

# GUIDA PER FORMATORI DI RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE, COORDINATORI, MANAGER E DIRETTORI

BE OLD – Better Work in Old Age: Supporting older workers and organizational environment in coping with age transitions and work requirements' is an Erasmus + Strategic Partnerships in Adult Education project, financed by the European Commission through A.N.P.C.D.E.F.P. It has a duration of 2 years (2017-2019)  
Project Number: 2017-1-RO01-KA204-037228

# GUIDA PER FORMATORI DI RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE, COORDINATORI, MANAGER E DIRETTORI



ASOCIATA HABILITAS  
Centru de resurse gi formare profesionali



Anziani  
e non solo

documenta

Societă cooperativă INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

## Contenuti

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Modulo 1: Giovane/ anziano – gli stereotipi al lavoro</b> .....	4
<b>Attività 1.1 Reinforcing Positive Age Examples</b> .....	Errore. Il segnalibro non è definito.
<b>Attività 1.2 Cambiare il linguaggio</b> .....	6
<b>Attività 1.3 Autoconsapevolezza</b> .....	7
<b>Attività 1.4 Applicazione di quanto appreso</b> .....	8
Materiale di approfondimento .....	17
<b>Modulo 2: Attività intergenerazionali e mentoring – Come beneficiare delle competenze dei lavoratori senior</b> .....	18
<b>Attività 2.1 Conosci il tuo ruolo e potrai costruire il tuo ponte!</b> .....	19
<b>Attività 2.2 Bisogni e passaggio di conoscenze: definizione dei bisogni e valorizzazione delle competenze.</b> .....	20
<b>Attività 2.3 Programmi di mentoring di successo</b> .....	22
<b>Attività 2.4 I benefici del Mentoring</b> .....	23
<b>Cos'è il "Reverse Mentoring" (Chronus LLC, 2018)?</b> .....	25
Materiale di approfondimento .....	26
<b>Attività 3.1 Autovalutazione e Sensibilizzazione</b> .....	27
<b>Attività 3.2 Le assunzioni</b> .....	29
<b>Attività 3.3 Age Diversity</b> .....	31
<b>Attività 3.4: 5 aspetti chiave dell'Age Management</b> .....	35
Materiale di approfondimento .....	38
<b>Modulo 4: L'ambiente di lavoro – come adattarlo ai bisogni dei lavoratori senior</b> .....	39
<b>Attività 4.1 Esempi di lavoro flessibile</b> .....	39
<b>Attività 4.2 Come riadattare il ruolo dei lavoratori senior</b> .....	43
<b>Attività 4.3 Uno stile di vita sano al lavoro</b> .....	44
<b>Attività 4.4 Meditazione guidata e mindfulness</b> .....	47
Materiale complementare: .....	50

## Introduzione

Questo manuale ha lo scopo di fornire linee guida e suggerimenti ai formatori dei responsabili delle risorse umane.

Nelle prossime pagine, si troveranno 4 moduli con obiettivi formativi ed esercizi. Ogni modulo dura circa 60 minuti, ma nel manuale potrai selezionare più o meno attività in base alla durata che vorrai dare al tuo corso.

Non esitare ad adattare le attività ai tuoi obiettivi e/o necessità (disponibilità di tempo, tipologia dei destinatari, ecc).

Ti raccomandiamo di leggere attentamente il materiale formativo in modo da saper rispondere alle eventuali domande dei partecipanti durante il corso.



ASOCIATIA HABILITAS  
Centru de resurse gi formare profesionali



Anziani  
e non solo

documenta

Societă cooperativă INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

## Modulo 1: Giovane/ anziano – gli stereotipi al lavoro

# GIOVANE/ANZIANO – GLI STEREOTIPI AL LAVORO

## Lezione frontale

Attività 1.1 Reinforcing Positive Age Examples
Attività 1.2 Cambiare il linguaggio
Attività 1.3 Autoconsapevolezza
Attività 1.4 Applicazione di quanto appreso

Attività 1.1 Reinforcing Positive Age Examples	
Titolo	Fornire esempi positivi
Obiettivo	Percezione / Lotta agli stereotipi.
Istruzioni	Visione di video/ Discussioni di gruppo
Metodo	Video online
Risorse	Si vedano i siti qui sotto
Durata	20 - 30 minuti

**Materiale:** Video online

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di guardare una serie di video sulle persone anziane.

**Tappa 2:** Apri un dibattito sul materiale appena visto, aiutandoti con le seguenti domande:

- Qual è la tua percezione dei lavoratori anziani dopo la visione di questi video?
- È cambiata rispetto a prima?
- Come potresti trasferire questa tua nuova percezione nella tua azienda?

**Risultati attesi:** cambiare il modo in cui i partecipanti vedono le persone più anziane, sfatare certi stereotipi e contribuire ad un'immagine positiva dell'invecchiamento.

Di seguito, troverai una lista di video da proporre ai partecipanti. In tutto, durano circa 75 minuti, ma ne potrai selezionare giusto qualcuno. Dopo ogni video, 5 minuti dovrebbero essere dedicati al confronto con i partecipanti.

### 1.1 LISTA DEI VIDEO

#### VIDEO 1: IL LEONARDO DA VINCI ECOLOGICO CHE FA SOGNARE I BAMBINI

**DURATA:** 2,44

**BREVE DESCRIZIONE:** Bruno Ferrin, pensionato, nel corso degli anni ha costruito un luna park che funziona senza elettricità per il divertimento di grandi e piccini.

<https://www.youtube.com/watch?v=gkl4df3bReY>

#### VIDEO 2: NONNA IRMA, VOLONTARIA IN KENYA A 93 ANNI

**DURATA:** 1,32 e 1,08

**BREVE DESCRIZIONE:** Nonna Irma, a 93 anni, parte come volontaria per il Kenya insegnando che 'non sono mai troppi gli anni quando si ha voglia di reagire'. Per il suo impegno, viene anche nominata commendatrice dal Presidente Mattarella.

<https://www.youtube.com/watch?v=1i-gk4YFJxM>

<https://www.youtube.com/watch?v=riLFlqnnf9I>

#### VIDEO 3: IRIS APFEL, ICONA DELLA MODA A 96 ANNI

**DURATA:** 3:42

[https://www.youtube.com/watch?v=PQiMBIGb\\_Uc](https://www.youtube.com/watch?v=PQiMBIGb_Uc)

**BREVE DESCRIZIONE:** Iris Apfel, 96 anni, continua a coltivare la sua passione per la moda e resta un'icona di questo mondo.

#### VIDEO 4: ANDREA CAMILLERI E LA VECCHIAIA

**Durata:** 2:40

**BREVE DESCRIZIONE:** Lo scrittore Andrea Camilleri, nato nel 1925, descrive la sua idea di vecchiaia e dà una testimonianza di invecchiamento attivo.

<https://www.youtube.com/watch?v=CX4Qrd7qUNM>

**Materiale:**

- Carta
- Penna / Matita

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di scrivere una lista di almeno 10 aggettivi che associano a lavoratori senior.

**Tappa 2:** Chiedi ai partecipanti di leggere la lista e di riflettere in gruppo/ a coppie.

**Risultati attesi:** Le parole sono potenti. Influenzano e contribuiscono ai nostri pensieri ed hanno quindi un impatto sulla nostra percezione della realtà. Per combattere gli stereotipi, è importante il modo in cui parliamo e comunichiamo di persone e situazioni.

Durata	10 minuti
--------	-----------

<b>Attività 1.3 Autoconsapevolezza</b>	
<b>Titolo</b>	<b>Autoconsapevolezza</b>
<b>Obiettivo</b>	Percezione/ consapevolezza
<b>Istruzioni</b>	Valutazione dei pregiudizi sui lavoratori senior.
<b>Metodo</b>	Esercizi individuali e di gruppo
<b>Risorse</b>	Video online/ Discussioni
<b>Durata</b>	20 - 25 minuti

**Materiale:**

- Carta
- Penna / Matita

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedere ai partecipanti di scrivere un'opinione negativa/politicamente scorretta che hanno sugli anziani.

**Tappa 2:** Far vedere il seguente video:

**VIDEO:** Germania, lavoratori over 50 cercasi: esperienza e capacità al primo posto

**DURATA:** 1:27

[https://www.youtube.com/watch?v=iQduLE\\_P59k](https://www.youtube.com/watch?v=iQduLE_P59k)

**Tappa 3:** Dopo la visione del video, chiedere ai partecipanti di rileggere i propri appunti e rifletterci. Chiedi loro se hanno cambiato idea dopo la visione del video o no. Assicurati di non forzarli a dirti di sì e che capiscano che possono rispondere sia positivamente o negativamente e che non ci sono risposte giuste o sbagliate. Secondo gli scienziati, è più efficace combattere gli stereotipi smontandoli con la logica e discutendone a proposito.

**Risultati attesi:** Rendere i partecipanti più consapevoli dei loro eventuali stereotipi nei confronti dei senior. Questo è il primo passo per poter poi affrontare gli altri moduli.

<b>Attività 1.4 Applicazione di quanto appreso</b>	
<b>Titolo</b>	<b>Applicazione di quanto appreso</b>
<b>Obiettivo</b>	Consapevolezza / Pianificazione strategica / Brainstorming Fornire ai partecipanti la possibilità di cominciare a pianificare una propria strategia aziendale per contrastare le discriminazioni legate all'età.
<b>Istruzioni</b>	Scrittura di una strategia
<b>Metodo</b>	Individuale / di gruppo
<b>Durata</b>	30 minuti

**Materiale:**

- Carta
- Penna / Matita

**Istruzioni:**

Fornisci ai partecipanti gli esempi da leggere che sono disponibili nelle prossime pagine.

Chiedi ai partecipanti di scrivere una propria strategia per contrastare la discriminazione legata all'età che potrebbe poi essere messa in pratica nelle loro aziende.

**Risultati attesi:** Dare ai partecipanti l'opportunità di ideare una strategia aziendale da poi mettere in pratica.



Buone pratiche

## Modello di politica aziendale in materia di discriminazione e molestie sul luogo di lavoro<sup>1</sup>

### Premessa

Questo modello ti aiuterà a creare la tua politica aziendale rispetto a discriminazione e molestie sul luogo di lavoro. Questo riguarda argomenti attinenti alle seguenti leggi federali:

- *Legge sulla Discriminazione sessuale 1984 (Cth)*
- *Legge sulla Discriminazione razziale 1975 (Cth)*
- *Legge sulla Discriminazione nei confronti delle disabilità 1992 (Cth)*
- *Legge sulla Discriminazione di età 2004 (Cth)*
- *Legge della Commissione Australiana dei Diritti Umani 1986 (Cth).*

Per il tuo posto di lavoro possono essere utilizzate anche altre leggi Federali, Statali e territoriali.

