The logo for BRIDGE, with the word in a blue, stylized font. The letters 'B', 'R', 'I', 'D', 'G', and 'E' are connected by a thin blue line that passes through the middle of the letters. The 'I' and 'D' are slightly taller than the other letters.

BRIDGE

**Bridging the Gap -
Policy Brief**

Recommendations







Contenuti

Parte 3

Bridging the Gap – Policy Brief Costruire un ponte - Policy Brief (Raccomandazioni)

A)	Introduzione	4
B)	Raccomandazioni	5
1.	Staff	5
2.	Organizzazioni	7
3.	Politici	12
C)	Conclusione	15
	Note legali	16

Parte 3

Bridging the Gap - Costruire un ponte Policy Brief

A) Introduzione

I trend che oggi interessano la società e il luogo di lavoro sono il cambiamento demografico, la digitalizzazione e il cambiamento tecnologico, il cambiamento climatico e la transizione ecologica. Impiegati, organizzazioni e politici dovrebbero essere a conoscenza di questi trend e avere come priorità lo sviluppo di appropriati strumenti e pratiche per trarre beneficio dal potenziale delle diverse generazioni, dalla loro esperienza e le loro competenze. In questo policy brief ci concentreremo **sull'impatto del cambiamento demografico sul posto di lavoro e sull'importanza di migliorare il dialogo intergenerazionale fra colleghi con esperienze diverse.**

Lo scopo del progetto **BRIDGE** (Breaching Reservation and Improving Dialogue through Generational Exchange) è promuovere e rafforzare il dialogo intergenerazionale fra i junior e i senior identificando i loro punti di forza, le loro conoscenze e le loro competenze. Investiga anche i metodi formali e informali per trasferire le conoscenze dai senior ai junior e viceversa. Sono uscite due pubblicazioni sul progetto: un quadro concettuale intitolato "Building Bridges – Potentials & Tools" (Potenzialità e Strumenti) e un manuale intitolato "Crossing Bridges – Transfer & Anchor (Trasferimento & Ancora)".

Il policy brief "*Bridging the Gap*" **si basa sui risultati del progetto BRIDGE, le due pubblicazioni precedenti, e due training** che si sono tenuti a Bologna (IT) e Örebro (SE). E' il risultato dei contributi dei partner del progetto che hanno raggruppato le raccomandazioni dirette dagli operatori sociali/giovanili e dalle organizzazioni. Queste raccomandazioni hanno lo scopo di fornire nuove idee per rendere più consapevoli per quanto riguarda l'impatto del cambio demografico sul posto di lavoro e migliorare il dialogo intergenerazionale fra gli operatori junior e senior per creare un ambiente di lavoro più inclusivo per tutti. Vogliamo anche chiudere il distacco fra le politiche e le pratiche per un lavoro sociale migliore.

Per questo vi forniamo raccomandazioni per i seguenti target group:

- Operatori sociali/giovanili/Staff;
- Organizzazioni;
- Politici a livello europeo, regionale, nazionale e locale..

Questi target group sono cruciali perché il policy brief mostrerà:

- cosa possono fare gli impiegati per rafforzare il dialogo e la solidarietà con i colleghi di altre generazioni;
- cosa possono fare le organizzazioni per migliorare il dialogo intergenerazionale sul posto di lavoro;
- cosa possono fare i politici per essere più consapevoli del gap generazionale sul posto di lavoro e per supportare le organizzazioni.

B) Raccomandazioni

1. Staff

Proponiamo delle raccomandazioni per gli operatori che hanno a che fare con l'atteggiamento, la conoscenza e le pratiche. Con queste raccomandazioni puntiamo a fornire suggerimenti per gli impiegati su come migliorare il loro atteggiamento verso l'altra generazione, come condividere le loro conoscenze più efficacemente e che metodi usare per le loro pratiche.



Siate aperti ad imparare gli uni dagli altri

Impiegati più giovani o più anziani possono ritrovarsi ad affrontare sfide diverse sul posto di lavoro, eppure spesso condividono difficoltà e aspirazioni. Ci sono semplicemente approcci diversi per arrivare agli stessi obiettivi. Questi modi possono cambiare da generazione a generazione o da persona a persona. I professionisti **dovrebbero essere aperti ad altre prospettive e modi di lavorare. In questo modo possono beneficiare dalla diversità delle conoscenze e delle esperienze** per arricchire il loro bagaglio mentre riflettono su diversi metodi di lavoro. I colleghi dovrebbero essere aperti a capire background ed esperienze differenti. Abbracciare le diversità arricchirà i team nelle organizzazioni.

