

## **I. INTRODUZIONE**

1.1	Premessa.....	11
1.2	Definizione di «age management» .....	15
1.3	Storia.....	17

## **2. LONGEVITÀ ATTIVA E POLITICHE DI WELFARE IN EUROPA E NEL MONDO**

2.1	Introduzione.....	21
2.1.1	Ragioni della scarsa partecipazione degli anziani al mondo del lavoro	24
2.1.1.1	Normative .....	25
2.1.1.2	Caratteristiche del lavoro.....	26
2.1.1.3	Barriere sul lato dei datori di lavoro.....	26
2.1.1.4	Barriere sul lato dei lavoratori anziani .....	28
2.2	Principi di base per una strategia di gestione integrata <i>age</i> .....	29

## **3. LA POPOLAZIONE MATURA IN AZIENDA**

3.1	Introduzione.....	35
3.2	Spunti per un'organizzazione «age-sensitive» .....	36
3.2.1	Aspetti strutturali .....	36
3.2.1.1	Dentro le posizioni organizzative.....	39
3.2.1.2	Le competenze e la gestione attiva dei contributi degli operatori .....	41
3.2.2	Sistemi operativi.....	43
3.2.2.1	I modelli di gestione delle risorse umane.....	45
3.2.3	La cultura organizzativa.....	51

## **4. IMPATTO DEL «AGE MANAGEMENT» SUI SISTEMI OPERATIVI DELL'AZIENDA**

4.1	Introduzione: i sistemi di gestione del personale.....	59
4.2	Selezione .....	59
4.2.1	Requisiti per il reclutamento «age-friendly» .....	60
4.3	La formazione e l'apprendimento permanente .....	65
4.3.1	Requisiti per una formazione «age-friendly» .....	69
4.4	Lo sviluppo di carriera.....	69
4.4.1	Requisiti per una carriera «age-friendly» .....	75
4.5	Orario di lavoro e flessibilità .....	75
4.5.1	Requisiti per un orario di lavoro «age-friendly» .....	78
4.6	Retention.....	78
4.6.1	Retention e Sviluppo Organizzativo .....	82
4.6.2	Requisiti per politiche di retention «age-friendly».....	83
4.7	La carriera orizzontale.....	85
4.7.1	Requisiti per una carriera orizzontale «age-friendly» .....	85
4.8	I percorsi di <i>outplacement</i> e la transizione verso il pensionamento .....	86
4.8.1	Requisiti per un <i>outplacement</i> «age-friendly» .....	87
4.9	Conclusioni .....	87

## **5. IMPATTO DEL «AGE MANAGEMENT» SULLA SOCIETÀ E SUL CAMBIAMENTO**

5.1	Integrazione «age management» e teoria delle imprese ambidestre.....	<b>91</b>
5.1.1	«Exploitation» e «exploration» nesso con l'innovazione.....	<b>96</b>
5.1.2	L'organizzazione ambidestra: adattamento al cambiamento.....	<b>101</b>
5.1.3	Il design organizzativo.....	<b>104</b>
5.1.4	Mantenere l'equilibrio tramite il bilanciamento.....	<b>106</b>
5.1.5	«Ambidexterity» strutturale.....	<b>107</b>
5.1.6	«Ambidexterity» contestuale.....	<b>109</b>
5.1.7	Strutturale e contestuale: la visione complementare.....	<b>111</b>
5.1.8	I sistemi d'integrazione.....	<b>112</b>
5.1.8.1	«Cross-contamination» da evitare.....	<b>113</b>
5.1.8.2	Cross-fertilization da incentivare.....	<b>114</b>
5.1.9	Il ruolo fondamentale del management.....	<b>116</b>
5.2	Conclusioni e spunti per future ricerche.....	<b>119</b>

## **APPENDICE**

Bibliografia.....	<b>123</b>
Sitografia.....	<b>129</b>