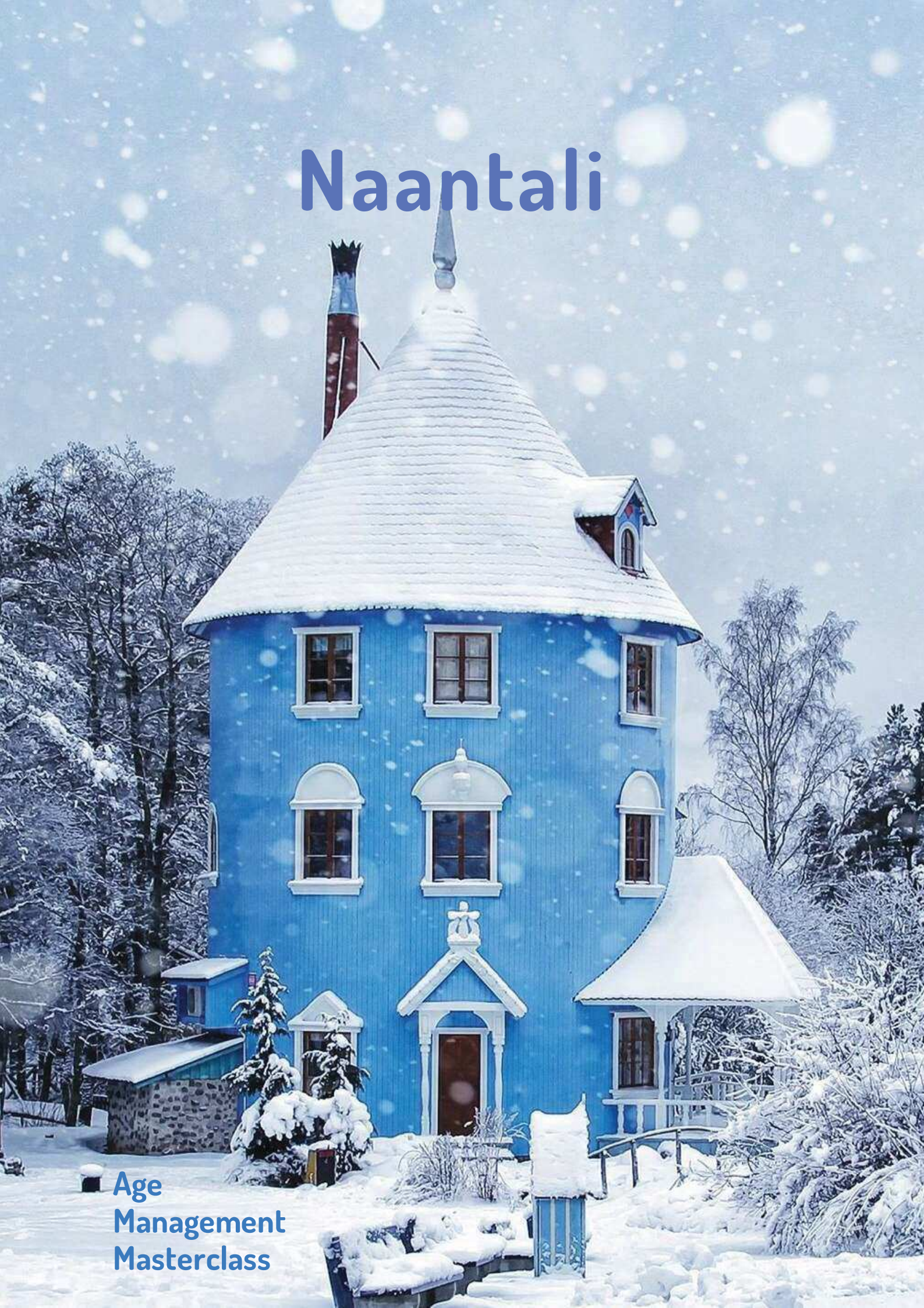


# Naantali

Age  
Management  
Masterclass





Date un'occhiata agli esempi di buone pratiche che sono stati raccolti da vari paesi dell'UE e prendete ispirazione per il vostro lavoro.

Gli esempi sono adatti ai responsabili delle risorse umane che sviluppano misure di gestione dell'età nelle loro aziende.

Gli esempi possono anche servire come strumento di formazione per insegnanti, formatori e docenti presso varie strutture educative.

Tutti i casi di studio sono disponibili su:  
<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Azienda

---

Città di Naantali

Servizi di assistenza sanitaria sul lavoro contratti dal Comune di Raisio

## Settore

---

Quinary Sector: government

## Specializzazione

---

Naantali è una città nel sud-ovest della Finlandia, conosciuta come uno dei più importanti centri turistici del paese in estate. Il comune ha una popolazione di 19.389 abitanti (31 luglio 2020) e si trova nella regione della Finlandia sud-occidentale, 14 chilometri a ovest di Turku.