Puoi anche personalizzare, aggiungere o rimuovere argomenti.

Per creare il tuo documento, leggi le istruzioni che seguono ed elimina questa pagina dalla tua versione finale.

<sup>1</sup> Reproduced with permission from the Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission 'Right Smart Employers' Toolkit available at: [www.humanrightscommission.vic.gov.au](http://www.humanrightscommission.vic.gov.au)



Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.

**Istruzioni**

1. Dove trovi <Nome dell'azienda> sostituiscilo con il nome legale della tua azienda.
2. Dove trovi [Nota esplicativa (da cancellare in seguito)] leggila e poi cancella il testo. Abbiamo aggiunto delle note per aiutarti a completare il modello. Ricordati che queste non fanno parte della versione finale del testo.
3. Una volta terminato il tuo modello, cancella questa pagina e tutte le istruzioni.
4. Infine, aggiorna i numeri delle pagine nell'indice.
5. Puoi stampare questo documento su carta intestata o aggiungendo il logo della tua organizzazione/azienda.

**NOTA: CANCELLA QUESTA PAGINA UNA VOLTA CHE IL FORMULARIO È STATO COMPILATO.**

## <Nome dell'azienda/organizzazione>

# Politica aziendale in materia di discriminazione e molestie sul luogo di lavoro

Premessa **Errore. Il segnalibro non è definito.**

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Finalità  | 11 |
| 2.  | Obiettivi   | 11 |
| 3.  | Diritti del personale e responsabilità                | 11 |
| 3.1 | Ulteriori responsabilità dei manager e dei supervisor | 12 |
| 4.  | Condotta inaccettabile sul posto di lavoro            | 12 |
| 4.1 | Discriminazione                                       | 13 |
| 4.2 | Bullismo  | 13 |
| 4.3 | Molestie sessuali                                     | 14 |
| 4.4 | Vittimizzazione                                       | 15 |
| 4.5 | Gossip  | 15 |
| 5.  | In merito a <Nome dell'azienda>                       | 16 |
| 6.  | Soluzione adottate da <Nome dell'azienda>             | 16 |

6.1	Programma di Assistenza del Personale	16
7.	Altre politiche di <Nome dell'azienda> rilevanti	16
8.	Ulteriori informazioni	17
9.	Review details	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## 1. Finalità

Questa politica si applica a:

- membri del Consiglio di Amministrazione;
- tutto il personale, incluso: manager e supervisor; personale a tempo pieno, part-time o occasionali; a tempo determinato o indeterminato; candidati, tirocinanti, apprendisti, imprenditori, subappaltatori e volontari;
- come <Nome dell'azienda> fornisce servizi ai clienti e come interagisce con le altre persone;
- tutti gli aspetti relativi a occupazione, assunzione e selezione; condizioni e benefit; formazione e promozione; assegnazione di incarichi; turni, ore, congedi, carichi di lavoro, attrezzature e trasporti
- lavoro in sede, fuori sede o fuori orario; funzioni sociali legate al lavoro; conferenze, etc..

## 2. Obiettivi

[Nota esplicativa (cancellare in seguito): In questa sezione è possibile citare parti rilevanti della vision, mission o valori della tua azienda.]

<Nome dell'azienda> si impegna a offrire al personale e ai clienti un ambiente sano, flessibile e rispettoso, libero da ogni forma di discriminazione, bullismo e molestia.

A tutto il personale di <Nome dell'azienda> è richiesto di trattare le altre persone con dignità, cortesia e rispetto.

Adottando la nostra *Politica in aziendale in materia di Discriminazione e Molestie sul luogo di Lavoro* sarà possibile circondarsi di collaboratori talentuosi e creare un ambiente positivo per tutto il personale.

## 3. Diritti del personale e responsabilità

Tutto il personale ha il diritto di:

- prendere decisioni in base al merito e che non dipendono da irrilevanti caratteristiche personali;
- lavorare libero da discriminazione, bullismo e molestie sessuali;
- sollevare questioni o di avanzare richieste o reclami in modo ragionevole, in maniera rispettosa senza essere penalizzato;



UNIVERSITATEA  
DIN BUCURESTI  
— VIRTUTE ET SAPIENTIA —



Anziani  
e non solo

documenta

Societate cooperativa INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACION Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

- lavorare con orari flessibili, soprattutto dove è necessario conciliare le proprie responsabilità familiari, credo religiosi o culture.

Tutto il personale deve:

- seguire le norme di comportamento delineate in questa politica aziendale;
- offrire supporto alle persone che sono vittime di discriminazione, bullismo o molestie sessuali, incluso fornire informazioni su come fare una denuncia;
- evitare pettegolezzi e rispettare la confidenzialità delle procedure di risoluzione della denuncia;
- trattare ogni persona con dignità, cortesia e rispetto.

### 3.1 Ulteriori responsabilità dei manager e dei supervisori

Manager e supervisori devono anche:

- modellare norme di comportamento appropriate;
- educare e rendere il personale consapevole dei propri obblighi secondo questa politica e secondo la legge;
- intervenire rapidamente e in maniera appropriata qualora vengano a conoscenza di comportamenti scorretti;
- agire equamente per risolvere questioni in modo giusto, garantendo nome comportamentali sul luogo di lavoro e assicurarsi che entrambe le parti siano ascoltate;
- aiutare il personale a risolvere le denunce informalmente;
- inoltrare reclami formali in caso di violazione di questa politica al responsabile della gestione dei reclami per le indagini;
- assicurarsi che il personale che solleva un problema o presenta una denuncia non sia perseguito;
- garantire che le decisioni in materia di assunzione si basino su ragioni di merito;
- prendere in seria considerazione le richieste di condizioni di lavoro flessibile.

## 4. Condotte inaccettabili sul luogo di lavoro

Discriminazioni, bullismo e molestie sessuali non sono accettabili presso <Nome dell'azienda> e sono perseguibili legalmente:

- *Legge sulla Discriminazione sessuale 1984 (Cth)*
- *Legge sulla Discriminazione razziale 1975 (Cth)*
- *Legge sulla Discriminazione nei confronti delle disabilità 1992 (Cth)*
- *Legge sulla Discriminazione di età 2004 (Cth)*
- *Legge della Commissione Australiana dei Diritti Umani 1986 (Cth).*



*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

Qualora il personale (inclusi i manager) risulti aver messo in pratica tali comportamenti può essere richiamato o disciplinato. Violazioni gravi o ripetute possono portare a misure disciplinari formali, fino ad includere il licenziamento.

## 4.1 Discriminazione

Per discriminazione si intende l'atto di trattare, o l'intenzione di trattare, qualcuno in modo sfavorevole a causa di una sua personale caratteristica protetta dalla legge, come sesso, età, razza o disabilità.

La discriminazione si può verificare:

**Esplicitamente**, quando una persona o gruppo è trattato in modo meno favorevole rispetto ad un'altra persona o gruppo a causa di una personale caratteristica protetta dalla legge (vedi lista sotto).

**Indirettamente**, quando vengono imposte richieste, condizioni o pratiche irragionevoli che hanno o possono avere l'effetto di svantaggiare le persone con caratteristiche personali protette dalla legge (vedi lista sotto)

**Le caratteristiche personali protette ai sensi della Legge Federale contro la Discriminazione comprendono:**

- una disabilità, malattia o infortunio, incluso infortunio sul lavoro
- stato parentale;
- razza, colore, discendenza, Paese di provenienza, o origine etnica;
- età, sia giovani che anziani, o a causa dell'età in generale;
- sesso;
- le attività industriali, incluso essere membro di un'organizzazione industriale come un sindacato o prendere parte ad una attività industriale o decider di far parte di un sindacato;
- religione;
- gravidanza e allattamento;
- orientamento sessuale, stati intersessuali o identità di genere, tra cui gay, lesbiche, bisessuali, transessuali, transgender, queer ed eterosessuali;
- stato civile, se coniugato, divorziato, non sposato o in una relazione di fatto o relazione omosessuale;
- credo politico;
- origine sociale;
- cartelle cliniche;
- un'associazione con qualcuno che ha, o si presume che abbia, una di queste caratteristiche, come essere il genitore di un bambino con disabilità.

## 4.2 Bullismo



UNIVERSITATEA  
DIN BUCURESTI  
VIRTUTE ET SAPIENTIA



Anziani  
e non solo

documenta

Società cooperativa INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

Se qualcuno è vittima di bullismo a causa di una personale caratteristica protetta dalla legge sulle pari opportunità, si parla di discriminazione.

Il bullismo può assumere varie forme, tra cui battute, prese in giro, soprannomi, e-mail, immagini, messaggi di testo, isolamento sociale o ignorare le persone o pratiche di lavoro sleali.

Secondo la legge federale, questo comportamento non deve essere ripetuto per essere discriminatorio - potrebbe essere anche un evento unico.

Comportamenti che possono costituire bullismo includono:

- sarcasmo e altre forme di linguaggio umiliante;
- minacce, abusi o urla;
- coercizione;
- isolamento;
- accuse inappropriate;
- il coalizzarsi;
- costanti critiche non costruttive;
- trattenere deliberatamente informazioni o attrezzature di cui una persona ha bisogno per svolgere il proprio lavoro o accedere ai propri strumenti;
- rifiutare irragionevolmente richieste di ferie, di formazioni o di altri benefici sul posto di lavoro.

Atti di bullismo sono inaccettabili <Nome dell'azienda> e possono essere considerati come infrazione della legge sulla salute e la sicurezza sul lavoro.

## 4.3 Molestie sessuali

La molestia sessuale è una precisa e grave forma di maltrattamento. È un comportamento sessuale indesiderato, che potrebbe far sentire una persona offesa, umiliata o intimidita. Le molestie sessuali possono essere esercitate in forma fisica, orale o scritta e includono:

- commenti relativi alla vita privata di una persona o sul suo aspetto;
- atteggiamenti sessualmente allusivi, come sguardi maliziosi o il fissare;
- strusciarsi contro qualcuno, toccare, accarezzare o abbracciare;
- commenti o scherzi sessualmente allusivi;
- visualizzazione di salvaschermi offensivi, foto, calendari o oggetti;
- ripetute richieste indesiderate di uscire;
- richieste di prestazioni sessuali;

- messaggi sessualmente espliciti su siti di social networking;
- insulti o provocazioni di natura sessuale;
- domande invadenti o affermazioni relative alla vita privata di una persona;
- inviare email o messaggi di testo sessualmente espliciti;
- avances inappropriati sui siti di social networking;
- accesso a siti internet sessualmente espliciti;
- comportamenti che possono anche essere considerati reato ai sensi del diritto penale, quali aggressione fisica, atti osceni, molestie sessuali, stalking o comunicazioni oscene.

