



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Iniziative nel campo dell'age management: alcuni esempi

Manuela Samek Lodovici
IRS

Trento, 17 Aprile 2019

Focus su tre aspetti

- 1. Politiche aziendali di age management**
- 2. Ruolo delle parti sociali e sostegno all'age management nelle relazioni industriali.**
- 3. Politiche pubbliche di sostegno all'age management**

1. Strategie aziendali di age management

Passaggio da una cultura basata sul ricambio generazionale attraverso il prepensionamento ad una basata sulla cooperazione e la valorizzazione delle diverse generazioni nell'impresa con strategie che coinvolgono tutte le fasi della gestione del personale

1. Reclutamento e selezione del personale

2. Formazione continua: accesso alla formazione durante tutta la vita lavorativa e a tutte le età. Adattamento della formazione ai fabbisogni specifici e ai cambiamenti nelle modalità di apprendimento con l'età

3. Organizzazione del lavoro orientata al benessere lavorativo: adattamento dei posti di lavoro alle esigenze dei lavoratori nel ciclo di vita lavorativo: gestione dei tempi (orari flessibili, part time, job sharing, telelavoro,...) e dei luoghi di lavoro, attenzione alle esigenze di conciliazione, welfare aziendale, politiche di remunerazione e benefit

4. Tutela e promozione della salute: riprogettazione postazioni lavorative (ergonomia, illuminazione, valutazione dei rischi con l'età), check up periodici differenziati per età, promozione della salute anche fuori dal contesto lavorativo (welfare aziendale)

5. Gestione delle carriere e dei ruoli: sostegno motivazione e produttività, sistema flessibile di ruoli/mansioni e carriere, ri-orientamento professionale e di carriera a metà percorso, rotazione delle mansioni, spostamento in ruoli/mansioni più adatti con l'età

6. Trasferimento intergenerazionale delle conoscenze: valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori senior e delle competenze dei giovani, sviluppo di percorsi di mentoring, reverse mentoring, coaching, tutoring, gruppi di lavoro misti,

7. Accompagnamento alla pensione: forme flessibili e graduali di transizione, ponte generazionale, assistenza nella transizione, pensioni integrative

Strategie aziendali di age management

Strategie consolidate di age management nelle **medie e grandi imprese**.

Percorso in più fasi:

- i) Analisi demografica della forza lavoro
- ii) Rilevazione dei bisogni dei lavoratori (senior) (indagini/focus group)
- iii) Riflessione sui risultati e sviluppo di progetti pilota
- iv) Monitoraggio degli esiti e messa a sistema

Le **piccole imprese/artigiane** tendono a considerare i lavoratori anziani una risorsa strategica. Questi lavoratori hanno spesso un rapporto privilegiato e fiduciario con il datore di lavoro. Nelle assunzioni esperienza pregressa e competenze professionali sono più rilevanti di età e titolo di studio. **Ma:** necessità investire nel migliorare condizioni di lavoro (spazi, ergonomia, ...) e trasmissione conoscenze tra generazione; ricambio generazionale tra gli imprenditori,

Indagini e gli studi empirici sottolineano come prerequisiti per ottenere dei buoni risultati:

- Consapevolezza e attenzione ai cambiamenti con l'età
- Atteggiamenti positivi nei confronti dei lavoratori senior come risorsa su cui investire e gestione delle diverse età come elemento strategico per la competitività
- Interazione continua con i lavoratori

Politiche aziendali di age management: esempi in Europa

- **Abloy's Agemaster Programme (FI)** dal 2001: contrasto agli stereotipi sull'età, progettazione di postazioni /orari di lavoro più rispondenti ai bisogni dei lavoratori in base all'età, formazione continua ed empowerment di tutti i lavoratori, servizi di sostegno al benessere psico-fisico dei lavoratori, trasferimento conoscenze dai lavoratori senior ai più giovani, sensibilizzazione e formazione dirigenti e capi del personale su age management, consolidamento ruolo staff interni di medicina del lavoro.

