PERSONALE QUALIFICATO SVIZZERA

LAVORATORI IN ETÀ AVANZATA

www.fachkraefte-schweiz.ch
www.personnelqualifie-suisse.ch
www.personalequalificato-svizzera.ch

INDICE

3 **Editoriale**
Consigliere federale Johann N. Schneider-Ammann

4 **La situazione dei lavoratori in età avanzata sul mercato del lavoro svizzero**

8 **Misure per i lavoratori in età avanzata nell'ambito dell'assicurazione contro la disoccupazione**

10 **Condizioni quadro favorevoli per i lavoratori in età avanzata**
Impariamo da queste aziende:
Blaser Metallbau AG, Andelfingen / ZH
Alpnach Norm-Schrankelemente AG, Alpnach Dorf / OW
Hunkeler AG, Wikon / LU
KAPAG Karton + Papier AG, Muhen / AG

22 **Consulenza demografica alle PMI per la copertura dei posti vacanti**
Nuove strade percorse dalle autorità cantonali preposte al mercato del lavoro: l'esempio di Basilea Campagna

26 **Maggiori informazioni e consulenza sul tema**

27 **Colophon**

EDITORIAL

L'economia ha bisogno di personale qualificato e le persone hanno bisogno di lavoro. La nostra società però invecchia e con essa anche i lavoratori qualificati: attualmente già un occupato su cinque ha superato i 55 anni. Nell'ultimo decennio il mercato del lavoro svizzero ha registrato un deciso incremento dei lavoratori senior. Ciò è da ricondurre da un lato all'invecchiamento della popolazione, dall'altro alla maggiore partecipazione al mercato del lavoro delle persone anziane, che lavorano più a lungo, a volte anche oltre l'età pensionabile. Oggi infatti non solo si vive più a lungo, ma anche più sani. Nonostante la positiva situazione di partenza, già nel prossimo futuro l'evoluzione demografica porterà a un calo del personale qualificato. Anche se non avverrà dall'oggi al domani, il cambiamento sarà costante. Contestualmente, la richiesta di personale qualificato crescerà in maniera progressiva. Il progresso tecnologico inoltre – e la digitalizzazione in particolare – continueranno a trasformare i requisiti richiesti al personale qualificato. Le prime a confrontarsi con questi sviluppi saranno le aziende, i soggetti chiave. Per questo motivo i responsabili aziendali sono chiamati già oggi a preparare il terreno per valorizzare ulteriormente il potenziale rappresentato dai lavoratori anziani.

I lavoratori senior sono sostanzialmente bene integrati nel mercato del lavoro, tuttavia si confrontano continuamente con una serie di pregiudizi. Ad esempio si rimprovera loro di essere poco flessibili o meno efficienti rispetto ai colleghi più giovani. In un contesto di disoccupazione, un anziano ha molte più difficoltà a tornare alla vita professionale rispetto a un disoccupato più giovane. Spesso ricevo lettere di cittadini preoccupati che raccontano delle difficoltà incontrate nel cercare un impiego. Una questione centrale, secondo me, è abbattere le riserve esistenti nei confronti dei lavoratori più anziani e mostrare il potenziale che essi rappresentano. Per questo è fondamentale sensibilizzare le aziende e la popolazione.

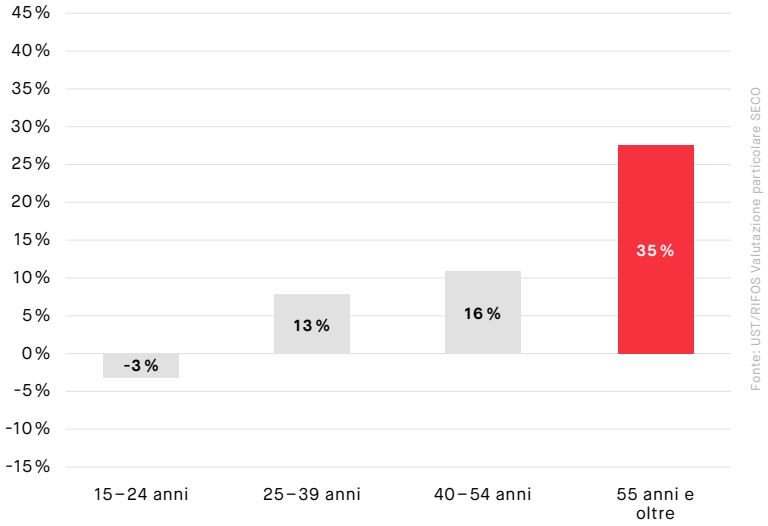
Sensibilizzare è precisamente lo scopo di questa brochure che mostra, attraverso buone pratiche, quali vie le aziende possono percorrere per sfruttare in maniera efficiente il potenziale rappresentato dai collaboratori più anziani. Nelle interviste presentate, responsabili e personale fanno conoscere le misure introdotte come, ad esempio, la carriera ridotta, le possibilità di formazione continua o il trasferimento mirato di conoscenze ed esperienze ai più giovani. Questi sforzi hanno tutti un aspetto in comune: valorizzare i punti di forza dei più anziani.

Desidero ringraziare le aziende che hanno voluto condividere in questa sede le loro buone pratiche: lo apprezzo molto. Anche diverse altre imprese stanno già prendendo misure in tal senso. Siamo sulla strada giusta. Il mio invito, gentili imprenditrici e imprenditori, è di seguire questi esempi, realizzare i vostri progetti e affrontare così un'importante sfida del nostro tempo.

Johann N. Schneider-Ammann
Consigliere federale

LA SITUAZIONE DEI LAVORATORI IN ETÀ AVANZATA SUL MERCATO DEL LAVORO SVIZZERO

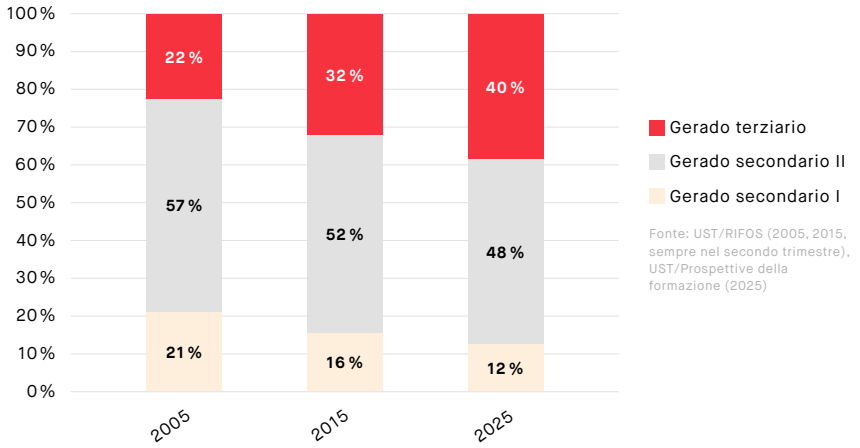
Cresce l'importanza dei lavoratori in età avanzata per il mercato del lavoro
Oggi in Svizzera circa un quinto degli occupati ha già almeno 55 anni ed è il gruppo che cresce più rapidamente sul mercato del lavoro. Tra il 2006 e il 2016 questa fascia d'età ha registrato una crescita del 35 % tra gli occupati.



