

Progetto Work Ability and Ageing in FBK

Comprensione del contesto e del fabbisogno organizzativo

La Fondazione G. Brodolini, il cui ambito di interesse scientifico prevalente è l'analisi del mercato del lavoro e delle sue trasformazioni economiche e sociali, degli aspetti di organizzativi, di innovazione sociale e di relazioni industriali, con attenzione agli elementi di diversity management ed inclusione sociale, è consapevole dell'importanza cruciale che il fenomeno demografico sta assumendo all'interno delle organizzazioni e delle dinamiche che si originano *dall'impatto congiunto del fenomeno aging con i cambiamenti del lavoro e dell'organizzazione del lavoro*. Non si tratta infatti soltanto di registrare per la prima volta nella storia, una compresenza all'interno della stessa organizzazione di almeno 5 generazioni diverse (dai baby boomers in uscita ai millenians in entrata) ma anche di dover trovare una modalità di convivenza produttiva ed efficace tra generazioni caratterizzate da differenze di rilievo per quanto attiene attitudine ed etica del lavoro, aspettative di sicurezza/attitudine alla flessibilità, condizioni contrattuali, gestione dello stress organizzativo e della precarietà, disponibilità al cambiamento, disponibilità al lifelong learning, disponibilità alla flessibilità ed allo smart working e confidenzialità con le Tecnologie di Informazione e Comunicazione. Tali fattori, inoltre, in un contesto di ricerca scientifica, quale quello che caratterizza la Fondazione B. Kessler, sono ulteriormente condizionati dal cambiamento che interessa, a livello di comunità scientifica internazionale, il ruolo del ricercatore/ricercatrice che sempre più, anche in conseguenza di una crisi economica strutturale, è chiamato/a ad abbinare alle proprie capacità conoscenze e competenze scientifiche, abilità di comunicazione e networking, competenze di fund raiser e di project manager¹, capacità di comunicazione con gli stakeholders². Alla luce di tale contesto, si comprende l'esigenza del Management di FBK di individuare un modello di intervento che consenta la continuità delle carriere all'interno dell'organizzazione avviando al contempo una riflessione sul cambiamento del profilo e del ruolo del ricercatore/ricercatrice e sulle competenze che caratterizzano questo nuovo profilo in via di definizione.

1. Abstract e obiettivi dell'intervento

L'intervento si propone di elaborare, in stretta collaborazione con il management di FBK, un modello di intervento in ottica di *age management*, volto a **mappare, comprendere e gestire situazioni di disallineamento nella logica di riqualificazione del personale interno**. Nell'elaborazione di tale modello si propone altresì di avviare una **riflessione sul cambiamento del ruolo e del profilo del ricercatore/ricercatrice**, sia per quanto attiene l'evoluzione del suo profilo in termini di competenze sia per quanto attiene il riconoscimento, anche in termini contrattuali, di competenze, funzioni e mansioni emergenti. In termini di output, l'intervento si propone di individuare alcune possibili linee di azione, avviando una prima sperimentazione.

¹ Si fa qui riferimento alla drastica riduzione dei finanziamenti pubblici per la ricerca ed alla necessità non soltanto di cercare finanziamenti esterni (ad esempio quelli della DG Research, Commissione Europea) ma anche di orientare la ricerca affinché sia sempre più applicata e fonte di innovazione, come esplicitamente richiesto dalla filosofia del principale programma di finanziamento di DG Research, Horizon 2020.

² Si pensi, ad esempio, all'impatto potenziale dell'introduzione del concetto di Responsible Research Innovation promosso nei nuovi bandi H2020 che chiederà a senior researchers di tutte le discipline di introdurre nella ricerca e comunicare agli stakeholders il proprio contributo in termini di ethic requirements, gender equality, environment

2. Proposta

L'intervento proposto si articolerà in 4 fasi, concepite come un percorso per giungere all'elaborazione di un modello di intervento successivamente sperimentabile su più larga scala. Le 4 fasi si articolano come segue

i) concettualizzazione

E' questa la fase in cui il team di progetto, in raccordo con la Fondazione B. Kessler, e a partire dall'esperienza sviluppata in precedenti interventi, elabora una definizione condivisa del problema che costituisca un punto di partenza per gli sviluppi successivi e tenga conto dei seguenti aspetti