Risultati: aumento dell'età media di pensionamento (da 59,5 a 63 anni), riduzione assenze per malattia, miglioramento dell'autostima dei dipendenti senior, riduzione degli stereotipi negativi sui lavoratori più anziani (www.abloy.com/en/abloy/abloycom/About-us/Sustainability/People/)

- **BMW (DE):** Avviato dall'azienda nel 2007 inizialmente in uno stabilimento per migliorare benessere lavoratori e produttività. Riorganizzazione del contesto lavorativo partendo dalle proposte dei lavoratori stessi. Attenzione alla mediazione e condivisione delle scelte con i lavoratori; utilizzo del Work Ability Index (WAI).

Risultati: aumento produttività (+7% in un anno) a fronte di un costo contenuto (EUR 40mila), estensione del modello ad altri stabilimenti in Germania, in Austria e negli USA. (<https://hbr.org/2009/03/bmw-and-the-older-worker>)

Politiche aziendali di age management: esempi in Europa

- **Austria:** grande impresa multinazionale metalmeccanica, età media 50 anni **Iniziativa LIFE (Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient)** volta a mantenere i lavoratori anziani, trasferimento di conoscenze tra generazioni, ergonomia, sostenibilità mansioni rischiose e faticose.
 - **Formula 33:** almeno 33 ore annuali per addetto di formazione (80% partecipazione).
 - **Ability-to-work:** Sicurezza, salute, iniziative ergonomiche, *stress management*, profilazione salute per età, programmi di mentoring
 - **Turni notturni:** ridefinizione della turnazione (*ageadjusted schedules*) per addetti età 45+ e riduzione orari e turni (anche con riduzione dei salari fino al 5%).
- **Gruppo MOL (HU) e amministrazione regionale di Kiruna (SE)** coinvolgimenti dei lavoratori senior come formatori, valorizzandone le esperienze. **Risultati** ri-motivazione, trasferimento conoscenze e riduzione costi della formazione.
- **Germania:** grande multinazionale settore automobilistico. **Age-Based Workplace Layout in Serial Tyre Production” (HdA)** per ridurre lo stress sul posto di lavoro; uso nuove tecnologie, organizzazione in squadre (team-work); integrazione generazionale, hanno favorito crescita addetti 55+ (27%)

Politiche aziendali di age management: esempi in Europa

- **Olanda:** impresa di medie dimensioni (125 addetti) di verniciatura. Attivazione progetto WinWin per 6 mesi attraverso:
 - indagine su condizioni di lavoro e salute dei dipendenti e apertura di un canale di comunicazione su rischi per salute e sicurezza
 - Adattamento delle postazioni di lavoro
 - Promozione e sostegno ad uno stile di vita più sano: fitness test, corsi di fitness, corsi su come smettere di fumare, ...
 - Convenzione con una nuova compagnia assicurativa per servizi più adatti ai dipendenti senior e più centrati sulla prevenzione
 - Sviluppo di un sistema di sostegno al ritorno al lavoro dopo assenze lunghe per motivi di salute
 - Scambio di informazioni e di pratiche con altre PMI sugli stessi temi

Risultati dopo 5 anni: maggiore consapevolezza e collaborazione tra dipendenti di diverse età; maggiore attenzione del management alle abilità dei lavoratori senior; calo assenteismo tra i senior
- **Volkswagen:** dal 2008 l'azienda utilizza molti suoi pensionati per formare i neo-assunti.

Politiche aziendali di age management: esempi in Italia (da indagine Isfol, 2013 e 2014)

In Italia tema nuovo e sviluppato solo nelle imprese molto grandi, spesso multinazionali, soprattutto nei servizi (banche). Pochi interventi su tutte le dimensioni dell'age management, maggior parte su formazione, salute/sicurezza, trasmissione conoscenze.