Evoluzione del numero di persone attive tra il 2006 e il 2016 a seconda delle fasce d'età (sempre nel secondo trimestre)

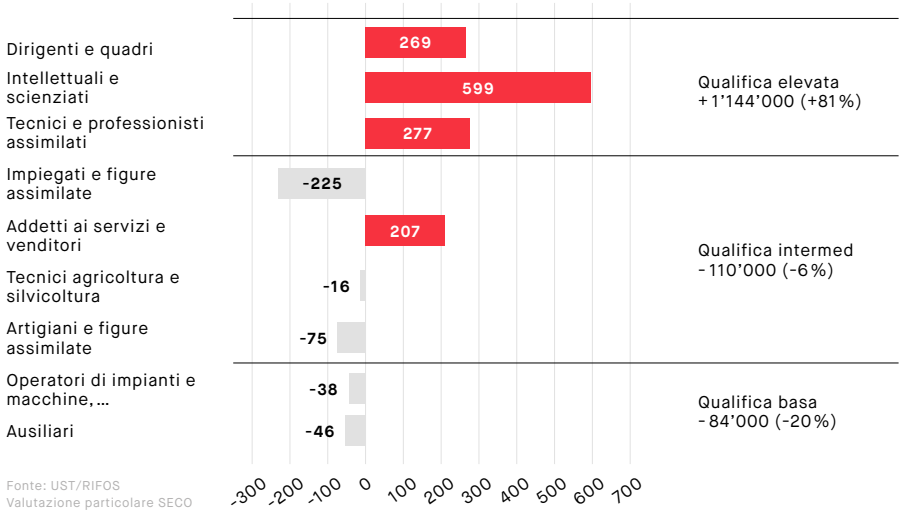
Il costante aumento delle persone anziane con un impiego è legato all'evoluzione demografica: in questi anni le classi a forte natalità – la cosiddetta generazione del baby boom – compiranno 50 anni. Ma a crescere costantemente è anche il tasso di attività professionale delle persone che hanno superato i 55. Le persone in età avanzata oggi lavorano sempre più spesso fino all'età pensionabile e talvolta anche oltre.

Aumenta la richiesta di personale qualificato: la formazione è fondamentale anche per i lavoratori anziani
Alla base del crescente tasso di attività professionale dei più anziani c'è il crescente livello di formazione. I lavoratori senior rappresentano un potenziale sempre più importante in termini di qualificazione, a cui l'economia non può rinunciare. Si calcola che nel 2025 circa il 40% delle persone attive tra i 55 e i 64 anni disporrà di un diploma di grado terziario.



Crescente livello di formazione dei lavoratori senior (55–64 anni)
Livello di formazione conseguito

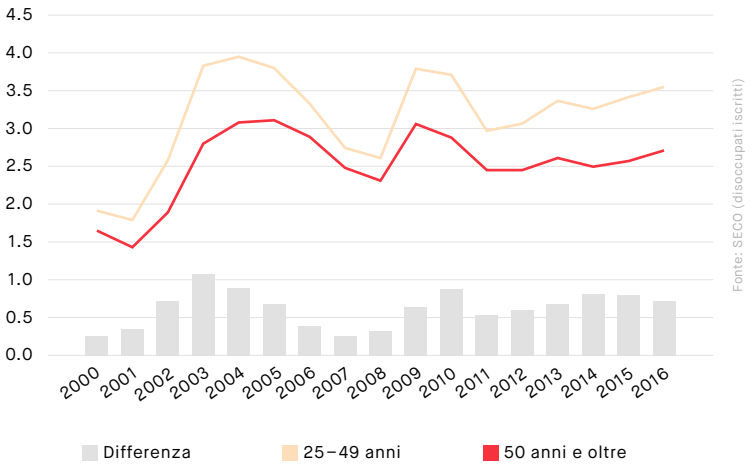
Nei prossimi anni la tendenza dei più anziani a conseguire un livello di formazione superiore proseguirà, in risposta alle necessità dell'economia. La domanda di personale altamente qualificato infatti crescerà ulteriormente, come indica l'evoluzione del numero di persone attive nei principali gruppi professionali:



Evoluzione del numero di persone attive tra il 1992 e il 2016 a seconda dei principali gruppi professionali (ISCO-08), (sempre nel secondo trimestre) in migliaia

Il rischio di disoccupazione dei lavoratori più anziani è inferiore alla media

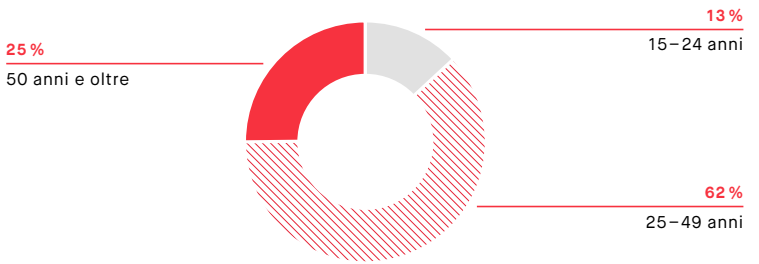
Il tasso di disoccupazione delle persone dai 50 anni in su è inferiore rispetto a quello di chi ha tra 25 e 49 anni.



