività lavorativa.
- **Orari settimanali e annui ridotti** e una lunga **appartenenza alla stessa impresa** incentivano invece il desiderio di continuare ad essere attivi.

1.5 Age management in Alto Adige

Il tema dell'age management è ancora abbastanza nuovo, quanto meno per l'Alto Adige. Illustriamo di seguito alcune delle principali obiezioni e possibili controargomentazioni proattive.

Ma ne abbiamo bisogno in Alto Adige?

Possibili obiezioni	Controargomentazioni proattive
<p>Abbiamo già così troppi disoccupati. Com'è possibile che subentri una riduzione delle forze lavoro dovuta al cambiamento demografico?</p>	<p>Un alto tasso di disoccupazione e le difficoltà sul mercato del lavoro non sono necessariamente una contraddizione. In futuro ci sarà, infatti, il problema di un distacco sempre maggiore tra domanda e offerta di lavoro. Le aziende saranno costrette a rivedere la loro politica di reclutamento. Sarebbe meglio se puntassero su una struttura differenziata del personale, composta da vari gruppi di età, nazionalità differenti, formazioni diverse ed entrambi i sessi, maschile e femminile.</p>
<p>Demografia è un tema "nebuloso". Da dove bisogna iniziare? A cosa serve approfondire questo tema?</p>	<p>Il tema del cambiamento demografico appare "nebuloso" perché si manifesterà solamente in futuro in tutta la sua gravità. Attualmente, in molte aziende sembra essere ancora tutto a posto. Perché mai le aziende dovrebbero attivarsi in prospettiva del futuro? Il cambiamento demografico deve invece essere trattato in molti ambiti concreti dell'azienda: ad esempio nell'acquisizione di personale, nella formazione continua, nello sviluppo del personale o nel campo della tutela della salute. In questi ambiti è più semplice individuare errori e rischi legati alla politica del personale, trovando anche approcci per combatterli.</p>
<p>La mia azienda non è colpita dal cambiamento demografico. I miei dipendenti sono quasi tutti ancora (abbastanza) giovani. Nella mia azienda non ci sono "piramidi" di età.</p>	<p>Proiettando linearmente di dieci anni l'attuale struttura per età, emerge chiaramente che in ogni azienda si svilupperanno grandi differenze nella distribuzione per età dei vari gruppi professionali e di qualifica, quali lavoratori qualificati, venditori e amministratori, esperti specializzati etc. Per un determinato gruppo, per esempio, nei prossimi anni vi potranno essere numerose persone dotate di grande esperienza che andranno in pensione, con un corrispondente rischio di perdita di conoscenze ed esperienze per l'azienda. Per un altro gruppo invece ci sono magari già da anni problemi a reperire personale giovane, che può venir individuato e addestrato solo a costi assai elevati.</p>
<p>Non abbiamo problemi con i nostri dipendenti più anziani; non hanno nulla da invidiare ai giovani per quanto a capacità di rendimento.</p>	<p>I dipendenti anziani non hanno infatti di norma un rendimento inferiore a quello dei giovani. Il problema non è la capacità di rendimento, ma le ripercussioni del logorio della forza di lavoro sulla capacità di rendimento a una certa età. Non si tratta di un processo fisiologico, bensì dell'effetto di un uso sbagliato della forza con rispettivi rischi per la salute. Quando le aziende elogiano i propri dipendenti più anziani e si sentono sicure sotto questo punto di vista, di solito basano il loro giudizio su una minoranza di anziani in forma, dimenticando i numerosi dipendenti che non sono riusciti a invecchiare nella loro azienda. In un futuro, non troppo lontano, si troveranno però di fronte a una maggioranza aziendale di anziani che per giunta deve lavorare ancora più a lungo di oggi.</p>
<p>Il tema del cambiamento demografico tocca solo le grandi aziende. Per noi le piccole e medie imprese (PMI) non sono un problema.</p>	<p>Tutte le grandi aziende saranno interessate dal cambiamento demografico, ma esse dispongono anche di adeguati strumenti professionali di politiche del lavoro per reagire in modo mirato. Dispongono anche di una sufficiente forza di attrattività per acquisire "i cervelli" sul mercato. Il ceto medio, e soprattutto le piccole imprese, avranno più difficoltà in questo punto. Seppure la qualità delle relazioni nelle PMI sia generalmente buona, il lavoro è vario e quindi più umano e i dipendenti anziani</p>

non vengono mandati via, saranno proprio queste imprese a essere colpite duramente dal cambiamento demografico. Sarebbe opportuno avviare già ora attività mirate all'acquisizione e alla fidelizzazione dei dipendenti – vedi il problema della mancanza di forza lavoro qualificata.

Se nella nostra azienda facciamo qualcosa di specifico per gli anziani, ci attiriamo il malumore dei giovani. L'introduzione di offerte specifiche per gli anziani li fa apparire come gruppo problematico, mentre prima non era così.

L'obiezione sarebbe giustificata se le strategie e i provvedimenti aziendali interessassero solo gli anziani. Allora si correrebbe il rischio di creare contrasti tra generazioni, facendo credere ai giovani di venire trascurati e agli anziani di essere discriminati. Ma le misure riguardano solo in secondo luogo i dipendenti anziani. Punto chiave di una politica del personale attenta al cambiamento demografico è **l'invecchiamento in azienda**. Tale processo può iniziare nel peggiore dei casi (ovvero in caso di "cattivo lavoro") già in un'iniziale fase lavorativa, ma nel migliore dei casi ("lavoro buono") può durare molto a lungo o addirittura finire molto tardi. Una politica del personale orientata verso il cambiamento demografico rispetta sempre tutte le generazioni e soprattutto il rapporto intergenerazionale.

Quando gli occupati sentono la parola demografia pensano subito all'abbattimento sociale, al prolungamento degli orari di lavoro e alla riduzione dei salari. Come si può in questa situazione sensibilizzare gli occupati sul tema?

Il tema della demografia viene anche utilizzato ideologicamente contro i lavoratori: per questo si comportano tutti in modo molto riservato rispetto alle specifiche misure. È molto importante presentare il tema in modo tale da evidenziare i vantaggi che ne derivano per tutti i dipendenti. Il rispetto degli anziani, la gestione di rapporti di lavoro equi tra generazioni, il maggiore coinvolgimento della fascia media di età e degli anziani nella formazione e nella tutela della salute, la creazione di mansioni e ambiti di lavoro commisurati all'età sono approcci adatti a tranquillizzare i dipendenti anziani. Il tempestivo coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori può inoltre contribuire ad abbattere i timori del personale.

Fonte: Reindl (2012), GfAH; modificato e abbreviato. L'originale è reperibile all'indirizzo: <http://www.demowerkzeuge.de/demograficorientierte-personalpolitik-pro-und-kontra/>

Per le piccole e medie imprese altoatesine si pone soprattutto la domanda di come seguire e integrare l'**age management** nella gestione aziendale. Una soluzione molto promettente è la **cooperazione**. Progetti comuni e altre forme di collaborazione offrono in particolare alle **piccole imprese** la possibilità di superare i propri limiti e di raggiungere gli obiettivi in modo più rapido e con minori rischi. Vanno ampliati anche i **network tra parti sociali**. **Network regionali e progetti di cooperazione** orientati in modo specifico verso le piccole imprese di zone rurali – ad esempio i progetti austriaci "**Oberpinzgau – Fit mit 50plus**" e "**Älter werden. Zukunft haben!**" – sono un chiaro esempio dell'efficacia di un procedimento coordinato che unisce il know-how di tutti gli operatori coinvolti.

Uno sguardo ai vicini

<http://www.wage.at/>

<http://www.amd-sbg.at/informieren1d.htm>

Anche nella **Provincia Autonoma di Trento** è stato realizzato un rispettivo progetto finanziato dal FSE. Da questo è nato un **gruppo di lavoro permanente per lo sviluppo di misure** atte a gestire gli effetti sul mercato del lavoro. Le **esperienze** maturate dai nostri vicini fungono da progetto pilota per l'Italia. Anche se in alcune regioni esistono programmi speciali per dipendenti anziani, per ora si vedono solo i primi cenni di prassi locali di age management (ad es. nel Veneto). Un ruolo centrale in materia è svolto sicuramente dal Fondo Sociale Europeo (FSE).

L'esperienza trentina

Le esperienze di altre regioni dimostrano quanto siano importanti, oltre alla rete, anche la **trasmissione di informazioni e la sensibilizzazione** delle piccole e medie imprese sul tema del management funzionale all'età e del management dell'invecchiamento. Ciò

Sensibilizzazione e informazione

include anche una **migliore formazione continua** nelle aziende e nelle rappresentanze di interessi; inoltre, si sono rivelati utili anche i **coaching per la gestione del lavoro** e le **consulenze aziendali**. Soprattutto all'inizio di questo processo occorrono **oggetti iniziatori** che mettano a disposizione sia il supporto organizzativo che quello finanziario. È emerso anche che la **durata** di tali progetti dovrebbe estendersi su diversi anni per poter provocare degli effettivi cambiamenti.

2. L'age management nella prassi quotidiana

2.1 Sintesi

Un buon approccio per avvicinarsi alla prassi dell'age management ci viene offerto dal sociologo Mirko Sporket. Sporket ha elaborato un quadro dei principali campi d'azione da cui partire per introdurre un management funzionale all'età e all'invecchiamento. Soprattutto alle piccole imprese non occorrono necessariamente strumenti onerosi. Anche piccole misure che a prima vista sembrano minimali possono ritornare utili sia agli occupati che all'azienda.