La molestia sessuale è considerata di lavoro quando accade durante l'orario di lavoro, durante eventi di lavoro o relazionati con il lavoro, tra persone che condividono lo stesso spazio lavorativo, o tra colleghi al di fuori dell'orario di lavoro.

Tutto il personale e i volontari hanno uguali diritti e responsabilità in relazione alle molestie sessuali.

Un singolo episodio è sufficiente per essere considerato molestia sessuale – e non deve essere ripetuto.

Tutti gli episodi di molestie sessuali richiedono che i datori di lavoro e manager rispondano rapidamente e in modo appropriato.

<Nome dell'azienda> riconosce la possibilità che commenti e comportamenti che non offendono una persona possano essere ritenuti offensivi per altre persone. Attraverso questa politica si richiede a tutto il personale e ai volontari di rispettare i limiti altrui.

## 4.4 Vittimizzazione

Vittimizzare o perseguire significa assogettare o minacciare qualcuno che si è avvalso del proprio diritto in termini di legge, per denunciare o aiutare qualcuno a denunciare un abuso.

La persecuzione è una violazione seria di questa politica aziendale e potrebbe (a seconda della severità e delle circostanze) risultare in una sanzione formale contro l'autore.

<Nome dell'azienda> ha un approccio di zero tolleranza nei confronti della persecuzione.

## 4.5 Gossip

Non è accettabile che il personale di <Nome dell'azienda> parli con altro personale, clienti o fornitori dei casi di denuncia per discriminazione o abuso.



UNIVERSITATEA  
DIN BUCURESTI  
VIRTUTE ET SAPIENTIA



Anziani  
e non solo

documenta

Societate cooperativa INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACION Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

Infrangere la confidenzialità di uno studio di denuncia formale o condividere inappropriatamente informazioni personali ottenute grazie al proprio ruolo (per esempio quale direttore) è una violazione seria di questa politica aziendale e potrebbe risultare in una sanzione formale.

## 5. Meriti riconosciuti presso <Nome dell'azienda>

Tutte le decisioni di reclutamento e selezione del personale presso <Nome dell'azienda> saranno prese in base ai meriti indipendentemente dalle caratteristiche personali del candidato.

E' inaccettabile, e potrebbe essere considerato contro la legge, chiedere ai candidati o tentare di scoprire le caratteristiche personali, a meno che questo non sia direttamente rilevante quale requisito genuino per il ruolo.

## 6. Risoluzione di problemi presso < Nome dell'azienda >

<Nome dell'azienda> raccomanda fortemente a qualsiasi membro del personale che creda di venire discriminato, bullizzato, abusato sessualmente o perseguito, di intraprendere le opportune azioni contenute in [Linee guida: spiegazione di come effettuare una denuncia e ottenere un punto di contatto].

Il personale che non si senta sicuro o fiducioso di poter intraprendere tale azione può richiedere consiglio e supporto attraverso [Linee guida: elenco contatti.] o chiedere loro di agire per proprio conto.

### 6.1 Programma di assistenza al personale

[Linee guida: mantenere questa sezione se rilevante]

Il personale di <Nome dell'azienda> ha diritto ad un certo numero di sezioni di accompagnamento gratuite attraverso il nostro programma di assistenza al personale. Per poter accedere al programma di assistenza al personale, contattare [Linee guida: condividi i tuoi riferimenti per accedere al servizio.]

Il programma di assistenza al personale è confidenziale e niente di quello che viene discusso con il consulente verrà condiviso con <Nome dell'azienda>. Il programma di assistenza al personale è disponibile gratuitamente presso < Nome dell'azienda > indipendentemente dal fatto che la problematica sia relativa ad un problema di lavoro o ad altra questione.

## 7. Altre politiche aziendali di <Nome dell'azienda>

Il personale, in particolar modo i direttori e responsabili, sono invitati a leggere questa politica aziendale oltre alle altre relative politiche aziendali di <Business name>, comprese [Linee guida: elenco delle politiche aziendali rilevanti.]

- Politica aziendale nel caso di abusi sessuali sul luogo di lavoro
- Politica aziendale sulla flessibilità dell'organizzazione del lavoro
- Politica aziendale sulla maternità
- Politica aziendale per la salute e sicurezza sul lavoro



UNIVERSITATEA  
DIN BUCURESTI  
VIRTUTE ET SAPIENTIA



Anziani  
e non solo



*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

- Politica aziendale per la procedura e risoluzione di denunce
- La procedura di sanzionamento
- La dichiarazione circa la missione, visione e i valori dell'azienda
- Gli accordi di contrattazione aziendale [Linee guida: elenco dei contratti rilevanti.]
- Il contratto di manutenzione [Linee guida: qualsiasi documento che delinei i diritti dei committenti e dei clienti per il reclamo dei servizi che stanno ricevendo.]

## 8. Ulteriori informazioni

In caso di ulteriori domande in relazione a questa politica aziendale o in caso di bisogno di maggiori informazioni, prego contattare [Linee guida: elenco dei contatti].

## 9. Revisione

Questa politica aziendale è stata adottata da <Nome dell'azienda> il giorno [inserire la data]

Questa politica aziendale è stata aggiornata per l'ultima volta il giorno [inserire la data]

### Materiale di approfondimento

Cedefop (2015). *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg:

Publications Office of the European Union. Cedefop Research Paper; No 44.

Chiu, W. C. K., Chan A. W., Snape E., & Redman T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54, 629-661.

Levy, B. R., & Banaji, M. R. (2002). Implicit Ageism. In T.D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Nelson, T. D. (2005). Ageism: Prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61, 207-221.

Palmore, E. (2001). The Ageism Survey: First Findings. *The Gerontologist*, 41, 207-221.

Thomas, W. H. N., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes about Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65.

WHO – World Health Organisation (2012). Ageing and Life-Course: Fighting Stereotypes. Retrieved from:

[http://www.who.int/ageing/about/fighting\\_stereotypes/en/](http://www.who.int/ageing/about/fighting_stereotypes/en/)



Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.

## Modulo 2: Attività intergenerazionali e mentoring – Come beneficiare delle competenze dei lavoratori senior

# ATTIVITA' INTERGENERAZIONALI E MENTORING COME BENEFICIARE DELLE COMPETENZE DEI LAVORATORI SENIOR

## E-learning

Attività 2.1 Conosci il tuo ruolo e potrai costruire il tuo ponte!

Attività 2.2 Bisogni e passaggio di conoscenze: definizione dei bisogni e valorizzazione delle competenze

Attività 2.3 Programmi di mentoring di successo



UNIVERSITATEA  
DIN BUCURESTI  
— VIRTUTE ET SAPIENTIA —



Anziani  
e non solo

documenta

Società cooperativa INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

## Attività 2.4 I benefici del Mentoring

### Attività 2.1 Conosci il tuo ruolo e potrai costruire il tuo ponte!

Titolo	Manager o Mentore?
Obiettivo	Consapevolezza / Riflessione
Istruzioni	Appunti
Metodo	Autoriflessione
Durata	30 minuti

#### Materiale:

- Quaderno degli appunti
- Penna / Matita

#### Istruzioni:

Incoraggiare i partecipanti a identificare le differenze tra manager / supervisori e mentori. Per esempio, i mentori o l'affiancamento è uno specifico rapporto tra due persone, basato sull'impegno nel processo di mentoring, obiettivi e aspettative comuni, focus, fiducia reciproca e rispetto.

Si prevede che i partecipanti lavorino in piccoli gruppi. Ogni gruppo deve nominare una persona, un rappresentante, che sarà responsabile di presentare agli altri gruppi i risultati dell'attività.

Ogni individuo deve discutere e scrivere nel proprio quaderno le differenze tra un manager e un mentore: Quali sono i compiti, le competenze e le competenze del mentore rispetto al manager?

**Risultati attesi:** comprendendo le differenze tra manager, supervisor e mentori, le possibilità di attuare con successo un programma di mentoring sono notevolmente aumentate. I partecipanti sono tenuti a capire che il rapporto di mentorship è un fattore forte per lo sviluppo professionale (e personale) e sia mentore e mentee saranno beneficiati di questa opportunità in vari modi.

### Attività 2.2 Bisogni e passaggio di conoscenze: definizione dei bisogni e valorizzazione delle competenze.

Titolo	<b>Discutere le implicazioni per il trasferimento di soft e hard skill.</b>
Obiettivo	Consapevolezza / Riflessione / Dibattito
Istruzioni	Appunti
Metodo	Autoriflessione
Durata	30 minuti

#### Materiale:

- Notebook
- Penna / Matita

#### Istruzioni:

I partecipanti devono riflettere sulle implicazioni all'interno delle organizzazioni per il successo delle procedure di mentoring.

- Quali sono le esigenze di base dei dipendenti senior (valutazione delle esigenze)?
- In che modo i giovani dipendenti possono trasferire conoscenze e competenze per migliorare le conoscenze e le competenze dei dipendenti più anziani?
- In che modo i dipendenti senior possono trasferire conoscenze e competenze a beneficio dei giovani dipendenti (valutazione delle esigenze)?

**Risultati attesi:** si prevede che i partecipanti utilizzino la tecnica di valutazione delle esigenze per trovare e quindi migliorare le conoscenze e le competenze (soft e hard skills) dei dipendenti anziani e giovani. La valutazione delle esigenze aiuterà sia mentori che mentee a costruire e mantenere un rapporto di mentorship che andrà a beneficio di entrambi (viceversa). Dopo il completamento dell'attività, dare ai partecipanti il "(A) Modello reale e completo di valutazione dei bisogni" e "(B) Come rendere i vostri obiettivi concreti e misurabili?".

**Dopo il completamento dell'attività 2.2, presentare le informazioni che troverete di seguito e incoraggiare i partecipanti ad attuare queste informazioni. Dalla teoria alla pratica!**

**(A) Modello reale e completo di valutazione dei bisogni:**

McKillip (1987), fornisce un modello di valutazione dei bisogni:

Le tre fasi:

- Definizione degli obiettivi – identificazione di ciò che dovrebbe essere.
- Performance.
- Identificazione della discrepanza – elencare le differenze tra ciò che dovrebbe essere e ciò che è .