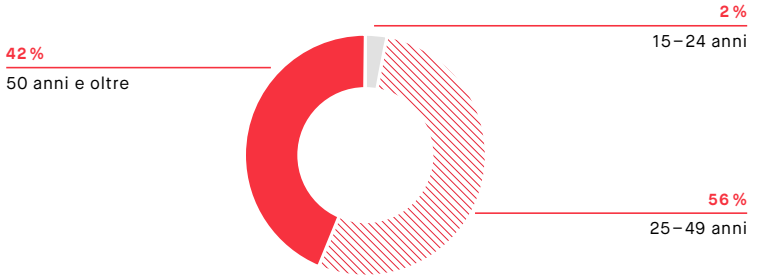
Tassi di disoccupazione 2000-2016
(su media annua)

Tuttavia, in un contesto di disoccupazione, tornare alla vita lavorativa per gli anziani è spesso più difficile

Si osserva che, con l'avanzare dell'età, la durata della disoccupazione aumenta. Di conseguenza le persone in età avanzata sono una categoria sovrarappresentata tra i disoccupati di lunga durata. Nel 2016 un quarto di tutti i disoccupati iscritti all'ufficio di collocamento erano cinquantenni o ultracinquantenni. Considerando solo i circa 24 000 disoccupati di lunga durata, la percentuale sale al 42 %.



Disoccupati 2016

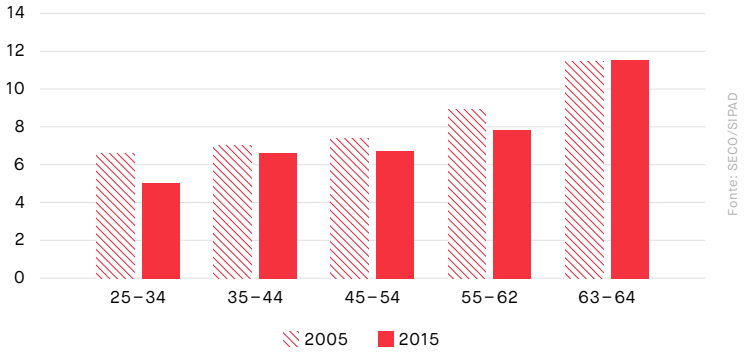


Diso Disoccupati di lunga durata 2016 (> 1 anno)

Fonte: SECO (disoccupati iscritti)

L'assicurazione contro la disoccupazione tiene conto del maggiore rischio legato a una ricerca dell'impiego che si protrae nel tempo

Questo si riflette nella durata dei sussidi di disoccupazione dell'AD, che per le persone in età avanzata è superiore alla media.



Durata media dei sussidi di disoccupazione dell'AD in mesi a seconda delle fasce d'età

MISURE PER I LAVORATORI IN ETÀ AVANZATA NELL'AMBITO DELL'ASSICURAZIONE CONTRO LA DISOCCUPAZIONE (AD)

SISTEMA RETRIBUTIVO E DI INDENNITÀ GIORNALIERA

L'assicurazione contro la disoccupazione presenta un sistema speciale di remunerazione e di indennità giornaliera per i disoccupati over 50. I lavoratori più anziani (over 55) con un periodo di contribuzione di almeno 22 mesi hanno diritto a 520 indennità giornaliere. Quattro anni prima dell'età di pensionamento ordinaria gli assicurati più anziani possono beneficiare di 120 indennità giornaliere supplementari.

CONSULENZA MIRATA

La consulenza fornita dall'AD alle persone in età avanzata in cerca di impiego non segue una strategia standard, bensì si adatta alla situazione specifica. Un affiancamento individualizzato, sulla base delle risorse, delle aspettative e delle esigenze dell'assicurato è fondamentale per una consulenza e un'intermediazione mirate.

PROVVEDIMENTI INERENTI AL MERCATO DEL LAVORO (PML) VOLTI AL REINSERIMENTO

Oltre alle prestazioni volte a garantire il fabbisogno vitale in caso di perdita di guadagno, l'assicurazione contro la disoccupazione favorisce il reinserimento rapido e duraturo delle persone in cerca di impiego attraverso misure sul mercato del lavoro. Queste prevedono una vasta offerta di corsi e programmi, grazie ai quali le persone in cerca di impiego possono acquisire qualifiche in funzione delle esigenze specifiche del mercato. Gli assegni per il periodo di introduzione, i sussidi per le spese di pendolare e di soggiornante settimanale, i corsi individuali e collettivi e i programmi di occupazione temporanea, ad esempio, supportano quanti cercano un reinserimento nel mondo del lavoro. I PML inoltre prevedono moduli specifici per i più anziani come ad esempio il coaching individuale finalizzato al self marketing e alla consapevolezza di sé.

