

# ***IL FATTORE ETÀ NELL'ERA DIGITALE***

***Uno studio INAPP su Occupabilità degli over 50 e innovazione tecnologica***

**Maria Luisa Aversa (*Inapp*), Valeria Iadevaia (*Inapp*)**

**III CONVEGNO SISEC 2019**

**SVILUPPO E DISUGUAGLIANZE**

**A SUD DEL NORD E A NORD DEL SUD**

**Napoli 31 Gennaio-2 Febbraio 2019 – Università Federico II**



**INAPP**

PUBLIC POLICY INNOVATION

## **INDICE**

- I. **Introduzione**
- II. **Distretti e Industria 4.0. Il caso dell'occhialeria di Belluno**
- III. **I risultati dello studio di caso**
- IV. **Conclusioni**

## 1. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la struttura per età del mercato del lavoro si è profondamente modificata per effetto:

- di fattori demografici
- delle barriere all'ingresso delle giovani generazioni
- degli interventi volti a ristabilire l'equilibrio finanziario del sistema pensionistico.

Ciò ha prodotto:

- ulteriore innalzamento dell'età media delle forze di lavoro
- offerta meno dinamica, in termini di adattabilità,
- aumento del rischio di obsolescenza delle competenze.

Tale processo sarà aggravato dalle trasformazioni produttive relative alla c.d. Quarta rivoluzione industriale, contrassegnata dalla diffusione pervasiva delle tecnologie digitali negli apparati produttivi di tutti i settori economici.

*2018 - Studio pilota sull'invecchiamento della forza lavoro propedeutico a una successiva indagine più ampia. Approfondisce la relazione tra l'occupabilità dei lavoratori over 50 e innovazione tecnologica in ambito manifatturiero.*

*Piano attività INAPP PON SPAO AZIONE 8.5.6 Ambito di attività 2 – CODICE OPERAZIONE: I/8i/8.5.6/2 ATTIVITÀ 4 - INNOVAZIONE TECNOLOGICA E INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO.*

*Gruppo di lavoro: Pietro Checcucci, M. Luisa Aversa, Luisa D'Agostino, Roberta Fefè, Valeria Iadevaia, Giuliana Scarpetti.*

## 1. OBIETTIVI E METODOLOGIA

OBIETTIVI SPECIFICI	METODOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare le potenziali criticità riconducibili alle <b>caratteristiche degli addetti over 50</b>, in relazione alle esigenze di innovazione e/o digitalizzazione di specifici settori produttivi collocati in determinati ambiti geografici (distretti).</li> <li>• Identificare le principali problematiche legate alle <b>dimensione d'impresa</b> (numero di addetti), <b>settore produttivo</b> e <b>area geografica</b>.</li> <li>• Identificare le principali <b>strategie</b> messe in atto dalle imprese, con particolare attenzione alle politiche formative, di welfare aziendale e <i>age management</i>.</li> <li>• Analizzare il ruolo assunto dalla <b>negoiazione fra le parti sociali</b> e l'influenza esercitata dalle <b>politiche nazionali e regionali</b> di riferimento.</li> </ul>	<p><b>Metodologia qualitativa</b>          (analisi esplorativa mediante intervista in profondità guidata con griglia) a referenti istituzionali, parti sociali e rappresentanti delle realtà produttive)</p> <p><b>Articolazione delle fasi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificazione dei contesti territoriali e analisi desk (febbraio – maggio 2018)</li> <li>• identificazione dei referenti territoriali da coinvolgere e definizione degli strumenti di rilevazione (giugno – luglio 2018)</li> <li>• realizzazione delle interviste (luglio – ottobre 2018)</li> <li>• analisi dei risultati ed elaborazione del rapporto finale (novembre – 15 dicembre 2018)</li> </ul> <p><b>Gli attori da intervistare</b> sono stati identificati nell'ambito di due distretti a prevalente vocazione manifatturiera (Lazio e Veneto): 17 interviste (rivolte a rappresentanti dell'Amministrazione regionale, referenti di distretto, rappresentanti delle parti sociali, imprese, esperti), di cui <b>9 riguardanti il Distretto dell'occhialeria di Belluno</b>: Regione del Veneto - Direzione Formazione e Istruzione Area Capitale Umans, Cultura e Programmazione Comunitaria, Confindustria Veneto SIAV, Confindustria Belluno Dolomiti (Veneto), Filctem CGIL Belluno, LanServizi Srl, Certottica, Marchon S.r.l., Gatto Astucci.</p> <p><b>Interviste telefoniche o in presenza</b>  <b>Durata:</b> da un minimo di 60 a un massimo di 120 minuti</p>

