GLI OVER 50 NELLE PMI: UNA RISORSA DA VALORIZZARE

LUGLIO 2011

Api Torino, nata nel 1949, rappresenta la cultura e la creatività imprenditoriale di una delle più importanti aree industriali italiane.

E' il punto di riferimento per le circa 3.200 piccole e medie imprese associate, alle quali fa capo una forza lavoro di oltre 65.000 addetti.

Fra i compiti dell'Associazione, il patrocinio unitario nei confronti delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, e l'assistenza in campo sindacale, tributario, tecnologico, ambientale e commerciale.

A questo, l'Associazione aggiunge azioni di rappresentanza presso Enti e Istituzioni locali, essendo interlocutore attivo a tutti i livelli sulle grandi questioni che riguardano il Territorio, il suo sviluppo e il benessere nel futuro dei suoi abitanti.

Api Formazione S.c.r.l. è un ente di formazione senza scopo di lucro costituito da oltre 1100 imprese, in maggioranza industriale e associate all'API.

Dal 1992 Api Formazione svolge la propria attività con l'obiettivo di sviluppare le iniziative in materia di formazione destinate allo sviluppo tecnologico ed organizzativo delle piccole e medie imprese del territorio, in particolare inerenti lo sviluppo delle nuove tecnologie e dell'informatizzazione.

Api Formazione opera in collaborazione e sinergia con i servizi di API Torino.

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

La Camera di Commercio di Torino è il punto di riferimento per le oltre 200.000 attività imprenditoriali presenti sul territorio provinciale, e si pone come interlocutore privilegiato per le aziende non soltanto per facilitare il disbrigo delle pratiche amministrative, ma anche per proporre diversi servizi e iniziative, orientate alla valorizzazione e alla tutela degli interessi generali dell'economia.

L'ente camerale è al fianco degli imprenditori anche con servizi promozionali, che assistono l'impresa fin dalla sua costituzione, supportandone la nascita, seguendone lo sviluppo, raccogliendo e soddisfacendo le sue esigenze più importanti.

La Camera di Commercio rappresenta, inoltre, un interlocutore di rilievo nel dialogo fra le componenti economiche operanti sul territorio.

SOMMARIO

1. Introduzione 6
2. Longevità e produttività 7
2.1. Premessa 7
2.2. Over 50 al lavoro: vantaggi e svantaggi 7
2.3. Parti sociali e over 50 10
2.4. Caratteristiche dei lavoratori over 50 12
2.5. Age management nelle organizzazioni 14
2.5.1 Gestire la demografia aziendale 15
2.5.2 Innovare nel disegno dei compiti 17
2.5.3 Utilizzare il performance management 17
2.5.4 Apprendimento e trasferimento delle conoscenze 18
2.5.5 Costruire un ambiente di dialogo favorevole alla diversità 19
2.5.6 Gestire la mobilità e l'outplacement 21
3. Il Progetto: descrizione 23
3.1. Fase 1 Analisi del contesto: le interviste ad aziende e lavoratori 24
3.2. Fase 2 Definizione di un modello di intervento 25
3.3. Fase 3 Sensibilizzazione delle PMI 26
4. Il Progetto: strumenti e metodologia utilizzati con le aziende 28
4.1. Premessa 28
4.2. La metodologia: l'indagine empirica presso le aziende 28
4.3. Studi di caso: SKF Italia s.p.a. 32
4.4. Studi di caso: AEG Reti Ivrea Soc. cooperativa 47
4.5. Studi di caso: Nova Coop 57
4.6. Elementi di sintesi sui casi aziendali e sugli approcci alla retention dei lavoratori maturi 67
4.7. Sintesi finale: i punti chiave del modello di gestione degli over 50 75
5. Conclusioni 80

1. Introduzione

La transizione demografica con le sue ricadute evidenti nel mondo del lavoro rappresenta la sfida attuale delle politiche pubbliche e delle strategie delle organizzazioni.