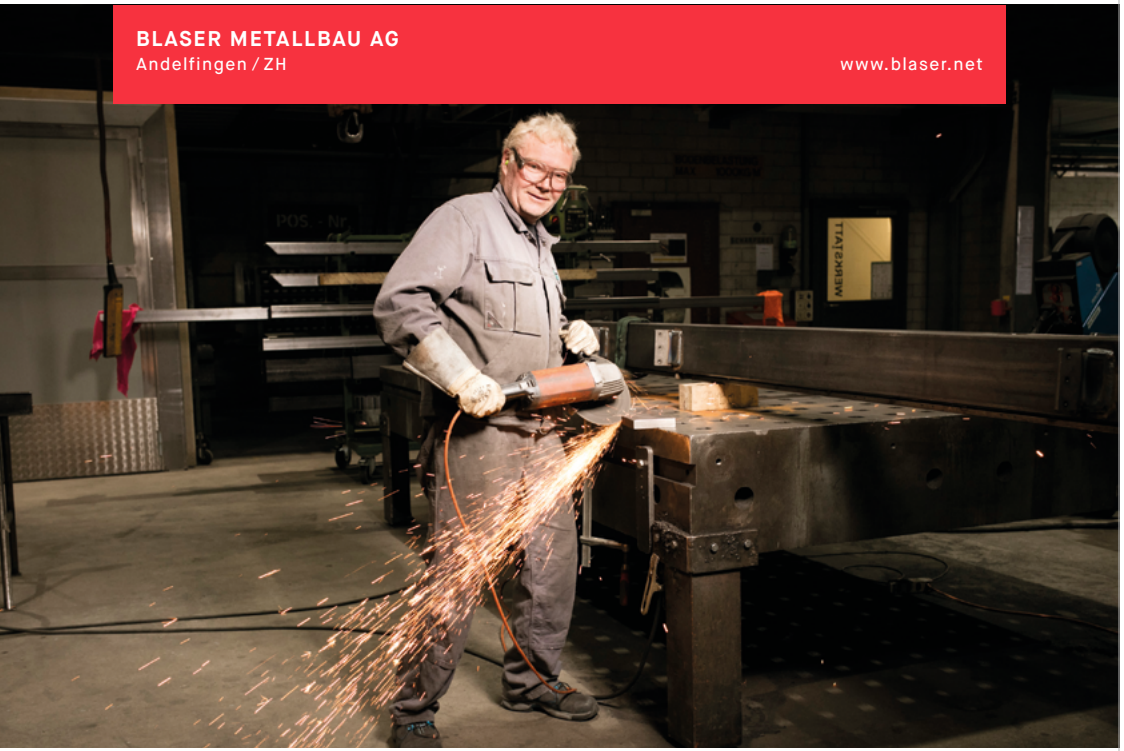
FOCUS SUGLI ASSEGNI PER IL PERIODO DI INTRODUZIONE

Questo provvedimento offre agli assicurati aventi diritto all'indennità giornaliera la possibilità di aggiornare o ampliare le loro competenze professionali, svolgendo un periodo di introduzione presso un datore di lavoro. Il datore di lavoro riceve gli assegni se al termine del periodo di introduzione l'assicurato viene assunto alle condizioni salariali e lavorative in uso nella regione e nella professione. All'inizio del rapporto di lavoro gli assegni corrispondono al 60% di un salario mensile; il restante 40% viene versato dal datore di lavoro. Gradualmente, la percentuale del datore di lavoro aumenta. Gli assicurati oltre i 50 anni possono beneficiare di questo PML fino a 12 mesi. In percentuale, nell'ambito di questo provvedimento, i lavoratori in età avanzata sono quelli maggiormente rappresentati.

CONDIZIONI QUADRO FAVOREVOLI PER I LAVORATORI IN ETÀ AVANZATA IMPARIAMO DA QUESTE AZIENDE:

Per la migliore valorizzazione del potenziale dei lavoratori in età avanzata un ruolo chiave è quello delle aziende, direttamente confrontate con gli effetti dell'evoluzione demografica e della progressiva digitalizzazione. Gli esempi riportati di seguito mostrano alcune strade che hanno permesso di usare in modo più efficiente il potenziale dei lavoratori meno giovani.

BLASER METALLBAU AG
Andelfingen / ZH www.blaser.net



Roger Huch (53 anni), metalcostruttore

SETTORE	Metalcostruzioni
CONTATTO	Vanessa Todt
FUNZIONE	Responsabile del personale
TELEFONO	052 305 26 66
E-MAIL	personal@blaser.net

ORGANICO	UOMINI	50+	DONNE	50+	TOTALE
	45	13	7	0	52

«Impieghiamo ciascun collaboratore in base alle sue competenze e inclinazioni, lo assistiamo e favoriamo la sua formazione continua. Un buon equilibrio tra giovani e meno giovani ci assicura know-how, esperienza e spirito di innovazione. I collaboratori sono innanzitutto persone e come tali hanno tutti lo stesso valore.»

Quale valore attribuite ai lavoratori anziani? In cosa consiste il loro potenziale e quali sono le difficoltà?

Tutti i nostri collaboratori sono preziosi per noi. Attualmente a preoccuparci sono la carenza di personale qualificato prevista per i prossimi anni e la migrazione dei giovani lavoratori adeguatamente formati. Il potenziale dei lavoratori più anziani è racchiuso nella loro esperienza: sanno gestire in autonomia una varietà di situazioni e sono un modello per le giovani leve, per le quali svolgono anche il ruolo di formatori. È importante tenere in seria considerazione ogni collaboratore e fare in modo che nessuno si senta trattato in modo diverso. Tutelare la salute e il benessere e stare al passo con la trasformazione digitale, cioè avere dimestichezza con i mezzi di comunicazione elettronici, sono sicuramente delle sfide. Un'altra difficoltà sono le scarse possibilità di carriera e quindi i salari limitati. I successi ci sono ma non prevedono un effettivo avanzamento di carriera. Un altro scoglio è che i giovani non sempre capiscono il trattamento «speciale» riservato ai lavoratori più anziani.

Quali misure adottate per mantenere o integrare i lavoratori in età avanzata?

Teniamo conto degli aspetti legati alla salute, ad esempio riducendo lo stress fisico. Gli orari di lavoro devono essere il più possibile flessibili. Inoltre offriamo posti di lavoro part-time e adeguamenti del grado di occupazione. Per dare al percorso di carriera un carattere di specializzazione è possibile assumere incarichi speciali che rendano la giornata di lavoro più varia e stimolante.

Dove hanno funzionato le misure adottate e dove invece hanno fallito?

I lavoratori in età avanzata si sentono in buone mani e hanno fiducia in un'azienda che offre soluzioni anche quando le cose non vanno più bene. Un altro successo è quando questi collaboratori si sentono utili e il loro lavoro diventa fonte di soddisfazione e gratificazione. Ma ci sono anche insuccessi: è già accaduto che collaboratori anziani non potessero essere inseriti nella nuova azienda, soprattutto a causa della mancanza di flessibilità.

Quanto è importante la gestione del personale nell'attuazione di queste misure?

Moltissimo. Una gestione chiara e una comunicazione trasparente sono ugualmente importanti.

Quali sono i timori nell'attuazione di misure rivolte ai collaboratori anziani?

I provvedimenti devono essere in linea con la cultura aziendale. Non ci possono essere sempre e solo trattamenti speciali: i collaboratori con un elevato senso della giustizia, in determinate condizioni, verrebbero demotivati, vedendo che i colleghi anziani non devono più occuparsi di qualcosa a cui sarebbero tenuti. In parte si teme anche che i collaboratori in età avanzata non riescano a stare al passo con i velocissimi cambiamenti tecnologici.

La formazione diventa sempre più importante: come favorite il mantenimento e lo sviluppo del know-how del personale più avanti negli anni?

Offriamo regolarmente corsi di formazione continua interni ed esterni, che vanno dalle 20 alle 50 ore all'anno. È importante che la formazione continua sia razionale. Spesso i collaboratori imparano anche con il training

on the job, dove le lacune vengono colmate direttamente mentre si lavora. L'idea è di mettere subito in pratica quanto appreso. Una formazione professionale in eccesso rispetto a quella necessaria non ha senso. Per i macchinari moderni occorre di norma una formazione continua maggiore, sia on the job sia off the job. Spesso al raggiungimento della pensione mancano dai 5 ai 15 anni, per cui vale la pena investire in una formazione continua, che rende anche il lavoro più interessante.

Nella vostra azienda quanto è importante per i lavoratori in età avanzata il lavoro flessibile?

Per i lavoratori senior i modelli di lavoro flessibile hanno un'importanza sempre maggiore. Flessibilità significa innanzitutto che ambo le parti danno il loro contributo.

Quali consigli dareste alle altre aziende in merito ai lavoratori anziani?

La prima regola è il buon senso: dobbiamo ricordare che i nostri collaboratori sono innanzitutto persone. Regole rigide impediscono soluzioni flessibili. Ai collaboratori interessati occorre dare informazioni chiare sulle soluzioni adottate. Deve essere sempre un dare e ricevere: uno scambio che favorisce anche l'accettazione in azienda.