- **Banca Popolare dell'Emilia Romagna** indagini interne e bilancio delle competenze (motivazionali, tecniche e comportamentali) dei lavoratori over 55, per definire strategie formative e iniziative di welfare personalizzate.
- **Gruppo UBI: progetto "Over 55"**, rilevazione dei fabbisogni dei dipendenti senior e avvio di percorsi formativi d'aula per riconoscere e rafforzare i propri punti di forza, e per apprendere le tecniche di mentoring e trasferimento delle proprie conoscenze e competenze.
- **Gruppo Reale: "Modello Generazionale 2.0"** sensibilizzazione mediante workshop in cui sono state coinvolti i più giovani e gli over 55 per lo sviluppo di iniziative di mentoring e reverse mentoring, oltre alla diffusione di prassi di lavoro in team intergenerazionali.
- **Intesa San Paolo**, mentoring e percorso di valorizzazione delle competenze e ri-motivazione dei senior, affiancamento dei lavoratori senior ai nuovi direttori di filiale come coaching individuali per trasferimento delle proprie competenze tecniche specialistiche.

Politiche aziendali di age management: esempi in Italia (indagine Isfol, 2013 e 2014)

- **Gruppo Hera - progetto GenerAzioni (2012):** indagine interna e focus group sugli stereotipi legati all'età e percezione dei dipendenti sulle politiche aziendali di age management. Attivazione di azioni volte ad una revisione di prassi e strategie aziendali preesistenti e avvio di nuove iniziative di age management.
- **Telecom Italia- progetto Motivation Check** per la ri-motivazione dei lavoratori senior attraverso incontri individuali, sostegno alla partecipazione a percorsi scolastici e/o universitari per l'acquisizione di diplomi tecnici o titoli accademici. Progetto "**Navigare insieme**" : creazione di una community in collaborazione con il MIUR che consentiva ai lavoratori più giovani di insegnare ai colleghi più anziani le conoscenze di base nell'uso del web;
- **IBM Italia e Novartis** hanno strutture aziendali deputate alla gestione della diversità (inclusa quella generazionale) e prassi ormai consolidate di mentoring e di reverse mentoring. Servizi di sostegno alla transizione alla pensione: in **IBM** mediante la partecipazione al progetto **Ponte Generazione** promosso da Regione Lombardia per favorire la "staffetta generazionale"; in **Novartis** attraverso un servizio di assistenza pre-pensionistica che offre un sostegno relazionale/psicologico.

2. Il ruolo delle parti sociali: Accordo quadro europeo sull'invecchiamento attivo

- Adottato nel marzo 2017 dalle organizzazioni sindacali e datoriali europee per sostenere iniziative di age management a livello nazionale, regionale e aziendale.
- Definisce linee guida per l'adozione di misure volte a creare condizioni di lavoro che consentano la valorizzazione dei lavoratori di tutte le età attraverso un approccio partecipativo:
 - assicurare ambienti e organizzazioni del lavoro sani, sicuri e produttivi
 - adeguare processi e luoghi di lavoro;
 - promuovere la trasmissione delle competenze e delle esperienze tra le generazioni sul lavoro
 - redistribuzione / ripartizione delle mansioni;
 - promozione della "salute volontaria " attraverso azioni di sensibilizzazione;
 - Sensibilizzazione e formazione dei dirigenti e dei responsabili delle risorse umane;
 - Sostegno all'attivazione di misure per la salute fisica e psicologica e per la sicurezza dei lavoratori con strategie di prevenzione e valutazione del rischio .