*Dare valore alle **critiche costruttive**:* lo staff dovrebbe condividere le proprie esperienze per sottolineare cosa è andato bene e cosa no nelle giornate di lavoro. E' importante per non commettere sempre gli stessi errori, facilitare il lavoro e dare consigli sull'efficienza. Fare pratica sulla prospettiva degli altri può aiutare ad abbracciare le differenze.

Per i nuovi colleghi così come per quelli con più esperienza, i team dovrebbero avere una **cultura accogliente** e assicurare un'atmosfera amichevole. In questo modo, tutti possono sentirsi a loro agio nel condividere la loro prospettiva ed essere aperto ad imparare dagli altri.



Creare opportunità di scambio informale

Condividere diverse esperienze in un ambiente più rilassato potrebbe incoraggiare una comprensione maggiore fra colleghi su un livello più personale. Questo potrebbe succedere attraverso pranzi di lavoro per discutere argomenti o fraintendimenti intergenerazionali e/o preparare i gruppi per la discussione intergenerazionale.

*Fare attenzione alla **salute mentale***: in questi setting informali, le persone possono sentirsi a loro agio a condividere stress o problemi. E' importante sapere come essere comprensivi sulle questioni di salute mentale e benessere personale, specialmente dopo il fenomeno del COVID-19. Sapere di più su cosa provoca stress agli impiegati e in quali contesti di lavoro si può avere un confronto sui fattori di stress ed essere consapevoli su come gestirli. Junior e Senior possono avere diverse strategie per affrontare lo stress, cosa che può creare fraintendimenti sul posto di lavoro. In ogni caso, quando si condivide gli uni con gli altri, questi fraintendimenti possono essere facilmente risolti.



Formare team e tandem intergenerazionali

La cooperazione con l'altra generazione dovrebbe essere incoraggiata nei team. Junior e senior possono formare **tandem fra di loro e lavorare a stretto contatto**. Per esempio, possono svolgere il loro lavoro quotidiano, partecipare ai meeting e viaggiare in tandem fra junior e senior. I colleghi possono riflettere sulla cooperazione per dare un feedback costruttivo. Questo è cruciale **per imparare dalle esperienze degli altri e seguirsi l'un l'altro durante il lavoro** per acquisire competenze.

Lo staff dovrebbe trarre vantaggio dai momenti dove i junior ed i senior lavorano insieme, **si scambiano suggerimenti, problemi e soluzioni**. Particolarmente per gli operatori junior, condividere un problema o un dubbio con un senior può aiutare ad identificare possibili soluzioni migliori, o proporre il loro punto di vista senza paura di apparire sciocchi o inappropriati.



Implementare l'apprendimento intergenerazionale sul posto di lavoro

*Mappare le **competenze dello staff***: tutti hanno diverse conoscenze e competenze da offrire, specialmente quando si tratta di diverse generazioni. I colleghi dovrebbero essere consapevoli delle loro conoscenze e competenze e di quelle degli altri. Sulla base della **mappatura delle competenze dello staff**, i colleghi possono condividere le loro conoscenze, esperienze, ed educazione, e anche le competenze che non hanno a che fare con il lavoro.

E' definita come **il processo in cui le persone di tutte le età imparano insieme gli uni dagli altri**. L'apprendimento intergenerazionale avviene quando progetti o attività sono volontariamente pianificati per includere uno o diversi obiettivi di apprendimento attraverso le generazioni¹. L'apprendimento intergenerazionale è uno dei metodi più efficienti per migliorare la comunicazione e la cooperazione fra colleghi. Questo tipo di apprendimento può avvenire in ambienti formali o informali, e uno dei suoi obiettivi primari include **un risultato di apprendimento intergenerazionale**. Un importante aspetto di successo del progetto è **la disponibilità di una guida sistematica per facilitare il processo**.

¹ Generations Working Together (n.d.), *Learning through Intergenerational Practice*, Available online: <https://bit.ly/44hxbEx>, accessed on 2 May 2023.

Promuovere il mentoring: “mentoring” e “reverse mentoring” sono due grandi parti dell'apprendimento intergenerazionale. Molti hanno chiaro il concetto di mentore a lavoro che è solitamente un collega senior con più esperienza che potenzia un collega con meno esperienza, di solito più giovane, condividendo la propria conoscenza ed esperienza. Quando le organizzazioni dedicano ore al mentoraggio dello staff junior, giovani professionisti beneficiano dall'esperienza del senior. Allo stesso tempo, permettere al senior di comportarsi da mentore può migliorare il loro coinvolgimento nei team e nell'organizzazione. Per avere una procedura uniformata nell'organizzazione, le linee guida sono utili sia per i mentori che per gli allievi.