## 1. OBIETTIVI E METODOLOGIA

---

I distretti sono stati selezionati all'interno dei sistemi locali del lavoro costituenti ambiti distrettuali riconosciuti, selezionando quelli ritenuti più idonei.



### **Criteri di scelta per l'identificazione:**

- tipologia di insediamento produttivo;
- potenziale innovativo connesso alle filiere considerate;
- territoriale;
- settoriale (settori vitali dell'economia italiana, interessati da processi di innovazione e in cui fosse già evidente l'avvio di percorsi di trasformazione in ottica 4.0 e al tempo stesso fossero presenti le questioni e le sfide poste alle imprese dall'invecchiamento della propria forza lavoro).

### **Studi di caso:**

*Distretto dell'Occhialeria di Belluno*

*Distretto Tecnologico delle Bioscienze del Lazio*

## 1. OBIETTIVI E METODOLOGIA

---

**Are problematiche della griglia di intervista**, articolata in maniera specifica per ognuna delle diverse tipologie di interlocutore:

- **Dinamiche e tendenze evolutive che interessano il sistema produttivo regionale e il distretto considerato, con particolare riferimento alle innovazioni tecnologiche 4.0.**
- **Implicazioni dell'aumento dell'età media della forza lavoro, nei confronti dell'adozione delle innovazioni tecnologiche 4.0 e rispetto al mercato del lavoro locale.**
- **Competenze ritenute necessarie per realizzare gli scenari di innovazione tecnologica 4.0 e figure professionali maggiormente coinvolte.**
- **Priorità per le politiche locali e relazioni industriali.**
- **Piano Impresa 4.0 e eventuali politiche a supporto dell'innovazione tecnologica sviluppate a livello nazionale e/o locale.**

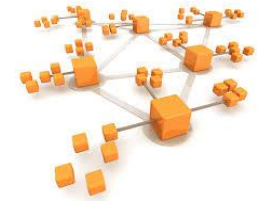
Interviste che hanno coinvolto i rappresentanti delle imprese si è fatto riferimento anche:

- **strategia di impresa** (mission aziendale, i suoi prodotti/servizi, la sua strategia di mercato, nonché il ruolo ricoperto all'interno del distretto/filiera).
- **innovazioni introdotte classificabili all'interno della denominazione "innovazioni tecnologiche 4.0"** e gli attori che hanno sostenuto il percorso di innovazione (imprese, università, poli tecnologici ecc.)
- **composizione demografica degli addetti e la sua rilevanza riguardo alle nuove tecnologie e all'organizzazione della produzione.**

## 2. I DISTRETTI TRA ESIGENZE DI INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Negli ultimi decenni i distretti industriali si sono profondamente e rapidamente trasformati per effetto:

- internazionalizzazione;
- Innovazione;
- crisi economica;
- nuove tecnologie incluse nel concetto di Industria 4.0.



Sono soprattutto le imprese di grandi dimensioni (i leader del distretto) a sfruttare appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, a scapito delle PMI particolarmente sottocapitalizzate rispetto alle necessità imposte dai nuovi investimenti innovativi.