*Un management
sistematico da effettuare in
piccoli passi.*

Figura 10: Age management

<u>Il cambiamento parte dalla testa</u>	<u>Reclutamento di personale senza discriminazioni</u>	<u>Sviluppo di competenze e qualifiche</u>
<u>Organizzazione e gestione del lavoro</u>	Management dell'invecchiamento	<u>I tempi cambiano: le politiche degli orari di lavoro</u>
<u>Salvare le conoscenze prima del pensionamento</u>	<u>Gestione della carriera e dell'uscita dal lavoro</u>	<u>Promuovere la salute</u>

*Per approfondimenti:
Sporket, Mirko (2011).
Organisationen im
demografischen Wandel.
Altersmanagement in
der betrieblichen Praxis.
Dortmunder Beiträge zur
Sozialforschung. VS-
Verlag: Wiesbaden.*

Fonte: Sporket 2011 (115), ordine e titoli modificati. Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Per ogni campo di azione rappresentato verranno di seguito illustrati strumenti da utilizzare. Alcuni sono direttamente applicabili, ma nella maggior parte dei casi lo scopo principale è comunque fornire utili suggerimenti. Per poter inserire gli strumenti pratici nel giusto contesto, per quasi tutti i campi di azione descriveremo anche le attuali e future sfide, indicando alcune linee guida per affrontarle al meglio.

Di cosa si tratta...

Gli strumenti arrivano per la maggior parte dai paesi di lingua tedesca (inclusa la Svizzera) e sono pertanto reperibili in lingua tedesca. Anche questo fa capire la necessità

di ampliare il rispettivo know-how in Alto Adige e in Italia.

Gli strumenti sono stati selezionati in base ai seguenti criteri:

- devono essere applicabili nelle aziende altoatesine, seppure con alcuni adeguamenti;
- devono essere liberamente utilizzabili e non a pagamento;
- devono essere stati sviluppati su basi scientifiche.

Condizione necessaria per poter applicare gli strumenti selezionati è un clima corretto e costruttivo in azienda. Gli strumenti non sono adatti per un'applicazione risolutiva in casi di conflitto, anche perché si riferiscono a aziende e organizzazioni e non a singole persone.

... e a cosa non si prestano gli strumenti.

2.2 Il cambiamento parte dalla testa: immagini della terza età e comportamento dei dirigenti

2.2.1 Sfide

I premi Nobel, i premi Oscar e i top manager vivono più a lungo – più degli scienziati e degli attori che vengono nominati per un premio ma che poi non lo ricevono. Uno studio tedesco ha confrontato i top manager con persone disoccupate da lungo tempo, giungendo alla seguente conclusione: “La competenza decisionale e il riconoscimento che vivono le persone in posizioni elevate si ripercuotono positivamente sull’aspettativa di vita e riducono la probabilità di malattie. Al resto provvedono le abitudini e lo stile di vita (alimentazione, movimento, comportamenti a rischio, rapporti familiari) che variano molto a seconda dell’istruzione e dell’origine sociale.”

Perché i premi Oscar vivono più a lungo

Per approfondimenti sul tema: „[Wie die Gesellschaft Alt und Jung definiert](#)“

L’age management deve partire dalla testa. Per poter realizzare le necessarie misure, tutti i soggetti coinvolti devono pertanto **cambiare la propria consapevolezza e il loro atteggiamento**. Un ruolo centrale spetta ai **dirigenti**: essi possono creare una cultura aziendale che **percepisce e promuove tutte le fasce di età con i loro punti di forza e le loro esigenze**. Attraverso una mirata sensibilizzazione degli occupati possono inoltre contribuire a una **proficua collaborazione tra generazioni**. Anche qui esistono addestramenti e strumenti concreti che facilitano una percezione più approfondita delle tematiche funzionali all’età e la creazione di rispettive condizioni.

Negli ultimi decenni l’emarginazione dei dipendenti più anziani è diventata spesso una prassi: in quasi tutti i paesi europei l’uscita dal mercato del lavoro avviene già prima di raggiungere l’età del pensionamento.

La politica dei prepensionamenti

- Le imprese sono riuscite in questo modo – in particolare nel corso di eventuali ristrutturazioni – a liberarsi in modo semplice e “socialmente tollerabile” dei dipendenti anziani.
- La politica nutrive e la speranza di poter creare attraverso i prepensionamenti posti di lavoro per le annate del baby boom.
- Per i sindacati aveva priorità il tema della “riduzione della vita lavorativa”.

Per approfondimenti: [Discriminazione per età – presente anche in Alto Adige!](#)

Per quanto possa essere stata giustificata questa politica in alcuni periodi e casi, essa ha

trasmesso soprattutto un messaggio: **gli anziani non servono più**. Di conseguenza, nelle teste dei responsabili si è affermata proprio questa immagine:

- gli anziani sono meno produttivi,
- le loro capacità cognitive e fisiche sono ridotte,
- la loro disponibilità all'innovazione e la loro creatività sono inferiori,
- la frequenza di malattie è più alta in questo gruppo.

Seppure questi stereotipi siano stati confutati da vari studi, essi incidono tuttora sulle immagini che abbiamo in testa.

Per cambiare atteggiamento occorrono conoscenze. Gli strumenti indicati permettono di analizzare più a fondo la propria organizzazione e azienda.

2.2.2 Linee guida

Nestor-Gold – il certificato di qualità per un trattamento equo di tutte le età: certificazione austriaca che porta in quattro fasi a una gestione aziendale equa per tutte le età. Dopo la sottoscrizione di una Carta, una specie di impegno, le imprese effettuano autonomamente un [test](#). In questo modo possono elaborare **l'immagine di un'impresa funzionale all'età e attenta all'invecchiamento**, raccogliendo anche i primi suggerimenti per la sua realizzazione. Segue un **processo di certificazione della durata di un anno** che comprende anche una valutazione esterna sulla base di **27 indicatori**. Qualora l'azienda riesca a comprovare l'esistenza degli indicatori nella sua relazione alla commissione certificatrice, essa otterrà il certificato "Nestor-Gold".

Gli indicatori sono ripartiti su quattro campi d'azione:

- individuo: responsabilità propria e per la gestione
- organizzazione: predisposizione e efficacia dei processi
- vitalità: quanto è sostenibile l'azienda? Qual è la sua attrattività sul mercato?
- cultura: valori e cultura aziendale.

Le linee guida per un atteggiamento corretto di stima sono uno strumento a bassa soglia. Non solo permettono di migliorare le relazioni sociali all'interno dell'azienda, ma lo sviluppo collettivo di valori comporta anche un **modo di lavorare più mirato da parte dei dipendenti**, migliorando così complessivamente il rendimento. Nella predisposizione di tali linee guida si è rivelato utile procedere gradualmente per fasi, con individuazione dei problemi attuali, rilevamento dei requisiti richiesti alle linee guida e infine definizione scritta e applicazione delle stesse.

2.2.3 Strumenti

Per una politica del personale funzionale all'età occorre farsi un **quadro sistematico** dell'attuale e futura situazione della propria azienda. Qual è la distribuzione per età nei singoli settori aziendali o nelle categorie di dipendenti? Quali posti di lavoro sono adeguati all'età, quali invece particolarmente problematici? E poi: dove si può iniziare per rendere la propria azienda "demograficamente stabile"?

*Il marchio di qualità –
uno stimolo*

www.nestorgold.at



Linee guida aziendali

*In principio era...
l'analisi*

Per rispondere a domande di questo genere può essere utile ricorrere a **check-up aziendali**. A seconda del fabbisogno possono essere combinati tra di loro per ottenere un quadro complessivo della situazione. Il primo passo per affrontare questa tematica consiste quasi sempre in un'**analisi della struttura per età**. Tra i vari strumenti si trovano semplici self-checks oppure test più complessi che indirizzano già verso misure concrete.

Analisi della struttura per età

È uno strumento per la **diagnosi complessiva precoce e la rappresentazione grafica di attuali e futuri problemi con il personale** riconducibili allo sviluppo della struttura per età. A tal fine si collegano i dati sulla struttura aziendale per età proiettandoli su un periodo di dieci anni. Oltre a individuare **rischi di tipo demografico nella gestione del personale**, questa forma di analisi permette anche di percorrere vari **scenari del futuro**. Il presente tool si presta soprattutto per il settore manifatturiero. Tratta le seguenti problematiche:

- **Reclutamento:** esiste sufficiente “ricambio generazionale” per le dovute qualifiche?
- **Problemi di fluttuazione:** come incentivare la fidelizzazione di giovani forze di lavoro in azienda?
- **Work ability:** il sistema di tutela della salute considera l'aumento dell'età media? I dipendenti più anziani partecipano alla formazione continua?
- **Garantire le conoscenze che nascono dall'esperienza:** come vengono trasmesse le conoscenze in azienda?

A seconda dell'esigenza, in internet si trovano vari strumenti per la redazione di analisi strutturali per età: da [check brevi](#) e versioni introduttive sulla [pagina del “TBS NRW”](#) (servizio di consulenza tecnologica del DGB), a analisi più complesse con il software gratuito [DemografieKompass 3.0](#) che permette tra le altre cose un'importazione diretta dei dati del personale. Altri link interessanti indicano ad esempio come redigere una [analisi della struttura per età con l'ausilio di un file Excel](#) (vai direttamente al [file](#)), oppure contengono una [linea guida](#) per una realizzazione possibilmente efficiente e mirata dell'analisi nonché di [relazioni](#) – che comunque dimostrano che uno dei fattori di successo delle analisi delle strutture per età sono la loro redazione all'interno e non all'esterno dell'azienda.