Come garantite che le esperienze e il know-how dei lavoratori anziani non vadano perduti o comunque che siano trasmessi ai collaboratori più giovani?

A tale scopo abbiamo introdotto il sistema del padrinato: i collaboratori anziani sono responsabili a livello professionale della formazione degli apprendisti. In generale raccomandiamo apertura e uno scambio attivo, per cui i collaboratori anziani sono a disposizione dei più giovani per tutte le questioni di carattere pratico.

Come valutate le possibilità dei lavoratori senior sul mercato del lavoro nei prossimi dieci anni?

Finché i collaboratori si preoccupano attivamente del loro futuro, le possibilità rimangono intatte: in futuro, a causa della carenza di personale qualificato e di giovani, dipenderemo dagli anziani. Chi desidera ritirarsi e attende solo la pensione, invece, ha possibilità piuttosto ridotte.

«Spesso al raggiungimento della pensione mancano dai 5 ai 15 anni, per cui vale la pena investire in una formazione continua, che rende anche il lavoro più interessante»

Che atteggiamento assume il Suo datore di lavoro rispetto alla Sua età?

Il mio superiore dimostra ogni giorno fiducia nelle mie capacità. Questo mi fa sentire considerato e non più su un «binario morto». Il mio grado di occupazione è del 90 % (di norma il venerdì pomeriggio sono libero) e continuo a percepire il 100 % dello stipendio. La possibilità di formare gli apprendisti mi alleggerisce dallo sforzo fisico e arricchisce i miei compiti. Le mie competenze non sono messe in discussione e vengono impiegate quotidianamente. Ogni anno vengono tracciati almeno due bilanci. C'è la possibilità di scegliere la carriera ridotta e di fare un passo indietro, con buone soluzioni a livello economico. Positivo secondo me è anche il flusso di informazioni che riceviamo e con cui veniamo coinvolti. Non mi sento un «ferrovecchio» e confido che, quando le cose non andranno più come adesso, il datore di lavoro saprà trovare una soluzione. Il lavoro fisico, poi, mi aiuta a mantenermi in forma.

Qual è la Sua esperienza? In che modo un provvedimento a favore dei lavoratori in età avanzata ha cambiato la Sua situazione lavorativa?

La compensazione per il lavoro settimanale ha portato un miglioramento nella qualità della mia vita. Poiché mi occupo anche di seguire gli apprendisti, sono richieste conoscenze tecniche ancora maggiori. Le idee e le proposte di miglioramento vengono ascoltate e per gran parte attuate. Tutto questo è motivante ed è un segnale che i collaboratori più anziani sono una risorsa preziosa. Grazie alla formazione continua, che garantisce l'aggiornamento delle conoscenze tecniche, posso svolgere i miei compiti con competenza.

Quale valore hanno per Lei il miglioramento delle competenze (professionali) già disponibili e la formazione continua?

L'apprendimento permanente secondo me è molto importante. Ti dà la percezione di essere al passo con lo stato della tecnica e ti fa sentire meno la questione dell'età. I contenuti dell'apprendimento devono necessariamente essere adeguati al compito svolto: la finalità pratica e la pronta attuazione di ciò che si è appreso sono fondamentali.

Quali condizioni ritiene debbano essere soddisfatte per poter iniziare una formazione continua o una riqualificazione professionale?

Le opportunità di perfezionamento e le nuove mansioni come, ad esempio, l'uso di nuovi programmi software devono essere pubblicizzate e comunicate in modo chiaro all'interno dell'azienda. Le candidature interne devono avere la precedenza rispetto a quelle esterne. Se queste condizioni quadro sono soddisfatte, investo di buon grado il mio tempo nella formazione continua.

Cosa consiglierebbe agli altri lavoratori anziani per quanto riguarda il mantenimento e lo sviluppo del know-how?

Il mio consiglio è di essere aperti alle novità e onesti con se stessi, anche quando questo significa riconoscere una carenza. Se qualcosa non è chiaro, è bene domandare. Importante è anche sfruttare il know-how interno, in particolare quello dei lavoratori più giovani. Bisogna impegnarsi, essere partecipativi e interessati e non mettersi da sé su un binario morto. Anche quando si è in età avanzata la vita lavorativa va avanti, a volte perfino oltre i 65 anni.

ALPNACH NORM-SCHRANKELEMENTE AG
Alpnach Dorf / OW www.alpnachnorm.ch

Hansruedi Eberli (59 anni), ex responsabile della produzione e attuale allrounder / macchinista, e Brigitte Breisacher, titolare

SETTORE	Industria del mobile
CONTATTO	Brigitte Breisacher
FUNZIONE	Titolare
TELEFONO	041 672 99 11
E-MAIL	brigitte.breisacher@alpnachnorm.ch

ORGANICO	UOMINI	50+	DONNE	50+	TOTALE
	91	39	20	8	111

«Da noi i lavoratori avanti negli anni hanno accesso a nuovi campi di attività. Altre possibilità sono la riduzione dell'orario, il lavoro oltre l'età pensionabile e la rinuncia a svolgere funzioni direttive.»

«Lavoriamo per il futuro, impiegando nel presente le conoscenze del passato»

Quali misure adottate per mantenere o integrare i lavoratori in età avanzata?

È necessario, secondo me, un impegno comune e positivo. I collaboratori anziani non cercano a tutti i costi la nuova sfida, quindi è importante coinvolgerli in progetti e dare loro fiducia. È un modo per aprire gli orizzonti e un incentivo ad adattarsi alle nuove situazioni. Ma offriamo anche altre opportunità: se un collaboratore desidera ridurre il carico di lavoro e avere meno responsabilità, cerchiamo di andargli incontro.

Quali consigli dareste alle altre aziende in merito ai lavoratori anziani?

È importante preservare le conoscenze a disposizione dell'azienda. Il prezioso bagaglio di competenze dei collaboratori anziani dovrebbe essere trasmesso ai colleghi più giovani. Questi ultimi, a loro volta, possono far nascere nei colleghi in età avanzata l'interesse per altri ambiti come, ad esempio, l'informatica.

La formazione diventa sempre più importante: come favorite il mantenimento e lo sviluppo del know-how del personale più avanti negli anni?

Soprattutto con la partecipazione ai progetti: i lavoratori anziani vengono coinvolti nei nuovi progetti e in questo modo possono ampliare il loro know-how.