“Reverse mentoring” è un altro modo possibile per costruire un ponte fra le generazioni. **I giovani professionisti hanno a loro volta molto da insegnare**, specialmente nel settore del lavoro sociale/giovanile. Lo staff junior è più vicino al target group, e possono condividere le loro prospettive con lo staff senior mentre lavorano con e per i giovani. Il “reverse mentoring” è stato spesso usato per introdurre nuove idee, soluzioni e tecnologie con lo staff senior. E' un esercizio per avvicinare le generazione dove la conversazione può spaziare fra le nuove comunicazioni digitali a come vedono il mondo i giovani.

2. Organizzazioni

In un nuovo tipo di società con meno giovani e più lavorati anziani e pensionati, le organizzazioni hanno bisogno di **scoprire nuovi modi per trarre beneficio dal potenziale dei junior e dei senior**. Nel campo del lavoro sociale/giovanile, questo pone grandi cambiamenti e sfide per le organizzazioni.

Il mondo in cui stiamo lavorando sta cambiando. Nuove condizioni di lavoro si stanno sviluppando con più flessibilità sugli orari e sul lavoro da casa. Può essere un trend del futuro lavorare quattro giorni invece che cinque a settimana e/o avere delle pause più lunghe nella routine lavorativa per delle attività sportive o per ragioni familiari. Con le nostre raccomandazioni puntiamo a dare nuove idee alle organizzazioni su come affrontare il cambiamento migliorando il dialogo intergenerazionale.



Rinforzare l'identificazione fra impiegato, team e organizzazione

Abbiamo osservato come nel progetto BRIDGE l'identificazione con il datore di lavoro, con il team e con il lavoro cambi a seconda della generazione e da quanto fa parte dell'organizzazione. L'Organizzazione dovrebbe trovare il proprio unico “selling point” in termini di obiettivi, target group, area di lavoro sia per i servizi che per gli impiegati. Nuovi metodi di lavoro flessibili e una cultura aperta ai contributi può creare incentivi per gli impiegati ad essere più soddisfatti con il loro lavoro e identificare di più con l'organizzazione. Questo include offrire salari giusti e appropriati, lavoro part time o full time, accorgimenti per il lavoro in remoto, orario flessibile e altri benefit. Costruire un'identificazione con il datore di lavoro non dovrebbe essere mai una strada a senso unico ma ha bisogno di consapevolezza sui differenti approcci al lavoro fra le generazioni. Questo significa incoraggiare l'accettazione e l'integrazione dei metodi forniti da tutte le generazioni basati sui bisogni dell'organizzazione.

² whereby a younger employee mentors an older, more senior employer

La grande sfida per le organizzazioni è di essere attraenti per i giovani professionisti e sviluppare un certo “effetto magnetico” per tenere i giovani talenti, e questo è più facile con le organizzazioni che hanno una visione chiara e una missione. Questo è importante perché senza i giovani professionisti, non ci possono essere dialoghi intergenerazionali di successo sul posto di lavoro. Ora più che mai le organizzazioni devono affrontare i cambiamenti portati dai processi di sviluppo organizzativi. L'equilibrio sta fra i metodi di sviluppo per rispondere alle richieste (es. part time invece che full time, più giorni liberi per la famiglia, sviluppo personale, viaggi, ecc.) e il continuare a fornire servizi di alta qualità.

Specialmente perché a causa della mancanza di professionisti competenti nell'ambito del lavoro sociale/giovanile, questi accorgimenti beneficerebbero di rimando l'organizzazione e manterranno lo staff più coinvolto. D'altro canto, c'è una fluttuazione nelle organizzazioni e nel mercato del lavoro, specialmente fra lo staff junior (nel contesto che sono più spesso inclini a cambiare lavoro). Per prevenire questo fenomeno, le organizzazioni dovrebbero investire di più sul “team building” e sul riconoscere e considerare la connessione. Non dovrebbero concentrarsi solo sul portare avanti le proprie mansioni, ma anche pensare fuori dagli schemi e impegnarsi in attività incrociate.

Attivare procedure in gerarchie: durante il progetto BRIDGE abbiamo osservato che gerarchie più piatte rendono più semplice il lavorare in diversi gruppi e facilitare la cooperazione fra le diverse generazioni. Quando le organizzazioni si assicurano che sia chi ha più esperienza e chi ne ha meno venga rappresentato nei contesti di lavoro, il dialogo fra le generazioni può essere facilitato, e il rispetto reciproco aumenta. Gerarchie più forti possono alcune volte impedire allo staff di imparare gli uni dagli altri (specialmente imparare dai professionisti meno esperti), mentre gerarchie meno forti possono promuovere lo scambio, l'apertura, e possono portare ad una più forte identificazione con l'organizzazione. Dipende spesso dal tipo di organizzazione e di leader se/quando le idee dei junior vengono accolte. Questo può essere possibile in organizzazioni con gerarchie più forti se il team e i leader sono aperti a idee nuove e possono trovare modi di integrarle nella routine di lavoro.