La stragrande parte degli strumenti proviene da fonti austriache e germaniche; quindi i tools sono in lingua tedesca.

Uno strumento poco oneroso è il [check rapido Noah](#): trattasi di una checklist in formato Word che offre un quadro sui dati strutturali dell'azienda e sul **valore della tutela del lavoro e della salute in azienda**; è particolarmente adatto per imprese artigiane.

Anche la Fondazione Becker offre un **self-check per uno sviluppo del personale funzionale all'età**. In circa 30 minuti è possibile scoprire la situazione in azienda o in un'organizzazione con riferimento allo **sviluppo del personale funzionale all'età**. Il test si basa su **cinque campi di azione**: gestione del lavoro, comportamento a tutela della salute, gestione delle carriere, gratificazioni e formazione continua/qualificazione.

Una **checklist a bassa soglia per avvicinarsi all'age management** è stata invece

Per l'analisi della struttura d'età
<http://www.demoverkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/demografieorientierte-analyse-und-planung/altersstrukturanalyse/>

Una grande quantità di ausili digitali

www.noah-projekt.de

<http://selbstcheck.agecert.de/>

[Percorso generale per una](#)

elaborata dal servizio di consulenza di Confindustria Veneto. Il modello prevede dieci fasi: (1) costituzione di un gruppo di lavoro, (2) descrizione dell'azienda, (3) analisi della struttura per età, (4) individuazione del fabbisogno di cambiamento, (5) analisi dei rischi, (6) sintesi della diagnostica, (7) cartografia dei dipendenti senior, (8) visione globale, (9) piano di azione e (10) valutazione. Per tutte le fasi vengono messi a disposizione strumenti elettronici.

[migliore gestione delle età nelle PMI](#)

Figura 11: Checklist a bassa soglia per avvicinarsi all'age management



Fonte: Confindustria Veneto. Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavorativo

Uno strumento diagnostico di alto livello che rileva una serie di variabili rilevanti anche per l'age management è il modello di rilevazione dello stress elaborato da esperti austriaci per le piccole e medie imprese. Il test contiene domande riguardanti 11 campi tematici:

Un check up completo, ma complesso
www.impulstest.at

- Corrispondenza con quantità e contenuti del lavoro,
- Margini d'autonomia e prospettive di sviluppo;
- Ergonomia;
- Completezza e varietà del lavoro;
- Sostegno sociale;
- Informazione e partecipazione.

Uno strumento utilizzabile individualmente dai dipendenti è il **questionario della Camera di lavoro del Vorarlberg**. La lista permette di rilevare le proprie condizioni fisiche e mentali sul lavoro e fornisce subito qualche suggerimento, rispettando anche le differenze tra uomo e donna. La checklist si presta perfettamente per una maggiore consapevolezza dell'importanza di un'attività funzionale all'età e all'invecchiamento.

http://media.arbeiterkammer.at/vbg/PDF/Checkliste_GenMan_GuteArbeit_2013.pdf

Il rispetto di **esigenze di genere** è un importante tema trasversale che interessa tutti gli ambiti dell'age management. Uomini e donne sono esposti a differenti condizioni di lavoro: nel caso degli uomini il tema centrale sono gli sforzi fisici, nel caso delle donne invece le posture scorrette e soprattutto i pesi psicologici che emergono dalla conciliazione di lavoro e famiglia. D'altra parte, gli uomini tendono a voler garantire

Uomini e donne non sono uguali ... [checklist per una valutazione di genere](#)

rendimenti elevati e la loro continua presenza. Sono tutti aspetti da considerare nell'age management.

2.3 Cercasi esperienza professionale e di vita – reclutamento di dipendenti anziani senza alcuna discriminazione

2.3.1 Sfide

I dipendenti anziani hanno in genere più probabilità di mantenere un posto di lavoro rispetto ai giovani. Nella **ricerca di un posto nuovo** sono invece svantaggiati. I motivi per i quali **gli uffici del personale prediligono i giovani nel reclutamento** sono molteplici: valutazioni negative della resistenza fisica e psichica o delle qualificazioni, profili troppo specifici o costo del lavoro troppo elevato a causa del principio di anzianità. Molto diffusa è anche l'opinione che i candidati anziani dispongano di qualifiche superate perché acquisite già diverso tempo fa (svalutazione della qualifica di partenza a causa di mutamenti tecnologico-organizzativi, ma anche di attività lavorative che non incentivano l'apprendimento).

Per approfondimenti sulle cause e conseguenze della discriminazione nel mercato del lavoro: [Diskriminierung in Rekrutierungsprozessen verstehen und überwinden.](#)

2.3.2 Linee guida

Una politica del personale che punta alla **diversity**, e quindi a una composizione variegata del personale, impedisce che i dipendenti anziani diventino sempre di più un gruppo problematico all'interno del mercato del lavoro. Ma soprattutto è vantaggiosa per le imprese: il connubio tra generazioni diverse e l'esperienza professionale e di vita degli anziani – che di norma facilita anche l'inserimento nel lavoro rispetto a chi è agli inizi della propria carriera – può contribuire alla competitività delle aziende. Inoltre è possibile combattere la carenza di personale qualificato cercando in modo mirato forza lavoro più anziana.

Le esperienze contano!

2.3.3 Strumenti

Reclutamento di personale qualificato anziano: trattasi di strategie mirate per correggere una politica del personale incentrata sui giovani e allargare le opzioni di selezione alla forza lavoro qualificata anziana. Potenziali campi di azione per un cambiamento nella gestione possono essere il rilevamento del fabbisogno di personale, il marketing per il personale, le strategie di ricerca nell'acquisizione di personale, la selezione di personale oppure l'integrazione dei nuovi dipendenti anziani. Un esempio concreto: per avvicinare sul mercato del lavoro questa categoria che rispetto ai disoccupati giovani è meno visibile, può essere utile cercare già nelle inserzioni espressamente personale anziano o collaborare con il Servizio del lavoro, le agenzie di intermediazione o altre aziende. Ciò migliora anche l'immagine dell'impresa stessa. Perché le aziende che cercano pubblicamente e miratamente forza lavoro anziana sono sulla bocca di tutti.

Suggerimenti: <http://www.demoverkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/personalgewinnung/personalgewinnung-alters-fachkraefte/>

Figura 12: Esempio di un'inserzione di lavoro formulata in modo positivo

A 45 anni troppo vecchi – a 55 superflui?

Noi valorizziamo la Sua esperienza professionale e di vita cercandoLa per
attività ingegneristiche
 in progetti futuristici del settore automobilistico e avionico, per la costruzione di
 macchine e carpenteria in acciaio.

Ingegneri, tecnici e maestri fino a 65
 per la pianificazione, progettazione, AV e produzione
 offriamo un lavoro interessante e responsabile come
Capo progetto – pianificazione di un impianto
Responsabile del progetto - Progettazione delle strutture di produzione e
 logistica
Ingegnere di progetto - Pianificazione della fabbricazione e montaggio
Ingegnere di progettazione - Configurazioni dell'impianto

Borse lavoro per dipendenti anziani: in Italia sono purtroppo ancora rare; qualche anno fa era stato fatto anche un tentativo in Alto Adige, ma non è durato a lungo. Nel resto d'Europa, nel frattempo, sono sorte invece numerose borse di lavoro specializzate, anche o esclusivamente, nel collocamento di dirigenti anziani o forza lavoro qualificata anziana. Ciò permette sia alle imprese, sia a chi cerca lavoro una ricerca più mirata, efficace e senza discriminazioni. Spesso le imprese devono però pagare per accedere alle borse lavoro, il che fa ovviamente aumentare le spese di reclutamento.

Agenzie:

<http://www.agebroker.de/>

<http://www.plusjobs.de/>

Il portale europeo “**mature eu**”, disponibile anche in versione italiana, si è posto l'obiettivo di sensibilizzare sul tema del reclutamento senza discriminazioni.

<http://it.elearning.matur-e-project.eu/>

Manuale pratico: metodi di orientamento professionale e nel mercato del lavoro. Il servizio mercato del lavoro austriaco ha pubblicato un ampio manuale pratico di consulenza per lavoratori anziani in cerca di lavoro. Contiene una serie di metodologie pratiche applicabili direttamente dal lavoratore in cerca di lavoro. I temi spaziano dalle tecniche di automotivazione ai metodi di promozione della salute, di analisi delle potenzialità o di job finding.

[Vedi manuale pratico](#)

2.4 Learning by doing: sviluppare qualifiche e competenze

2.4.1 Sfide

Conoscenze aggiornate e nuovo know-how giungono in azienda soprattutto attraverso l'assunzione di nuovi dipendenti qualificati. In futuro sarà invece sempre più necessario coinvolgere tutte le fasce di età, garantendo e sfruttando le esperienze e le conoscenze in azienda. Soprattutto i dipendenti anziani sono considerati però un gruppo problematico per quanto concerne la formazione continua, tanto più se di bassa qualificazione. Per questo, nel caso dei dipendenti anziani, sono determinanti anche la cultura di apprendimento in azienda, le precedenti esperienze formative e l'incentivazione

Come portare nuove conoscenze in azienda?

all'apprendimento sul lavoro, oltre alle future prospettive professionali e post-professionali.