La città comprende una superficie di 311,50 chilometri quadrati. Gran parte di quest'area si trova sulle isole, ma la maggior parte della popolazione vive sulla terraferma. La maggior parte delle isole sono coperte da foreste e terreni agricoli, mentre la terraferma è costituita principalmente da aree residenziali.

La città impiega 1.241 dipendenti, di cui 354 hanno più di 55 anni.

## Dimensione della gestione dell'età

---

### Formazione e apprendimento lungo tutto l'arco della vita

- organizzare il lavoro in modo che favorisca l'apprendimento e lo sviluppo, ad esempio gruppi di età mista;
- utilizzando i dipendenti più anziani e le loro particolari qualifiche sia come facilitatori della formazione per i dipendenti più anziani e più giovani, sia come "pool di conoscenze" riguardanti l'organizzazione.

### L'uscita dall'occupazione e il passaggio al pensionamento

- forme flessibili di transizione
- possibilità di prepensionamento all'età di 61 anni

### Protezione e promozione della salute e progettazione del luogo di lavoro

- (ri)progettazione del posto di lavoro ergonomico
- visite regolari, check-up e interventi da parte di terapisti e fisioterapisti della salute sul lavoro

### Approcci globali

- un'enfasi sulla prevenzione dei problemi di gestione dell'età

## Risultati previsti

---

Il programma di gestione dell'età della città di Naantali mira a mantenere la capacità lavorativa dei dipendenti di tutte le età, tra l'altro riducendo il tasso di assenze per malattia e aumentando l'età media di pensionamento dei dipendenti più anziani.

## Motivi principali della decisione di attuare le misure di gestione dell'età

---

A causa dell'età all'interno dell'organizzazione, la città si aspetta che circa il 3-4% del suo personale si vada ogni anno in pensione. Con la generazione più anziana che supera i più giovani, la città cerca di compensare la potenziale futura carenza di lavoratori migliorando le sue pratiche di gestione dell'età. Dal 2003, la città ha attuato un programma di gestione dell'età.

## La nostra strada verso la gestione dell'età

---

Gli "anziani" di età pari o superiore a 55 anni sono coperti dal programma di gestione dell'età di Naantali, che comprende i seguenti elementi:

### Revisione delle prestazioni

Una volta che un dipendente compie 55 anni, il datore di lavoro deve discutere qualsiasi considerazione relativa all'età. Questa discussione fa parte della revisione annuale delle prestazioni del dipendente, ma è documentata separatamente. Durante l'incontro vengono discusse le esigenze individuali del dipendente, nonché eventuali restrizioni fisiche o mentali che potrebbero verificarsi. Ciò consente di apportare adeguamenti laddove necessario, contribuendo a garantire che il dipendente rimanga motivato e produttivo fino al pensionamento.

### Cambiamenti organizzativi nel lavoro

Dopo la revisione della performance a 55 anni, il datore di lavoro deve prendere in considerazione modi per ridurre il carico di lavoro dei dipendenti anziani, tra cui trovare alternative ai modelli di lavoro e all'orario di lavoro. Occorre inoltre esaminare gli aspetti ergonomici dei compiti quotidiani del lavoratore. Se il dipendente è diventato incapace e non può continuare il suo lavoro attuale, la città può assegnare temporaneamente il dipendente ad altri compiti al fine di aumentare le sue competenze per altri lavori più adatti. In pratica, tale movimento interno all'organizzazione è stato attuato attraverso contratti di apprendistato a tempo determinato.

### Mentoring e formazione dei dipendenti

Preziose conoscenze acquisite dall'esperienza in possesso dei lavoratori più anziani vengono effettivamente trasferite ai lavoratori più giovani attraverso un tutoraggio non ufficiale in cui le nuove reclute sono partner di un dipendente più anziano come parte del loro inserimento. La collaborazione di diverse fasce d'età è vantaggiosa per entrambi. Tale conoscenza tacita comprende l'esperienza della storia e dei valori del posto di lavoro, i metodi di lavoro e gli standard di comportamento previsti. Queste conoscenze aiutano i lavoratori più giovani a integrarsi più rapidamente, mentre le nuove prospettive e le conoscenze aggiornate spesso fornite dalle reclute più giovani, a loro volta, avvantaggiano i lavoratori più anziani.

La città ritiene che tutti i dipendenti dovrebbero mantenere la capacità di imparare e migliorarsi nel corso della loro carriera. I piani di formazione sono preparati annualmente per tutto il personale indipendentemente dall'età. Tutto il personale può scegliere di partecipare a programmi e seminari di formazione didattica.

### Servizi di assistenza sanitaria professionale potenziati

Il servizio di assistenza sanitaria professionale contratto dalla città comprende servizi aggiuntivi per i dipendenti anziani. Una valutazione completa dello stato di salute è disponibile ogni 2 anni fino al pensionamento. La valutazione prevede lo screening per particolari condizioni che possono verificarsi in età avanzata, come problemi cardiovascolari o il verificarsi di disturbi muscoloscheletrici. L'obiettivo è identificare i potenziali rischi e adottare misure tempestive per prevenirne o mitigarne l'impatto sulla capacità lavorativa. Se giustificati dal punto di vista medico, i dipendenti possono avvalersi di trattamenti riabilitativi fisici sotto forma di diversi tipi di fisioterapia. Il costo di questi trattamenti è coperto dal datore di lavoro per un massimo di 10 visite.

