



Contesto

Il corso di formazione approfondisce il tema dell’Age management in azienda con l’obiettivo di trasferire competenze per l’analisi della demografia aziendale e valutare le implicazioni e le ricadute dell’invecchiamento sulla performance aziendale. Tradizionalmente il tema dell’invecchiamento è stato affrontato da un punto di vista motivazionale sottolineando l’esigenza di mantenere l’engagement dei lavoratori senior ed evitare fenomeni di discriminazione ed esclusione nei loro confronti. Solo recentemente il tema dell’invecchiamento attivo in azienda ha assunto valenza in termini di produttività ed efficienza nell’impiego delle risorse umane in azienda, ed un punto di forza anche a livello di corporate social responsibility dell’azienda nei confronti dei principali stakeholders (employer branding). Il cambiamento della struttura demografica e il progressivo adeguamento dell’età pensionabile alle aspettative di vita pongono una sfida epocale alle imprese. Il mantenimento dei lavoratori maturi in azienda, la loro valorizzazione professionale e le politiche di reinserimento al lavoro sono diventati temi centrali nelle strategie di gestione delle risorse umane, soprattutto nelle imprese di medie e grandi dimensioni. In termini di differenze generazionali, il tema della sostenibilità delle carriere e delle mansioni per garantire la work ability dei dipendenti lungo tutto il ciclo di vita lavorativa necessita di un costante monitoraggio delle competenze e dei carichi di lavoro, affiancando al monitoraggio interventi di formazione e ricollocazione delle competenze nell’organizzazione aziendale. Per affrontare tale sfida è necessario conoscere e analizzare i fenomeni demografici internamente alle imprese. L’obiettivo principale, infatti, non è più come garantire la sostenibilità dei lavoratori senior per sé, quanto quella di generare interazioni produttive di valore tra le diverse generazioni e come costruire una distribuzione bilanciata delle diverse età al lavoro. L’adozione di un approccio integrale consente di bilanciare le diverse generazioni presenti, adottando soluzioni, pratiche di gestione, metodi di organizzazione del lavoro in grado di bilanciare pragmatismo e visione di lungo periodo. La costruzione di uno scoreboard e l’individuazione di KPI (Key Performance Indicators) per valutare l’impatto dell’invecchiamento sull’organizzazione del lavoro sono gli strumenti essenziali per la pianificazione demografica e l’analisi dei suoi effetti sulla performance aziendale. Il corso propone un approccio di tipo evidence-based utilizzando informazioni e dati di cui le imprese già dispongono, ma ancora poco valorizzate nelle decisioni organizzative. I risultati dell’analisi serviranno ad informare la pianificazione dell’organizzazione del lavoro per le divisioni HR delle imprese (incentivazione, bilancio delle competenze, ergonomia, lavoro agile, ecc.) con particolare riferimento ai lavoratori senior. Inoltre, consentiranno di impostare politiche generazionali di gestione del personale, sperimentazioni, analisi di benchmarking rispetto ad esperienze esterne.

Obiettivi

Individuare gli strumenti che le aziende possono mettere in campo per valorizzare le differenze e promuovere l’integrazione delle stesse:

- buone pratiche
- politiche aziendali
- accordi collettivi nazionali e integrativi con particolare attenzione al welfare aziendale

Destinatari

- Amministratori
- Direzione Generale
- Area Legale
- Area Risorse Umane
- Diversity Manager

Durata e luogo

Il corso si compone di due giornate formative lunedì **12** e martedì **13 ottobre** in video-conferenza con la piattaforma Zoom; il link con password sarà fornito a tutti gli iscritti con mail individuale.

Di seguito il programma dettagliato.



Programma dettagliato

Lunedì 12 ottobre

PRIMO MODULO - Introduzione al tema dell’invecchiamento attivo in azienda

9.30 – 11.00

- La questione demografica
 - *Le tappe dell’invecchiamento, le aspettative di vita e la percezione degli anziani*
- Le forme di *Age discrimination* e l’inclusione dei lavoratori senior

Pausa caffè

11.30 – 13.00

- L’invecchiamento attivo in azienda: alcuni fatti stilizzati
 - *Le dimensioni dell’Age management, dalla ricerca del personale all’uscita dal lavoro*
 - *L’ability-to-work: esposizione ai rischi, ergonomia e salute*
 - *Sostenibilità e verifica della capacità funzionale*
- Gap generazionale, capacità cognitive e il *digital divide*
 - *Il ruolo delle tecnologie nell’invecchiamento attivo*
- Discussione generale

Pausa Pranzo

14.00 – 15.30

- Discussione di politiche generazionali di gestione del personale (**Lavoro di gruppo**)
 - *Promozione dell’age diversity*
 - *Sviluppo delle competenze*
 - *Sostegno alla motivazione*
 - *Tutela e promozione della salute*
 - *Flessibilità e organizzazione del lavoro*
 - *Uscita graduale dal lavoro*