**(B) Come rendere i tuoi obiettivi concreti e misurabili?**

Creazione di obiettivi:

Specifici

Misurabili

Raggiungibili

Realistici

Tempestivi

Analisi dei bisogni:

[https://1pdf.net/needs-analysis-what-is-needs-analysis-assessment\\_58d2a494f6065de1282f51bc](https://1pdf.net/needs-analysis-what-is-needs-analysis-assessment_58d2a494f6065de1282f51bc)

Analisi dei bisogni: come determinare i bisogni della formazione :

<https://hr-guide.com/data/G510.htm>

I più grandi successi di auto-miglioramento e Personal Development Community:

<http://topachievement.com/smart.html>

Attività 2.3 Successful Mentorship Programmes	
Titolo	<b>Programmi di mentorship d successo</b>
Obiettivo	Suggerimenti / Pianificazione strategica / Creatività / Innovazione
Istruzioni	Brain Storming
Metodo	Autoriflessione
Risorse	The Top 5 Workplace Mentoring Program Types (Chronus LLC, 2018)
Durata	30 minuti

**Materiale:**

- Penna / Matita
- Notebook

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di visualizzare una lista con cinque diversi modelli di mentorship (alla fine del modulo 2):

- Mentoring professionale per il miglioramento dello sviluppo della carriera dei dipendenti;
- Mentoring ad alto potenziale per lo sviluppo della Leadership;
- Mentoring sulla diversità per un luogo di lavoro inclusivo;
- Mentoring Inverso per una condivisione efficiente delle conoscenze;
- Circoli di Mentoring per l'apprendimento collaborativo.

**Tappa 2:** Chiedi loro di riflettere su: (a) quale programma di mentoring sarà migliore per il loro contesto organizzativo, (b) quali sono le principali caratteristiche e le implicazioni dei programmi di mentoring che soddisfano al meglio le esigenze delle loro organizzazioni.

**Tappa 3:** Chiudi l'attività mostrando il video che segue.

**VIDEO:** Le migliori pratiche dei cinque programme di mentoring

**DURATA:** 01:13

<https://www.youtube.com/watch?v=IGi8DBQf6fQ>

**BREVE DESCRIZIONE:** Il video suggerisce che i programmi di mentoring sono un ottimo metodo per aumentare l'avanzamento dei dipendenti e il loro coinvolgimento in qualsiasi organizzazione. In questo video si trovano 5 programmi di mentoring.

<b>Attività 2.4 I benefici del Mentoring</b>	
<b>Titolo</b>	<b>The Importance of Mentorship</b>
<b>Obiettivo</b>	Suggerimenti/ Pianificazione strategica / Creatività/ Innovazione
<b>Istruzioni</b>	Visione di video
<b>Metodo</b>	Online
<b>Risorse</b>	Video
<b>Durata</b>	20 minuti

**Materiale:**

- Video online

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di vedere una serie di video sul mentoring.

**Tappa 2:** Iniziate un dibattito con i partecipanti utilizzando le seguenti domande:

- Quali dei suggerimenti dei video trovi più utili?
- Pensi che dei programme di mentoring avrebbero un impatto positivo sulla tua azienda? Come li metteresti in pratica?

**Risultati attesi:** Far riflettere sulle potenzialità del mentoring e far conoscere questo strumento.

**LISTA DI VIDEO**

**VIDEO:** TEDxOverlake - Karen Russell - Modern Mentoring: il buono, il brutto e il meglio

**DURATA:** 9:26

<https://www.youtube.com/watch?v=SSZRtx8m3Z8>

**VIDEO:** Il potere del mentoring: Lori Hunt a TEDxCCS.

**DURATA:** 4:58

<https://www.youtube.com/watch?v=Atme26C0I5E>

**VIDEO:** I benefici del mentoring

**DURATA:** 1.28

<https://www.youtube.com/watch?v=836-noR3DO8>

**Le informazioni qui sotto sono da stampare e consegnare ai partecipanti alla fine dell'attività 2.3:**

### ***Cos'è il Career Mentoring (Chronus LLC, 2018)?***

Il *Career Mentoring* è di gran lunga il programma di mentoring più diffuso. Questa tradizionale forma di mentoring *one-to-one* può durare dai 6 ai 12 mesi. Il mentoring professionale consente sia lo sviluppo della carriera che lo sviluppo delle capacità di leadership dei dipendenti. Porta ad acquisire nuove competenze e a sentirsi più coinvolti nell'azienda/organizzazione.

Incoraggiando una cultura dell'apprendimento tramite il mentoring, le aziende assicurano che i dipendenti svolgano un ruolo attivo nel diffondere le conoscenze aziendali all'interno dell'azienda. Questo porta i dipendenti ad essere più soddisfatti e favorisce la loro fidelizzazione.

Con il *Career Mentoring* puoi: • Migliorare la fidelizzazione dei dipendenti • Consentire ai dipendenti di prendersi la responsabilità di formare e formarsi • Fornire programmi formativi convenienti e facili da implementare anche quando il personale è poco. Con questo tipo di mentoring, i dipendenti hanno l'opportunità di apprendere e migliorarsi, magari anche di avere un avanzamento di carriera. Offrire un programma di *Career Mentoring* è un modo tangibile per mostrare ai dipendenti che state investendo sulla loro carriera. La natura collaborativa del tutoraggio rafforza anche le relazioni tra colleghi. In sostanza, i dipendenti affinano le proprie capacità, ne acquisiscono di nuove e possono creare amicizie con i colleghi. Questo si traduce in un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi di decisione aziendali.

### ***Cos'è l'High Potential Mentoring (Chronus LLC, 2018)?***

L'*High Potential Mentoring* avvicina dipendenti con un alto potenziale a figure apicali/di rilievo nell'azienda. Questo tutoraggio *one-to-one* crea nuove figure manageriali all'interno di un'azienda. Questo strumento è prezioso per qualsiasi azienda, ma non è spesso facile da mantenere. Se utilizzato correttamente, può aiutare le aziende a fidelizzare i dipendenti e creare nuovi leader per quando l'azienda ne avrà bisogno, il che è



UNIVERSITATEA  
DIN BUCURESTI  
VIRTUTE ET SAPIENTIA



Anziani  
e non solo

documenta

Societă cooperativă INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

fondamentale per il futuro di ogni organizzazione. È importante esporre questi talenti alle specificità di varie aree dell'azienda, sviluppando le loro capacità di leadership e assicurando che stiano imparando ciò di cui hanno bisogno per eccellere in potenziali nuovi ruoli. Ciò si traduce in un più rapido tempo di apprendimento.

Con un mentoring di questo tipo puoi: • Migliorare la fidelizzazione dei dipendenti più in gamba • Aumentare il numero di 'leader' della tua azienda • Fornire uno sviluppo della carriera a persone meritevoli. Tale tipo di mentoring consente ai talenti dell'azienda di imparare più rapidamente e di prepararsi ad assumere posizioni dirigenziali. Questo tipo di mentoring fa chiaramente capire al/la dipendente quanto il datore di lavoro sta investendo su di lui/lei.

### **Cos'è il Diversity Mentoring (Chronus LLC, 2018)?**

Il *Diversity Mentoring* è diventato più popolare fra le aziende che vogliono attrarre e mantenere i migliori talenti. Questo modello abbinava *mentor* e *mentee* a un tutoraggio individuale volto a coinvolgere e sviluppare specifici sottoinsiemi di dipendenti e può durare dai 6 ai 12 mesi. Coltivare un ambiente inclusivo in cui si ascoltano vari punti di vista favorisce l'innovazione e la creatività che influenzano la linea di fondo. Il tutoraggio delle diversità non solo aiuta le organizzazioni a sviluppare e mantenere diversi talenti, ma aiuta anche a costruire una solida comunità di talenti diversi per le esigenze future. Offrire un programma di tutoraggio della diversità aiuta le aziende a differenziarsi dai loro concorrenti fornendo nel contempo un supporto a lungo termine ai propri dipendenti. Con il *Diversity Mentoring*, puoi: • Migliorare la diversità nella leadership o specifiche discipline funzionali • Meglio attrarre e trattenere i dipendenti • Collegare diverse popolazioni tra loro per apprendere e condividere esperienze Il tutoraggio delle diversità consente a una vasta gamma di dipendenti di condividere opinioni, idee, conoscenze ed esperienze a parità di condizioni. Attraverso iniziative sulla diversità, i dipendenti imparano la consapevolezza culturale per creare una cultura aziendale inclusiva. Il tutoraggio della diversità crea un ambiente di fiducia, appartenenza, comprensione, supporto e incoraggiamento per una forza lavoro diversificata. Offre ai dipendenti l'opportunità di esprimere le loro preoccupazioni, superare gli ostacoli e trovare soluzioni.

### **Cos'è il "Reverse Mentoring" (Chronus LLC, 2018)?**

Il *Reverse Mentoring* non è solo un'opportunità per coinvolgere e sviluppare dipendenti, ma crea legami tra i dirigenti senior e i dipendenti di base. Avvicinando i dipendenti inter-generazionali, la conoscenza critica viene condivisa, creando una forza lavoro più informata e agile che funziona senza problemi. Con il *Reverse Mentoring* puoi: • Abilitare la condivisione delle conoscenze tra baby boomer e millennial • Creare connessioni tra dipendenti e alti dirigenti • Coinvolgere i dipendenti in modo più completo attraverso le generazioni. Il *Reverse Mentoring* rafforza i dirigenti senior e i team dirigenziali offrendo loro approfondimenti sia sui millennial che sulle ultime tecnologie. Il tutoraggio inverso può essere un modo eccellente per coinvolgere i millennial nella tua organizzazione fornendo connessioni significative e gratificanti ai leader senior.



Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.

## Cos'è il "Mentoring Circle" (Chronus LLC, 2018)?

Un circolo di mentoring è un formato peer-to-peer che consente ai dipendenti di trovare colleghi che condividono interessi comuni e si sviluppano insieme come gruppo. Ogni circolo ha un proprietario (un dipendente) che designa il numero di partecipanti e stabilisce le aspettative su come, quando e perché il circolo si incontrerà. Si consiglia di limitare l'iscrizione a 5-8 dipendenti per circolo. Grazie al movimento Lean In di Sheryl Sandberg, i circoli di mentoring sono diventati sempre più popolari. I circoli promuovono la condivisione della conoscenza cross dipartimentale, che espande il pool di conoscenze tribali. Il risultato? Miglioramento dell'innovazione collegando persone con vari skillset che sono interessati a risolvere la stessa sfida. Con i circoli di mentoring, puoi:

- Costruisci relazioni personali intra-organizzative
- Facilitare l'apprendimento collaborativo e la condivisione della conoscenza
- Favorire lo sviluppo della carriera aumentando le competenze e le competenze funzionali dei dipendenti.