### Il team senior

Il "team senior" fa parte di un più ampio comitato aziendale dedicato al coinvolgimento dei dipendenti. I nove membri del team senior si occupano dell'organizzazione di eventi e sessioni di informazione per mantenere il benessere dei lavoratori anziani. Alla squadra senior viene concesso un budget annuale di 14.500 euro, che viene utilizzato per organizzare eventi culturali come gite teatrali e sovvenzionare l'uso di impianti sportivi.

## Formazione della direzione

Per affrontare efficacemente l'invecchiamento della forza lavoro, la direzione deve riconoscere e comprendere la natura mutevole della capacità lavorativa individuale. La maggior parte dei dirigenti di Naantali ha seguito una formazione JET (Specialist Qualification in Management). Si tratta di una qualifica gestionale generale volta a migliorare le capacità di leadership. La formazione viene integrata da seminari e progetti regolari per garantire che le conoscenze teoriche siano applicate e aggiornate.

## Punti di forza e di debolezza del nostro approccio

---

### Punti di forza:

I seguenti fattori contribuiscono al successo continuo del programma:

- Base giuridica: legislazione e politica in Finlandia che promuovano la gestione dell'età, aumentando il peso del programma;
- Cultura aziendale: una cultura gestionale formata per riconoscere i diversi livelli di capacità lavorativa delle diverse persone e un processo di tutoraggio che dimostra il valore dei lavoratori anziani;
- Coinvolgimento dei dirigenti: formazione e sensibilizzazione dei dirigenti;
- Visibilità del progetto: un team senior impegnato ed entusiasta per mantenere un focus sulla consapevolezza dell'età;
- Coordinamento delle parti interessate: discussione aperta delle questioni legate all'età tra la direzione e i lavoratori durante il processo di revisione della performance;
- Sostegno esterno: utilizzo delle competenze degli operatori esterni dell'assistenza sanitaria sul lavoro;
- Diversità delle misure: un approccio sistematico e l'uso di una serie di misure, tra cui le risorse umane, la sicurezza e la salute sul lavoro e la riabilitazione.

Punti deboli: nessuno

## Attività per sostenere questa iniziativa

---

Come previsto dalla legge, tutti i comuni finlandesi sono tenuti a realizzare un programma di formazione continua per i propri dipendenti. CPD sta per Sviluppo Professionale Continuo (CPD) ed è il termine usato per descrivere le attività di apprendimento in cui i professionisti si impegnano per sviluppare e migliorare le loro capacità. Consente all'apprendimento di diventare consapevole e proattivo, piuttosto che passivo e reattivo.

Esiste una varietà di approcci allo sviluppo professionale, tra cui consultazione, coaching, comunità di pratica, studio delle lezioni, mentoring, supervisione riflessiva e assistenza tecnica.

Lo sviluppo professionale aiuta i dipendenti a continuare non solo ad essere competenti nella loro professione, ma anche ad eccellere in essa. Dovrebbe essere un processo continuo che continua per tutta la carriera di un individuo. Perseguire attivamente lo sviluppo professionale garantisce che le conoscenze e le competenze rimangano pertinenti e aggiornate.

## Sistema di monitoraggio degli effetti

---

L'impatto del programma viene monitorato con questionari sulla soddisfazione dei dipendenti e il numero di giorni in cui i dipendenti partecipano alla formazione viene monitorato ogni anno. La legge prevede l'offerta di una formazione supplementare per tutti i lavoratori. Questi corsi di formazione sono per tutti i membri del personale indipendentemente dall'età.

La necessità di formazione del personale viene mappata durante tutto l'anno. Lo stesso avviene per la formazione obbligatoria e aggiuntiva presso i reparti.

### Effetti benefici dell'iniziativa

---

I giorni di congedo per malattia sono diminuiti tra i dipendenti anziani. Allo stesso tempo, l'età media di pensionamento è aumentata da 59,4 anni nel 2012 a 61,5 anni nel 2013.

Circa il 50% dei dipendenti anziani ha beneficiato della fisioterapia nell'ambito dei servizi sanitari professionali potenziati. Esistono diversi esempi di dipendenti che rimangono nel mondo del lavoro oltre l'età pensionabile ufficiale.

### Raccomandazioni personali

---

Tutte le altre organizzazioni dovrebbero essere facilmente in grado di fare propri gli elementi di questo programma, in particolare:

- discussioni su specifiche questioni senior durante le revisioni della performance con il datore di lavoro dopo i 55 anni;
- miglioramento della prestazione di servizi di assistenza sanitaria sul lavoro; E
- formazione della direzione in materia di capacità lavorativa.

Fonte: Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, studio di caso "Gestione dell'età nella città di Naantali", 2016.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union