Pausa caffè

16.00 – 17.30

- Buone pratiche aziendali, accordi collettivi e welfare aziendale per l’invecchiamento attivo
- Discussione generale



Martedì 13 ottobre

SECONDO MODULO: Analisi demografia interna: metodi, organizzazione e tempi di lavoro

9.30 – 11.00

- Concettualizzazione del problema dell’*age management* nelle diverse organizzazioni
- Organizzazione dei dati/informazioni
 - Individuazione dei KPI (Key Performance Indicators)
 - Costruzione di un cruscotto (scoreboard)

Pausa caffè

11.30 – 13.00

- Analisi della demografia interna alle imprese
 - Distribuzione qualifiche, mansioni per gruppi di età
 - Conciliazione dei tempi, pianificazione delle carriere e transizione alla pensione
- Analisi dei costi (retribuzioni, incentivi e costo del lavoro)

Pausa Pranzo

14.00 – 15.30

- Costruzione di modelli di previsione e scenari (effetti dell’invecchiamento: professionalità, caratteristiche dei territori e aziende)
- Valutazione degli effetti su indicatori di performance

Pausa caffè

16.00 – 17.30

- Sessione di “Design thinking” e restituzione
- Casi studio e simulazioni (**Lavoro di gruppo**)
 - Individuazione di criticità e analisi
 - Valutazione degli effetti e definizione di buone pratiche
 - Valutazione costi-benefici e ipotesi di sperimentazione
- Discussione generale

DOCENTI



Claudio Lucifora

Professore ordinario di Economia Politica all'Università Cattolica di Milano, dove insegna anche Economia del Lavoro. È Consigliere esperto del CNEL e direttore del Centro di ricerca sul lavoro “Carlo Dell’Aringa” (CRILDA) dell’Università Cattolica. Ha trascorso periodi di ricerca ed insegnamento presso: Universitat Autònoma de Barcelona, London School of Economics, Université de Paris2, Université Dauphine, Australian National University e University of New South Wales. Ha ricoperto la carica di presidente dell'Associazione italiana degli economisti del lavoro (Aiel), e ha fatto parte del comitato direttivo dell'Associazione europea degli economisti del lavoro (Eale) di cui è stato anche il tesoriere. Ha pubblicato libri ed articoli su temi di economia e politica del lavoro, bassi salari e salario minimo, economia dell'istruzione, economia sanitaria e invecchiamento attivo. Tra i volumi di recente pubblicazione: “Invecchiamento attivo, mercato del lavoro e benessere” (il Mulino, 2018), “Salari, Produttività, Disuguaglianze: verso un nuovo modello contrattuale?” (il Mulino, 2017); “Paying for Performance: Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation” (Oxford University Press, 2013); 'Il Mercato del lavoro in Italia: Analisi e politiche (Carocci, 2009).



Daria Vigani

Ha conseguito il Dottorato di Ricerca presso l’Università Cattolica dove è assegnista di ricerca in Economia Politica. Collabora al Centro di ricerche per i problemi del lavoro e dell’impresa. Ha collaborato come ricercatrice presso l'Istituto per la Ricerca Sociale ed ha trascorso periodi di ricerca all'estero presso l'Université de Strasbourg - BETA, l'Université Paris Dauphine ed il CREST-Insee. I suoi interessi di ricerca sono nell'ambito dell'economia del lavoro, invecchiamento attivo e salute. Ha pubblicato diversi articoli su temi di economia e politica del lavoro, economia sanitaria e invecchiamento attivo. Dal 2015 collabora al progetto di ricerca "Healthy Ageing and the Labour Market" dell'Università Cattolica di Milano, all'interno del quale ha contribuito alla recente pubblicazione del volume "Invecchiamento attivo, mercato del lavoro e benessere", (Il Mulino, 2018).



Elena Villar

Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia e Finanza dell’Università Cattolica di Milano e collabora con il Centro di ricerche per i problemi del lavoro e dell’impresa. Ha conseguito il Dottorato di Ricerca presso l’Università degli Studi di Milano-Bicocca e un Executive Master in Applied Labour Economics for Development presso l’Institut d’Études Politiques di Parigi. Ha trascorso periodi di ricerca e formazione in diverse università estere, tra cui: Université Paris Nanterre, Queen Mary University of London e University of Aberdeen. Ha svolto un periodo di tirocinio presso il Centro Internazionale di Formazione dell’Organizzazione Internazionale del Lavoro. I suoi interessi di ricerca riguardano principalmente le discriminazioni di genere nel mercato del lavoro, con una particolare attenzione alle penalizzazioni legate alla maternità. Ha recentemente partecipato a progetti di ricerca riguardanti l’invecchiamento in salute e la malnutrizione infantile nei paesi in via di sviluppo.