Il ruolo delle relazioni industriali: alcuni esempi

- **In Norvegia:** Accordo tripartito per la promozione di luoghi di lavoro più inclusivi (IW agreement- 2005)
- In **Italia** soprattutto adozione di misure di sostegno al ricambio generazionale (riduzione orario lavoratori anziani per assunzione giovani) nei contratti collettivi settoriali:
 - **Rinnovo CCNL Chimico Farmaceutico Industria 2019 – 2022** prevede:
Fondo Tris che include sostegno alla staffetta intergenerazionale giovani-senior;
Organizzazione dell'orario di lavoro con possibilità di una riduzione dell'orario di lavoro per i lavoratori più anziani, per favorire l'ingresso dei giovani.
 - **Rinnovo CCNL Dirigenti Agenzie marittime del gennaio 2013 - Interaging:** possibilità di sottoscrivere accordi di trasformazione del rapporto di lavoro dei dirigenti vicini alla pensione per assumere la funzione di tutor nei confronti di giovani dirigenti per favorire l'occupazione e non disperdere la conoscenza, le competenze e la professionalità proprie dei dirigenti senior.
 - **Ponte Generazionale** da accordo tra Assolombarda, Regione Lombardia e Inps per le aziende che operano sui territori delle Province di Milano, Lodi, Monza e Brianza.
 - **Contratto integrativo Luxottica 2015-2018** : "patto generazionale con la possibilità di part time al 50% per 100 dipendenti a tre anni dalla pensione (a parità di trattamento pensionistico) in cambio dell'assunzione di 100 giovani a tempo determinato. Sistema Welfare di Luxottica di sostegno al reddito, salute e benessere, assistenza sociale e servizi alla famiglie

Il ruolo delle politiche pubbliche per l'age management

- **Sostegno alla ricerca** e allo sviluppo di **indicatori e strumenti per l'age management**
- **Promozione e sensibilizzazione dell'opinione pubblica**, delle **imprese e dei lavoratori** per contrastare gli stereotipi che identificano il lavoratore anziano come un soggetto in attesa del pensionamento
- **Assistenza alle imprese e ai lavoratori** nell'age management, e **sostegno alla sperimentazione di iniziative pilota** a livello aziendale/territoriale attraverso sviluppo reti e partneriati
- **Sostegno alla ricollocazione dei lavoratori senior** attraverso politiche attive del lavoro e accordi con le parti sociali
- **Incentivi** : sussidi all'assunzione di lavoratori senior e/o sistemi premianti delle pratiche di impresa virtuose
- **Cambiamenti nelle regole previdenziali** verso flessibilità dell'età di pensionamento, forme di pensionamento parziale, modalità di cumulo dei redditi
- Attività di **monitoraggio, valutazione e diffusione delle informazioni** per favorire il confronto tra imprenditori, lavoratori, parti sociali e altri stakeholder per facilitare la condivisione di esperienze significative.

Esempi di politiche europee: Il modello partecipativo norvegese

- Nel 2005 aumento età pensionabile a 67 anni, estendibile a 72 anni (obiettivo 75) e Accordo tripartito per la promozione di luoghi di lavoro più inclusivi (IW agreement)
- **Consolidato sistema di concertazione tripartita** e di collaborazione tra soggetti pubblici e privati;
- Forte attenzione al **benessere nel lavoro**:
 - **“cultura” della qualità del lavoro**, rafforzamento delle competenze e formazione nel corso della vita (anche a 62 anni); conciliazione estesa (coinvolgimento del partner nelle scelte, servizi alla famiglia lungo l’arco della vita); adattamento di tempi e luoghi di lavoro;
 - **dialogo tra lavoratori e datori di lavoro** (sono soprattutto grandi imprese).
 - superamento **stereotipi**: lavoratori senior **risorsa da valorizzare** sulla quale investire, anche per garantire la sostenibilità del sistema di welfare;
- **Approccio alle politiche basato sull’evidenza empirica**
- **Integrazione delle politiche e dei servizi** in “one stop shop” (es. NAV) e approccio “lifelong learning” (career guidance e ambiente di lavoro inclusivo a tutte le età);

Il modello norvegese: il Centre for Senior Policy (1)