Creare incentivi: per le organizzazioni sociali non è spesso possibile fornire agli impiegati bonus monetari per i successi lavorativi. Gli incentivi però possono essere anche di forma non monetaria. Questo conduce ad opportunità per apprezzare il lavoro degli impiegati e/o dei colleghi dicendo grazie e riconoscendo l'impegno. Questo è un modo per mantenere lo staff, per creare un rapporto con l'organizzazione, cosa che può essere anche un vantaggio competitivo. I seguenti sono alcuni suggerimenti per quanto riguarda gli incentivi: pagare in toto il biglietto per i trasporti pubblici nell'area di lavoro, uno sconto sulle attività sportive come la palestra, offerte di training/formazione, eventi di team building; occasionali inviti a cene o pranzi, la possibilità di estendere i viaggi di lavoro per qualche giorno per motivi personali, un giorno di vacanza per il compleanno; una buona attrezzatura di lavoro (computer, tablet, telefono, ecc.).



Procedura d'inserimento strutturata

Una procedura d'inserimento strutturata permette di **definire degli standard per i nuovi assunti e per la loro integrazione sul nuovo posto di lavoro**. In questo senso, l'inserimento dovrebbe essere considerato più di una semplice consegna delle chiavi, degli strumenti tecnici e delle mail/password. Piuttosto l'inserimento è un processo per mettere i nuovi assunti a loro agio e informarli sull'organizzazione e le loro mansioni per permettere loro di **iniziare a lavorare in maniera indipendente e con sicurezza**.

Nel contesto dell'inserimento ci dovrebbero essere delle **linee guida pianificate** su come un

nuovo assunto possa imparare le informazioni necessarie e su come lo staff esperto possa **condividere la propria esperienza**. Sia i nuovi assunti che i supervisor dovrebbero facilmente essere in grado di avere una visione di insieme su **quali elementi l'inserimento dovrebbe contenere e su chi ha la responsabilità di ogni parte**. Anche se riguardano un periodo di tempo più breve, anche i training per i tirocinanti dovrebbero essere strutturati.

Assicurarsi una gestione continua del personale: a parte i processi di inserimento strutturati, **la gestione continua del personale** è necessaria e dovrebbe essere parte della completa gestione di qualità. Questo significa avere una **regolare valutazione dello staff** (minimo una volta all'anno) per dare feedback ai dipendenti sul loro lavoro e anche raccogliere feedback sulle loro mansioni e le organizzazioni. Gli impiegati vogliono un ambiente in cui possono crescere, e i datori di lavoro non vogliono perdere impiegati esperti. Se un'organizzazione fornisce **colloqui "stay in"**, si presenterà una situazione vincente su tutti i fronti. Questa forma di conversazione con un supervisore aiuta l'organizzazione a capire meglio la situazione dello staff per quanto riguarda **il loro coinvolgimento, la loro motivazione e i loro piani**. Le organizzazioni dovrebbero dedicare del tempo a riflettere sulle seguenti domande: cosa rende il lavoro (più) soddisfacente per lo staff? Cosa può tentarli di lasciare l'organizzazione? L'intento dovrebbe essere di migliorare l'organizzazione, il lavoro giornaliero e raccogliere suggerimento su come **migliorare le condizioni di lavoro per tutti**.



Implementare nuovi standard di qualità per il dialogo intergenerazionale

Per affrontare il dialogo intergenerazionale in modo adeguato nelle organizzazioni, possono essere necessari cambiamenti estensivi. Si comincia con la gestione di qualità che promuove gli scambi in entrambe le direzioni: dal basso verso l'alto e dall'alto verso il basso. **Linee guida, piani d'azione e training** per migliorare il dialogo intergenerazionale possono offrire una chiara visione di insieme sugli standard e le risorse per la cooperazione intergenerazionale. Attraverso questi strumenti l'organizzazione dovrebbe definire chiaramente e comunicare le proprie aspettative sui senior e junior.

C'è bisogno di concentrarsi sulle questione intergenerazionali rendendosi conto che la questione è trasversale e incrociata come la diversità. Per questa ragione i training dovrebbero essere organizzati con dei professionisti per essere aperti al dialogo con le altre generazioni e incoraggiare la promozione del trasferimento di conoscenze fra loro.

Le organizzazioni dovrebbero promuovere **l'accettazione di diversi metodi che le diverse generazioni forniscono** attraverso **la consapevolezza, l'analisi e la selezione** di diversi approcci di lavoro. Questo può succedere nel contesto di team intergenerazionali e/o quando diverse generazioni lavoro insieme su dei progetti, oppure partecipano a training o eventi di team building. **Le esperienze condivise** possono portare ad uno scambio di conoscenze fra generazioni.