Due sono le considerazioni di base e gli elementi da tener presenti in merito a tale tema: la caduta del tasso di fertilità e l'incremento dell'aspettativa di vita. A ciò si deve aggiungere la forte tensione generata dai flussi migratori dei paesi meno sviluppati dove invece si registra un incremento della popolazione nello stesso periodo. Tali aspetti incidono fortemente sulle dinamiche di vita sociale, sconvolgendo la sostenibilità dei sistemi del welfare e della previdenza in particolare, in considerazione del fatto che la popolazione con oltre i 60 anni di età si avvia a superare quella al di sotto dei 25 anni.

In tale contesto l'efficienza lavorativa delle persone che hanno superato la soglia dei 50 anni si impone come questione di estrema rilevanza. Sia le associazioni datoriali sia i sindacati ed i datori di lavoro stessi non risultano favorevoli al prolungamento dell'attività lavorativa tra i 55 ed i 60 anni ed oltre. In effetti si registra un discostamento tra gli obiettivi delineati a livello macro e le soluzioni concrete che si realizzano a livello micro. I lavoratori anziani si trovano infatti di fronte a due richieste contraddittorie: da una parte alleggerire i costi aziendali dando spazio ai più giovani e dall'altra avvicinarsi alla pensione il più tardi possibile per non pesare sugli oneri della previdenza.

E' di fondamentale importanza dunque che vi sia una concertazione tra le politiche pubbliche e le linee strategiche adottate dalle singole organizzazioni in modo che l'effetto sinergico tra le due componenti in campo produca effetti tangibili ed orientati ad un reale cambiamento. La questione degli over 50 non deve quindi esser più vista esclusivamente nell'ottica del disagio sociale, dei costi economici non sostenibili, come semplice fattore di crisi su cui agire con interventi reattivi di vario tipo quanto piuttosto come occasione per valorizzare il grande capitale umano di cui si fanno portavoce i lavoratori più maturi: ciò richiede di inquadrare il tema non più nell'ottica dell'invecchiamento quanto piuttosto nell'ottica dell'allungamento del ciclo di vita.

Il presente progetto intende, invece, promuovere azioni di valorizzazione dei collaboratori over 50, sensibilizzando le aziende a trattenere tali risorse e la loro seniority. L'obiettivo è dunque quello di richiamare l'attenzione delle PMI su tale aspetto per preservare il capitale intellettuale maturato nel tempo dalle varie aziende e per individuare validi metodi che ne facilitino il trasferimento alle risorse più giovani.

2. Longevità e produttività

2.1. Premessa

L'incremento dell'aspettativa di vita comporta un allungamento dell'arco della vita medio in condizioni di salute adeguate: ad oggi infatti lo stato generale di salute è in continuo miglioramento. Si parla infatti di svecchiamento riferendosi all'evidenza di come ormai le nostre società stanno diventano più giovani poiché si vive meglio e più a lungo e di conseguenza anche le capacità potenziali stanno aumentando. Di conseguenza, si apre la possibilità di considerare il processo di svecchiamento una risorsa, anche in senso economico. Gli stessi economisti concordano nel riscontrare che l'accresciuta longevità è un elemento positivo se associata anche ad efficienza in ambito lavorativo I progressi in materia di sanità sono alla base sia dell'allungarsi della vita sia dello svecchiamento. Infatti i progressi nella diagnosi e nelle cure mediche ed il miglioramento dell'alimentazione hanno portato al prolungamento della vita in buone condizioni di salute si sostanzia pertanto in un prolungamento nel tempo della capacità media degli individui di svolgere un normale compito lavorativo superando uno standard di accettabilità. Si pone piuttosto il problema della sostenibilità dei costi sanitari Sul piano economico si pone piuttosto il problema della sostenibilità economica delle spese sanitarie utili per conservare lo stato di salute della popolazione, alla luce anche degli investimenti necessari per le nuove tecnologie della salute. I cambiamenti registrati a livello demografico includono in realtà opportunità di evoluzione positiva dell'economia e della società, purché si attivi in parallelo una profonda ristrutturazione dei sistemi di welfare. L'impiego lavorativo efficiente delle risorse che hanno superato la soglia dei 50 anni, e anche di quelle oltre i 60 e i 65, diventa dunque una questione di cruciale importanza. Risulta essenziale a tal fine raccogliere evidenze sulla relazione tra età e produttività dei lavoratori nonché sui vantaggi e svantaggi dell'impiego di lavoratori maturi e anziani.