- **Centro risorse per lo sviluppo di politiche di sostegno ai lavoratori anziani nel mercato del lavoro.**
- Nato nel 1969 dalla cooperazione tra Ministero del lavoro e le maggiori organizzazioni datoriali e sindacali del paese, oggi è **sostenuto da oltre 30 organismi**, compresi ministeri e agenzie pubbliche, e tutte le principali organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro.
- Si finanzia con **uno stanziamento annuale del Ministero del Lavoro**
- **Attività:**
 - Supporto alla **ricerca e divulgazione/sensibilizzazione** attraverso la diffusione di buone pratiche
 - **Consulenza e formazione** per operatori dei servizi per il lavoro, imprese e responsabili delle risorse umane, rappresentanti sindacali
 - **Sviluppo di strumenti di sostegno** all'age management nelle imprese
 - **Promozione di reti** tra organizzazioni, responsabili delle risorse umane e rappresentanti delle organizzazioni sindacali aziendali, industriali e nazionali
 - **Promozione di politiche** di sostegno alla valorizzazione dei lavoratori adulti e al contrasto agli stereotipi **basate sull'evidenza (ricerca e dati).**

L'approccio partecipativo del modello norvegese: il Centre for Senior Policy (2)

➤ Risultati:

- **crescita della motivazione al lavoro degli over 50**: rispetto al 2003 raddoppio della quota che si dichiara disponibile a lavorare almeno fino a 62 anni
- **superamento stereotipi relativi all'età** tra i manager e i responsabili delle risorse umane.
- **sostegno all'accordo tripartito** per la promozione di luoghi di lavoro più inclusivi (*IW agreement – More Inclusive Working Life Agreement*) che ha portato la quota di imprese con politiche di age management dal 33% nel 2005 al 50% nel 2010.

L'approccio regolativo del modello francese

- **Staffetta generazionale: Contrat de génération:** Legge 5/3/2014 per incoraggiare le imprese a assumere giovani; mantenere i lavoratori 57+; sviluppare programmi di mentoring (trasmissione di conoscenza e competenze).
- Imprese con meno di 300 addetti **possono** beneficiare di un sussidio (4.000-8.000€; 3 anni) per l'assunzione di un giovane e il mantenimento di un lavoratore senior
- Imprese con più di 300 addetti **devono** negoziare entro 12 mesi (con sanzioni), un accordo con i sindacati o attivare un piano di azione per l'occupazione diretto a:
 - lavoratori senior: piani di carriera, gestione della transizione al pensionamento;
 - lavoratori giovani tra i 16 e i 25 anni: cooperazione intergenerazionale delle competenze, stabilizzazione del posto.
- **Attivazione di reti e protocolli di collaborazione pubblico-privato e parti sociali** per lo sviluppo di metodi e strumenti di diagnosi precoce e misure per sostegno benessere e salute nel lavoro e valorizzazione lavoratori senior.
- Esempio della **Val d'Oise**: rete ampia di sostegno e consulenza alle imprese che coinvolge anche l'Agenzia regionale per il miglioramento della salute e condizioni di lavoro (ARACT), i servizi di medicina del lavoro (AMETIF), il Fondo Nazionale di Protezione sociale (CNAV), l'Università e consorzi di imprese.

Altre esperienze europee/1

- **Gran Bretagna:** nel 2014 progetto '**Fuller Working Lives – a Framework for Action**': Sviluppo di linee guida per le imprese (*Age Action Alliance employer toolkit*) e di servizi di consulenza gratuita dell'Advisory Conciliation and Arbitration Service sul reclutamento e mantenimento dei lavoratori anziani; requisiti legali e flessibilizzazione del rapporto di lavoro (<https://www.gov.uk/government/publications/help-and-support-for-older-workers/help-and-support-for-older-workers>).
- **Belgio** incentivi finanziari a datori di lavoro per mantenere e sostenere l'occupazione dei lavoratori anziani. Sostegno a politiche di attivazione dei lavoratori anziani come le *cellules d'emploi*, che promuovono il passaggio ad altri posti di lavoro per i lavoratori che rimangono disoccupati in seguito a ristrutturazioni/riconversioni aziendali invece del prepensionamento come in passato.
- In **Spagna** riduzione del 50 % dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro per i dipendenti over 60, lo sgravio cresce del 10 % per ogni anno fino a raggiungere il 100 % quando il dipendente compie 65 anni. Stesso tipo di incentivo per i lavoratori giovani e le misure originariamente concepite per mantenere o assumere lavoratori anziani sono divenute applicabili anche ad altri gruppi a rischio.