Fornire opportunità per **gli scambi informali** di idee e suggerimenti fra lo staff può portare a risultati di apprendimento efficienti e all'acquisizione di "soft skill", specialmente in relazione agli aspetti comportamentali.

Questo tipo di scambio può avvenire durante le pause caffè o nelle aree comuni, e dovrebbe essere considerato di valore e reso possibile dalle organizzazioni.

Le organizzazioni dovrebbero **adattare il loro flusso di lavoro** dovuto ad un più alto ricircolo della forza lavoro e altri modi di lavorare. Le procedure di lavoro sono principalmente sviluppate dai senior, per esempio dalla loro esperienza, dal loro punto di vista, e dai modi di lavorare con i piccoli cambiamenti durante il tempo. Però la realtà del mercato del lavoro attuale è costantemente in evoluzione, e non è statico come prima. Le organizzazioni dovrebbero trovare modi alternativi per adattare i loro metodi di lavoro a questi cambiamenti. Uno spazio sicuro di discussione è cruciale per un ambiente di lavoro sano dove sia gli impiegati che i datori di lavoro sono soddisfatti. Questo può avvenire condividendo le conoscenze, usando le piattaforme per la documentazione e costruendo un database di conoscenze.

In questo contesto gli scambi incrociati con le organizzazioni sulla questione del dialogo intergenerazionale può essere molto utile per imparare gli uni dagli altri e scambiarsi buone pratiche. Questi scambi professionali con altre organizzazioni nel campo del lavoro sociale possono concentrarsi sui fraintendimenti intergenerazionali e su come risolverli. Se un'organizzazione è coinvolta in reti differenti (gruppi locali e/o su livello nazionale/internazionale), condividere esperienze e buone pratiche può arricchire e moltiplicare i metodi nella propria organizzazione per arrivare agli effetti magnetici.



Qualità dell'offerta e tirocinio equo

Nell'attuale mercato del lavoro i tirocini sono spesso il primo accesso per i giovani laureati per acquisire esperienza pratica. Questa opportunità dà ai giovani professionisti la possibilità di sperimentare l'ambiente delle organizzazioni con il supporto di supervisor, principalmente colleghi senior.

Offrire **tirocini** ai giovani e agli studenti dovrebbe essere incoraggiato dalle organizzazioni. Tuttavia alcune volte i tirocini richiedono agli studenti e ai giovani laureati di avere dell'esperienza lavorativa senza fornire un salario necessario ai costi della vita. Questa pratica diffusa crea condizioni di lavoro ingiuste e fa aumentare il già esistente divario sociale.

Per questa ragione, i training dei tirocinanti dovrebbero essere strutturati nella loro durata e la struttura deve essere seguita. Gli standard di qualità per i tirocini sono necessari con un piano concreto che include risultati di apprendimento, il supervisore responsabile, una routine di lavoro e delle mansioni. In questi standard i feedback dovrebbero essere inclusi organizzando almeno un incontro di valutazione nel mezzo del periodo di tirocinio.

Per non trasformare i tirocini in lavoro a basso costo, le offerte dovrebbero essere di alta qualità e fornire ai tirocinanti training sul lavoro e guida. Facendo questo le organizzazioni traggono beneficio attraendo e avendo dei tirocinanti più motivati che producono lavoro di qualità.



Procedura d'uscita strutturata

L'ingresso e l'uscita dei tirocinanti dovrebbe essere strutturati e fornire una serie di tappe non limitate al semplice passaggio. A seconda della dimensione dell'organizzazione, è sempre importante per tutto lo staff essere a conoscenza delle nuove figure sul luogo di lavoro, anche se per brevi perioCon il pensionamento della generazione dei baby boomer, un vasto raggio di

conoscenze ed esperienza sta lasciando la forza lavoro e le organizzazioni. Queste conoscenze, esperienze e competenze possono essere mantenute nell'organizzazione utilizzando metodi per la gestione sistematica e il trasferimento verso altri colleghi. Non solo nel caso di pensionamento ma anche nel caso che un membro esperto lasci l'organizzazione, è necessaria un'uscita strutturata. L'uscita riguarda **il processo di separazione di un impiegato da un'organizzazione attraverso le dimissioni, il licenziamento o il pensionamento.**

La conoscenza tacita può essere trasferita attraverso l'interazione, ma la difficoltà sta nell'identificare la conoscenza tacita da mantenere nelle organizzazioni. Lo sviluppo delle competenze future ha luogo nei team. Quando un individuo ha la possibilità di sviluppare una competenza insieme ai suoi colleghi, la relazione si rafforza e il sentimento di appartenenza e le condizioni per il trasferimento delle conoscenze migliorano.