I dipendenti anziani sono ritenuti dei “pigroni” nella formazione continua perché da un lato partecipano molto meno alle iniziative tradizionali di aggiornamento, e dall'altro giudicano spesso le manifestazioni frequentate come “poco efficaci e inadeguate”. Ciò può portare a un circolo vizioso: le aziende offrono meno misure formative a questa categoria, mentre i lavoratori anziani guardano con scetticismo alle iniziative formative in genere. Va anche considerato che i dipendenti anziani preferiscono una formazione continua informale con un chiaro riferimento ai problemi pratici e attualmente riscontrabili sul posto del lavoro; le loro motivazioni riguardano in prima linea la qualità delle relazioni sociali sul posto di lavoro e, in misura minore rispetto ai giovani, eventuali ambizioni di carriera o obiettivi economici.

*Per approfondimenti:
Colasanto, Michele /
Marcaletti, Francesco (ed)
(2007): Lavoro e
invecchiamento attivo.
Una ricerca sulle politiche
a favore degli over 45.
Milano: Franco Angeli.*

2.4.2 Linee guida

Non esistono “*soluzioni standard*” per avvicinare i dipendenti anziani a percorsi di apprendimento e sviluppo. Occorrono soluzioni specifiche per l'azienda e le persone interessate, conciliabili con le rispettive condizioni. Bisogna inoltre adottare procedure sistematiche e permanenti – soprattutto in questo campo. Misure ad hoc e progetti limitati possono servire per “spianare la strada”, ma non sostituiscono provvedimenti sistematici.

2.4.3 Strumenti

Formazione continua formalizzata

Esistono molti strumenti per il rilevamento del fabbisogno formativo e delle rispettive misure di attuazione. C'è invece carenza di strumenti gratuiti. Le seguenti linee guida forniscono dei suggerimenti per la prassi di aggiornamento:

- Soprattutto, nel caso dei dipendenti anziani il **rilevamento del fabbisogno formativo** è una fase delicata. Indagini in forma di “test” non sono adeguate; molto più efficaci risultano i colloqui personali.
- **Pregiudizi** sulla capacità di apprendimento e rendimento delle persone anziane vanno abbattuti perché demotivanti.
- Bisogna **coinvolgere** i partecipanti nell'organizzazione di corsi e materiali! La partecipazione attiva di dipendenti anziani contribuisce molto a un loro atteggiamento positivo.
- **È opportuno includere anche le conoscenze dei partecipanti**, ad esempio con esercitazioni o esempi che partono dalle conoscenze già acquisite.
- Vanno applicate **metodologie attive** di apprendimento e insegnamento; no alle tradizionali lezioni frontali.
- Bisogna trasmettere i collegamenti, strutturare i contenuti didattici e semplificare i livelli di difficoltà!
- **Vanno utilizzati compiti e quesiti reali** con un forte riferimento alla situazione lavorativa attuale. Gli esercizi devono essere “completi”: ciò significa che devono

[*Per le linee guida*](#)

contenere sia elementi di progettazione, ma anche esecutivi e di controllo.

- Vanno trasmesse anche le strategie di apprendimento!
- Assicurare consulenza e assistenza individuale!

Strutturare il lavoro in modo da favorire l'apprendimento.

Un apprendimento permanente si basa su un continuo processo di sviluppo professionale che deve essere in primo luogo integrato nel lavoro stesso: il lavoro deve essere quindi organizzato in modo tale da promuovere possibilmente l'apprendimento, lo sviluppo e la personalità. Alcuni elementi di base sono particolarmente importanti:

- **Completezza:** oltre alla realizzazione, l'attività deve comprendere anche le fasi di preparazione, di organizzazione e di controllo. In questo modo si garantisce che vengano impiegate e messe a frutto le varie competenze. Nascono così visioni d'insieme e si stabiliscono collegamenti.
- **Margini di azione:** determinate libertà nel lavoro, in particolare la possibilità di decidere sulle modalità di realizzazione dell'attività aumentano le competenze.
- **Esperienze con problemi e situazioni complesse,** in particolare attraverso la varietà delle mansioni e il perseguimento di più obiettivi.
- **Sostegno sociale,** possibilità di comunicazione e cooperazione. I dipendenti imparano soprattutto l'uno dall'altro. Ciò presuppone ovviamente un clima cooperativo.
- **Sviluppo individuale:** l'adeguatezza della mansione è fondamentale; bisogna evitare che il lavoratore si senta inadeguato o non pienamente realizzato.

Figura 13: Listato sulla procedura di formazione continua formalizzata

Dos	Don'ts
Condurre colloqui strutturati	Effettuare "test" generici
Motivare	Nutrire pregiudizi nei confronti degli anziani
Coinvolgere i partecipanti e sfruttare precedenti conoscenze	"Istruire"
Trasmettere in modo creativo	Lezioni frontali
Fornire esempi concreti	Porre maggiormente l'accento sulla teoria che sulla pratica
Spiegare eventuali nessi	Esercizi incompleti e fittizi
Trasmettere strategie di apprendimento e consigli	Non approfondire domande e problemi

Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Indipendentemente dal tema del processo di invecchiamento del personale si può senz'altro affermare che le forme di apprendimento a livello aziendale sono in continua evoluzione. La formazione intesa in forma tradizionale è solo uno dei tanti aspetti; cresce invece l'importanza dell'organizzazione consapevole del lavoro e dell'apprendimento organizzato in autonomia.

2.5 Organizzare e gestire il lavoro: sfruttare i punti di forza e compensare i punti deboli

2.5.1 Sfide

L'organizzazione e la gestione del lavoro in azienda e sui singoli posti di lavoro incidono in misura determinante

La continua rivoluzione nell'organizzazione

- sull'efficienza dell'organizzazione delle “catene di valore aggiunto”,
- sul mantenimento della capacità di rendimento dei dipendenti anziani.

Il rapido cambiamento del mondo del lavoro provoca anche uno spostamento importante delle cause di sforzo:

- in agricoltura e nel settore manifatturiero (artigianato e industria) cala il tradizionale lavoro produttivo; pertanto, il rischio di un **lavoro fisico pesante** interessa sempre meno dipendenti;
- molto importante è la “continua **rivoluzione organizzativa**”: l'intero processo di valore aggiunto viene continuamente rivisto alla luce della sua efficienza e della qualità dei risultati (prodotti o servizi) (“*lean production*”). Il dispendio di energie è sempre meno rilevante, mentre diventa sempre più importante il risultato finale.
- Molte attività richiedono **cooperazioni**: sia per clienti a volte difficili nel settore dei servizi (in particolare nel campo di servizi alla persona quali cura e assistenza sociale), ma anche in forma di staff e gruppi di lavoro.
- **La flessibilità** diventa un fattore determinante: sia al di fuori dell'azienda a causa dell'utilizzo elevato di forme occupazionali atipiche, sia all'interno dell'azienda per gli orari di lavoro flessibili, la mobilità infrazziendale, la delega di responsabilità e non per ultimo le retribuzioni commisurate al merito.
- Cambiano anche le esigenze dei dipendenti: **le possibilità di co-decisione e il senso** del lavoro acquisiscono maggiore importanza per molte categorie occupazionali, in particolare per i lavoratori che dispongono di una buona formazione.

Il cambiamento delle prestazioni richieste ai lavoratori comporta anche un cambiamento delle pressioni a cui sono esposti. Mentre nel caso del lavoro alla catena di montaggio gli sforzi sono soprattutto di tipo fisico e il problema principale è la monotonia, la società dei servizi è cambiata radicalmente. L'organizzazione moderna del lavoro comporta in primo luogo **pressioni di lavoro psichiche**, provocate dall'obbligo dei dipendenti di “partecipare” all'impresa, con una permanente pressione di rendimento e responsabilità causata dalla mancanza di fasi di riposo e dai confini poco definiti tra vita professionale e privata.

Figura 14: I motivi possibili del carico di lavoro mentale



Fonte: <http://www.karriere.at/blog/arbeitnehmerschutz-neu.html>

Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavoratori

2.5.2 Linee guida

La base di un'organizzazione e una gestione del lavoro demograficamente funzionale è il rispetto delle differenze di rendimento dovute all'età e delle specifiche esigenze dei dipendenti. Nel caso di un'**organizzazione del lavoro differenziale** vanno considerati soprattutto due principi fondamentali apparentemente semplici: i punti deboli vanno compensati e i punti di forza sfruttati. Il principio della "gestione di lavoro differenziale" non è sicuramente una novità. È basato sul fatto che l'attività lavorativa può essere svolta in diversi modi e che quindi la tecnologia offre diversi modi per raggiungere l'obiettivo, invece di prescrivere rigidamente una determinata procedura di lavoro.

Fondamentalmente le misure di organizzazione del lavoro differenziale poggiano su lavoro di staff, allargamento delle mansioni e cambio del posto di lavoro. Un presupposto determinante per la sua riuscita è il coinvolgimento dei lavoratori.

L'organizzazione e la gestione del lavoro sono compiti della dirigenza che presuppongono un rispettivo *know-how* all'interno e all'esterno delle aziende. L'obiezione che il know-how vada prima costruito e che sia caro è sicuramente fondata. D'altra parte bisogna tenere presente che lo sviluppo carente della produttività in Italia dipende anche dal fatto che secondo studi europei siamo uno dei fanalini di coda per quanto concerne le forme innovative di organizzazione del lavoro. Il cambiamento demografico potrebbe essere un'opportunità per ovviare a questa mancanza.