2.2. Over 50 al lavoro: vantaggi e svantaggi

Secondo alcune recenti ricerche risulta che il progredire dell'anzianità porti sul piano della performance lavorativa non solo i vantaggi comunemente associati ad esso (familiarità con i diversi problemi, conoscenza dei "trucchi del mestiere" e del contesto operativo, ecc.) ma anche un sostanziale miglioramento delle competenze sociali e di relazione. Contemporaneamente sono messi in luce alcuni effetti negativi dell'età come la diminuzione della performance fisica e della capacità di apprendimento. Benché si tratti di

due dinamiche opposte, esse determinano comunque un sostanziale bilanciamento nell'effetto finale. Un'organizzazione orientata alla valorizzazione della vita professionale dei lavoratori contribuisce allo sviluppo dei lavoratori senior, facendo leva anche su quegli aspetti dell'evoluzione tecnologica in cui è più marginale l'importanza della capacità fisica. All'interno delle organizzazioni si registra spesso una certa superficialità nell'utilizzo delle varie fasi del ciclo di vita delle competenze, dato che le caratteristiche potenzialmente interessanti dei lavoratori meno giovani vengono poco sfruttate. Molte logiche e meccanismi di gestione del personale sono ancor oggi condizionati da una visione delle imprese legata ad una produttività su vasta scala: in tale ottica il lavoratore efficiente era quello all'interno di una fascia di età compresa tra i tra i 20 e i 40 anni, con scarsa cultura ma fisicamente prestante.

La visione del lavoratore più anziano è condizionata ancora da uno schema concettuale legato al deficit, per cui le prestazioni delle risorse meno giovani sono considerate inferiori. Vengono pertanto enfatizzati gli aspetti negativi associati alla perdita di abilità e alla diminuzione della performance fisica ignorando invece i diffusi riscontri empirici che valorizzano gli aspetti più positivi. In tal modo il paradigma del deficit legittima l'esclusione dalle imprese dei soggetti più anziani e la loro non considerazione nell'ambito delle politiche del personale e del connesso sistema di obiettivi e parametri.

Tale quadro di vantaggi e svantaggi è altresì confermato da altre ricerche sul ciclo di vita delle competenze aventi la finalità di sondare le motivazioni che portano a trattenere o meno i lavoratori senior in azienda. L'esperienza acquisita nel tempo è il principale motivo per cui i lavoratori senior sono trattenuti all'interno dell'azienda; mentre il più alto costo del lavoro è ritenuto il principale motivo per cui le imprese tendono a espellerli. Risulta infatti da una serie di indagini che le risorse senior sono valutate positivamente per molti più aspetti rispetto ai lavoratori giovani. Sono a favore dei lavoratori anziani gli aspetti riguardanti la disponibilità, la responsabilità e l'affidabilità, quali il rispetto della gerarchia, la disponibilità a lavori pesanti o ripetitivi, la disponibilità allo straordinario, la continuità nell'attenzione, la disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro, l'affidabilità complessiva, la responsabilità individuale, la sensibilità agli interessi dell'impresa, l'accuratezza nel lavoro, la capacità di guida, la fedeltà all'impresa. I lavoratori più giovani vengono invece giudicati preferibili agli anziani per quanto riguarda l'adattabilità all'innovazione, la familiarità con le apparecchiature informatiche, la creatività, l'utilizzabilità complessiva, l'integrazione nel gruppo. Rispetto alla produttività complessiva e all'assenteismo i due target appaiono invece in una situazione di equivalenza. Sostanzialmente i senior una solida base per

l'impresa, un punto di riferimento stabile ed affidabile in grado di far fronte alle diverse esigenze di economicità, efficienza ed efficacia. La creatività e la flessibilità sono al contrario definiti come punti deboli dei medesimi.