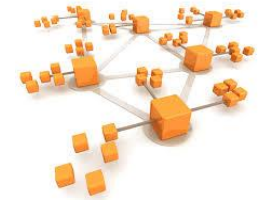
Cambiamento delle **relazioni all'interno dei distretti**, tra le imprese che producono macchinari (grandi imprese) e le imprese che ne usufruiscono (PMI). Se da un lato, tale relazione ha favorito fino a oggi una crescita congiunta all'interno del distretto, dall'altro lato, ha garantito innovazione e trasferimento tecnologico.

I produttori di macchine ricercano figure professionali capaci di gestire le nuove tecnologie introdotte da Industria 4.0, i piccoli fornitori si avvalgono di figure professionali più tradizionali legate all'accumulo della conoscenza appresa lungo la carriera lavorativa.

Gli interessi tra le diverse componenti imprenditoriali divergono per quanto riguarda le politiche per l'innovazione.

In particolare, rispetto alle infrastrutture tecnologiche di tipo specialistico, le grandi imprese e i produttori di macchine prediligono innovazioni pervasive, derivanti da altri ambiti tecnologici, mentre le piccole imprese della *supply-in-chain* sono più legate alle tecnologie tipiche del distretto.

**Smart Specialization Strategy** (Fondi europei 2014-2020), evidenzia la necessità di valorizzare le eccellenze nelle risorse locali, la diversificazione tecnologica e le complementarità tra settori attigui tecnologicamente e produttivamente.



La realizzazione della **Smart Specialization (S3)** comporta l'identificazione, da parte delle regioni, degli ambiti tecnologici dove ritengono possibile raggiungere o mantenere un vantaggio competitivo (Iacobucci, 2017).

**Regione Veneto** sono quattro le aree di specializzazione del manifatturiero su cui la Regione ha inteso focalizzare la propria attenzione: la meccanica, il settore agroalimentare, il sistema casa-living, il sistema moda.

Il **distretto dell'occhialeria**, a detta degli esperti, non può essere più considerato un distretto nel senso tradizionale del termine, a differenza delle altre realtà distrettuali venete che sono rimaste con un profilo più aderente al concetto di distretto che proviene dalla letteratura.

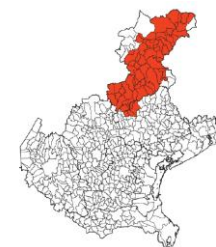
L'estrema polarizzazione dimensionale delle imprese, poche grandi da un lato e molte PMI dall'altro, ha fortemente sovrastato quello che poteva essere un sistema composto da un elevato numero di piccole imprese connesse tra di loro per fare fornitura ai leader, tanto che si è cominciato a parlare non più di distretto, ma di "**polo dell'occhialeria**".

Incontro dicembre 2018 tra **sindacati e Luxottica**: gli amministratori dello stabilimento hanno dichiarato formalmente di voler investire in modo cospicuo nel Piano Impresa 4.0.



### ESTENSIONE TERRITORIALE E CARATTERISTICHE DEL TERRITORIO:

tre aree della Provincia di Belluno: Cadore (50% delle imprese), Agordino (sede di Luxottica) e zone di Longarone, Alpago, Feltrino, Bellunese e Val Belluna, e parte della provincia di Treviso (**Regione Veneto n. 2415 del 16 dicembre 2014 – riconoscimento distretto**). Mentre con il **Dgr n. 1696 del 26 ottobre 2016** sono state ampliate le attività economiche



Territorio caratterizzato da forte spopolamento e alto tasso di invecchiamento della popolazione (età media 47 anni, 27,1% della popolazione over 65 anni, Indice di vecchiaia 222,3%)

### CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEL DISTRETTO

Nel distretto è concentrata l'80% della produzione italiana di occhiali. È il principale produttore mondiale di occhiali di fascia medio/alta. L'occhiale è il quarto prodotto veneto esportato al mondo ed è il principale prodotto dell'export bellunese (72,4% dell'intero valore, + 4,6 nel 2018). Fatturato ed export in crescita

### STRUTTURA PRODUTTIVA E IMPRESE → 258 IMPRESE (2017)

Polarizzazione della base produttiva tra cinque grandi imprese e gruppi internazionali (Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin e Marchon) in cui è concentrato il 95% della produzione e una serie di imprese piccole e medio-piccole, artigianali e a conduzione prevalentemente familiare, terziste o con marchi propri, altamente specializzate nella produzione del prodotto, di parti componenti, o di alcune specifiche lavorazioni.