Nell'attuale mercato del lavoro gli impiegati cambiano lavoro più spesso di prima, anche dopo molti anni di servizio, per ottenere una condizione di lavoro o un equilibrio vita-lavoro migliore, o per avere nuove responsabilità o sfide per il proprio sviluppo. A seconda dell'esperienza dell'impiegato, lo staff uscente dovrebbe prendersi abbastanza tempo per fare da mentore ad un rispettivo collega junior e idealmente essere coinvolto nella ricezione del nuovo assunto. Le organizzazioni dovrebbero avere una strategia e una checklist per i processi di uscita che assicurino un passaggio strutturato delle conoscenze e delle mansioni. Un'uscita strutturata di successo non si concentra solo sulla persona che se ne va ma anche sui bisogni dei colleghi che rimangono. Nel contesto del pensionamento, una buona uscita può creare delle opportunità di collaborazione con chi va in pensione.



Attenzione alla salute mentale e al benessere dello staff

A seguito della pandemia di COVID-19, il benessere emotivo delle persone è stato impattato negativamente, ed è un problema intergenerazionale. Gli operatori sociali/giovanili hanno affrontato nuove sfide. Da una parte, i professionisti erano sempre più a contatto con i problemi psicologici del target group. Dall'altra i professionisti stessi affrontavano un altissimo carico di lavoro con varie restrizioni, insicurezze sui finanziamenti, paura di perdere il lavoro, e avendo a che fare con la pandemia loro stessi.

Fin dall'inizio della pandemia il settore sociale ha affrontato un aumento della richiesta di servizi come risposta alle crisi e il supporto necessario per la salute mentale. Seguendo i recenti sviluppi le organizzazioni dovrebbero lavorare per migliorare il luogo di lavoro stabilendo delle strutture di supporto appropriate e una cultura del lavoro che si preoccupa della salute mentale e del benessere dei lavoratori.

Elementi chiave per la prevenzione possono essere creati dalla cultura che evita il carico di lavoro, creando dei lavori sostenibili, un ambiente di lavoro in cui i giovani colleghi possono crescere senza essere sopraffatti, e leader/senior che si comportano da modelli mentre gestiscono lo stesso. Quando i leader gestiscono il loro stesso stress efficientemente possono supportare l'organizzazione e anche i colleghi junior.

Una buona cultura del lavoro è una mansione per tutti i membri del team e si crea insieme, dovrebbe essere possibile per ogni membro portare i propri metodi e le proprie idee. Per supportare lo stress e prevenire il burnout, le organizzazioni hanno bisogno di un clima di volontà, apertura e possibilità di scambiare diversi metodi in più ad attività anti-stress.

Con differenti esperienze nel gestire le mansioni, la fidata delegazione delle task ai colleghi junior e l'accettazione di nuovi metodi di lavoro, differenti generazioni possono costruire una buona atmosfera da cui trarre beneficio.

3. Politici³

Come dichiarato dal Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (EPSR), Principio 1: "ogni persona ha diritto ad un'istruzione, a una formazione, a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi, al fine di acquisire e mantenere competenze che consentono di partecipare pienamente alla società e gestire con successo le transizioni del mercato del lavoro" (European Commission, 2018)⁴. Un modo per realizzare questo principio è costruire un ponte fra le generazioni per raggiungere una migliore comunicazione e cooperazione, e un trasferimento efficace di conoscenze ed esperienze.

Aumentare la consapevolezza sull'importanza del dialogo intergenerazionale

C'è una mancanza di consapevolezza generale sul fatto che vivere e lavorare insieme a generazioni diverse fa parte della vita, e il riconoscimento reciproco è necessario. I politici dovrebbero far aumentare la consapevolezza dell'importanza dei posti di lavoro multigenerazionali e del dialogo intergenerazionale. Dovrebbero riconoscere il valore del trasferimento delle conoscenze e delle competenze e raggiungere il pubblico con più informazioni sull'argomento. Il trasferimento di conoscenze e competenze dovrebbe essere considerato un modo per mobilitare sia i giovani che i più anziani.

Inquadrando le ragioni del perché il dialogo intergenerazionale debba essere approfondito, i politici possono influenzare le organizzazioni e la popolazione. Durante il progetto BRIDGE abbiamo identificato elementi che mostrano il bisogno di un migliore dialogo intergenerazionale. Queste includono:

- cambiamento demografico;
- mancanza, surplus e mal gestione delle competenze;
- l'impegno di digitalizzazione in Europa;
- la transizione ecologica.

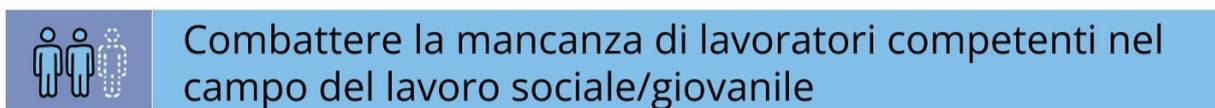
³ Queste raccomandazioni sono principalmente dirette ai politici dell'Unione Europea che possono avere un impatto a livello locale, regionale e nazionale..