Come valutate le possibilità dei lavoratori senior sul mercato del lavoro nei prossimi dieci anni?

Le opportunità tendono a ridursi. È importante che i collaboratori anziani diano il loro contributo e siano aperti alle novità. I datori di lavoro sono responsabili solo in parte: occorre impegnarsi in prima persona.

HUNKELER AG

Wikon / LU www.hunkeler.ch

Kurt Graber (64 anni), responsabile tecnico

SETTORE	Costruzione di macchinari e impianti
CONTATTO	Cindy Hunkeler
FUNZIONE	Responsabile HR
TELEFONO	062 745 62 64 / 076 418 07 68
E-MAIL	c.hunkeler@hunkeler.ch

ORGANICO	UOMINI	50+	DONNE	50+	TOTALE
	212	79	29	5	241

«I lavoratori più anziani sono i preziosi depositari del know-how aziendale e con la loro presenza contribuiscono alla diversità dei team. Ci impegniamo per offrire loro soluzioni individuali e su misura come il pensionamento anticipato, il pensionamento parziale e la carriera ridotta.»

Quale valore attribuite ai lavoratori anziani? In cosa consiste il loro potenziale e quali sono le difficoltà?

Questi collaboratori per noi sono molto importanti. Nel corso degli anni hanno acquisito un know-how prezioso, in parte difficile da documentare. Il loro potenziale sta nella vasta esperienza che possono trasmettere ai collaboratori più giovani. Un aspetto negativo è che, se intervengono problemi di salute, la preoccupazione è maggiore nel caso dei collaboratori in età avanzata.

Quali misure adottate per mantenere o integrare i lavoratori in età avanzata?

Nella nostra azienda si respira un clima aperto e di fiducia e le difficoltà vengono gestite. Se ad esempio un collaboratore chiede una riduzione del grado di occupazione perché si sente «stanco», si cerca una soluzione individuale. A partire dal sessantesimo anno di età consigliamo di offrire al collaboratore un orientamento personalizzato.

Quanto è importante la gestione del personale nell'attuazione di queste misure?

Identificare eventuali sfide legate ai lavoratori in età avanzata dipende in buona misura dal management, che deve essere opportunamente sensibilizzato.

Dove hanno funzionato le misure adottate e dove invece hanno fallito?

C'è il rischio che, a causa di una gestione disattenta, i lavoratori più anziani vengano messi in disparte. In questo le Risorse Umane rivestono un ruolo importante. L'attenzione verso questa categoria di collaboratori dovrebbe essere parte della cultura aziendale.

Nella vostra azienda quanto è importante per i lavoratori in età avanzata il lavoro flessibile?

I modelli di lavoro flessibile sono molto importanti e vengono adoperati in vario modo. A partire dal sessantesimo anno di età teniamo colloqui individuali per trovare un punto d'incontro tra le esigenze del lavoratore e quelle del datore di lavoro.

Quali consigli dareste alle altre aziende in merito ai lavoratori anziani?

Una cultura del dialogo aperta e l'elaborazione di condizioni di impiego individualizzate sono fondamentali. Alla base di questo processo ci deve essere una gestione mirata dell'anzianità. Gestione dell'anzianità significa poter offrire soluzioni personalizzate.

La formazione diventa sempre più importante: come favorite il mantenimento e lo sviluppo del know-how del personale più avanti negli anni?

Il colloquio annuale con il collaboratore è uno strumento importante per fare il punto della situazione. Nel caso dei collaboratori di lunga data vengono valutate le possibilità di mantenere la loro spendibilità sul mercato del lavoro.

Come valutate le possibilità dei lavoratori senior sul mercato del lavoro nei prossimi dieci anni?

Anche in futuro i lavoratori anziani saranno una risorsa irrinunciabile. Alla luce del quadro restrittivo disposto dalla Svizzera e della crescente carenza di personale qualificato, è fondamentale una gestione mirata e consapevole dell'anzianità.

«I lavoratori in età avanzata hanno un grande valore per l'azienda e sono tenuti in grande considerazione.»

Che atteggiamento assume il Suo datore di lavoro rispetto alla Sua età?

Ci sono stati diversi colloqui per trovare una soluzione ottimale per me e il mio datore di lavoro. Raggiungerò l'età pensionabile a giugno e inizialmente il mio grado di occupazione sarà del 20 – 30 %.

In che modo un provvedimento a favore dei lavoratori in età avanzata ha cambiato la Sua situazione lavorativa?

Qualche anno fa ho ceduto la gestione del personale ai miei co-responsabili, mentre ho mantenuto la direzione tecnica. Questo mi ha permesso di concentrarmi interamente su quest'ultima nel settore professionale specifico: è stata la soluzione ideale.

Quali punti di forza del personale in età avanzata vengono valorizzati?

I lavoratori in età avanzata hanno un grande valore per l'azienda e sono tenuti in grande considerazione.

In che misura è pronto a una carriera ridotta?

Per me la questione non si pone più. Si tratta a ogni modo di un'alternativa interessante, che in azienda è già stata scelta per il responsabile approvvigionamento, il quale ha abbandonato la funzione direttiva e ora gestisce un ramo specifico, cioè le infrastrutture.

L'apprendimento permanente diventa sempre più importante: quale valore hanno per Lei il miglioramento delle competenze (professionali) già disponibili e la formazione continua?

Le prossime generazioni saranno sottoposte a pressioni concorrenziali sempre maggiori e perciò dovranno costantemente migliorare e ampliare le proprie competenze. La mia generazione ha acquisito soprattutto la conoscenza tecnica, ma in futuro questa da sola non basterà più.

Quali condizioni ritiene debbano essere soddisfatte per poter iniziare una formazione continua o una riqualificazione professionale?

Se per mantenere il posto o essere preferito rispetto a collaboratori più giovani il datore di lavoro mi chiedesse di frequentare un corso di formazione, sarei anche disposto a sostenere parte dei costi. Ogni corso di formazione continua arricchisce il curriculum e costituisce un vantaggio individuale in un mercato caratterizzato da una crescente concorrenza.

Cosa consiglierebbe agli altri lavoratori anziani per quanto riguarda il mantenimento e lo sviluppo del know-how?

Nel mio caso, se mantengo un certo profilo, è grazie all'attenzione verso il cliente, alla partecipazione a eventi professionali e fiere e alle letture professionali. Un consiglio che do ai lavoratori più anziani è di essere attivi, interessati e aperti alle novità.