### OCCUPAZIONE E MERCATO DEL LAVORO

10.500 addetti (dati Infocamere 2016), la maggior parte donne.

70% c.a impiegati in imprese con meno di 10 dipendenti,

Occupati > 50 anni = 26% (In aumento rispetto al 2012)

L'occupabilità dei lavoratori maturi in relazione all'innovazione tecnologica, incentivata dal Piano Industria 4.0, viene letta e interpretata attraverso l'age management, come strumento in grado di ampliare e sviluppare l'efficienza e l'occupabilità dei lavoratori, prendendo in considerazione bisogni e capacità delle diverse generazioni e mettendo l'attenzione sull'intero ciclo di vita/corso di vita.



L'age management affronta il fenomeno dell'Invecchiamento come *processo* e non come *condizione*, in un'ottica di continuità che inizia con l'accesso al mercato del lavoro fino alla sua uscita ed oltre (Aversa, D'Agostino, Parente, 2015).

Ma anche come:

*Insieme degli interventi e delle misure che possono essere attivati a livello aziendale con l'obiettivo di creare le condizioni in cui ciascun individuo possa esprimere il proprio potenziale senza essere svantaggiato dalla propria età (Walker, 1999)*

L'impostazione logica del presente lavoro si basa sulle dimensioni di age management di Walker, riadattate e riformulate (fattori endogeni) e sull'individuazione di altri fattori da noi individuati e denominati (trasversali e esogeni) che condizionano l'attuazione e l'efficacia degli interventi.

#### *Fattori trasversali, endogeni ed esogeni*



### 3. FATTORI ESOGENI E TRASVERSALI: INTERNAZIONALIZZAZIONE, NUOVE TECNOLOGIE E RETI

Fattori esogeni /trasversali	Caratteristica	Risultati/Effetto	Strategie di risposta
Crisi economica e sociale.	Riduzione della domanda internazionale	Riduzione numero di imprese (PMI)	<b>Valorizzazione del Made in Italy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualità dei prodotti,</li> <li>- innovazione nei materiali e nei metodi,</li> <li>- design avanzato</li> </ul>
	Nuova concorrenza sud-est asiatico	Riduzione dell'occupazione	
Globalizzazione/ Internazionalizzazione	Delocalizzazione/Reshoring	Ricomposizione della base produttiva:	Ripensamento relazioni tra imprese di filiera e modelli organizzativi interni → da distretto <b>a Polo dell'occhialeria</b>
	Ingresso Fondi stranieri → Rafforzamento Grandi Imprese leader	- polarizzazione del mercato : grandi imprese (hanno in mano il 95% della produzione) e PMI	
	Riduzione dell'occupazione	Perdita di competenze specialistiche e mancanza di profili tecnici adeguati	<b>Formazione di personale tecnico altamente qualificato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di ITS</li> <li>- Scuola dell'occhiale</li> <li>- Formazione specialistica (FSE) giovani, disoccupati e over 35</li> </ul>
Invecchiamento della popolazione	Problematiche legate al ricambio generazionale, scarsità di manodopera di qualifiche specializzate e generiche		
	Spopolamento (mancanza di giovani)		