⁴ European Commission (2018). *European pillar of social rights*, Disponibile online: <https://data.europa.eu/doi/10.2792/95934>, accessed on 2 May 2023.

Una strategia per aumentare la consapevolezza può essere quella di **concentrarsi sui benefici del dialogo intergenerazionale** sul posto di lavoro. Come già menzionato, alcuni benefici importanti sono:

- promozione della coesione sociale;
- creare un ambiente di lavoro più inclusivo;
- potenziare l'apprendimento e le competenze nei vari gruppi d'età;
- aumentare la produttività dei lavoratori;
- migliorare la soddisfazione e la motivazione dei lavoratori.

In questo contesto, il **target group cruciale** per i politici sono i **datori di lavoro, le organizzazioni e le compagnie**. Loro sono gli agenti più influenti e potenti nel creare un ambiente di lavoro inclusivo per il dialogo intergenerazionale, e possono attrarre l'attenzione dei loro dipendenti sull'argomento.



I politici dovrebbero avere **un chiaro piano di azione per combattere la mancanza di lavoratori competenti e far sì che abbia un'alta priorità nel loro programma politico**. È un argomento importante che affligge quasi tutti i settori, specialmente quello del lavoro sociale nei paesi europei. Basandoci sugli ultimi dati OECD, **la mancanza di competenze è particolarmente prevalente per le competenze di educazione e formazione**. (OECD, 2022)⁵. In più, queste mancanze hanno continuato a crescere negli ultimi otto anni, indicando un problema strutturale di sotto-fornitura. Considerando che le competenze educative e formative sono fra le più importanti nel campo del lavoro sociale/giovanile, c'è una mancanza di giovani professionisti nel settore.

Dal punto di vista delle organizzazioni sociali c'è il bisogno di **investire di più nell'integrazione dei giovani nel mercato del lavoro**, considerando che la percentuale di disoccupazione nei giovani è del 14.5% in Europa a febbraio 2023 (Eurostat, 2023)⁶. Migliorare il dialogo intergenerazionale è possibile solo quando ci sono posti di lavoro multigenerazionale con impiegati che rappresentano diverse fasce d'età. In più la generazione più giovane ha il valore unico nel settore del lavoro sociale/giovanile di essere più vicini al target group.

La nostra raccomandazione è di **attrarre giovani professionisti a candidarsi per lavori nel settore sociale/giovanile** e motivarli a restare **alzando lo status della professione** con salary attraenti e appropriati, migliori condizioni di lavoro e benefit sociali. Questi miglioramenti possono motivare i potenziali lavoratori ed educatori a scegliere questa carriera. Questa raccomandazione contribuisce al primo principio dell'EPSR promuovendo la conoscenza e le competenze che possono essere sviluppate per dare supporto ai giovani che subiscono esclusione sociale. Può aiutare lo staff a ridurre il ricambio così che la conoscenza possa rimanere e possa essere trasferita fra junior e senior.

⁵ OECD (2022), *Skills for Jobs 2022*, Available online: https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/S4J2022_results.pdf, accessed on 2 May 2023.

⁶ Eurostat (2023), *Unemployment statistics*, Available online: <https://bit.ly/2CUzvr4>, accessed on 2 May 2023.

Questo può incrementare la continuità del target group dei giovani per quanto riguarda il supporto e le direttive



Promuovere il valore delle organizzazioni del lavoro sociale/giovanile

Raccomandiamo di **aumentare il valore del lavoro sociale/giovanili** e il suo ruolo essenziale nel supportare i giovani e i professionisti in una vasta scala di ambienti. Il lavoro sociale è uno strumento importante per promuovere l'inclusione di diversi gruppi di persone svantaggiate nella società.

Le autorità finanziarie dovrebbero **supportare di più i progetti innovativi sulla questione intergenerazionale** per affrontarla nell'economia sociale. Le questioni generazionali hanno un impatto sulla vita sociale e professionale. Nell'ambito del lavoro sociale/giovanile le organizzazioni spesso hanno poche risorse per poter affrontare la questione. Questo rende ancora più difficile a livello delle organizzazioni creare nuovi metodi ed essere ispirati. **Più supporto finanziario** permetterebbe alle organizzazioni di sviluppare meglio concetti sostenibili che possono portare ad una situazione vincente per tutti gli investitori e promuovere l'apprezzamento di tutte le generazioni nel mondo del lavoro e la coesione sociale.