Da studi più recenti emerge chiaramente che la comunicazione con i dipendenti e il loro coinvolgimento diventano presupposti imprescindibili, soprattutto alla luce della "continua riorganizzazione organizzativa" e dell'elevata intensità lavorativa. In particolare diventa importante per il personale di composizione eterogenea dare voce a tutti gli interessati. Da un lato i pesi psichici, ma anche i piccoli miglioramenti sono rilevabili solamente attraverso il dialogo. Dall'altro la continua dinamica di cambiamento

Gestire le differenze.

Condizione imprescindibile per il successo è il coinvolgimento dei dipendenti.

Troppo caro? È proprio necessario? L'Italia come fanalino di coda nell'organizzazione del lavoro.

Coinvolgere i soggetti interessati.

comporta l'impossibilità di definire modelli standard nel lungo periodo o addirittura *one best way*.

- Il **coinvolgimento** incentiva le competenze dei dipendenti, attiva processi di apprendimento e genera soluzioni creative.
- La **qualità della comunicazione** decide quale sia il peso psichico e emozionale percepito sul lavoro.
- La **partecipazione** è un fattore “socio-emozionale” che acquisisce sempre più importanza per il benessere sul lavoro.

La partecipazione stimola

Lavoro a turni, posture imposte, monotonia, scadenze, fatica fisica: il produttore di imballaggi finlandese Huhtamaki era consapevole degli sforzi richiesti ai suoi collaboratori nel reparto di produzione. Per mantenere la loro capacità lavorativa e quindi assicurare il loro know-how all'interno dell'azienda, l'impresa ha deciso di coinvolgere i lavoratori della propria filiale a Alf an der Mosel in Germania nella gestione del proprio posto di lavoro.

Per studiare possibili miglioramenti è stato costituito un gruppo di lavoro composto da dirigenti, consiglio aziendale e management, che è entrato in dialogo con i dipendenti sul tema della corretta gestione del posto di lavoro. Nei dibattiti di gruppo su problemi, modelli e soluzioni è stata incentivata l'energia creativa dei partecipanti. Ma anche le soluzioni applicate vengono accettate meglio se c'è un coinvolgimento diretto degli occupati. In questo modo si è ridotto il rischio di infortuni, ottimizzando nel contempo le procedure di movimento e lavoro e creando spazi più adeguati. Altrettanto importante per l'azienda è però aumentare la soddisfazione sul lavoro e la motivazione dei propri dipendenti.

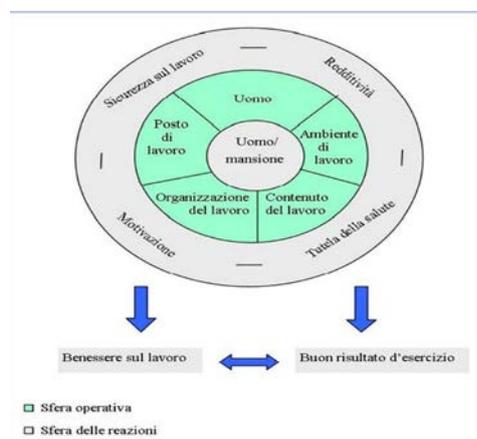
Sapevate che...

2.5.3 Strumenti

La ruota dell'ergonomia. Questo strumento è stato sviluppato in Svizzera; offre una serie di importanti suggerimenti sull'organizzazione e sulla gestione del lavoro. Al centro troviamo la persona e la mansione che deve svolgere. Da un lato il lavoro deve essere adeguato alle capacità e alle “caratteristiche” della persona, dall'altro anche la persona stessa può adeguarsi alla propria mansione. La persona è quindi anch'essa un fattore – come il posto di lavoro, l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro e il contenuto del lavoro.

Bundesanstalt für
Arbeitschutz und
Arbeitsmedizin 2007:
[Ergonomische
Arbeitsplatz- und
Organisationsgestaltung
in kleinen und mittleren
Unternehmen \(KMU\)](#)

Figura 15: La ruota dell'ergonomia



Per ogni campo del cerchio di azione si effettuano dei rilevamenti e si formulano delle misure di prevenzione.

Per un esempio di attuazione della ruota di ergonomia in un'impresa di media dimensione in un settore produttivo ad alto sforzo fisico vedi [qui](#).

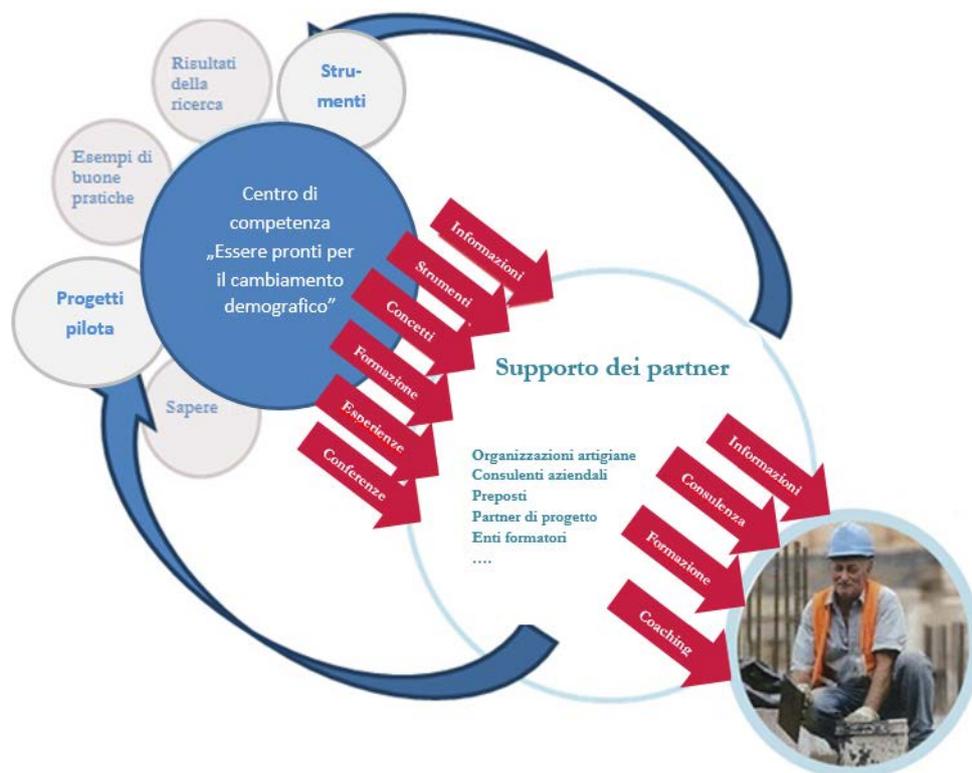
Fonte: Ecoconsulting, Newsletter 06/2011.

Matrice dell'impiego delle risorse umane: si tratta di uno strumento ausiliare a bassa soglia che permette di elaborare un piano per lo sviluppo del personale e l'impiego dei lavoratori anziani a basso impatto sulla salute. Grazie alle informazioni su impiego reale ed età dei lavoratori, nonché sull'effettivo sforzo e sui contenuti di qualificazione dei posti di lavoro, si possono individuare i posti di lavoro caratterizzati da particolari rischi e sforzi. A tal fine si individuano – per i settori critici per età - attraverso la matrice dell'impiego delle risorse umane e sulla base di un'analisi dei periodi di malattia i posti di lavoro a rischio che vengono poi classificati in tre livelli, elencando tutti i dipendenti per età, qualifica, mansione, etc.

Seppure non esista una ricetta valida per tutti, la presente **checklist** aiuta comunque a individuare le misure corrette da applicare. L'approccio si basa su una riorganizzazione delle procedure di lavoro, orari di lavoro adeguati, gestione ergonomica del posto di lavoro e misure per la conciliazione di lavoro e famiglia.

Organizzazione del lavoro funzionale all'invecchiamento nell'artigianato: una serie di strumenti supportano le piccole e medie imprese artigiane nell'adeguamento dei posti di lavoro, delle procedure di lavoro etc. ovv. nell'adattamento dell'organizzazione del lavoro alle esigenze di un personale in fase di invecchiamento. A tal fine si individuano i carichi in azienda attraverso un sondaggio tra i dipendenti e si cercano insieme le cause e possibilità di miglioramento da inserire nei piani di lavoro. Infine sono previsti anche dei controlli periodici.

Figura 16: Concezione del sistema „FitDeH“



Fonte: <https://www.fitdeh.de/fitdeh-projekt.html>, semplificato.

Per la matrice dell'impiego delle risorse umane vedi anche: <http://www.demoverkzeuge.de/werkzeuge-im-ueberblick/personaleinsatz/personaleinsatz-matrix/>

Vai alla [checklist sull'organizzazione del lavoro](#)

[Centro di competenza „Demografie“ dell'Istituto „Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut“](#)



Lavoro funzionale all'età e all'invecchiamento: studio svizzero dedicato alle condizioni di lavoro di docenti anziani e al loro miglioramento. Lo studio è suddiviso in sette campi d'azione finalizzati a rendere la scuola un posto di lavoro funzionale all'età e all'invecchiamento: management, promozione della salute, gestione della conoscenza, sviluppo della carriera, modelli di orario di lavoro e organizzazione del lavoro. Ecco alcune misure concrete proposte dallo studio: un fondo ore con il quale i docenti versano parte del loro stipendio su una banca ore; cosiddetti job pool nei quali i docenti pensionati o comunque non più in servizio e le forze di lavoro part-time si mettono a disposizione per ulteriori lavori; consulenze per la propria salute.