I dipendenti si connettono con colleghi che hanno gli stessi interessi. Questo aiuta a creare legami tra persone che altrimenti non avrebbero potuto interagire. Molte organizzazioni dispongono di impostazioni di circoscrizione per specifiche popolazioni di dipendenti, come veterani, dipendenti LGBTQ e così via.

For case studies on mentoring and inclusion of ageing workers, the European Monitoring Centre for Change (2004) has published four company case studies. Click here:

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/working-conditions/inclusion-of-ageing-workers-four-company-case-examples> to view these (you can adapt the text in your national language by using the google translate option)

## Materiale di approfondimento

Chronus LLC. (2018). The top 5 Workplace Mentoring Program Types (E- Book). Retrieved from:

<https://chronus.com/how-to-use-mentoring-in-your-workplace>

European Monitoring Centre for Change (2004). Inclusion of ageing workers: Four company case examples. Retrieved from:

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/working-conditions/inclusion-of-ageing-workers-four-company-case-examples>

Heathfield, S. M. (2018). Use Mentoring to Develop Employees. The Balance Careers Retrieved from:

<https://www.thebalancecareers.com/use-mentoring-to-develop-employees-1918189>

Leadership & Performance Development. Mentoring in the workplace. Retrieved from:

<https://leadershipmanagement.com.au/mentoring-in-the-workplace/>

Singapore National Employers Federation (2013). *Responsible Employers, Sustainable Business*. Retrieved from:

<https://snef.org.sg/wp-content/uploads/2016/10/AgeManagementToolkit.pdf>

Walker, A. (2002). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10, 685-697.

Worman, D. & McCartney, C. (2015). Managing an Age-Diverse workforce: What employers need to know. *CIPD*.

Retrieved from: [https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce\\_2015-what-employers-need-to-know\\_tcm18-10832.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf)



UNIVERSITATEA  
DIN BUCURESTI  
VIRTUTE ET SAPIENTIA



Anziani  
e non solo

documenta

Società cooperativa INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.

## AGE MANAGEMENT

### E-learning

Attività 3.1 Autovalutazione e Sensibilizzazione
Attività 3.2 Le assunzioni
Attività 3.3 Age Diversity
Attività 3.4 Applicazione di quanto appreso

Attività 3.1 Autovalutazione e Sensibilizzazione	
Titolo	<b>Autovalutazione e Sensibilizzazione</b>
Obiettivo	Valutazione della situazione / Sensibilizzazione / Lista di iniziative e altre considerazioni
Istruzioni	Check-list da completare
Metodo	Discussioni individuali e di gruppo
<p><b>Materiale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Check-list stampate</li> <li>- Penna / Matita</li> </ul> <p><b>Istruzioni:</b></p> <p><b>Tappa 1:</b> Abbiamo preparato delle check-list sugli argomenti trattati. Distribuiscele a tutti i partecipanti e chiedi loro di completarle.</p> <p><b>Tappa 2:</b> Iniziate un dibattito con i partecipanti sui punti trattati dalle check-list servendovi delle seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La vostra azienda ha già adottato una o più iniziative introdotte in questi video?</li> <li>- Quali pensi siano le più importanti e quali le meno urgenti? Perché?</li> <li>- Fra le iniziative proposte, ce ne sono alcune che troveresti difficile proporre alla tua azienda?</li> <li>- Ti vengono in mente delle misure che non sono state suggerite nei video?</li> </ul> <p><b>Risultati attesi:</b> I partecipanti avranno l'opportunità di riflettere e prendere consapevolezza su cosa bisogna fare per contrastare gli stereotipi legati all'età. Le check-list daranno degli esempi concreti su questioni chiave a cui fare attenzione.</p>	

## MODULO 3: AGE MANAGEMENT NELLE ORGANIZZAZIONI

### CHECK-LIST

#### Assunzioni

- C'è scritto nei vostri annunci di lavoro che accettate candidati di ogni età?
- Gli annunci di lavoro della vostra azienda sono stati controllati dal responsabile delle risorse umane?
- Come vengono promossi i vostri annunci di lavoro? Anche tramite mezzi di comunicazione che vengono utilizzati dai lavoratori senior?

#### Gestione delle performance dei lavoratori

- La vostra azienda ha mai valutato i bisogni dei suoi lavoratori più anziani (possibili flessibilità di orario, ecc)?
- Vengono fatte valutazioni periodiche dei dipendenti? Se sì, vengono utilizzate delle griglie di valutazione che tengono conto del merito?
- Quando fai una valutazione dei dipendenti più anziani, fai riferimento alla loro età?

#### Training per i lavoratori senior

- La vostra azienda offre opportunità formative ai dipendenti di ogni età?
- La vostra azienda favorisce la formazione permanente e training regolari?



UNIVERSITATEA  
DIN BUCURESTI  
— VIRTUTE ET SAPIENTIA —



Anziani  
e non solo

documenta

Società cooperativa INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

La vostra azienda monitora i training a cui i suoi dipendenti partecipano e le competenze che acquisiscono?

### Mantenere i lavoratori senior in azienda

Offrite flessibilità di orario ai vostri dipendenti?

Offrite dei programmi individuali ai vostri dipendenti che ne favoriscono lo sviluppo personale e professionale, anche in termini di salario e carriera?

La vostra organizzazione aiuta il dipendente a trovare un valore sociale nel loro lavoro?

### Pensionamento e strategie per pianificare l'uscita del lavoratore

La vostra organizzazione incoraggia e sostiene delle iniziative che preparano al pensionamento?

Offrite la possibilità di andare in pensione gradualmente?

<b>Attività 3.2 Le assunzioni</b>	
<b>Titolo</b>	<b>Le assunzioni</b>
<b>Obiettivo</b>	Valutazione della situazione / Sensibilizzazione / Altre considerazioni
<b>Istruzioni</b>	Video / Note da consultare
<b>Metodo</b>	Video online
<b>Risorse</b>	Video online
<b>Durata</b>	35 minuti

**Materiale:** Video online

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di vedere i video della lista seguente.

**Tappa 2:** Chiedi loro di riflettere sulle seguenti domande:

- Quali suggerimenti hai trovato utili?
- Ti sei riconosciuto in parte e completamente in questi video? Se sì, questi video ti hanno portato a cambiare idea su qualcosa?

**Risultati attesi:** Questa attività vuole aiutare i partecipanti a riflettere e mettere in discussione eventuali stereotipi che hanno sugli anziani.

### LISTA DI VIDEO

**VIDEO:** Pregiudizi inconsci: pratiche di assunzione stereotipate. | Gail Tolstoi-Miller | TEDxLincolnSquare

**DURATA:** 10:32

<https://www.youtube.com/watch?v=QCFb4BiDDcE\>

**VIDEO:** Age Discrimination: il colloquio di lavoro.

**DURATA:** 06:15

[https://www.youtube.com/watch?v=T\\_2TsJOqe8I](https://www.youtube.com/watch?v=T_2TsJOqe8I)

**VIDEO:** Come condurre un colloquio esemplare: Regola 1– Evitare la discriminazione.

**DURATA:** 3:06

<https://www.youtube.com/watch?v=FQ83Hs3bFKM>

**VIDEO:** Candidature: Cosa includere e Cosa evitare.

**DURATA:** 2:15

<https://www.yourerc.com/blog/post/employment-applications-what-to-include-and-what-to-avoid.aspx>

<b>Attività 3.3 Age Diversity</b>	
<b>Titolo</b>	<b>Age Diversity</b>
<b>Obiettivo</b>	Mostrare esempi di strategie di Age Diversity e delle buone pratiche
<b>Istruzioni</b>	Visione di video/ casi studio
<b>Metodo</b>	Video online
<b>Risorse</b>	Video online
<b>Durata</b>	35 minuti

**Materiale:**

- Video online
- Casi studio da stampare per ogni partecipante

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di vedere la seguente lista di video.

**Tappa 2:** Chiedi ai partecipanti di leggere i casi studio.

**Tappa 3:** Chiedi loro di riflettere sulle seguenti domande:

- Come pianifichereesti una strategia che promuove l'Age Diversity nella tua azienda?
- Personalmente, quali benefici potrebbe portare una cultura che promuove l'Age Diversity nella tua azienda?
- Come convinceresti i tuoi superiori ad adottarne una?

**Risultati attesi:** Fornire ai partecipanti delle idee su come potrebbero pianificare ed implementare una strategia di Age Management.

**LISTA DI VIDEO****VIDEO:** Boomers: nè timidi e nè pensionabili.**DURATA:** 2:15<https://www.cnn.com/video/2016/08/19/boomers-not-shy-and-not-retiring.html>**VIDEO:** Come creare un ambiente Age Friendly**DURATA:** 1:51<https://www.ageing-better.org.uk/news/being-age-friendly-employer>

## CASO STUDIO (i casi sono reali, ma alle aziende sono stati dati pseudonimi)

### Adams Food

Adams Food prende molto seriamente i dati demografici più datati in tutta Europa, afferma David Fairhurst, Vicepresidente senior, Chief People Officer per il Regno Unito e il Nord Europa presso il conglomerato alimentare. "Mentre emergiamo dalla recessione, vi sono prove crescenti che suggeriscono che una ripresa sostenuta può essere compromessa da una rapida riduzione delle dimensioni della forza lavoro; in altre parole, ci troviamo di fronte a un ostacolo della forza lavoro." Fairhurst cita un recente rapporto della Commissione europea, Potenziale di crescita dell'UE Risorse umane e implicazioni politiche per la futura crescita economica, che ha rivelato che l'Unione europea può sostenere la crescita annuale dell'occupazione tasso pre-recessione dell'1% "non più lungo del 2019, nonostante i suoi attuali alti livelli di riserve di manodopera inutilizzate".