KAPAG KARTON + PAPIER AG
Muhen / AG
www.kapag.com

Alexander Meyer (ottavo da sinistra), titolare amministrativo, insieme alla sua squadra

SETTORE	Papier / Karton
CONTATTO	Alexander Meyer
FUNZIONE	Titolare amministrativo
TELEFONO	062 737 17 47
E-MAIL	a.meyer@kapag.com

ORGANICO	UOMINI	50+	DONNE	50+	TOTALE
	39	16	6	2	45

«Non abbiamo una regola specifica. Nella selezione dei collaboratori e nella continuazione del rapporto di lavoro l'età per noi è un aspetto secondario: KAPAG guarda alla competenza, alla personalità e alla motivazione, oltre che alla carriera pregressa e ai risultati conseguiti.»

Quale valore attribuite ai lavoratori anziani? In cosa consiste il loro potenziale e quali sono le difficoltà?

Da noi i lavoratori in età avanzata sono attivi in tutti i settori: sono dirigenti, quadri, operatori di macchina qualificati e ottimi collaboratori. Con la loro esperienza, competenza sociale e motivazione sono figure centrali per l'azienda. Non sarà un compito affatto facile sostituire questi preziosi colleghi nel periodo dei prossimi 3–15 anni.

Quali misure adottate per mantenere o integrare i lavoratori in età avanzata?

Privilegiamo la socialità, la collegialità e rapporti anche informali. Il nostro ambiente di lavoro è al tempo stesso sfidante e incoraggiante e le condizioni di impiego sono eque. Per queste ragioni, nonostante la forte concorrenza e l'apprezzamento del franco, non sono state pianificate ulteriori misure. Finora far seguire i fatti alle parole e mettere in pratica i nostri valori si è rivelata la strada giusta. Coinvolgiamo i collaboratori nelle varie decisioni e procediamo all'effettiva attuazione delle misure più diverse. Questo favorisce un clima solidale. La competenza sociale e l'empatia dei membri della direzione fanno il resto.

Dove hanno funzionato le misure adottate e dove invece hanno fallito?

Non abbiamo conflitti intergenerazionali. I nostri collaboratori sono motivati, hanno un atteggiamento positivo verso l'attività lavorativa e sono disponibili a svolgere lavoro supplementare. Tuttavia abbiamo già avuto collaboratori più anziani che hanno avvertito uno stress eccessivo o il cui unico desiderio era andare in pensione. In generale prevalgono le esperienze positive.

Quanto è importante la gestione del personale nell'attuazione di queste misure?

Una buona riuscita dipende tanto dalle competenze manageriali dei superiori quanto dalla competenza sociale dei dipendenti. Questo vale anche per la collaborazione con i lavoratori più avanti negli anni.

Quali consigli dareste alle altre aziende in merito ai lavoratori anziani?

I lavoratori anziani possono essere flessibili, volenterosi ed efficienti tanto quanto i giovani. Inoltre, di solito, hanno maggiore competenza sociale, sono più leali e spesso più soddisfatti del proprio ambiente di lavoro rispetto alle nuove generazioni.

Come garantite che le esperienze e il know-how dei lavoratori anziani non vadano perduti o comunque che siano trasmessi ai collaboratori più giovani?

I nostri collaboratori lavorano alle macchine in squadre miste per età e si alternano nello svolgimento delle mansioni. In questo modo gli anziani possono trasmettere la propria esperienza e i giovani imparano a utilizzare più macchine. Allo stesso tempo si promuove la comprensione reciproca.

Come valutate le possibilità dei lavoratori senior sul mercato del lavoro nei prossimi dieci anni?

I costi sociali dei collaboratori in età avanzata, di solito nettamente più alti, sono un elemento fortemente negativo. La carenza di personale qualificato e di giovani leve dovrebbe, almeno nel nostro settore, offrire opportunità anche in futuro.

UFFICIO CANTONALE PER L'INDUSTRIA, L'ARTIGIANATO E IL LAVORO – KIGA
Pratteln / BL www.kiga.bl.ch

Inge Muessle, capo della divisione Collocamento

SETTORE	Pubblica amministrazione
CONTATTO	Inge Muessle
FUNZIONE	Capo della divisione Collocamento
TELEFONO	061 552 78 17
E-MAIL	inge.muessle@bl.ch

«A causa dei cambiamenti demografici l'occupazione dei lavoratori anziani avrà un'importanza sempre maggiore, in quanto essi rappresentano un grande potenziale di forza lavoro. Per questo le opportunità di occupazione andranno verosimilmente aumentando, a condizione che imprese e lavoratori adottino misure volte a mantenere la capacità di stare sul mercato del lavoro.»

Nei prossimi anni l'evoluzione demografica modificherà profondamente il mercato del lavoro. Per questo motivo l'Ufficio cantonale per l'industria, l'artigianato e il lavoro (KIGA) di Basilea Campagna ha deciso di formare le colleghe e i colleghi degli URC, aventi un contatto diretto con i datori di lavoro, sul tema «demografia».

Presso le aziende locali che hanno la necessità di assegnare posti vacanti c'è la possibilità di creare, attraverso la sensibilizzazione dei responsabili delle diverse aree di attività, un valore aggiunto finalizzato all'assunzione e allo sviluppo di personale qualificato. Si tratta di un'occasione per discutere tutte le domande relative alla piramide anagrafica, al trasferimento intergenerazionale delle conoscenze, alla gestione della salute in azienda e alla diversità dei team. L'obiettivo è che i responsabili delle aziende si confrontino con la tematica e seguano nuove strade per prepararsi alle sfide future. Abbiamo chiesto alcune informazioni a Inge Muessle, capo della divisione Collocamento dell'Ufficio KIGA di Basilea Campagna nonché responsabile della consulenza demografica.

Quali misure consiglia alle aziende per mantenere o integrare i lavoratori anziani?

Io parto dalla considerazione che le aziende hanno diverse aree di attività e le persone hanno diverse esigenze. Per questo motivo è necessario un approccio diversificato per la singola situazione. Per molti lavoratori in età avanzata la questione del salario non è più prioritaria: desiderano mansioni interessanti, dove possono mettere a frutto la loro esperienza ed essere apprezzati, e vogliono essere trattati allo stesso modo dei colleghi più giovani. Una misura utile in questo senso è istituire tandem tra lavoratori senior e junior, dei quali possano approfittare sia i primi sia i secondi. In generale in azienda è consigliabile formare squadre con collaboratori di età differenti. Occorre accertarsi che i corsi di formazione siano accessibili, oltre che ai collaboratori più giovani, anche a quelli più avanti negli anni.

