

# BRIDGE

Breaching Reservation and Improving Dialogue  
through Generational Exchange





## Prefazione

Vi è mai successo di percepire, nel vostro team o nella vostra organizzazione, che la cooperazione fra colleghi più giovani e quelli con più esperienza incontrasse qualche ostacolo? Questo può risultare in incomprensioni tra colleghi o addirittura in conflitti. Ma perché? Ci sono molte risposte. Un aspetto che non è stato molto tenuto di conto nell'ambito del lavoro sociale/educativo e giovanile è il problema generazionale.

Gli operatori più giovani e quelli con più esperienza (Junior e Senior) hanno degli approcci abbastanza differenti riguardo al lavoro, che sia con il "target" dei gruppi (giovani), o con i colleghi, o come staff/volontari di un'organizzazione. Come affrontiamo tutto questo come operatori o come organizzazione?

In più, i trend demografici rivelano un gap intergenerazionale:

- La generazione dei baby boomer che andrà in pensione nei prossimi 10-15 anni;
- La percentuale dei giovani nel mondo del lavoro in diminuzione.

Per affrontare queste sfide, i partner hanno deciso di dedicare uno sguardo più approfondito a tutta la situazione. Hanno così creato il progetto BRIDGE (**B**reaching **R**eservation and **I**mproving **D**ialogue through **G**enerational **E**xchange / Infrangere i Dubbi e Migliorare il Dialogo attraverso Scambio Generazionale)

Lo scopo di BRIDGE è promuovere il dialogo intergenerazionale nel campo del lavoro sociale attraverso:

- L'esplorazione delle forze e delle differenze fra operatori junior e senior
- Lo sviluppo di scambio di conoscenze e organizzazione delle conoscenze ancorando strutturalmente i risultati di apprendimento con l'organizzazione
- Formulazione di raccomandazioni ai politici e alle altre organizzazioni che lavorano con i giovani

Le organizzazioni partecipanti sono IB (a capo del progetto, DE), ÖJAB (AT), Moissons Nouvelles (FR), Gio. Net (IT), Activa Foundation (SW) e YES Forum (De). Tutte queste organizzazioni lavorano con i giovani in diversi campi.

Durata del progetto: Marzo 2021 - Agosto 2023 (30 mesi)

Durante la prima fase del progetto, "Building Bridges - Potentials & tools" (Potenzialità e Strumenti), ci siamo concentrati sul seguente argomento: opportunità per i Junior e i Senior di imparare gli uni dagli altri. A questo proposito ogni partner ha formato un gruppo di lavoro con dei Junior e dei Senior all'interno della propria organizzazione. I partner hanno lavorato indipendentemente. I risultati sono stati condivisi, scambiati e approfonditi agli incontri fra partner e durante i workshop europei. In più abbiamo sviluppato un questionario online sulle competenze e i metodi per il trasferimento delle conoscenze nei paesi partecipanti e abbiamo raccolto i risultati.

Per migliorare la qualità della cooperazione, è necessario identificare il modo in cui la conoscenza può essere condivisa fra le generazioni, e come può essere ancorata alle organizzazioni attraverso metodi di organizzazione delle conoscenze. Con un questionario online abbiamo raccolto una panoramica delle competenze delle diverse generazioni e anche i metodi più efficaci (formali e informali) per il passaggio delle conoscenze. Nella seconda parte del progetto ci siamo soffermati sul passaggio delle conoscenze e i metodi di organizzazione delle conoscenze più nel dettaglio.

La terza parte del progetto ha raccolto i suggerimenti direttamente dagli operatori sociali e giovanili e dallo staff delle organizzazioni, le organizzazioni stesse e i responsabili delle politiche. Questi suggerimenti mirano a fornire nuove idee per incrementare la consapevolezza sull'impatto del cambiamento demografico sul posto di lavoro e migliorare il dialogo intergenerazionale tra gli operatori Junior e Senior per creare un ambiente di lavoro più inclusivo e produttivo per tutti. Miriamo inoltre a ridurre il distacco fra le politiche e la pratica per una migliore qualità dell'ambito sociale e giovanile.