Altri dati emergenti da ricerche nel settore manifatturiero dimostrano quanto complessa sia la relazione tra produttività ed età: pare infatti con l'età aumenti l'assenteismo (come durata delle assenze ma non come numero delle stesse, che è maggiore invece per i più giovani). Inoltre con l'età diminuiscono lievemente le capacità di lavoro e la produttività. Il fisiologico declino della produttività con l'avanzare dell'età appare ridotto se i lavoratori senior rimangono nello stesso impianto produttivo e accumulano esperienza di tipo "job specific". In particolare la produttività registra un brusco calo in assenza di investimenti opportuni e di aggiornamento continuo. Altri studi dimostrano che in realtà i cambiamenti demografici incidono meno sulla crescita di profittabilità rispetto alle politiche salariali: alla fine della carriera infatti i salari eccedono la produttività a causa di rigidità della loro formazione, derivanti da forme di retribuzione differita, di tutela del lavoro e di potere contrattuale che avvantaggiano i più anziani. Sono proprio tali rigidità a rendere più evidente lo scostamento tra salari e produttività, specie quando sono coinvolti cambiamenti tecnologici rapidi che rendono obsolete le competenze lavorative.

L'innovazione tecnologica, intesa in senso ampio, incide su più fronti: la sua rapida evoluzione porta all'introduzione di strumenti, tecniche, metodi o sistemi operativi non familiari ai lavoratori da tempo inseriti nelle organizzazioni e formatisi in altri contesti. Ne conseguono difficoltà di apprendimento e rischi di obsolescenza professionale, dovuti in parte anche alla maggiore rigidità mentale correlata all'età. L'innovazione tecnologica svolge altresì un ruolo facilitante nell'impiego lavorativo delle classi di età mature, sostenendo il progresso delle pratiche sanitarie ed eliminando i fattori di disagio presenti negli ambienti di lavoro, legati per esempio alla qualità dell'aria, all'inquinamento acustico, ai livelli di sicurezza sono stati indubbiamente ridotti in misura generalizzata. Gli interventi in ambito lavorativo capaci di rendere più funzionale il contesto di lavoro e di ridurre gli elementi di stress e di fatica fisica sono numerosi e differenziati. Tali azioni favoriscono l'occupabilità dei lavoratori anziani che possono far fronte alle prestazioni richieste senza essere più di tanto ostacolati dai fattori legati al naturale indebolimento fisico. Anche i processi di terziarizzazione hanno innescato effetti a livello economico determinando un impiego notevole di risorse n funzioni di servizio, sia nei diversi settori del vero e proprio terziario, sia nelle attività di servizio come la vendita ed il marketing, l'amministrazione, e la gestione dei sistemi informativi all'interno delle imprese e dei settori industriali. In tali

funzioni i processi lavorativi hanno in gran parte carattere immateriale e intellettuale e non comportano interventi rilevanti sul piano fisico. Sebbene permangano la fatica e lo stress, non necessariamente la persona di maggiore età viene a trovarsi in una condizione di svantaggio. Costituisce invece elemento di svantaggio l'incidenza dei maggiori salari generalmente riconosciuti ai lavoratori anziani.

E' chiaro che lo schema di relazione tra età e produttività varia anche in base a fattori quali il contesto ed il tipo di lavoro: i lavoratori più anziani sono per esempio capaci di instaurare rapporti forti con i clienti, come nel caso di medici e impiegati di banca. Le prestazioni professionali più scadenti si rilevano in quelle fasce di lavoratori su cui si è investito poco in passato e dunque raggiunta una certa soglia di età necessitano inevitabilmente di interventi di aggiornamento e sostegno formativi.