### 3. FATTORI ESOGENI E TRASVERSALI: INTERNAZIONALIZZAZIONE, NUOVE TECNOLOGIE E RETI

Fattori esogeni /trasversali	Caratteristica	Risultati/Effetto	Strategie di risposta
Innovazione tecnologica	<p>Produzione semi artigianale legata al “saper fare manuale”</p> <p>Produzione legata alla stagionalità con variabilità dei cataloghi molto forte nel tempo (2/4 mesi) e produzione in quantità contenuta.</p>	<p>DIFFERENZA NEL MODO IN CUI SI STANNO AFFRONTANDO LE SFIDE TECNOLOGICHE TRA GRANDI IMPRESE E PMI</p> <p>Per le grandi imprese → evoluzione tecnologica è elemento di competitività, fondamentale per rimanere sui mercati internazionali. Da sole sono in grado di cambiare completamente il sistema di tecnologie e di reperire le risorse economiche e umane</p> <p>Nelle PMI, invece, “l’innovazione arriva più tardi” → rischio di rimanere esclusi. Mancanza di competenze e di risorse</p>	<p><b>Programma di sviluppo Distretto 2017-2020</b> punta su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo nuove strategie di internazionalizzazione e di marketing</li> <li>- Rinnovo mentalità management e collaborazione con enti/federazioni di settore, RIR e centri di ricerca per studio materiali innovativi</li> <li>- percorsi didattici sperimentali sul tema Industria 4.0 e Agenda Digitale rivolti a studenti (anche universitari) e insegnanti.</li> </ul>
Reti, relazioni e infrastrutture sociali	<p>Rete territoriale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consorzio Dolomiti rappresentante del Distretto, CCIAA Belluno, Certottica e Reviviscar, Scuola dell’Occhiale, DIH Belluno Dolomiti</li> <li>- Parti sociali, enti locali</li> </ul>	<p>Creazione di un ecosistema dell’innovazione territoriale → collegare imprese, università e mondo della ricerca/innovazione, formazione → mettere in grado le PMI di sviluppare competenze necessarie a sfruttare le opportunità offerte da industria 4.0 e digitalizzazione</p> <p>Necessità di un nuovo ruolo e nuove governance degli attori socio-economici</p> <p>Necessità di nuovi servizi per ridare centralità al territorio</p>	<p><b>Attività della rete</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di consapevolezza sulle tecnologie digitali</li> <li>- Formazione tecnica (giovani, occupati, disoccupati) e Formazione 4.0</li> <li>- Sportello Industria 4.0</li> </ul> <p><b>Iniziative territoriali in atto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piattaforma 4.0 → sostenere strumenti di tutela per la componente più debole del lavoro nelle ristrutturazioni</li> <li>- Tavolo permanente politiche attive → favorire incontro tra D/O, formazione dei disoccupati (giovani e over 50)</li> </ul>

### 3. FATTORI ENDOGENI: RECLUTAMENTO, FORMAZIONE E COMPETENZE, SALUTE E SICUREZZA, WELFARE

Dimensione (Fattori endogeni)	Caratteristica	Risultato/effetto
<p>Uscita lavoro (Riforma Fornero legge 28 giugno 2012 n.92)</p> <p>Jobs Act (serie di provvedimenti varati dal governo Renzi tra il 2014 2015)</p>	<p>Impossibilità di turnover e aumento della precarizzazione</p> <p>Spaccatura dipendenti tempo indeterminato/tempo determinato</p> <p>Difficoltà PMI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivi all'esodo</li> <li>• Joint venture (Marcolin con Luis Vuitton- 2018)</li> <li>• Programmazione fabbisogni (competenze non in continuità con attuale modo di lavorare)</li> </ul>
<p>Professioni e lavoro</p>	<p>Evoluzione tecnologica rilevante per le generazioni e il genere (si caratterizza per l'estrema velocità, in continuo upgrading)</p> <p>Competenti nel saper fare il prodotto</p> <p>Carenza competenze prima/dopo la fabbricazione del prodotto</p>	<p>Fabbisogno: figure che vanno a integrare le linee di produzione</p> <p>Il lavoro che cambia non comporta necessariamente l'espulsione del lavoratore anziano (linguaggi richiesti per utilizzare determinate le tecnologie sono in via di semplificazione). Ciò è valido ovviamente solo per alcuni profili professionali.</p>
<p>Reclutamento</p>	<p>Tecnologia fattore di differenziazione (efficienza e qualità)</p>	<p>La competenza evoluta in tecnologia è una competenza rara, che è figlia non solo dal bagaglio formativo, ma anche di un'attitudine.</p> <p>Inserimento giovani come valore aggiunto (anche per un discorso di fashion). Il mondo del design, del brand, appartiene più a un giovane (segue le tendenze del momento).</p> <p>Scelte differenziate in base al profilo ricercato, si riconosce il valore dell'esperienza del lavoratore più maturo.</p> <p>Over 50 sono i nuovi giovani (effetto pensione posticipata).</p> <p>Criticità over 50: resistenza al cambiamento</p>