Altre esperienze europee/2

- **Germania- 62 Patti territoriali di attivazione** tra Governo federale e Lander, che coinvolgono 349 agenzie di collocamento (erogazione sussidi con supporto tecnico e finanziario) per sostenere:
 - Negoziati tra le parti sociali (flessibilità territoriale)
 - assistenza personalizzata sviluppare competenze personali;
 - interventi di formazione continua (nelle imprese);
 - schemi retributivi specifici per i più anziani;
 - misure aziendali di trasferimento delle competenze.
- **Finlandia: National Programme on Ageing Workers (FINPAW)** dal 1998 al 2002 con l'obiettivo di incentivare i lavoratori tra 45 e 64 di rimanere più a lungo al lavoro e di rafforzarne le competenze a fronte dei cambiamenti tecnologici.
 - Creazione di Centri di sostegno e consulenza alle imprese sulla prevenzione della salute nel lavoro e lo sviluppo di servizi e benefits aziendali per i dipendenti attraverso: azioni di supporto, informazione, diffusione di buone pratiche; coordinamento tra i diversi attori; coinvolgimento di figure come: occupational safety managers; occupational healthcare professionals.
 - Secondo la valutazione ex post il programma ha contribuito all'aumento del tasso di occupazione dei lavoratori anziani e all'aumento dell'età effettiva di pensionamento. Inoltre sembra aver contribuito a cambiare l'atteggiamento delle imprese verso i lavoratori anziani e migliorato la cooperazione tra aree di intervento diverse e facilitato lo scambio di buone pratiche (Arnkil et al., 2002)

Esempi di ricerca azione/indicatori

- Uso di **indagini e indicatori** per analizzare la performance aziendale nella gestione dell'allungamento della vita lavorativa. Esempi:
 - *Norwegian Senior Policy Barometer (NSPB)*: indagine annuale su lavoratori e managers di imprese con almeno 10 addetti; e il *Norwegian Life Course, Ageing & Generation Study (NorLAG)*
 - *Silver Work Index, Work Ability Index, Quality of Ageing at Work Index* indicatori di pratiche organizzative basati su autovalutazione
- Esempi di ricerca azione:
 - ✓ Ricerca-azione in **Finlandia** per lo sviluppo di comportamenti pro-attivi dei lavoratori anziani e di una maggiore consapevolezza delle proprie competenze. Il progetto ha coinvolto sia i lavoratori che i managers/capi reparto. **Risultati**: necessità di intervenire sui (top) manager e i capi reparto per contrastare gli stereotipi;
 - ✓ **Active Ageing Lab Net in provincia di Trento** (FSE 2007-2013): sviluppo di un Laboratorio sull'invecchiamento attivo che ha sviluppato strumenti di analisi organizzativa, la sperimentazione di pratiche di age management, la creazione di un network europeo per scambio conoscenze e buone pratiche.

Esperienze in Italia

- **Progetti e partnership a livello regionale e locale** tra soggetti pubblici e privati finalizzati alla diffusione di nuovi approcci culturali e di pratiche per l'invecchiamento attivo.
- Attività realizzate sia nell'ambito di iniziative comunitarie che di politiche e progetti locali di intervento: limite principale **scarsa sostenibilità** (si chiudono alla conclusione del progetto e del finanziamento)
- Le **linee di intervento** riguardano soprattutto:
 - Promozione di approfondimenti, studi e ricerche sulle pratiche di age management nelle PMI e nelle grandi imprese (cfr. Isfol);
 - Creazione di Osservatori;
 - Sviluppo di strumenti di sostegno all'inserimento lavorativo dei lavoratori senior per gli operatori dei servizi per l'impiego
 - Attivazione di corsi di formazione e di riqualificazione dei lavoratori senior;
 - attività di disseminazione e sensibilizzazione rivolta soprattutto alle imprese locali relativamente al tema dell'age management.
- **Provincia di Trento** esperienze più innovative: progetto Active Ageing Lab Network, progetto AWARE, attivazione reti transnazionali (ESF Age Network, European Network on Age and Career, Transnational partnership on active ageing)