Alcuni lavori tendono maggiormente a valorizzare dei lavoratori anziani poiché non implicano un grande sforzo fisico, la padronanza di tecnologie innovative ed una certa pressione d'urgenza quanto piuttosto si caratterizzano per una complessità sociale da gestire, una capacità di valutazione e giudizio all'esperienza e alla sensibilità acquisite sul campo, ed inoltre affidabilità, responsabilità e accuratezza. Tali fattori determinano pertanto un incremento nei livelli di utilizzo degli over 50: si è portati infatti a rivalutare l'importanza dell'esperienza, della sensibilità acquisita sul campo, della capacità di decidere utilizzando sia risorse razionali sia intuitive nonché legate anche alla sfera più ampia delle esperienze personali. Si aprono quindi scenari più favorevoli per i lavoratori anziani più qualificati ed istruiti purché mantengano nel tempo un atteggiamento di ricerca.

2.3. Parti sociali e over 50

Ma quali sono le opinioni e gli atteggiamenti espressi dai diversi attori coinvolti dal problema, i lavoratori interessati prima di tutto e poi anche i datori di lavoro e le parti sociali?

Emerge innanzitutto la scarsa disponibilità dei lavoratori over 50 al prolungamento della vita lavorativa sino ad oltre i 60 anni: c'è anzi la volontà di anticipare la fine dell'attività professionale il più possibile.

In genere il grado di soddisfazione espresso dagli over 50 è decisamente inferiore rispetto a quello denunciato dai lavoratori più giovani. Ne consegue anche una situazione di disagio maggiore verso più aspetti della vita lavorativa, quali il rapporto coi colleghi ed il clima organizzativo, le mansioni svolte, l'organizzazione del lavoro, lo sviluppo della professionalità.

La stanchezza fisica incide soprattutto tra le donne ed i lavoratori meno istruiti. Il ricorso a forme contrattuali che implicano la riduzione dell'orario di lavoro non costituiscono un fattore in grado innalzare il livello motivazionale degli over 50. Pare quindi dalle indagini svolte che l'unico aspetto interessante per gli over 50 sia la possibilità di raggiungere il pensionamento ai 55 anni, in particolare per quelle fasce di lavoratori meno qualificati. Emerge quindi che il disagio più evidente è collegato alla stanchezza fisica, con una prevalenza più netta per le donne e le fasce di lavoratori meno istruiti. Tutto ciò trova riscontro del resto nella rilevante opposizione sociale che ha animato negli ultimi anni le discussioni e le controversie sindacali e politiche intorno al tema della riforma delle regole del pensionamento con innalzamento delle soglie di età.

La qualità professionale è la leva su cui agire per contrastare il calo motivazionale ma essa agisce in maniera limitata ed intermittente. Infatti ad oggi il prolungamento della vita lavorativa sembra ricercato soprattutto per salvaguardare gli equilibri del sistema pensionistico e non viene valutato nel suo effettivo potenziale.

L'atteggiamento della maggioranza dei lavoratori manifesta quindi forti zone di ambiguità, enfatizzando soprattutto l'aspetto negativo dell'età che viene associata ad una perdita di abilità e diminuzione della performance fisica, dando meno importanza a quegli altri aspetti che hanno un valore positivo.

Il punto di vista dei sindacati, dei datori di lavoro e delle rappresentanze non differisce molto da quello precedentemente delineato. Si rileva infatti un certo scarto tra le politiche e gli obiettivi di livello macro e le soluzioni concrete che si realizzano al livello micro. L'ambiguità deriva anche dalle riforme incompiute, come nei casi degli ammortizzatori sociali, delle politiche attive del lavoro e del processo di decentralizzazione avviato ma non compiuto, con le norme e i riferimenti in continua evoluzione e con scarse risorse.