### 3. FATTORI ENDOGENI: RECLUTAMENTO, FORMAZIONE E COMPETENZE, SALUTE E SICUREZZA, WELFARE

Dimensione (Fattori endogeni)	Caratteristica	Risultato/effetto
Formazione	<p>Over 50 anni: differenziale digitale, tecnologico.</p> <p>Giovani: differenziale esperienziale, differenziale relazionale.</p> <p>Dalla formazione alla cooperazione intergenerazionale</p>	<p><b>Cooperazione intergenerazionale collocata all'interno delle aziende, rispettandone la specificità, senza ricette standard.</b> Trait d'union, non con la semplice formazione, ma attraverso accompagnamenti mirati.</p> <p><b>Per i lavoratori maturi in difficoltà</b> (dipende molto dai profili professionali): accompagnamento alla pensione, patto tra le generazioni.</p> <p><b>Patto generazionale</b> (contratto integrativo 2015-2018 Luxottica): favorisce l'ingresso di giovani lavoratori e facilita quei lavoratori che a 3 anni dalla pensione desiderano ridurre il loro orario lavorativo.</p> <p>Percorsi riqualificazione professionale promossi dalla Regione Tema ricambio generazionale. <b>Progetto Cresco Dgr.1127/2016:</b> percorsi di accompagnamento svolti a livello aziendale e interaziendale, mirati a promuovere lo sviluppo di competenze interdisciplinari e imprenditoriali (beneficiari: oltre il 30% con più di 45 anni, solo il 23% giovani).</p> <p><b>Parti sociali-Confindustria-associazioni economiche (ottobre 2017):</b> progettazione delle politiche attive lavoro partendo dalla formazione in linea con le esigenze delle imprese. Rivolto disoccupati giovani e over 50.</p>



Dimensione (Fattori endogeni)	Caratteristica	Risultato/effetto
Competenze	<p>Mancanza cronica di profili specialistici (non tanto dovuti al <i>digital divide</i> ma alla mancanza di rapporti di lavoro poco attraenti per i lavoratori più giovani e scarsamente motivanti per i più anziani, anche in vista di pensionamenti più tardivi.</p> <p>Mancanza di competenze tecniche richieste nell'ambito del <i>reshoring</i> in atto, spazzate via dai modelli produttivi precedenti orientati invece alla delocalizzazione.</p>	<p><b>Valorizzazione delle potenzialità connettive che la robotica apporta</b> (sviluppo e revisione dell'intero processo produttivo) Integrazione tra il sapere tecnologico e le cosiddette "soft skills", volte ad implementare la capacità "connettiva" del processo produttivo.</p> <p><b>Punto di forza: la collaborazione intergenerazionale</b> Ibridazione del sapere professionale: valorizza le potenzialità di scambio e complementarità fra i profili professionali dei nativi digitali con il sapere tacito e le competenze tecniche acquisite sul lavoro dai lavoratori con maggiore anzianità aziendale.</p> <p><b>Cambio di paradigma:</b> la variabilità di contesto non è più un problema, a fronte del quale trovare risposta lineare con l'acquisizione di una tecnologia o di un saper fare tecnico preconstituito, ma come essa stessa risorsa, capace di "generare" nuovi e innovativi percorsi di lavoro.</p>