In questa pubblicazione troverete informazioni utili per affrontare le problematiche intergenerazionali:

- Come possiamo incrementare la consapevolezza su queste problematiche? Quali sono le potenzialità dei Senior e dei Junior? (Parte 1, Quadro concettuale "Building Bridges - Potentials & Tools)
- Quali metodi usare per promuovere il passaggio reciproco di competenze fra junior e senior? Quali metodi possiamo usare per assicurarci la gestione delle conoscenze nella nostra organizzazione? (Parte 2, Manuale "Crossing Bridges - Transfer & Anchor")
- Cosa possono fare gli operatori per rafforzare il dialogo e la solidarietà con i loro colleghi di altre generazioni? Cosa possono fare le organizzazioni per migliorare il dialogo intergenerazionale sul posto di lavoro? Cosa possono fare i decisori politici per accrescere la consapevolezza sul gap generazionale sul loro posto di lavoro e supportare le organizzazioni e gli impiegati? (Parte 3, Raccomandazioni "Bridging the Gap - Policy Brief")

### Note riguardanti le appendici

---

**Per far sì che il documento non diventi troppo prolisso, abbiamo deciso di salvare le note sul sito del progetto. Potete accedervi e scaricare le note usando il codice QR alla fine di ogni sezione.**

# Introduzione

## 1. Cambiamento demografico

Il modo in cui lavoreremo nel futuro sta cambiando con due grosse tendenze principali a guidare questa trasformazione: un cambiamento fra chi sta lasciando e chi sta entrando nel mondo del lavoro, e l'evoluzione tecnologica (Deloitte, 2018). Mentre la generazione dei baby boomer si sta avvicinando all'età del pensionamento, altri sviluppi stanno avvenendo in contemporanea. L'aumento dell'aspettativa di vita nella popolazione e la volontà delle persone più anziane di rimanere attive professionalmente per più anni sono fra queste. Dall'altro lato, a causa del basso indice di natalità nelle ultime due decadi, meno giovani sono pronte ad entrare nel mondo del lavoro nel vicino futuro, in particolare nei paesi europei. Questo andamento demografico porta ad un posto di lavoro multigenerazionale con un più grande mix di lavoratori di tutte le età e con diversi tipi di esperienze.<sup>1</sup>

Secondo una recente statistica annuale europea sulle assunzioni basata sul EU Labor Force Survey (EU-LFS), mentre l'occupazione fra i giovani (tra i 15 e i 24 anni) è diminuita, dal 33,3% (2005) al 31,5% (2020), l'occupazione degli anziani (tra i 55 e i 64 anni) è aumentata, dal 40% (2005) al 59,6% (2020).

Le figure 1 e 2 qui sotto mostrano le percentuali di occupazione fra giovani e anziani nell'Unione Europea e in Austria, Germania, Francia, Italia e Svezia, i paesi che partner del progetto BRIDGE.

Figura 1:

### Assunzioni Junior nell'UE e nelle nazioni partner di BRIDGE

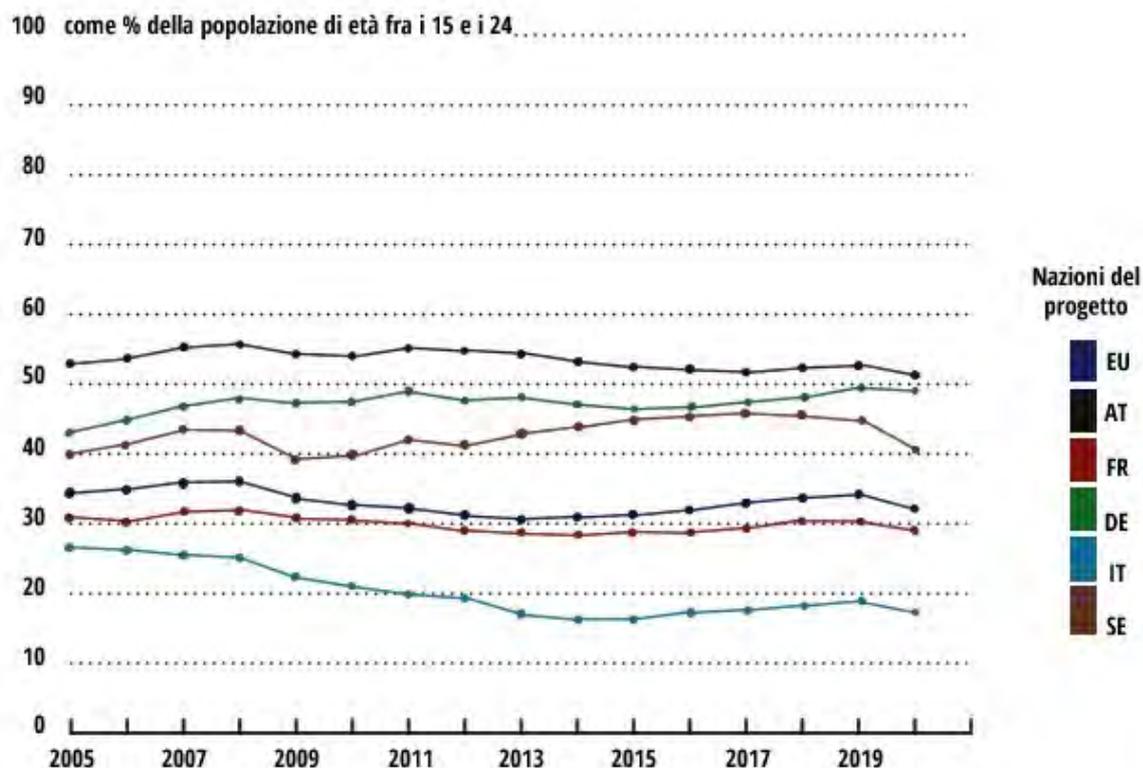
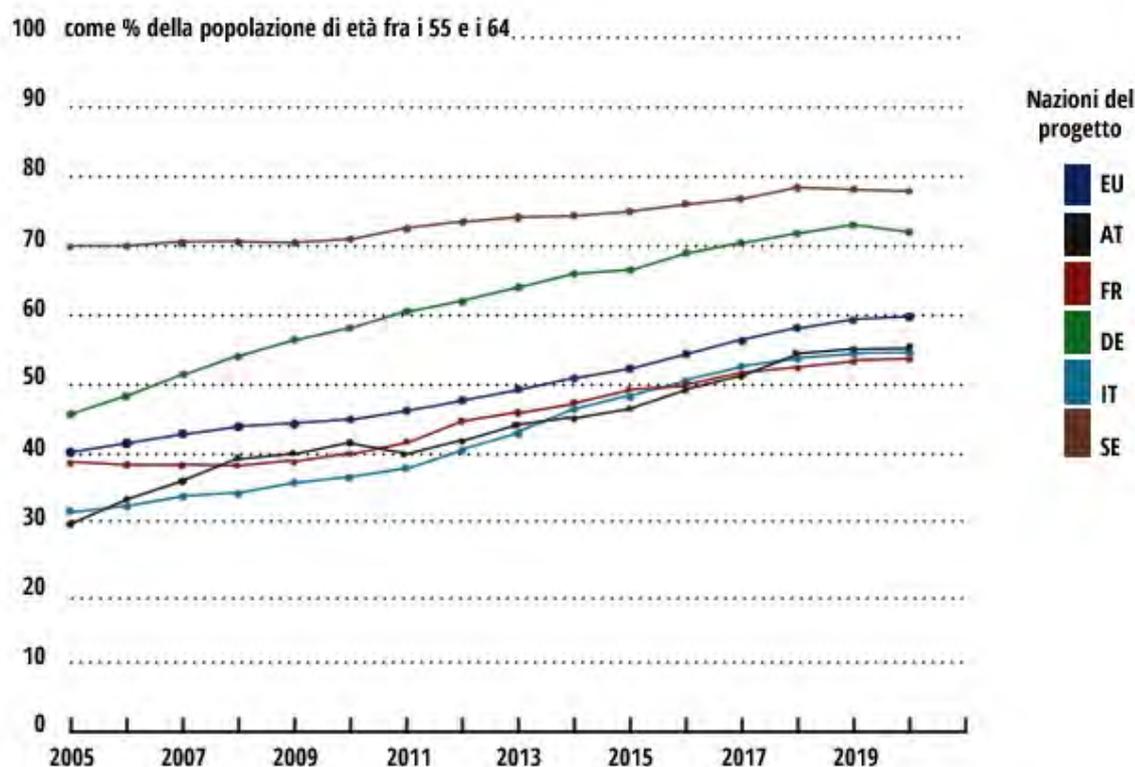


Figura 2:

### Assunzioni Senior nell'UE e nelle nazioni partner di BRIDGE

Fonte: Eurostat



Allo stesso modo, prendere l'intera popolazione delle persone assunte fra i 15 e i 64 anni come riferimento, la parte dei giovani assunti (15-24 anni) e la parte degli impiegati fra i 24 e i 54 anni è diminuita dal 2005, mentre la parte dei Senior (55-64 anni) è aumentata.