*Per approfondimenti:
„Alters- und
alternsgerechte Schule
(AAGS). Zur Frage
einer spezifischen
Arbeitsgestaltung für
Lehrpersonen ab 50“
[\[Url: www.fhmv.ch/\]](http://www.fhmv.ch/)*

Posti di lavoro funzionali all'età e all'invecchiamento nella cura degli anziani: trattasi di una linea guida che offre numerosi strumenti per la creazione di posti di lavoro funzionali all'età e all'invecchiamento nel settore dell'assistenza. [L'intero progetto](#) contiene in tutto 13 strumenti, in gran parte adeguati anche per altri settori – dai check-up agli strumenti per la gestione delle carriere o la formazione. Un esempio? Grazie alla job rotation i dipendenti possono evitare sforzi unilaterali, ad esempio scambiando le postazioni di assistenza intensiva con postazioni concentrate soprattutto sull'attività. Anche lo scambio tra campi di lavoro attraverso forme di stage offre l'opportunità di effettuare le stesse attività in modi diversi e di apprendere nuove potenzialità.

*Per la relazione:
[Arbeitsgestaltung in der
Pflege](#)*

Lavoro di gruppo: gli studi partono dal presupposto che in futuro aumenteranno soprattutto i gruppi di lavoro composti da varie fasce di età. “Posti di lavoro leggeri” per dipendenti anziani sono solamente una soluzione isolata. Per permettere anche in futuro un alto livello di rendimento, bisogna combinare i punti di forza dei lavoratori anziani e dei lavoratori giovani e compensare i punti deboli. Ciò avviene mediante varie forme di lavoro in gruppo.

*Lavorare in gruppo come
forma di lavoro del
futuro?*

Il lavoro di gruppo non deve essere però casuale, bensì organizzato e gestito. Esistono varie possibilità di organizzazione e autonomia per il gruppo e i suoi componenti.

Affinché il lavoro di gruppo possa incidere positivamente su work ability, acquisizione di competenze e salute, sono necessari alcuni presupposti:

- I componenti del gruppo devono poter effettuare regolarmente un **cambio** tra i vari gruppi di lavoro e le attività.
- **L'intensità e il tipo di attività devono variare.** Ogni tanto va data la possibilità di lavorare secondo il proprio ritmo.
- Il cambio del posto di lavoro (ovv. della mansione) porta a **nuove competenze** e allena le competenze sociali e individuali.
- Vanno **evitate** specializzazioni unilaterali e la permanente attribuzione a lavori di routine “poco amati”.

2.6 I tempi cambiano: politiche degli orari di lavoro

2.6.1 Sfide

Su occupabilità e work ability incide anche molto l'orario di lavoro, in tutte le sue dimensioni:

- **Dislocazione temporale:** sono previsti turni, lavoro notturno o orari flessibili? Soprattutto il lavoro in turni e quello notturno pesano molto sulla salute

(destabilizzazione psicobiologica) e sulla vita sociale (destabilizzazione psicosociale). Un orario notturno di otto ore ha le stesse ripercussioni sulla salute come un orario fisiologico di 13 ore.

- **Durata:** Quanto si lavora? Fino a che età?
- **Distribuzione:** Come è distribuito l'orario di lavoro?

L'orario di lavoro va gestito alla luce dell'invecchiamento, non solo durante gli ultimi anni di lavoro, oppure in casi particolarmente problematici come il lavoro a turni. Come per tutte le altre tematiche occorre anche qui un orientamento preciso dell'intera attività lavorativa che garantisca una **gestione flessibile del tempo della propria vita dedicato al lavoro**. A tal fine contano la qualifica, la salute o la mobilità, ma anche una migliore conciliazione tra lavoro e famiglia e le preferenze individuali. Spunti interessanti arrivano in particolare dall'area di lingua tedesca. Anche se in Italia non si trovano sempre le rispettive condizioni quadro, la decentralizzazione delle contrattazioni lascia comunque dei margini a livello aziendale e territoriale.

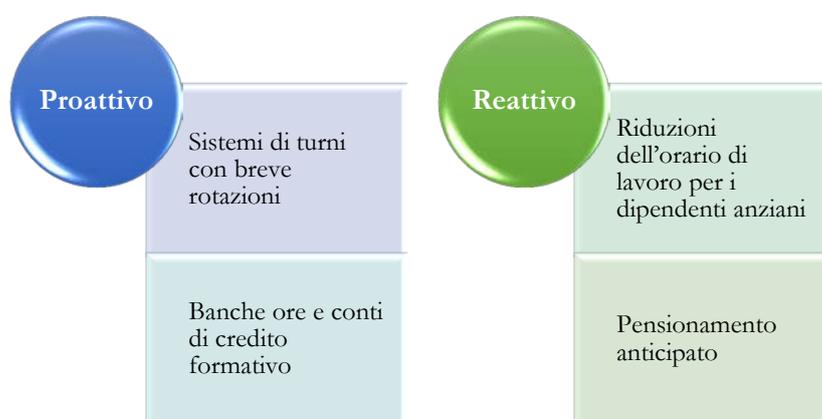
2.6.2 Linee guida

Per quanto concerne la dislocazione temporale dell'orario di lavoro, **l'organizzazione dei turni** deve rispettare standard compatibili con la salute e la vita sociale. A tal fine si introducono sempre più frequentemente sistemi di turni con brevi rotazioni invece che sistemi a rotazione più lunga (ad esempio settimanale).

Gestione degli orari di lavoro come soluzione reattiva

Per adeguarsi all'invecchiamento dei dipendenti finora si è fatto ricorso soprattutto a **riduzioni dell'orario di lavoro** verso la fine della fase lavorativa ovvero a misure finalizzate al prepensionamento. Si tratta però di strumenti reattivi: i dipendenti anziani ottengono una riduzione del tempo di lavoro per ridurre gli sforzi nella fase di uscita. Un esempio ne è, oltre agli "anni sabbatici" concessi in qualche amministrazione pubblica altoatesina, anche il **contratto tra generazioni**. Sono strumenti idonei a gestire un passaggio graduale dalla fase lavorativa alla pensione.

Figura 17: Approccio proattivo e reattivo



Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Lo scopo di politiche degli orari **orientati al futuro** è promuovere e sostenere l'invecchiamento nell'attività lavorativa. Pertanto non possono limitarsi all'ultima fase della vita lavorativa, ma devono interessare l'**intera carriera professionale**. Una delle questioni principali è la distribuzione dell'orario di lavoro sull'intera vita lavorativa: ad esempio, all'inizio della carriera deve permettere di assolvere la formazione e acquisire qualifiche, nella fase centrale di dedicarsi all'attività di cura e alla fine della carriera di ridurre gli sforzi di lavoro. Fasi senza attività lavorativa possono essere sfruttate per allentare la tensione, rigenerarsi e acquisire nuove qualifiche e competenze. Queste regolamentazioni vengono ampiamente dibattute nell'ambito delle **banche ore** e delle **carte di credito formativo individuale**.

Politiche di orario del lavoro previdenti che coprono l'intero andamento professionale

2.6.3 Strumenti

Orari di lavoro funzionali all'età: Strumento finalizzato a mantenere la work ability di lavoratori anziani fino al pensionamento, grazie a periodi di rigenerazione che permettono di mantenere più a lungo in azienda sia gli occupati che le loro conoscenze, riducendo anche le assenze. In generale esistono due modi per gestire gli orari di lavoro in funzione all'età: il primo prevede che il dipendente determini autonomamente il proprio orario di lavoro per un certo periodo (al termine del quale potrà tornare all'orario normale di lavoro), il secondo che l'azienda presenti una proposta generale per l'orario di lavoro dei dipendenti anziani. In quest'ultimo caso solitamente non si propone solo di ridurre l'orario di lavoro da una certa età in poi, ma si prevede anche un incentivo finanziario per spingere i dipendenti a ridurre gradualmente l'orario.

[Orari di lavoro funzionali all'età con due esempi](#)

Banca ore: Strumento per adattare gli orari di lavoro in modo più flessibile alle esigenze individuali e aziendali e agli sviluppi di mercato. Fondamentalmente esistono due tipologie di banche ore: **la banca ore per lunghi periodi** e la **banca ore per brevi periodi**. Quest'ultima copre periodi fino ad un anno circa; le forme più note sono **l'orario flessibile, la banca delle ore di lavoro straordinario** o **banche ore annuali**. Una forma allargata della banca delle ore di lavoro straordinario è la **banca ore a semaforo** che prevede delle fasi colorate come sistema di allerta finalizzato a prevenire eccessi di straordinari e rispettivi carichi di lavoro. Nel caso del **modello a corridoio** l'orario di lavoro può essere effettuato in modo flessibile dal lavoratore in un determinato periodo con limiti minimi e massimi prefissati. Nel medio periodo è possibile compensare orari di lavoro flessibili attraverso **conti o banche di lunga durata** o **banche ore che coprono un'intera vita lavorativa**. In questo modo i dipendenti possono accumulare dei crediti di ore da utilizzare poi ad esempio per usufruire di un anno sabbatico. È però importante garantire in questi casi che i dipendenti non si espongano per periodi troppo lunghi a carichi eccessivi di lavoro.