### 3. FATTORI ENDOGENI: RECLUTAMENTO, FORMAZIONE E COMPETENZE, SALUTE E SICUREZZA, WELFARE

Dimensione (Fattori endogeni)	Caratteristica	Risultato/effetto
Salute e sicurezza	Lavoratori più anziani sono più esposti al rischio d’infortuni, anche a causa delle loro minori capacità di governo delle nuove tecnologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Nuove tecnologie, come opportunità (trasformare i costi della prevenzione in un investimento)</li> </ul> PMI necessità di sviluppare una nuova cultura socio-organizzativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• quadro sempre aggiornato delle situazioni anagrafiche dei dipendenti;</li> <li>• nuova cultura manageriale in cui il ruolo di manager deve nascere e consolidarsi sulle specificità della situazione aziendale.</li> </ul>
Welfare aziendale	Evoluzione del rapporto fra individui, mercato del lavoro e vita familiare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di trattamenti normativi ed economici per garantire ai lavoratori maggiore flessibilità;</li> <li>• adeguati sistemi di welfare ;</li> <li>• partecipazione ai risultati aziendali.</li> </ul> Obiettivo ultimo: conciliare la sostenibilità economica e le esigenze di alternanza vita/lavoro di tutti i lavoratori. Marchon (dicembre 2017) – ha firmato il 1° accordo welfare aziendale. Smart Working, declinato in diverse possibili modalità. L’accordo integrativo 2018 (tra le aziende figura anche Marcolin) richiama il concetto di smaterializzazione (evoluzione del principio di fiducia reciproca tra datore di lavoro e lavoratore).

L'organizzazione, nella teoria del caos e della complessità, viene considerata un sistema complesso, non prevedibile, costituito da variabili di natura diversa che generano un assetto dinamico, in continua evoluzione (Morin 1993). La teoria della complessità, ponendo l'accento sul valore delle interazioni, anziché considerare l'individuo e l'organizzazione entità indipendenti (così come teorizzato da alcuni filoni del pensiero organizzativo) permette di analizzare e spiegare le attuali trasformazioni, generate dalla globalizzazione, dalle nuove tecnologie nonché dall'invecchiamento demografico (Rizziato, 2010).

Le organizzazioni lavorative si caratterizzano sempre più, oltre che dal progressivo invecchiamento delle risorse umane, dalla presenza di un numero sempre più cospicuo di diverse generazioni al lavoro (Marcaletti, 2012). Questo ci riconduce necessariamente al tema dell'age management, che si accompagna al concetto di workability (la valutazione dei diversi fattori che incidono sulla capacità di lavorare e su quella di svolgere determinate compiti), che ha l'obiettivo di creare il miglior matching possibile tra capacità e competenze del lavoratore over 50 e i fabbisogni aziendali (Illmarinen, 2006).