Diversi Stati membri all'interno dell'Unione europea raggiungeranno il limite della forza lavoro in momenti diversi, afferma Fairhurst, "un fatto che inizia a spiegare alcune delle sfide sorprendentemente diverse che Adams Food affronta come datore di lavoro di 425.000 persone in 38 mercati europei. Uno dei modi in cui i datori di lavoro europei possono ritardare l'impatto di questa falesia della forza lavoro è aumentando la partecipazione della popolazione in età lavorativa, sostiene Fairhurst: "Dobbiamo guardare a una persona su cinque in età lavorativa che è economicamente inattiva. In particolare, dobbiamo aumentare la partecipazione al mercato del lavoro dei giovani lavoratori, delle donne e dei lavoratori

I datori di lavoro devono fare di più per assicurarsi che i giovani lavoratori siano pronti ad entrare nel mondo del lavoro, dice. Adams Food ha recentemente aperto la strada a "How to Get Hired workshops" nel Regno Unito, che avvicina i giovani ai colleghi che hanno trovato lavoro. L'organizzazione di vendita al dettaglio gestisce anche un programma Work Inspiration, che porta i giovani nei suoi ristoranti per dieci giorni e dà loro un'idea di cosa vuol dire lavorare ad Adams Food. "Si tratta anche di dare alle donne il ritorno al lavoro pratiche di lavoro flessibili e progressive", osserva Fairhurst. "Inoltre, gli anziani devono essere valutati per il contributo che apportano alla forza lavoro." Adams Gli investimenti alimentari nell'apprendimento e nello sviluppo si sono rivelati interessanti sia per i giovani che per i dipendenti più anziani, commenta Fairhurst: "Il nostro investimento in formazione e sviluppo è in aumento. Abbiamo l'Adams Food University, dove puoi studiare tutti gli aspetti della leadership. Prendiamo molto seriamente l'istruzione e l'82% dei dipendenti di Adams Food ha intrapreso la formazione quest'anno. "Adams Food ha anche un portale online chiamato "la nostra lounge", originariamente costruito per ospitare programmi di apprendimento online, che consente ai dipendenti di studiare online per le qualifiche riconosciute a livello nazionale come GCSE inglese o matematica. Il sito si è ora evoluto per diventare il modo principale in cui l'organizzazione comunica e interagisce con la sua forza lavoro in termini di messaggi aziendali, concorsi e notizie aziendali: Fa parte del nostro DNA condividere la conoscenza e lo facciamo attraverso i forum dei dipendenti online. Ad esempio, quando un dipendente sta seguendo un programma, esiste una comunità online di studenti associati a quel programma, quindi la condivisione da dipendente a dipendente è enorme.

Le pratiche di lavoro flessibili e progressive sono state fondamentali per aiutare Adams Food ad attirare una forza lavoro eterogenea, commenta Fairhurst: Sappiamo che i nostri lavoratori più giovani apprezzano la flessibilità tanto quanto i nostri lavoratori più anziani. Quando qualcuno fa domanda per un posto di lavoro presso Adams Food, viene assunta per attitudine e, come parte del processo di reclutamento, chiediamo loro a che ora vogliono lavorare e poi programmerà quelle ore in base alle circostanze.

Delle 1,2 milioni di persone che impiegano in tutto il mondo, tre quarti di queste hanno un'età inferiore ai 30 anni: "Le persone ci percepiscono come datori di lavoro di giovani, ma abbiamo una fascia d'età nel Regno Unito dove il nostro impiegato più anziano ha 88 anni. I ruoli sono più attraenti per i lavoratori più anziani, in particolare per i ruoli rivolti ai clienti. "Nel Regno Unito, Adams Food ha un forte nucleo di lavoratori anziani, con circa due quinti dei ristoranti che impiegano personale di età pari o superiore a 60 anni. Alcuni anni fa, Adams Food ha condotto una ricerca presso la Lancaster University Management School, che ha rilevato che i livelli di servizio clienti erano superiori del 20% nei ristoranti con personale di età pari o superiore a 60 anni. Scavando più a fondo, oltre i due terzi dei manager di Adams Food hanno affermato che i lavoratori maturi si immedesimano e si connettono bene con i clienti. Inoltre, quasi la metà dei dirigenti ha citato la capacità dei lavoratori più anziani di fare il possibile e fornire il miglior servizio possibile al cliente. Il gigante del commercio al dettaglio ha dimostrato che i suoi lavoratori più anziani fanno una sostanziale differenza nei livelli dei servizi alla clientela nelle filiali della catena, ha aggiunto Fairhurst: "I manager sono pienamente consapevoli dei vantaggi commerciali derivanti dall'impiego di lavoratori anziani nelle nostre filiali e abbiamo condiviso tali informazioni con loro come parte del loro programma di sviluppo ". Adams Food conduce la maggior parte delle sue assunzioni online, commenta Fairhurst: "Abbiamo ricevuto 1 milione di domande online, ma le persone si rivolgono anche alle nostre filiali e conversano con un manager di linea sulle offerte di lavoro. La strada principale per i lavoratori più anziani sta spuntando nelle nostre filiali ". Una parte importante del processo di reclutamento e selezione è Adams Food "On Job Experience" (OJE), che dà ad Adams Food e al candidato la possibilità di valutare se l'ambiente di lavoro è giusto per loro: "Questo prende la parte migliore della giornata e offre ai potenziali dipendenti la possibilità di lavorare in diverse sezioni. "L'introduzione delle OJE ha avuto un impatto significativo sul fatturato a breve termine, afferma Fairhurst:" Il nostro giro d'affari a breve termine si è più che dimezzato negli ultimi tre anni ". La creazione di un marchio di datore di lavoro attraente per i dipendenti di età diverse è indissolubilmente legata allo sviluppo di un marchio di clienti che si rivolge a più generazioni, osserva Fairhurst: "Il nostro marketing di consumo ha un impatto significativo sul modo in cui le persone ci percepiscono come un'organizzazione nel Regno Unito e Francia. Abbiamo condotto campagne in cui Adams Food è visto come un luogo per persone di ogni ceto sociale. " Adams Food ha anche espresso preoccupazioni sul proprio ambiente di lavoro tra i lavoratori più anziani, afferma Fairhurst: "Sono stati percepiti ostacoli al reclutamento di lavoratori anziani come il rapido ritmo dell'ambiente di lavoro e alcuni lavoratori anziani erano anche a disagio nell'usare cappelli da baseball, quindi abbiamo esteso opzioni per la nostra uniforme in modo che le persone potessero sentirsi a proprio agio ". Mentre la ripresa economica continua in tutta Europa, Fairhurst individua due principali sfide per Adams Food legate alla diversità di età: "Per allontanare il più possibile il limite della forza lavoro, aiutando il maggior numero di persone in età lavorativa a trovare un impiego e quindi garantire che questi gruppi siano attrezzati per raggiungere i livelli di produttività, dovremo mantenere la nostra salute

## Promuovere una forza lavoro intergenerazionale: cinque consigli

- Valutare l'impatto che i diversi gruppi di età hanno sul rendimento organizzativo e comunicarlo al business.
- Le persone hanno esigenze diverse nelle diverse fasi della vita. Essere consapevoli di questi quando si sviluppano politiche e pratiche HR.
- Offrire alle persone l'opportunità di sperimentare il posto di lavoro come parte del processo di reclutamento.
- Essere flessibili su orari e orari di lavoro.
- Investire nella formazione e nello sviluppo di ogni dipendente - i rendimenti di quell'investimento sono a ogni età (Worman, & McCartney, 2015).

<b>Attività 3.4: 5 aspetti chiave dell'Age Management</b>	
<b>Titolo</b>	<b>5 aspetti chiave dell'Age Management</b>
<b>Obiettivo</b>	Pianificazione strategica/ Introspezione
<b>Istruzioni</b>	Appunti
<b>Metodo</b>	Individuale
<b>Durata</b>	20 minuti

**Materiale:**

- Carta
- Penna / Matita

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di pianificare una strategia di Age Management che possono implementare nella loro azienda.

**Tappa 2:** Chiedi loro di scrivere ed analizzare come la metterebbero in pratica.

**Risultati attesi:** Dare l'opportunità ai partecipanti di creare una propria strategia di Age Management.

## MODULO 3 L'AGE MANAGEMENT

### Attività 3.4 Applicazione di quanto appreso

#### 5 aree fondamentali dell'Age Management:

1. Assunzioni
2. Le mansioni del dipendente ed il loro eventuale adattamento
3. Flessibilità
4. Sviluppo professionale/ personale
5. Promozione del benessere

Qui sotto troverai 5 aree chiave in cui una strategia di Age Management dovrebbe lavorare

Prima di tutto, pensa se la tua azienda dispone già di una politica di Age Management. Pensa poi ad almeno due iniziative che la tua azienda potrebbe adottare per migliorare o cominciare ad avere una strategia di Age Management. Le idee che scriverai qui sotto le potrai poi discutere con i tuoi colleghi.

#### 1. Assunzioni

➤ **Procedura/e attuale/i:**

---



---

➤ **Suggerimento A:**

---



---

➤ **Suggerimento B:**

---



---

#### 2. La definizione delle mansioni del dipendente all'interno dell'azienda



*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

➤ **Procedura/e attuale/i:**

---



---

➤ **Suggerimento A:**

---



---

➤ **Suggerimento B:**

---



---

### 3. Flessibilità

➤ **Procedura/e attuale/i:**

---



---

➤ **Suggerimento A:**

---



---

➤ **Suggerimento B:**

---



---

### 4. Sviluppo professionale

➤ **Procedura/e attuale/i:**

---



---

➤ **Suggerimento A:**



*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

---



---

➤ **Suggerimento B:**

---



---

## 5. Benessere al lavoro

➤ **Procedura/e attuale/i:**

---



---

➤ **Suggerimento A:**

---



---

➤ **Suggerimento B:**

---



---

### Materiale di approfondimento

Chiu, W. C. K., Chan A. W., Snape E., & Redman T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54, 629-661.

Ilmarinen, J. E. (2001). Aging Workers. *Occupational Environmental Medicine*. Retrieved from:  
<https://oem.bmj.com/content/58/8/546>

Nelson, T. D. (2005). Ageism: Prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61, 207-221.

Singapore National Employers Federation (2013). *Responsible Employers, Sustainable Business*. Retrieved from:  
<https://snef.org.sg/wp-content/uploads/2016/10/AgeManagementToolkit.pdf>

Worman, D. & McCartney, C. (2015). Managing an Age-Diverse workforce: What employers need to know. CIPD. Retrieved from: [https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce\\_2015-what-employers-need-to-know\\_tcm18-10832.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf)

## Modulo 4: L'ambiente di lavoro – come adattarlo ai bisogni dei lavoratori senior

# L'AMBIENTE DI LAVORO – COME ADATTARLO AI BISOGNI DEI LAVORATORI SENIOR

## Lezione frontale

Attività 4.1 Esempi di lavoro flessibile
Attività 4.2 Esempi su come ridefinire i ruoli aziendali
Attività 4.3 Benessere al lavoro
Attività 4.4 Meditazione guidata e Mindfulness

Attività 4.1 Esempi di lavoro flessibile	
Titolo	Esempi di lavoro flessibile
Obiettivo	Suggerimenti / Pianificazione strategica / Creatività / Innovazione
Istruzioni	Visione di video / Lettura di Case Study / Discussioni di gruppo
Metodo	Video online / Dibattiti
Risorse	Website qui sotto / Stampa dei Case Study
Durata	20-25 minuti

**Materiale:**

- Video online
- Case Study (una copia per partecipante)

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di guardare una serie di video con esempi di lavoro flessibile. Distribuisci inoltre delle copie di un caso di studio da leggere.