Il valore della cooperazione in gruppi può essere riconosciuta sia finanziariamente che teoricamente. Un spirito di gruppo fortificato può migliorare la qualità del lavoro e far aumentare la motivazione. Per questa ragione, **le risorse per costruire dei team efficienti sono cruciali**. Le organizzazioni e i politici devono complementare i loro rispettivi sforzi per migliorare le condizioni di lavoro che inevitabilmente condizionano l'apprendimento, la produttività e la solidarietà dei lavoratori.



Fornire più (e migliori) benefit per i senior

"Il rapido invecchiamento della popolazione richiede una politica di risposta continua e comprensiva per garantire che i benefici di una vita più lunga e sana siano totalmente realizzati, realizzando continui miglioramenti degli standard di vita" (OECD, 2019)⁷. Per affrontare le difficoltà dell'invecchiamento i politici dovrebbero fornire ai lavoratori **incentivi migliori e possibilità di lavoro ad un'età più avanzata**. Con politiche migliori, la popolazione che sta invecchiando può avere vite più lunghe e soddisfacenti, dove lavorare in età più avanzata in lavoro di alta qualità è promosso e gli viene dato valore.

Per accordare le competenze con le richieste di lavoro nel mercato, i datori di lavoro devono migliorare e aggiornare le loro conoscenze e competenze continuamente - non solo quelle tecniche, ma anche le "soft skill", come la comunicazione, il lavoro di squadra e il problem-solving. Da questo lato i politici dovrebbero **migliorare l'accesso all'apprendimento a lungo termine** e fornire un **riconoscimento delle competenze** acquisite durante la vita.

⁷ OECD (2019), *Working Better with Age*, Available online: <https://bit.ly/3Hu0V8q>, accessed on 2 May 2023.

I politici dovrebbero stabilire **le strutture di transizione prima e dopo il pensionamento**. Esattamente come i processi di inserimento, i processi di uscita dovrebbero essere accompagnati. **Più possibilità dovrebbero aprirsi per i cittadini in età avanzata** che non sono più assunti per mantenere la loro posizione nel mercato e nella società. Questo non solo aiuta i lavoratori senior ma anche le organizzazioni e i professionisti junior ad utilizzare le conoscenze e le esperienze dei senior. Data la mancanza di lavoratori competenti, la conoscenza e l'esperienza dei senior sono di grande valore, anche in ruoli ridotti.

In questo ambito i politici dovrebbero supportare le organizzazioni e lo staff promuovendo schemi di pensionamento parziali o flessibili. Questi schemi possono aiutare la transizione dall'impiego full-time e il pensionamento ed estendere la vita lavorativa dei senior (Eurofund, 2016)⁸.

C) Conclusione

Con il quadro concettuale, il manuale e le raccomandazioni prodotte nel progetto BRIDGE e raccolte insieme in questa pubblicazione abbiamo puntato a:

- **aumentare la consapevolezza sul bisogno di migliorare il dialogo intergenerazionale sul posto di lavoro;**
- **identificato il potenziale dei senior e dei junior;**
- **fornito metodi per il trasferimento e la gestione delle conoscenze;**
- **presentato raccomandazioni per lo staff, le organizzazioni e i politici.**

La Commissione Europea ha proclamato il 2023 **l'Anno Delle Competenze Europee**, che è una riaffermazione della rilevanza e dell'importanza del progetto BRIDGE. L'Anno Delle Competenze Europee punta a "dare un nuovo impulso nell'apprendimento a lungo termine, incoraggiando le persone e le compagnie a contribuire alla transizione digitale ed ecologica, supportando l'innovazione e la competizione"⁹. Nel quadro di questa iniziativa e in altre possibili occasioni continueremo a promuovere il progetto BRIDGE e i suoi risultati.

⁸ Eurofund (2016), *Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement*, Available online: <https://bit.ly/3Bt2srq>, accessed on 2 May 2023.

⁹ European Commission (n.d.), *European Year of Skills 2023*, Available online: <https://bit.ly/3NrB7wF>, accessed on 2 May 2023.

Note legali

Editore:

YES Forum
YES Forum EWIV - Youth and European Social Work Forum,
Wagenburgstr. 26-28, D-70184 Stuttgart Germany
<https://www.yes-forum.eu/>

Staff editoriale:

Christine Schubart, Çağla Ezgi Yıldız

Contribuzione editoriale:

BRIDGE-Partners

Partner del progetto:

IB / Germany (Leader of the project), Contact: Sterenn.Coudray@ib.de
Activa Foundation / Sweden, Contact: asa.engstrom@s-activa.se
Gio.Net / Italy, Contact: f.cesaroni@cooss.marche.it
Moissons Nouvelles / France, Contact: daniel.dose@moissonsnouvelles.fr
ÖJAB / Austria, Contact: Julia.Probst@bpi.ac.at

Visita il nostro sito BRIDGE per ottenere ulteriori informazioni, downloads:

www.bridge-erasmus.eu

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.”