[Banca ore](#)

La gestione degli orari di lavoro nell'assistenza agli anziani: trattasi di istruzioni per l'applicazione di banche ore lavoro nel settore dell'assistenza agli anziani, attuabili in parte anche in altri settori. Gli strumenti consigliati spaziano dall'analisi e dalla valutazione della prassi di orario sulla base di un check della vita lavorativa a sondaggi tra i dipendenti e buone pratiche. Per l'elaborazione dei modelli di orari di lavoro sono fondamentali anche i **circoli di lavoro** che garantiscono un'alta partecipazione dei dipendenti.

[La gestione degli orari di lavoro nell'assistenza agli anziani:](#)

2.7 Salvare le conoscenze prima del pensionamento: trasferimento e gestione del know-how

2.7.1 Sfide

Indubbiamente ci stiamo muovendo verso una società e un'economia del sapere. Le conoscenze diventano così una risorsa estremamente importante. All'inizio del "boom del know-how" si trattava soprattutto di una conoscenza **esplicita** – quindi di conoscenza legata a dei documenti e **non** a una determinata persona. Ora invece, la vera risorsa è la **conoscenza che nasce dall'esperienza**, ovvero **"la conoscenza implicita"**: condiziona inconsapevolmente l'attività ed è legata alle persone. Sappiamo infatti molto più di quanto riusciamo ad esprimere a parole. Alla luce del fatto che nei prossimi anni la generazione del baby boom si avvicinerà al pensionamento è importante mantenere in azienda le sue conoscenze maturate nel corso di decenni per poter continuare a svilupparle.

Sappiamo molto più di quello che riusciamo ad esprimere a parole.

Per approfondimenti vedi:
[Wissensmanagement im Generationenwechsel](#)

Figura 18: Conoscenza implicita ed esplicita



Fonte: <http://www.vertriebslexikon.de/eisberg-gesetz.html>

Elaborazione: IPL | Istituto Promozione Lavoratori

2.7.2 Linee guida

I lavoratori più giovani portano in azienda le loro conoscenze attuali e un'elevata competenza e disponibilità al cambiamento. Ma manca l'esperienza che insegna quali conseguenze possano avere le loro azioni e quali siano le condizioni quadro necessarie per avere successo. Sono i dipendenti anziani a disporre di tali esperienze. Una giusta gestione permette di integrare queste conoscenze che si completano a vicenda e di sfruttare quindi in modo ottimale le conoscenze delle varie generazioni presenti in azienda. Si tratta di trasmettere conoscenze che nascono dall'esperienza: ciò avviene attraverso la cooperazione, la comunicazione e il dialogo. La trasmissione deve essere però anche incentivata e sostenuta dall'azienda stessa. Ciò richiede, oltre a precisi obiettivi, anche risorse umane e finanziarie, una cultura aziendale aperta e rispettivi margini decisionali per i dipendenti.

Trasmettere le esperienze maturate

2.7.3 Strumenti

Identificazione delle conoscenze rilevanti per la competitività: breve checklist con suggerimenti su come individuare e valutare periodicamente le conoscenze dei dipendenti importanti per la competitività dell'azienda. L'obiettivo è creare delle strutture che permettano uno scambio continuo di conoscenze tra i vari gruppi di dipendenti.

*Vedi checklist
"Identifikation des
wettbewerbskritischen
Wissens"*

Staff di lavoro composti da varie fasce d'età. Uno strumento importante e generalmente attuabile per lo scambio di conoscenze tra giovani e anziani sono gli staff di lavoro eterogenei per età. Essi permettono di trasmettere il know-how all'interno dell'azienda applicandolo a casi concreti di lavoro e incentivano una varietà di vedute e l'ampliamento reciproco delle competenze. Una composizione riuscita dei gruppi di lavoro non è però semplicemente attuabile dall'oggi al domani, ma va piuttosto preparata gradualmente sulla base di un'analisi della struttura per età, di una valutazione dell'attuale e futura distribuzione per età e attraverso la sensibilizzazione dei dirigenti. Gli staff di età miste possono essere composti anche da due sole persone (tandem).

*Staff di lavoro composti
da varie fasce d'età*

Gestione delle conoscenze Nova.Pe: è uno strumento sviluppato appositamente per le PMI che permette attraverso varie misure di mantenere in azienda le conoscenze dei dipendenti anziani acquisite nel corso degli anni. Si tratta di un processo simile alla gestione di qualità e prevede due fasi: l'individuazione delle competenze presenti e della loro distribuzione demografica e l'organizzazione della trasmissione delle conoscenze dai dipendenti anziani a quelli più giovani. Gli strumenti utilizzati prevedono checklist sulle competenze, rapporti, schede, raccolte di materiale con suggerimenti su metodologie e didattiche e lo strumento informatico "Kompetenzpilot".

Gestione delle conoscenze

Tutoraggi e mentoring: strumenti utili per introdurre i giovani dipendenti in azienda; vengono affidati a un dipendente anziano che assicurerà soprattutto la trasmissione delle conoscenze basate sull'esperienza.

2.8 Una carriera al di là della poltrona di capo: gestione della carriera e uscita graduale dal lavoro

2.8.1 Sfide

Non tutti i posti di lavoro possono essere gestiti in modo adeguato all'età e all'invecchiamento perché prevedono carichi di lavoro troppo elevati. Trattasi di posti di lavoro che devono essere occupati da dipendenti giovani e comunque solo per una durata limitata.

*Non tutti possono fare
carriera, ma ...*

2.8.2 Linee guida

Uno strumento adeguato per ridurre le ripercussioni sulla salute sono le carriere: spesso l'avanzamento professionale conduce a posti di lavoro con maggiore margine decisionale e minori sforzi fisici ed è legato all'acquisizione di nuove qualifiche e competenze. Ma: le carriere orizzontali provocano anche lotte interne perché si tratta di posizioni disponibili

in numero ridotto.

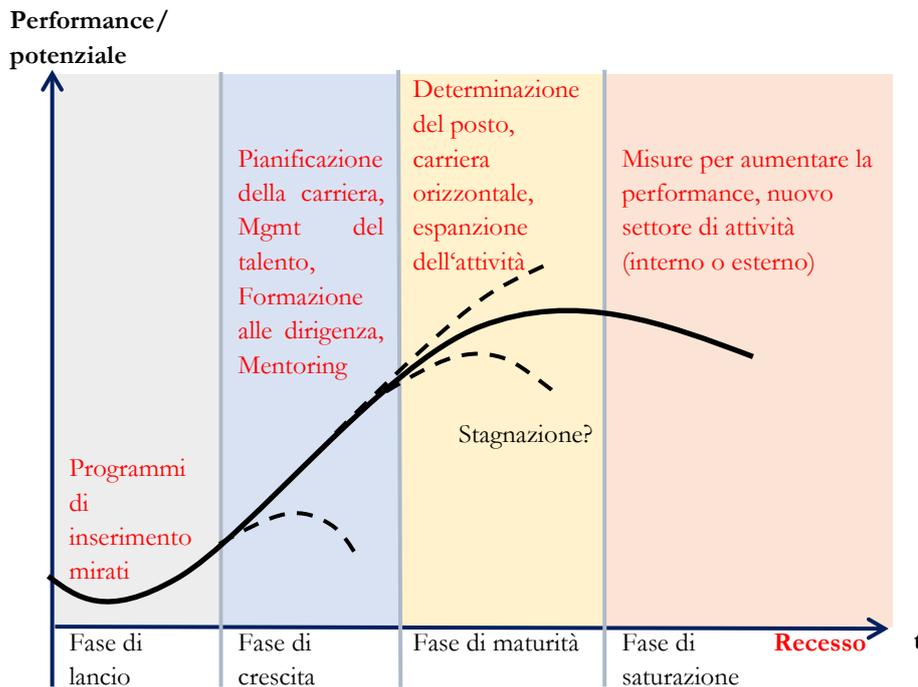
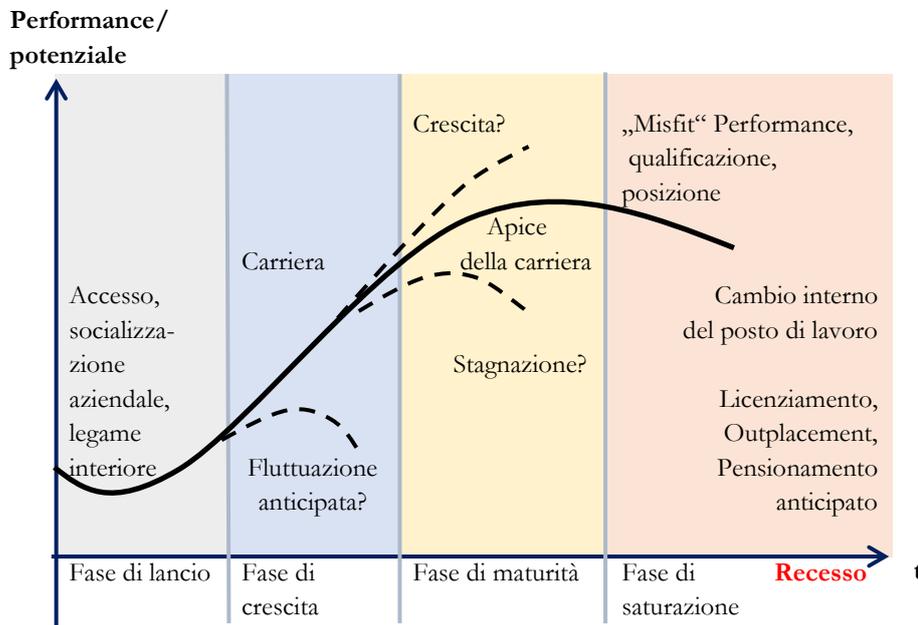
Possibilità più ampie vengono offerte invece dalle **carriere verticali**: in questo caso i dipendenti hanno anche senza promozione la possibilità di qualificarsi per nuove attività più adeguate all'attuale fase di vita. Una tale gestione delle carriere incentiva la disponibilità individuale di confrontarsi con situazioni nuove, di rinnovare le conoscenze e le costellazioni sociali e di tutelare la salute. Vanno distinte complessivamente **sei fasi di sviluppo incentrate su varie tematiche formative**: dopo la fase dell'istruzione scolastica e universitaria e l'inizio di specializzazione, nella fascia d'età che va dai 30 ai 39 anni si raggiunge in genere l'apice di istruzione teorica e pratica. Segue fino a circa 49 anni la fase della maturità, caratterizzata da un'elevata conoscenza organizzativa e informale. Nella fase della saturazione, quindi dai 50 ai 59 anni, il tema centrale è la trasmissione delle conoscenze. A partire dal 60esimo anno di vita qualifiche specifiche possono infine facilitare l'uscita graduale dal lavoro.