Altre possibili strade, in base alla fattibilità, sono la flessibilizzazione degli orari di lavoro e la riduzione del grado di occupazione (per esempio all'80 %). Da non sottovalutare è la promozione della salute in azienda: prestando la dovuta attenzione e adottando misure preventive, con poco si può ottenere molto. Per tutte le misure è richiesto innanzitutto l'impegno dei dirigenti, motivo per cui consiglio alle aziende di investire nello sviluppo dei quadri. Specialmente per i più giovani dirigere squadre miste per età rappresenta una sfida non irrilevante, in quanto spesso nei confronti dei collaboratori anziani sorgono insicurezze. Sono situazioni che richiedono capacità comunicative.

Quali misure hanno particolare successo?

Sicuramente non esistono soluzioni standard: i settori e le aziende sono diversi, così come le esigenze delle maestranze e dei singoli. Tuttavia, secondo me, elementi decisivi sono l'apertura e la disponibilità all'apprendimento e al cambiamento da parte di tutti gli interessati, il voler tentare nuove strade. Spesso sono proprio i piccoli cambiamenti, come introdurre il modello tandem o le squadre miste per età, a portare grandi risultati. Anche nell'ambito dell'organizzazione e della pianificazione oraria del lavoro, adeguamenti modesti possono accrescere l'attrattività dell'azienda e la soddisfazione dei collaboratori.

Investire nello sviluppo dei quadri ha dei costi ma si rivela efficace. Quando le incertezze di ambo le parti vengono meno e si riesce a comunicare con trasparenza, la collaborazione procede in modo costruttivo e i collaboratori più avanti negli anni si sentono maggiormente apprezzati. L'importante è non creare l'impressione di un trattamento speciale che, anche in base all'esperienza, non è assolutamente necessario. Si tratta piuttosto di mettere i dirigenti nella posizione di gestire a livello professionale le diverse generazioni presenti in azienda.

Quali sono i timori nell'attuazione di misure rivolte ai collaboratori anziani?

Si tratta più di incertezze che di timori. Da parte loro, le imprese riflettono su come affrontare adeguatamente la tematica e si chiedono se determinate idee saranno accolte. I collaboratori anziani, invece, possono sentirsi in difficoltà nel comunicare il desiderio di una riduzione dell'orario di lavoro o di frequentare un corso di formazione. Proprio nella fase successiva della vita professionale le esigenze del personale sono più differenziate e sarebbe un errore procedere in maniera stereotipata. A causa del cambiamento demografico molte grandi imprese sviluppano soluzioni nell'area risorse umane che permettano di tenere conto delle fasce di età nelle aziende e delle diverse esigenze.

La nostra società invecchia e la carenza di personale qualificato diventa un fattore critico: come valuta le possibilità dei lavoratori senior sul mercato del lavoro nei prossimi dieci anni?

A causa dei cambiamenti demografici l'occupazione dei lavoratori in età avanzata avrà un'importanza sempre maggiore, in quanto essi rappresentano un grande potenziale di forza lavoro. Per questo le opportunità di occupazione andranno verosimilmente aumentando, a condizione che imprese e lavoratori adottino misure volte a mantenere la capacità di stare sul mercato. Essere in grado di stare sul mercato del lavoro vuol dire sapersi muovere all'interno del proprio mercato di riferimento senza sostanziali aiuti da parte di soggetti terzi. Per un lavoratore significa disporre delle competenze per le quali esiste un'effettiva domanda. Proprio nei prossimi dieci anni i requisiti cambieranno profondamente, anche a causa della progressiva digitalizzazione. Per questo motivo tutti sono chiamati a essere dinamici e aperti all'apprendimento e al cambiamento.

Come spiega il successo della consulenza demografica?

Con la presenza dei nostri consulenti URC nelle aziende locali. Quando in azienda si crea un posto vacante o se ne discute la possibilità, i nostri consulenti parlano con i responsabili: solleviamo questioni che in alcune imprese finiscono per perdersi tra le tante attività quotidiane e offriamo spunti di riflessione che poi sfociano in cambiamenti. Attraverso il nostro intervento aiutiamo ad esempio a trovare soluzioni di mediazione tra le persone in cerca di impiego e le imprese, per cui queste ultime si attivano per garantire il trasferimento di conoscenze, formare squadre miste per età o promuovere la formazione continua dei loro dipendenti in età avanzata. La consulenza demografica passa attraverso il dialogo. Non vogliamo educare, bensì scambiare esperienze, avanzare suggerimenti e offrire assistenza.

«Spesso sono proprio i piccoli cambiamenti, come introdurre il modello tandem o le squadre miste per età, a portare grandi risultati.»

MAGGIORI INFORMAZIONI E CONSULENZA SUL TEMA

FACHKRAFTE SCHWEIZ
www.fachkraefte-schweiz.ch
PERSONEL QUALIFIE SUISSE
www.personelqualifie-suisse.ch
PERSONALE QUALIFICATO SVIZZERA
www.personalequalificato-svizzera.ch

→ Vedere qui altri esempi concreti

INFORMAZIONI AGGIORNATE SUL MERCATO DEL LAVORO PER LA SCELTA DELLA PROFESSIONE, IL PERFEZIONAMENTO PROFESSIONALE E LA RICERCA DI LAVORO
www.infomercatodellavoro.ch

IL PORTALE UFFICIALE SVIZZERO D'INFORMAZIONE DELL'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE, UNIVERSITARIO E DI CARRIERA
www.orientamento.ch

IMPRESSUM

FACHKRÄFTE SCHWEIZ
PERSONNEL QUALIFIÉ SUISSE
PERSONALE QUALIFICATO SVIZZERA

EDITORE

Segreteria di Stato dell'economia SECO
Holzikofenweg 36
3003 Berna

PARTNER

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Dal 1908 l'Unione svizzera degli imprenditori è portavoce dei datori di lavoro svizzeri negli ambienti economici e politici nonché presso l'opinione pubblica.

Unione svizzera degli imprenditori
Hegibachstrasse 47
8032 Zurigo

sgv usam

Il numero 1 nel settore delle PMI svizzere

Unione svizzera delle arti e mestieri usam
Schwarztorstrasse 26
3001 Berna

VDK CDEP
Konferenz Kantonaler Volkswirtschaftsdirektoren
Conférence des Chefs des Départements cantonaux de l'Économie Publique
Conferenza dei Direttori Cantonali dell'Economia Pubblica

Conferenza dei direttori cantonali dell'economia pubblica
Casa dei cantoni
Speichergasse 6, casella postale
3000 Berna 7

IDEAZIONE E PROGETTAZIONE

Atelier Pol
Altenbergstrasse 28
3013 Berna