**Tappa 2:** Dopo la visione dei video e la lettura del case study, apri il dibattito ponendo le seguenti domande:

- Pensi che gli esempi che hai visto funzionerebbero nella tua azienda? Perché?
- Se pensi di no, c'è qualcosa di diverso che la tua azienda potrebbe fare per raggiungere lo stesso risultato?
- Pensi che l'azienda approverebbe tali iniziative?
- Quali sarebbero i tuoi piani per la tua azienda?

**Risultati attesi:** Far riflettere e discutere. Sollecitare la creatività e l'innovazione.

**LISTA DEI VIDEO**

**VIDEO:** Orari di lavoro flessibili a beneficio delle imprese.

**DURATA:** 2:57

<https://www.youtube.com/watch?v=yCqKDEy23fy>

**VIDEO:** Lavorare in modo flessibile: la via del futuro? | Dr Heejung Chung | Think Kent.

**DURATA:** 9:57

<https://www.youtube.com/watch?v=xWTBCsLmsOg>

**VIDEO:** I vantaggi di offrire ai dipendenti opzioni di lavoro flessibili.

**DURATA:** 3:14

<https://www.youtube.com/watch?v=MOcQYLRm-Ao>

## CASO STUDIO

### JAMES – GRUPPO DI RISTORANTI

James è una catena di ristoranti di pesce locale che conta più di 700 dipendenti.

**SISTEMI DI LAVORO FLESSIBILI** Dal 2010, il ristorante offre la possibilità di lavoro flessibile. Sono state offerte per la prima volta nel 2010 in risposta alla riduzione della riserva di manodopera per i lavoratori del ristorante. Al James Group of Restaurants, il management ritiene che le opzioni di lavoro flessibile debbano essere fluide e personalizzate per l'individuo. Una varietà di FWA sono ora disponibili per le operazioni e il personale di servizio, incluse le opzioni a tempo parziale permanenti in cui il personale del ristorante può scegliere il numero di giorni, che lavorano ogni giorno. Attualmente, oltre il 10% dei dipendenti è part-time. La sig.ra King nota che tale messa a punto delle ore lavorative, unita ad un'attenta progettazione dei lavori, ha permesso al ristorante di sfruttare fonti di manodopera meno utilizzate. Una di queste fonti sono madri e nonne che vogliono una fonte extra di reddito, ma possono lavorare solo mentre i bambini a loro affidamento vanno a scuola. Il loro lavoro finale include l'allestimento, il lavaggio delle stoviglie e la preparazione della dispensa poco prima dell'arrivo delle folle di pranzo e cena, così che possano essere a casa per i pasti in famiglia. L'impegno dell'organizzazione a fornire opzioni di lavoro flessibile per tutti i dipendenti può essere visto anche nelle sue politiche HR. I dipendenti che stanno pensando alle dimissioni sono ricordati allo schema di lavoro flessibile e incoraggiati a convertirsi in un'opzione di lavoro a tempo parziale piuttosto che in una dimissione. Le risorse umane informano regolarmente i gestori dei ristoranti sui benefici degli FWA e li addestrano a spiegare le opzioni di lavoro flessibile ai potenziali dipendenti durante i colloqui di lavoro. Ci si aspetta anche che i manager raccolgano feedback mensili sulle opzioni di flessibilità esistenti dai loro team e suggeriscano qualsiasi miglioramento delle politiche. Con l'impegno dell'organizzazione a rendere fattibile a tempo parziale per il proprio personale, negli ultimi mesi hanno sperimentato un aumento del tasso di utilizzo delle opzioni di lavoro part-time tra le nuove assunzioni. L'attuazione degli accordi di lavoro a tempo parziale rappresentava una

Nelle fasi iniziali, la direzione ha identificato che i dipendenti erano riluttanti a sfruttare l'opzione di lavoro flessibile poiché ritenevano erroneamente che non avrebbero ricevuto alcun vantaggio dal personale. Le risorse umane e il management sono state rapidamente intercettate per spiegare che tutti i dipendenti facevano parte della famiglia James e che i benefici per i part-time sarebbero stati proporzionati. Sono stati forniti anche dettagli su come sarebbero stati calcolati i benefici. Ad esempio, i dipendenti che lavorano un minimo di 20 ore a settimana sono coinvolti in benefici come buoni di compleanno e ferie annuali alla pari con i dipendenti a tempo pieno. I bonus attribuiti allo staff a tempo pieno sono pro-valutati anche per i part-time. La signora King condivide il fatto che, a seguito di ciò, i dipendenti sono ora molto "pro-flessibili" e sono pronti a convertirsi in una posizione part-time, piuttosto che abbandonare del tutto il lavoro.

**VANTAGGI DEI DISPOSITIVI DI LAVORO FLESSIBILI (FWA)** Oltre a fornire maggiore flessibilità all'organizzazione, gli FWA hanno anche beneficiato i dipendenti di James Group. Questo può essere visto nel caso di Madam Aw, un'anziana lavoratrice di 50 anni, che ha iniziato a lavorare in un ristorante James nel 2007 come staff di ristoranti a tempo pieno. Nel tempo, è diventata un membro stimato del team. Tuttavia, sviluppò una condizione medica che le fece gonfiare il braccio dolorosamente. Dato che il suo spazio di lavoro era racchiuso senza molto spazio per manovrarle il braccio, questo le ha causato molto disagio e ha condizionato il suo lavoro. Dopo aver discusso con il suo manager, la direzione le ha offerto una nuova posizione in un punto vendita diverso

Più tardi, la signora Aw ha preso le dimissioni mentre a sua madre è stato diagnosticato un cancro. Tuttavia, la direzione suggerì di spostare Madam Aw in un accordo di lavoro a tempo parziale permanente, che le permise di prendersi cura di sua madre mentre guadagnava un reddito. Questo accordo di lavoro fu ulteriormente perfezionato quando i suoi doveri di cura aumentarono nel corso degli anni. "Sono felice per questo accordo flessibile. È il giusto accordo che mi consente di prendermi cura di mia madre dopo il suo ritorno dall'asilo, nei fine settimana e nei giorni festivi." La signora Kong sottolinea che i benefici a lungo termine hanno superato i costi per James Gruppo. "Abbiamo opzioni migliori, ed è più facile assumere persone. Con più flessibilità, c'è un pool di talenti più grande da sfruttare". Il management di Jumbo ha integrato con successo la flessibilità nella cultura organizzativa, attirando e mantenendo dipendenti di qualità in un difficile clima di assunzione ed esemplificando che la creazione di una cultura flessibile può essere gratificante, sia per i datori di lavoro che per i dipendenti (Singapore National Employers Federation, 2013).



Anziani  
e non solo

documenta

Societă cooperativă INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.*

<b>Attività 4.2 Come riadattare il ruolo dei lavoratori senior</b>	
<b>Titolo</b>	<b>Come riadattare il ruolo dei lavoratori senior</b>
<b>Obiettivo</b>	Suggerimenti / Pianificazione strategica / Creatività / Innovazione / Empatia
<b>Istruzioni</b>	Visione di video / Discussione di gruppo
<b>Metodo</b>	Video online / Discussione
<b>Risorse</b>	Website
<b>Durata</b>	10 minuti

**Materiale:**

- Video online

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di guardare la serie di video qui sotto.

**Tappa 2:** Comincia un dibattito dopo la visione dei video che seguono servendoti delle seguenti domande:

- Vedi dei cambiamenti in te da quando hai iniziato il tuo lavoro?
- Pensi che ci sarebbero altre mansioni all'interno della tua azienda che ti piacerebbero di più adesso?
- Pensi che un tuo cambio di ruolo sarebbe accettato dall'azienda?
- Come potrebbero i responsabili delle risorse umane promuovere il cambio di ruoli all'interno delle aziende?

**Risultati attesi:** Far riflettere e discutere. Portare i partecipanti a pensare ad iniziative innovative e ad essere più empatici verso i colleghi.

**LISTA DI VIDEO**

**VIDEO:** Adattarsi e Crescere – WorkPro.

**DURATA:** 3:29

<https://www.youtube.com/watch?v=wg6MOV1pFC4>

**VIDEO:** Come BMW far fronte all'ivecchiamento della forza lavoro.

**DURATA:** 2:39

<https://www.youtube.com/watch?v=dluzaXvvBVO>

<b>Attività 4.3 Uno stile di vita sano al lavoro</b>	
<b>Titolo</b>	<b>Uno stile di vita sano al lavoro</b>
<b>Obiettivo</b>	Pianificazione strategica / Creatività / Innovazione / Sviluppo personale
<b>Istruzioni</b>	Visione di video / Lettera di casi studio / Discussioni di gruppo
<b>Metodo</b>	Video/ casi studio/ dibattiti
<b>Risorse</b>	Siti web
<b>Durata</b>	20-25 minuti

**Materiale:**

- Video
- Documenti stampati per ogni partecipante

**Istruzioni:**

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di guardare una serie di video

**Tappa 2:** Distribuisci i *Case Study* e chiedi ai partecipanti di leggerli.

**Tappa 3:** Comincia un dibattito con i partecipanti servendoti delle seguenti domande:

- Personalmente, fai attenzione al tuo benessere? Adotti una tua strategia personale?
- Se sì, pensi che questo abbia un impatto positivo sulla tua produttività al lavoro?
- Quali delle tue strategie personali potrebbero anche essere adottate all'interno della tua azienda?

**Risultati attesi:** Autoriflessione, incoraggiamento all'innovazione ed alla pianificazione strategica.

**LISTA DI VIDEO**

**VIDEO:** L'abbiamo sentito da te: Il benessere funziona!

**DURATA:** 2:59

<http://blog.perkinswill.com/we-heard-it-from-you-well-being-works/>

**VIDEO:** Mettere il benessere nell'Infografica animata.

**DURATA:** 1:58

<https://www.knoll.com/knollnewsdetail/putting-well-being-to-work-animated-infographic>

**VIDEO:** Migliorare il benessere sul luogo di lavoro è cruciale per una cultura vincente!

**DURATA:** 3:07

<http://www.futureofbusinessandtech.com/sponsored/improving-workplace-well-being-is-crucial-for-a-winning-culture>

**VIDEO:** PwC: Se stai bene, lavori bene.

**DURATA:** 1:37

<https://www.youtube.com/watch?v=dSgCkvWFQsg>

**VIDEO:** Mindfulness at work - Come fare attenzione ai consigli di lavoro

**DURATA:** 7:39

[https://www.youtube.com/watch?v=d\\_CrcJI960w](https://www.youtube.com/watch?v=d_CrcJI960w)

**VIDEO:** Mindfulness at Work - Desk Exercises | Mindfulness Exercises | Aetna

**DURATA:** 3:29

<https://www.youtube.com/watch?v=tH4OiBEPlb8>

## CASO STUDIO

### La Steel Company Ltd

La Steel Company Ltd Holdings è una delle principali fornitrici di acciaio. Impiega più di 3.000 dipendenti nei seguenti Paesi: Singapore, Cina, Thailandia, Vietnam, Filippine ed Australia. La Steel Company Ltd produce annualmente più di 2 milioni di tonnellate di prodotti siderurgici di alta qualità per il settore edilizio asiatico.