Indicazioni emerse dai casi

- Cruciale la **creazione di reti e protocolli di collaborazione pubblico-privato e parti sociali per lo sviluppo di metodi e strumenti** di diagnosi precoce dei problemi e sostegno al benessere e salute nel lavoro. Coinvolgimento anche dell'Università, degli enti di formazione, degli Enti che si occupano di salute e sicurezza sul lavoro, di protezione sociale, di servizi sociali e del lavoro (come nell'esempio francese).
- Promozione di **attività di sensibilizzazione e formazione** a favore delle **parti sociali**, delle **imprese e dei lavoratori** per combattere gli stereotipi legati all'età
- Non esiste una soluzione uguale per tutti, necessario sperimentare soluzioni diverse e valutarne i risultati. Per questo importante la creazione di **Osservatori/ Centri di ricerca-azione** (come il Centre for Senior Policy norvegese) per la raccolta e l'analisi dei dati, lo sviluppo di strumenti e pratiche di sostegno all'age management, la valutazione e l'acquisizione, analisi e condivisione di dati sulla condizione dei lavoratori senior tra tutti gli attori sociali, anche tramite specifiche e periodiche indagini campionarie

Alcuni riferimenti

- Aversa, M.L., Checcucci, P., D'Agostino, L., Parente, M., 2014, "Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro. Primi risultati", ISFOL.
- Aversa, M.L., D'Agostino, L., Parente, M. (a cura di), 2015, "L'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa", 210 – I libri del Fondo Sociale Europeo, ISFOL.
- Cappellari L., C. Lucifora C. e A. Rosina (2018), Invecchiamento attivo, mercato del lavoro e benessere, il Mulino
- Cazzola, G., 2016, "I primi passi incerti di una politica di invecchiamento attivo", Bollettino Adapt, 18 aprile 2016.
- CNEL (2018) material presentato al Convegno generazioni a confronto- Invecchiamento e mondo del lavoro- 24 ottobre 2018 <https://www.cnel.it/Comunicazione-e-Stampa/Eventi/ArtMID/703/ArticleID/380/Generazioni-a-confronto-Invecchiamento-e-mondo-del-lavoro>
- CompEDU (2018) *L'invecchiamento attivo nella società e la gestione dell'età nelle organizzazioni*- Elementi di scenario, esperienze di buone pratiche e prospettive d'azione per valorizzare il capitale umano in chiave intergenerazionale (a cura di Claudia Montedoro)
- Eurofound, 2016, Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement, September
- Eurofound (2006) A guide to good practice in age amnagemtn,
- Fondazione ISTUD, AA.VV., 2013, Age Management. Dinamiche e strumenti di gestione, XIX Master in Risorse Umane e Organizzazione 2013-2014.
- Fondazione Sodalitas, AIDP e Università Cattolica del Sacro Cuore, 2014, Survey "Active Ageing nelle aziende italiane", http://www.sodalitas.it/public/allegati/GUIDA-WORKING-AGE_2015315125917331.pdf.
- IRS-FORES (2018) Rapporto di Ricerca – Le buone pratiche identificate (giugno 2018) nell'ambito dei Servizi connessi all'attuazione del progetto-azione per il sostegno all' INNOVAZIONE SOCIALE E INCLUSIONE IN CONTESTI LAVORATIVI
- Luxottica, Nota congiunta Integrativo 30-10-2015.



Grazie per l'attenzione!