L'atteggiamento dei datori di lavoro è orientato più a limitare i conflitti e ad arginare i costi della crisi favorendo la fuoriuscita delle risorse. Le leve su cui si appoggiano sono quelle della mobilità lunga e dei prepensionamenti. Vi è quindi una strutturale ambiguità di fondo che accomuna le parti sociali e che crea una tensione tra misure di breve termine e obiettivi di lungo periodo. I lavoratori anziani in sostanza si sentono chiedere, come si è già richiamato all'inizio di questo rapporto, due cose contraddittorie: dare "spazio ai giovani", da un lato, quindi alleggerire i costi aziendali e consentire il ringiovanimento delle organizzazioni; pensionarsi più tardi, dall'altro lato, per alleviare gli oneri della previdenza. Si tratta ovviamente di due richieste tra loro incompatibili, ma che hanno in comune una visione negativa del lavoratore maturo o anziano e che di certo non contribuiscono a

formare una visione positiva del loro ruolo nel lavoro. Le caratteristiche potenzialmente interessanti dei lavoratori meno giovani trovano così molto minore risonanza e ciò si accompagna spesso a un utilizzo povero e marginale, a causa di un uso superficiale delle competenze lavorative.

Finché tale ambiguità segna i ragionamenti delle parti sociali o dei loro rappresentanti, la considerazione dei soggetti più anziani nell'ambito delle politiche delle risorse umane ai livelli macro e micro resta dimezzata.

2.4. Caratteristiche dei lavoratori over 50

Ma quali caratteristiche hanno i lavoratori over 50 attualmente impiegati?

Le indagini sul tema testimoniano che al crescere dell'età la componente femminile dell'occupazione tende ad assumere sempre minor peso. Ciò è dovuto in parte alla componente legislativa che prevede un limite di età più basso per le donne rispetto agli uomini. Nel caso delle donne si deve anche considerare una precoce fuoriuscita dal mercato sia per motivi familiari sia per l'applicazione di tipologie contrattuali atipiche che di norma incidono maggiormente sul genere femminile. Infine il fatto che gli uomini a differenza delle donne svolgano nell'età matura anche una professione autonoma facilita ulteriormente la permanenza degli uomini sul mercato del lavoro in età avanzata.

Altro aspetto da tenere in considerazione è la maggiore percentuale di laureati occupati nella classe di età più anziana, dato che sono i lavoratori con profili di elevata qualifica a rimanere più a lungo attivi sul piano professionale. Sono le professioni di tipo dirigenziale ed imprenditoriale quelle in cui si registra una forte presenza di over 50.

Le indagini sul tema dimostrano che per i lavoratori nella fascia di età 50-64 sono i settori della pubblica amministrazione, della difesa, delle assicurazioni sociali obbligatorie, dell'istruzione, della sanità e di altri servizi sociali a rappresentare i bacini di maggiore impiego. Nei settori invece dell'agricoltura, del commercio e dei servizi alle imprese e alle persone si concentra invece una maggiore presenza di lavoratori autonomi con un'età di oltre 65 anni.

L'incidenza di lavoratori over 50 è poi maggiore nelle aziende di medio-grande dimensione mentre per gli occupati con 65 anni o più, a riconferma della maggiore presenza di lavoro autonomo, la presenza risulta più consistente nelle aziende con meno di 11 dipendenti. .

Per quanto riguarda la tipologia contrattuale vi è una maggiore incidenza dei contratti standard (a tempo indeterminato e a tempo pieno) rispetto alla media del complesso della popolazione occupata. Tuttavia i contratti non standard, sia quelli a tempo determinato sia

quelli a tempo parziale, tendono ad assumere un peso significativo tra i lavoratori più anziani quale strumento per andare incontro alle esigenze della popolazione matura in modo da incentivarne la permanenza nel mercato del lavoro.

Esiste però tutta una fascia di lavoratori disoccupati over 50: quali sono le caratteristiche di quest'ultimi?

I disoccupati maturi sono in prevalenza uomini e con un livello di studio basso.