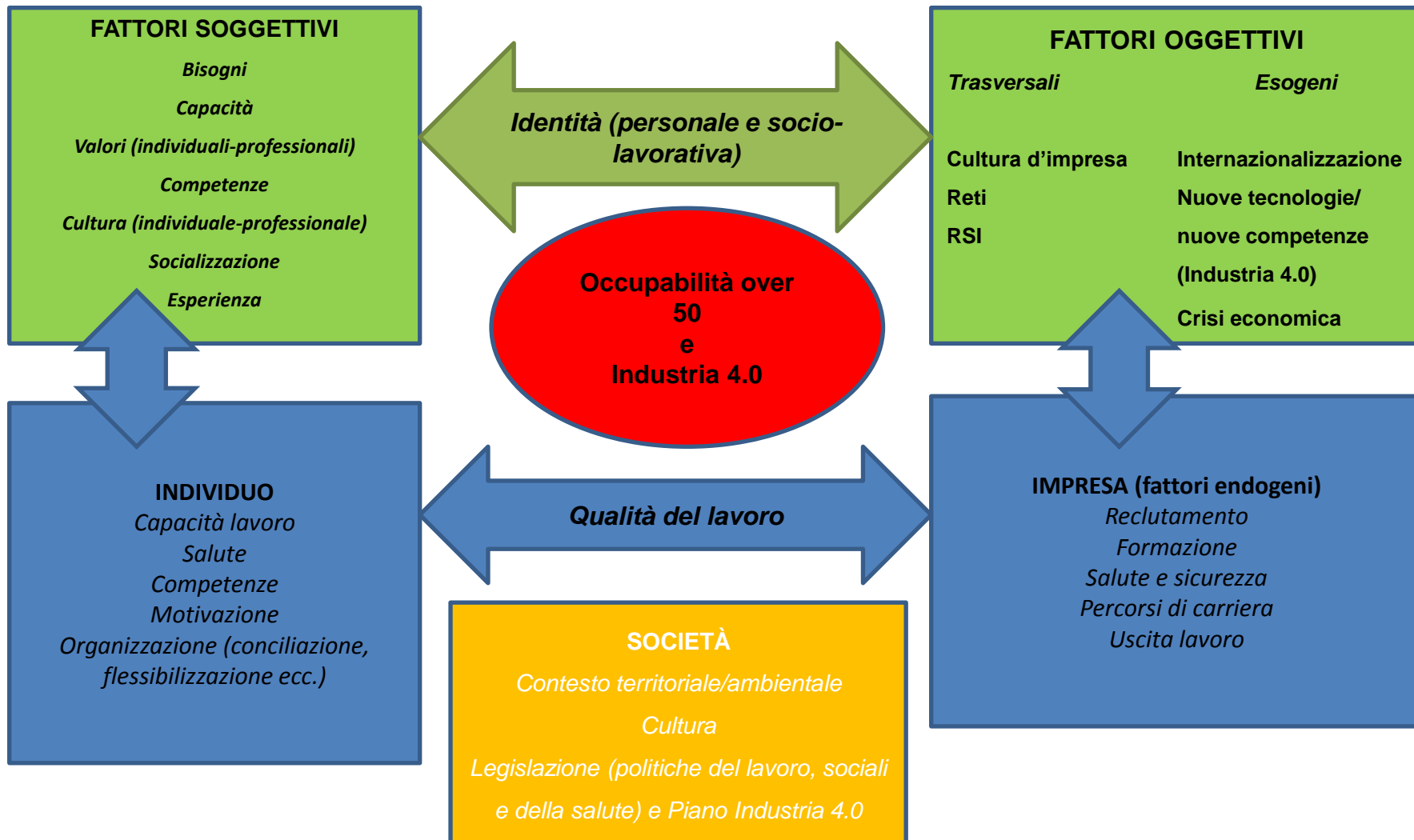
Dalle interviste emerge la necessità di creare opportunità di cambiamento all'interno delle organizzazioni in modo strutturale, favorendo un movimento di autotrasformazione del sistema, in rapporto al suo senso nella società e tale da generare ricadute su l'occupabilità degli individui di tutte le età. Tale processo, per essere efficace, deve tener conto di un insieme di variabili tutte intrinsecamente connesse e interrelate, riferite al **contesto** (territori, cultura, legislazione), all'**individuo** (portatore di fattori soggettivi e come tali fattori si declinano in relazione al contesto lavorativo) e alle **organizzazioni lavorative** (fattori oggettivi: trasversali, esogeni e endogeni).

Necessità di approfondire i **percorsi di socializzazione lavorativa** all'interno delle organizzazioni, ovvero analizzare e individuare i percorsi di collaborazione intra e inter generazionale, alla luce delle profonde trasformazioni in atto connesse allo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate e al progressivo invecchiamento della forza lavoro.

Necessità di integrare gli studi e le analisi su individuo e organizzazione anche attraverso **mixed methods research** (integrazioni metodi quantitativi e qualitativi).

## 4. CONCLUSIONI

Figura 1- Modello multidimensionale



**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**INAPP CORSO D'ITALIA 33 ROMA**  
[WWW.INAPP.ORG](http://WWW.INAPP.ORG)



INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche  
Corso d'Italia, 33 - 00198 Roma - tel. +39.06.85447.1 - [www.inapp.org](http://www.inapp.org)