Da vari studi emerge che i dipendenti anziani dispongono di particolari capacità nei seguenti settori:

- **funzioni di direzione**, anche **informali**, che richiedono però esperienza professionale, conoscenza dei collegamenti aziendali, competenze sociali, senso di responsabilità e capacità di imporsi;
- mentoring e tutoraggi per l'addestramento di giovani e nuovi dipendenti;
- contrattazioni con clienti, fornitori, etc.;
- attività in cui contano la fidejuzza, la precisione e l'**affidabilità**;
- attività dai contenuti organizzativi.

Particolari capacità dei dipendenti anziani ...

Figura 19: Ciclo di lavoro all'interno della carriera lavorativa e misure per lo sviluppo del personale



Fonte: Graf, Anita: Lebenszyklusorientierte PE als Ausgangspunkt für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. In: Seyfride, B. (ed.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente, Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB, Bonn 2011, pag. 93 – 105.

[Vai alla presentazione completa](#)

2.8.3 Strumenti

Sviluppo del personale nell'artigianato: strumento di pianificazione delle attività di lavoro nell'artigianato. Alla base c'è un colloquio annuale con ogni dipendente, strutturato in modo preciso. Oltre all'individuazione dell'attuale situazione e un confronto delle qualifiche con le varie esigenze, si discutono anche le ulteriori prospettive di sviluppo. Grazie a questo continuo affiancamento della carriera crescono la disponibilità di rendimento e la motivazione dei dipendenti; la prospettiva di restare fino al pensionamento aumenta inoltre il legame con l'azienda.

Ritorno all'attività di assistenza agli anziani: linee guida per il reinserimento nella professione di assistenza con suggerimenti per i dipendenti e i datori di lavoro. Punto chiave è evitare e ridurre carichi eccessivi e garantire una maggiore motivazione e più benessere ai dipendenti.

Cartina professionale: nonostante tutto l'impegno possibile, alcune professioni possono essere esercitate solo per un periodo limitato. Per tali attività bisogna pianificare preventivamente il cambio di mansione. Nell'ambito del progetto "cartina professionale" esperti austriaci hanno sviluppato dei materiali di supporto per il cambio da lavori pesanti, indicando professioni alternative e descrivendo la rispettiva strada da seguire (quasi fosse "una cartina"). È fondamentale sviluppare dei punti di interfaccia tra l'attività precedente e quella futura affinché possa riuscire il trasferimento di competenze, fissando le rotte necessarie.

- Vai alla [sintesi](#) dello studio
- Vai ai tre [rapporti parziali](#)

[Di cosa si tratta?](#)

[Linee guida per un colloquio con il dipendente](#)

Brochure: [Gesunder Wiedereinstieg in den Altenpflegeberuf](#)

Esempi di cartine professionali:

[Cartina professionale per camerieri](#)

[Cartina professionale per assistente di cura](#)

Figura 20: Esempio Carta escursionistica per i sani percorsi di carriera



Fonte: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSinfo221.pdf>

2.9 Promuovere la salute: non solo una tutela tecnica e giuridica del lavoro

2.9.1 Sfide

Troppo lavoro fa male – troppo poco anche. Oltre al termine molto noto di burnout esiste anche il suo contrario: il boreout. Un impegno lavorativo al di sotto delle proprie capacità è altrettanto problematico come il senso di incapacità che nasce da esigenze eccessive; lo affermano i due consulenti aziendali svizzeri Philippe Rothlin e Peter Werder nel loro libro "Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht" (Diagnosi boreout. Perché un impiego insufficiente delle proprie capacità nuoce alla salute). Seppure questa sindrome non goda nemmeno lontanamente dello stesso riconoscimento del burnout, viene comunque associata a sintomi precisi quali disturbi del sonno, cefalee, problemi gastro-intestinali o depressioni. I sintomi sono particolarmente frequenti in persone tra i 45 e i 60 anni che hanno meno possibilità di sconvolgere la propria carriera. Secondo gli psicologi del lavoro il fattore particolarmente pesante è la mancanza di senso del proprio lavoro. Per prevenire il boreout e il burnout sarebbe già sufficiente se le imprese riuscissero a illustrare ai dipendenti il senso del loro lavoro. Fattori importanti per riuscirci sono: un adeguato carico di lavoro, una distribuzione equa del lavoro, uno staff positivo, stima, valori precisi e un margine di gestione.

Sapevate che ... anche un impiego al di sotto delle proprie capacità è nocivo per la salute?

La salute è il presupposto e la base per la work ability. La salute dipende sicuramente anche dalla predisposizione fisiologica, ma emerge sempre di più che anche le condizioni di lavoro incidono in maniera determinante sullo stato di salute. Buone condizioni di lavoro fisiche, mentali e sociali promuovono la salute, cattive condizioni la rovinano. Seppure i dipendenti anziani non si ammalano più spesso di quelli giovani, sono però assenti più a lungo. Soprattutto in categorie professionali con elevati sforzi fisici (edilizia, traffico) e psichici (assistenza, educazione), i lunghi periodi di malattia con ricadute frequenti sono purtroppo una realtà. Persone con un basso livello di formazione o che svolgono attività di supporto sono colpite in modo particolare dal prepensionamento.

Figura 21: Malattie più frequenti dovute al lavoro



2.9.2 Linee guida

Il rispetto delle **normative sulla tutela della salute** ha massima priorità, perché garantisce una valutazione adeguata e conforme alla legge dei rischi esistenti. Pericoli e sforzi tradizionali possono essere così evitati oppure si può ridurre l'esposizione agli stessi. L'obiettivo principale è evitare lesioni e malattie; l'individuo è visto come un essere da tutelare.

La seconda colonna portante nella tutela della salute è la promozione di un'attività

L'importanza della tutela di salute prevista dalla legge

Evitare le malattie

lavorativa sana e motivata; si tratta soprattutto di “creare salute”, con un approccio che consideri l’individuo come un soggetto che agisce autonomamente. È inoltre importante distinguere tra i destinatari delle misure previste: esistono interventi riferiti alle persone e interventi relativi alle condizioni di lavoro. I primi sono finalizzati a cambiare il comportamento delle persone, i secondi invece a modificare le condizioni.

Figura 22: Promozione della salute in azienda

	Misure riferite alla persona	Misure riferite alle condizioni
Riferite a	Persone	Sistemi di lavoro e gruppi di persone
Esempi	Training per la schiena, training antistress, accesso agevolato a strutture sportive	Lavori di gruppo, mansioni complete, gestione dell’orario di lavoro
Livello di efficacia	Comportamento individuale	Organizzazione, comportamento sociale e individuale
Obiettivo	Riduzione delle assenze per malattia	Miglioramento della produttività, qualità, flessibilità e capacità di innovazione
Effetti	Salute, capacità di rendimento	Autostima positiva, competenze, percezione delle proprie capacità, motivazione, capacità di rendimento, salute
Orizzonte temporale	Breve e medio periodo	Medio e lungo periodo

Fonte: Ulich, Eberhard (2005). Arbeitspsychologie (6a edizione). Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer Poeschel: 529.

2.9.3 Strumenti

Gli strumenti presentati **integrano** le norme di legge (decreto legislativo n. 81/08). Con il loro supporto si sviluppa un sistema completo che pone la promozione della salute al centro dell’attenzione.

Un possibile approccio alla promozione della salute è offerto dalla checklist del modello tedesco “**Age Management in KMU**” (Age management nelle PMI) che permette l’analisi delle assenze e dei pesi sul lavoro, illustra offerte di promozione della salute in azienda e fornisce suggerimenti per la sensibilizzazione verso la prevenzione.

Checklist
[“Gesundheitsvorsorge in KMU”](#)

Per le piccole imprese si presta molto bene anche la **cassetta degli attrezzi svizzera PMI-Vital**. Tratta tutti i settori, dall’ergonomia al contesto sociale, e offre una serie di linee guida per i vari comparti. I risultati si basano su rilievi scientifici. Particolarmente interessante per l’Alto Adige è che si tratta di uno strumento bilingue.

[PMI-Vital](#)

Figura 23: Cassetta degli attrezzi svizzera PMI-Vital