Tra i disoccupati, nella fascia di età 50-64, ci sono non solo ex-occupati ma anche individui che erano inattivi e che desiderano (o hanno bisogno di) tornare al lavoro.

La durata della non occupazione è diversa a seconda che si considerino individui maturi ex-occupati o ex-inattivi: per gli ex-occupati il periodo può variare da qualche mese a più di due anni mentre per gli ex-inattivi la situazione è meno definita.

Ma qual è la ragione per la quale i disoccupati (o meglio, le persone in cerca di occupazione) hanno lasciato il precedente lavoro? Le motivazioni addotte dagli ex-occupati e dagli ex-inattivi sono il licenziamento o la mobilità e la conclusione di un lavoro a termine.

La maggioranza dei disoccupati over 50 anni proviene dall'industria della trasformazione, dal commercio e dal settore dei servizi alle imprese e attività professionali e imprenditoriali che sono anche i settori che assorbono. Tuttavia i settori che "creano" più disoccupazione in termini relativi (rispetto all'occupazione che impiegano) sono: il settore turistico e la ristorazione (alberghi e ristoranti), dove il turnover di manodopera e il lavoro a termine sono più frequenti; gli altri servizi pubblici, sociali e alle persone; e l'intermediazione monetaria e finanziaria e le attività immobiliari.

La tipologia di lavoro ricercata da parte dei disoccupati over 50 è caratterizzata da un lavoro dipendente a tempo pieno; in effetti qualora si prospetti la possibilità di un part-time i lavoratori maturi sono in genere disposti ad accettarlo mentre non avviene il contrario e cioè se si profila la necessità di una passaggio da un part-time ad un tempo pieno.

Infine sempre da recenti indagini Istat sulle FdL risulta che i disoccupati maturi non si rivolgono di frequente ad alcun operatore di intermediazione per trovare un lavoro. Solo una piccola parte si è attivata maggiormente rivolgendosi sia ai Centri per l'impiego sia ad altre strutture di intermediazione (pubbliche o private).

2.5. Age management nelle organizzazioni

Le conseguenze dell'età sulla performance lavorativa sono contraddittorie e spesso condizionate dal contesto. È sicuro che la diversità di età implica cambiamenti sia di ordine positivo sia negativo.

Solo un'attenta gestione delle questioni relative all'impiego protratto degli over 50 consente di modificare i risultati che ne conseguono in ambito organizzativo. Le strategie adottate focalizzano generalmente alcuni punti essenziali:

- azioni preventive per evitare la deprofessionalizzazione dei lavoratori più anziani o i problemi di salute collegati al lavoro;
- azioni di approfondimento su tutto l'iter professionale dei dipendenti di fasce di età diverse;
- interventi che prendano in considerazione e che integrino tutte le dimensioni in grado di contribuire ad un efficace age management;
- azioni orientate a sostenere i lavoratori anziani che hanno perso la loro capacità lavorativa o hanno incontrato problemi di salute causati dal lavoro.

Tali strategie sono tutte finalizzate al superamento delle singole barriere legate all'età e all'elaborazione di una visione integrata di tipo sia strutturale sia culturale. I paesi del nord Europa si sono rivelati più attenti e più anticipativi rispetto a tali tematiche.

Dato che le capacità di un individuo cambiano nel tempo, insieme alla sua età ed al contenuto stesso della vita di lavoro, si assiste ad un processo continuo che combina le risorse individuali con le esigenze del contesto lavorativo. Ciò comporta per il soggetto la necessità di aggiornare nel tempo le proprie attitudini e la propria motivazione e di migliorare la propria salute, la propria capacità funzionale e la competenza professionale.

Age management significa pertanto riconoscere e utilizzare i punti di forza dei lavoratori di tutte le età, modificare i contenuti di lavoro e le procedure e promuovere sia i benefici economici sia il benessere psicosociale dei lavoratori.