- dinamiche di disallineamento riconducibili a fattori di aging rilevati in altre organizzazioni e rilevanti per FBK (ad esempio: aging fatigue, rischi e opportunità della seniority, disallineamento rispetto alla necessità di utilizzo delle nuove tecnologie, disallineamento rispetto a valori organizzativi mutati nel tempo e non assimilati da chi è da tempo interno all'organizzazione, resistenza al cambiamento, mancanza di motivazione, difficoltà ad individuare prospettive individuali di sviluppo coerenti con una propria visione dell'organizzazione che non necessariamente corrisponde – è disallineata – rispetto a quella del management)
- dinamiche evolutive del ruolo e del profilo del ricercatore/trice, con particolare attenzione ai trend della comunità scientifica internazionale e all'emergenza di nuove competenze (ad esempio, capacità di networking, attitudine al project management ed al fund raising, apertura all'interdisciplinarietà, team working e team building, disponibilità ad un'apertura intergenerazionale)
- strategie di sviluppo di FBK, con particolare riferimento al fabbisogno in termini di capacità e competenze per lo sviluppo di tali strategie
- opportunità/vincoli per possibili interventi (organizzativi, legati alla disponibilità di risorse finanziarie/tempo, contrattuali e richiedenti un'eventuale negoziazione)

Questa attività si concretizzerà nella realizzazione di un incontro iniziale del team di progetto con il team FBK, nella preparazione di un documento di scenario da parte del team FGB, e nella condivisione/approvazione di tale documento in un successivo incontro con il team FBK.

ii) analisi preliminare del dato e esame in ottica di aging della demografia della Fondazione Bruno Kessler;

In questa fase si propone la mappatura del fenomeno aging all'interno di FBK. A partire dai dati esistenti, sia in termini anagrafici che di profili di competenze, il team di FGB, in stretto contatto con FBK, analizzerà la rilevanza quali-quantitativa degli over 50 in FBK, le caratteristiche demografiche (età media e prevalente, anni di seniority, continuità del percorso/mobilità del ricerca in FBK, genere, esigenze di work life balance) la posizione/funzione organizzativa prevalente (con particolare attenzione a ruoli e task prevalenti), il profilo in termini di competenze, le attitudini e aspettative professionali laddove siano estrapolabili da precedenti analisi di clima. In un'ottica di visione prospettica lo stesso tipo di analisi, laddove i dati disponibili lo consentano, sarà estesa alla classe dei 40enni, per leggere le caratteristiche della popolazione over 50 nei prossimi 10 anni, individuare eventuali divergenze e i trend prevalenti.

La mappatura consentirà di avere un quadro della situazione organizzativa e di individuare caratteristiche peculiari e comuni al target di riferimento. Il confronto tra le dinamiche di sviluppo di FBK, in termini strategici, e di evoluzione del profilo del ricercatore/trice emerse in precedenza ed i profili in termini di competenze del gruppo target consentiranno una prima riflessione di analisi del disallineamento organizzativo e dei fabbisogni formativi e/o di mobilità

L'attività si concretizzerà nella raccolta dei dati disponibili in formato elettronico da parte del team di FGB, nell'analisi quali-quantitativa degli stessi e nell'elaborazione di un report di analisi da condividere con il team FBK. Il meeting di condivisione delle attività consentirà di elaborare conclusioni condivise utili per la sperimentazione pilota.

iii) esempio (pilota) di applicazione dell'intervento

A partire dai risultati emersi nella mappatura e dalla riflessione sul cambiamento del profilo/ruolo del ricercatore/trice si propone di realizzare un workshop interno, rivolto in primo luogo, ma non soltanto, a ricercatori/trici over 50 il cui obiettivo sia condividere le riflessioni sull'emergere di nuove competenze per il profilo e raccogliere il punto di vista ed il sentiment dei soggetti direttamente interessati. Ponendo il workshop come un momento interlocutorio di riflessione si avvia un processo partecipato di cambiamento creando le premesse per superare le possibili resistenze sempre insite in ogni processo di cambiamento. I contenuti ed il focus del workshop saranno elaborati in accordo con i risultati delle precedenti fasi. Con l'obiettivo di rendere esplicito che il processo di cambiamento in atto è comune all'intera comunità scientifica internazionale si prevede la partecipazione al workshop, in qualità di relatori di testimonials esterni di calibro europeo, ad esempio i responsabili del sistema gestione competenze messo a punto dal CERN (quali Anne-Sylvie Catherin, Head of the Human Resources Department CERN, responsabile del il CCM Cern Competency Model) che include tra le core competences per i ricercatori/trici un set di competenze gestionali e relazionali.