### Il suo programma per il benessere

La Steel Company ha un programma per favorire il benessere sociale, fisico e mentale dei propri dipendenti. Tale programma include lo sport ed un club ricreativo (SRC), un ufficio dedicato alla salute dei lavoratori (OHU), un dipartimento dedicato alle risorse umane che pianifica ed organizza molte attività durante tutto l'anno.

Il club ricreativo promuove lo scambio tra i colleghi e l'esercizio fisico tramite attività organizzate con cadenza settimanale (per esempio 'i giorni attivi', durante il personale si divide in squadre e partecipa a gare). I giorni attivi sono organizzati più volte all'anno per favorire anche dei legami d'amicizia fra i dipendenti. Inoltre, sono organizzate attività sportive settimanali e corsi. Le attività sportive all'aperto includono sessioni di badminton, il golf, l'arrampicata su roccia ed il tiro con l'arco, mentre le attività *indoor* includono lo yoga ed i giochi da tavolo. In azienda, si festeggia anche il Capodanno cinese, il Natale, ecc. Questo migliora la salute mentale dei dipendenti.

In tandem, gli altri uffici già menzionati aiutano i dipendenti ad adottare degli stili di vita attraverso dei programmi dedicati. L'azienda impiega personale qualificato, tra cui medici ed infermieri, che lavorano nella clinica aziendale nel caso di incidenti al lavoro, ma anche per attività preventive (screening, ecc).

### Vantaggi di un programma di benessere

Con un programma completo di benessere, The Steel Company Ltd Holdings è in grado di mantenere la salute dei loro dipendenti più anziani, quindi, sono in grado di continuare a lavorare con competenza. Attualmente, l'azienda ha il 22% di lavoratori maturi di età compresa tra 40 e 54, e il 7% dei lavoratori anziani di età compresa tra 55 e oltre. In questo modo, la ricchezza di conoscenze e di esperienza che i lavoratori più anziani possiedono saranno conservati in azienda.

<b>Attività 4.4 Meditazione guidata e mindfulness</b>	
<b>Titolo</b>	<b>Meditazione guidata e mindfulness</b>
<b>Obiettivo</b>	Sviluppo personale / Capacità di regolare le emozioni / Resilienza
<b>Istruzioni</b>	Guide qui sotto
<b>Metodo</b>	Video online
<b>Risorse</b>	Siti internet
<b>Durata</b>	10 minuti

**Materiale:**

- Musica online
- Istruzioni scritte per il trainer e materiale registrato.

**Istruzioni**

**Tappa 1:** Guida i partecipanti alla meditazione. Aiutali a connettersi con il loro respiro ed a rilassarsi. Insegna loro alcune semplici tecniche di mindfulness che potranno praticare in qualunque momento e luogo per migliorare il loro benessere e ridurre lo stress. Questo potrà anche essere fatto tramite dei video registrati o disponibili online.

**Risultati attesi:** Resilienza ed un migliore benessere psicofisico che facilita lo sviluppo personale e professionale.

## MEDITAZIONE GUIDATA

Mettetevi in una posizione comoda e cominciate a rilassarvi. Più praticherete la meditazione, più facilmente sarete in grado di rilassarvi quando sarete sotto pressione.

Questo esercizio vi mostrerà tre modi per rilassarsi sotto pressione: la respirazione calma, il rilassamento muscolare e la pratica di calmare i propri pensieri.

Iniziate concentrandovi sul vostro respiro. Respirate.. e fuori il fiato.

Inspirate profondamente... e lentamente espirate.

Continuate a respirare lentamente così. Potete rallentare ancora di più il respiro contando. Respirate contando fino a quattro... trattenete il fiato contando fino a tre... ed espirate contando fino a cinque...

Respirate... 2... 3... 4... tenete il fiato... 2... 3... espirate... 2... 3... 4... 5...

Respirate... Tenete il fiato... espirate...

Respirate.... espirate...

Continuate a respirare... ritornando pian piano ad una respirazione normale.

State imparando a rilassarvi rallentando il respiro. Si può effettivamente sentirsi più calmi quando si respira lentamente.

Questo respiro calmo aiuta a concentrarsi e ad essere attenti e rilassati allo stesso tempo. State imparando a rilassarvi sotto pressione.

Continuate a respirare lentamente. Ogni tanto, fate attenzione al vostro respiro e concentratevi su di esso. Questo vi permetterà di respirare più lentamente.

Ora concentratevi sui vostri muscoli. Potrete notare che sono tesi. Prestate particolare attenzione alle spalle, alle mani e alla mascella.

Abbassate coscientemente le spalle. Lasciate che le spalle si rilassino ed aiutate i vostri muscoli ad allentarsi. Questo atto di rilassamento delle spalle ci permette di calmarci perché porta il nostro corpo in una posizione rilassata e facile da tenere.

Fate attenzione alle mani e lasciatele aperte e rilassate. Lasciate che le braccia riposino ai vostri lati, lasciando andare ogni tensione. State imparando a rilassarvi sotto pressione. Concentratevi sulla mascella. Lasciate riposare la mascella liberamente. I denti non si toccheranno. Lasciate che la vostra bocca si rilassi.

Mentalmente, scansionate il vostro corpo ora, notando tutte le zone che sono tese. Quando notate una tensione, concentratevi sul rilassamento di quella zona. Consentite ai muscoli di rinunciare alla tensione che portano. Lasciate che il vostro corpo si rilassi. State imparando a rilassarvi sotto pressione.

Concentratevi di nuovo sul vostro respiro... Rilassatevi. Contate di nuovo ad ogni respiro se vi piace, respirando contando fino a quattro... tenendo il respiro contanto fino a tre... ed espirando contando fino a cinque.

Pausa

Ora concentratevi sui vostri pensieri. Immaginate ognuna delle affermazioni che seguiranno e pensate che ognuna è vera. Potete ripetere a mente le frasi. State imparando a rilassarvi sotto pressione.

Sono calmo.  
Sono rilassato.

Pausa

Ogni volta che siete sotto pressione, ricordatevi di praticare queste tre tecniche di rilassamento:  
Calmate la respirazione.  
Rilassate i muscoli.  
Calmate i pensieri.

È possibile rilassarsi ogni volta che è necessario. Il rilassamento vi aiuterà a concentrarvi e mantenere la concentrazione ed il controllo.

È possibile rilassarsi ogni giorno, in ogni situazione.  
Respirate profondamente. Rilassate i muscoli. Calmate i pensieri.

Pausa

Respirate profondamente. Rilassatevi  
Quando ci si rilassa, le situazioni diventano meno stressanti.  
Ora che avete completato questo esercizio di rilassamento, avete capito che potete rilassarvi ogni volta che è necessario, e sperimentarne il beneficio.

Lentamente risvegliate ora la mente ed il corpo, pur rimanendo rilassati e calmi.  
Aprite gli occhi, e guardatevi intorno. Allungate braccia e gambe se volete. Sedetevi tranquillamente per qualche istante mentre vi svegliate completamente.  
Riprendete quindi le attività di prima, ma con più calma e con un maggiore benessere.

Attività 4.5 Role-play	
Titolo	Role play
Obiettivo	Sviluppo personale / Capacità di regolare le emozioni / Resilienza / Funzione cognitiva
Istruzioni	Guide qui sotto
Metodo	A coppie
Risorse	Varie situazioni
Durata	30 minuti

#### Materiali:

##### Lista delle situazioni

- 1 Un lavoratore anziano sta affrontando problemi di salute e vorrebbe parlarne con il responsabile delle risorse umane. Ha paura perché non sa come lo percepiranno e non vuole perdere il suo lavoro.
- 2 Un nuovo HR Manager ha deciso di apportare modifiche alla politica aziendale in materia di mentoring, affermando che è alla ricerca di 'dipendenti esperti. Come lavoratore più anziano vi avvicinate per maggiori dettagli.
- 3 Un'impiegata senior sta cercando di ricevere una formazione sulle competenze digitali e ha chiesto al responsabile delle risorse umane maggiori informazioni in merito. Il responsabile delle risorse umane è esitante e deve decidere se questo vale l'investimento della società.

#### Istruzioni

**Tappa 1:** Chiedi ai partecipanti di scegliere uno degli scenari

**Tappa 2:** In coppia, una persona deve rappresentare il responsabile delle risorse umane, mentre l'altra un lavoratore senior.

**Tappa 3:** Chiedi ai partecipanti di svolgere due giochi di ruolo separati per ogni scenario. Nel primo si dovrebbe fare in modo che il lavoratore senior non è trattato in modo equo, mentre nel secondo ha ricevuto un trattamento adeguato alle sue esigenze.

**Tappa 4:** Chiedi ai partecipanti di svolgere i due giochi di ruolo per lo scenario che hanno scelto.

**Tappa 5:** Discuti con i partecipanti l'esperienza di essere un lavoratore anziano/ HR Manager e la differenza nei due risultati diversi del gioco di ruolo.

#### Materiale complementare:

Baptiste, N. R. (2007). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HR. Retrieved from: [www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm)

Katz, S. (2001). *Growing Older Without Aging? Positive Aging, Anti-Agingism and Anti-Aging*. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/281423000\\_Growing\\_older\\_without\\_aging\\_Positive\\_aging\\_anti-ageism\\_and\\_anti-aging](https://www.researchgate.net/publication/281423000_Growing_older_without_aging_Positive_aging_anti-ageism_and_anti-aging)

Singapore National Employers Federation (2013). *Responsible Employers, Sustainable Business*. Retrieved from: <https://snef.org.sg/wp-content/uploads/2016/10/AgeManagementToolkit.pdf>

Walker, A. (2002). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10, 685-697.

Worman, D. & McCartney, C. (2015). Managing an Age-Diverse workforce: What employers need to know. *CIPD*. Retrieved from: [https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce\\_2015-what-employers-need-to-know\\_tcm18-10832.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf)



Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La pubblicazione riflette il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto dell'informazione al suo interno.