Questi dati mostrano chiaramente che le assunzioni sono aumentate fra i Senior e diminuite fra i giovani in Europa rispetto al passato. Questo trend indica che le differenze generazionali continueranno a lavorare insieme, e c'è bisogno di migliorare il dialogo intergenerazionale sul posto di lavoro.

<sup>1</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/voice-of-the-workforce-in-europe.pdf>

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/1004071/EU+LFS+DOI+2021v1.pdf>

## 2. Impatto sulle organizzazioni nell'ambito del lavoro sociale/giovanile

Cosa ci motiva? Cosa motiva le altre generazioni? Fino a che punto le differenze generazionali giocano un ruolo sul posto di lavoro? Perché oltre all'età, altri fattori hanno un ruolo, come ad esempio l'ambiente sociale, politico, economico ed ecologico in cui si cresce o si studia. Secondo i partner del progetto, la mancanza di comprensione può portare a disaccordi nei team e a rendere l'integrazione dei giovani lavoratori più difficile, spingendoli a cercare opportunità altrove.

E' oltretutto fattuale che la generazione dei baby boomer andrà in pensione nei prossimi anni. Nella loro esperienza lavorativa hanno acquisito conoscenze ed esperienze. Cosa succede a queste conoscenze ed esperienze? Se ne andranno con loro?

Inoltre, la mancanza di lavoratori qualificati nei campi pedagogici è molto presente in alcune nazioni, come la Francia o la Germania, l'Italia o la Svezia. Le organizzazioni lì stanno lavorando duro per trovare lo staff adatto. Alcune volte le situazioni sono così gravi che le organizzazioni sono portate ad assumere pensionati.

Come possiamo costruire un ponte fra le generazioni e raggiungere una forma migliore di comunicazione e cooperazione per un passaggio efficiente di conoscenze ed esperienze?

## Note legali

### *Editore:*

Internationaler Bund, Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit e. V.  
Department International  
Valentin-Senger-Str. 5, D – 60389 Frankfurt am Main (Germany)  
Registration: Frankfurt am Main, Register of association 5259  
Executive Board: Thiemo Fojkar (Chairman), Karola Becker, Janine Krohe  
President: Petra Merkel  
www.internationaler-bund.de

### *Staff editoriale:*

Part 1 - Building Bridges – Potentials & Tools: IB  
Part 2 - Crossing Bridges – Transfer & Anchor: ÖJAB  
Part 3 - Bridging the Gap – Policy Brief (Recommendations): YES Forum

### *Contributi editoriali:*

BRIDGE-Partners

### *Partner del progetto:*

IB / Germany (Leader of the project), Contact: Sterenn.Coudray@ib.de  
Activa Foundation / Sweden, Contact: info@activa.se  
Gio.Net / Italy, Contact: F.Cesaroni@cooss.marche.it  
Moissons Nouvelles / France, Contact: Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr  
ÖJAB / Austria, Contact: europe@oejab.at  
YES Forum / Germany, Contact: Annett.Wiedermann@yes-forum.eu

### *Visita il nostro sito BRIDGE per avere ulteriori informazioni, download:*

www.bridge-erasmus.eu

### *Referimenti ai nostri documenti:*

BRIDGE – Preface & Introduction  
Building Bridges – Potentials & Tools (Framework  
concept) Crossing Bridges – Transfer & Anchor  
(Handbook) Bridging the Gap – Policy Brief

### *Data di pubblicazione:* Maggio 2023

Pictures: AdobeStock, iStock · Design: Claudia Ochsenbauer

.....  
**Disclaimer:**

“Questo progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. I contenuti di questo manuale riflettono solamente la visione dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile di ogni uso che può essere fatto delle informazioni qui contenute.”