iii) elaborazione di una proposta modello di intervento e di azioni di gestione delle criticità individuate dall'analisi

A conclusione del percorso, e in accordo con quanto emerso dalla fase di mappatura e di sperimentazione, FGB elaborerà un modello di intervento che tenga conto degli aspetti organizzativi, strategici e formativi emersi. Il modello individuerà anche alcune proposte di intervento mirate a sanare le criticità individuate. Tali proposte potranno riguardare azioni formativi, azioni di mobilità interna/esterna, azioni volte al riconoscimento (anche in termini contrattuali) delle competenze emergenti, azioni volte all'individuazione di leve motivazionali e strumenti su misura per i lavoratori senior. Nell'individuazione delle proposte di intervento si terrà conto delle esperienze pilota in corso a livello internazionale nella comunità scientifica.

Si stimano 10 giornate

6. Tempistica

La tempistica per la realizzazione del progetto è illustrata nella tabella seguente

	1	2	3	4	5	6
Concettualizzazione						
Analisi demografica preliminare						
Pilota applicazione						
Elaborazione proposta modello di intervento						
Project Management						

Gruppo di Lavoro

Il gruppo di lavoro per la realizzazione del progetto di ricerca è composto da professionisti e ricercatori/trici delle due organizzazioni partner.

Di seguito i profili dei principali componenti il gruppo di lavoro FGB:

Barbara De Micheli Barbara De Micheli è un'esperta di diversity management, gender equality, analisi organizzativa e formazione. Senior Project Manager, coordina per la Fondazione Giacomo Brodolini il Master in Gender Equality e Diversity Management ed ha coordinato il progetto Genis Lab – The gender in Science and Technology Lab, finanziato nell'ambito di FP7, DG Reserach. Sempre per la Fondazione Giacomo Brodolini ha collaborato alla realizzazione degli interventi di Age Management in Unicredit e BNL, del Bilancio di genere della Provincia di Catanzaro, della Provincia di Pistoia e del Dipartimento Attività Economico Produttive, Formazione e Lavoro del Comune di Roma. Già consulente per enti datoriali e Camere di Commercio ha partecipato alla modellizzazione e implementazione dei progetti "L'albero delle competenze degli autoriparatori" e "L'albero delle competenze della Nuova Fiera di Roma" ispirati alla metodologia des Arbres de Competences di Pierre Lévy.

Angela Genova Sociologa, collabora con il Dipartimento di studi su società, politica e istituzioni (Dispi) dell'Università di Urbino «Carlo Bo», dove insegna Politiche sociali. Ha collaborato, in qualità di ricercatrice senior, al progetto europeo *Genis Lab* realizzando interventi di analisi organizzativa e promozione del cambiamento strutturale utilizzando nello specifico gli strumenti del bilancio di genere adattati alle organizzazioni scientifiche. Svolge attività di ricerca anche sulle politiche di welfare in prospettiva storico comparata con particolare attenzione alle politiche sanitarie. Ha una profonda conoscenza delle organizzazioni di ricerca

Michele Faioli E' ricercatore confermato/professore aggregato di diritto del lavoro presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università Tor Vergata di Roma. Dal 2011 insegna diritto del lavoro presso l'Università Cattolica di Roma. Si occupa di relazioni industriali, svolgendo ricerche anche di tipo comparato. È coordinatore scientifico della struttura di ricerca "Scuola Europea di Relazioni Industriali", costituita come progetto premiale MIUR di alta qualificazione dall'Università Tor Vergata e dall'Ente di ricerca nazionale Istituto Italiano di Studi Germanici.

Cristina Conti Ricercatrice della Fondazione Giacomo Brodolini e Dottoranda di Ricerca alla facoltà di Psicologia con una tesi di ricerca sul sistema competenze, ha un'esperienza specifica nella gestione dei sistemi competenze maturata nell'ambito dell'attività di assistenza tecnica alla regione Piemonte per l'implementazione del loro sistema competenze. Ha lavorato a diversi progetti di definizione di criteri metodologici di descrizione e aggiornamento periodico degli standard minimi formativi delle figure professionali standard e di supporto nella definizione di fabbisogni formativi in organizzazioni di carattere sia pubblico che privato.