Dal punto di vista della vita di lavoro, i più importanti cambiamenti portati dall'età sono un declino nell'abilità di percezione e nella velocità di reazione: tali cambiamenti possono essere compensati da soluzioni di tipo ergonomico, da una migliore organizzazione del lavoro e da aiuti o supporti personali.

Lo stesso ciclo di vita delle competenze e della carriera professionale deve essere rivisitato, riconoscendo che le persone sviluppano con l'età competenze che non erano significative nelle precedenti fasi. La curva calante nell'apprendimento e nella performance

considerata propria dei lavoratori over 50 può esser attenuata sensibilmente se si realizza in un contesto di lavoro “orientato all’età”.

Le strategie delle organizzazioni sono quindi chiamate a sviluppare le potenzialità insite nei diversi soggetti interessati: si tratta di un compito molto più creativo e impegnativo di quanto non sia la semplice realizzazione operativa di un modello astratto.

Le linee d’azione principali previste in tale chiave si possono sintetizzare nei punti seguenti:

1. gestire la demografia aziendale
2. innovare nel disegno dei compiti
3. utilizzare il performance management
4. gestire gli spazi e i tempi di lavoro
5. attivare apprendimento e trasferimento di conoscenze
6. costruire un ambiente di dialogo intergenerazionale
7. gestire la mobilità e l’outplacement

2.5.1 Gestire la demografia aziendale

Nella maggior parte delle organizzazioni la composizione per classi di età del personale raramente è stata oggetto di specifica attenzione e di una precisa strategia e programmazione.

La scarsa attenzione non è da ricondursi ad una totale mancanza di sensibilità rispetto al tema in esame ma all’urgenza di altre questioni che hanno portato a sottrarre valore ed importanza al fattore demografico nella gestione delle politiche del personale.

Tuttavia la transizione demografica che si profila fornisce la spinta alla ricerca di un assetto demografico non subìto ma programmato all’interno delle aziende. Quando la numerosa generazione dei nati nell’ultimo dopoguerra perverrà all’età convenzionale di pensionamento, le imprese si troveranno di fronte ad una notevole mancanza non solo di lavoratori, ma soprattutto di abilità e competenze, esperienza e conoscenza organizzativa e dei mercati, difficilmente sostituibili. Tale situazione potrebbe essere gestita semplicemente rendendo più attrattive le imprese per dirigenti, quadri intermedi e altri lavoratori che vorranno continuare a lavorare sia part time sia per specifici progetti.

In molti settori si assiste alla presenza sul mercato di prodotti per i quali la popolazione over 50 assume una posizione predominante in qualità di clientela e consumatori. Infatti nei prodotti e nei servizi per la salute, per la cura della persona, per la casa, per la cultura e l’intrattenimento, ad esempio, le fasce di età oltre i 50 anni sono divenute sempre di più

la componente più interessante del mercato sia per bisogni sia per disponibilità economica. La presenza di personale in azienda differenziato per età, genere e appartenenza etnica consente all'impresa di assumere una posizione di competitività sul mercato. Un simile tipo di impresa è in grado di interfacciarsi con i clienti over 50 disponendo di personale affine per cultura e sensibilità. Questo non riguarda solo gli addetti alla vendita ma si riflette su numerose componenti e funzioni aziendali, dalla ricerca e sviluppo, al marketing, all'assistenza post vendita. Nelle imprese di servizi, poi, tale esigenza tende ad esser ancor più importante, perché il contatto con il cliente coinvolge gran parte dell'organizzazione. Sensibilità, esperienza, diretto vissuto di alcune problematiche potranno così divenire più chiaramente un vantaggio competitivo indotto da un'adeguata presenza di lavoratori non giovani nella composizione del personale di un'azienda.

Una simile nuova gestione del personale consente non solo di impostare politiche organizzative orientate alle risorse più anziane ma di strutturare percorsi di sviluppo delle carriere che tengano conto dello sviluppo del ciclo di vita delle competenze. Lo scopo non è solo di armonizzare gli orientamenti individuali allo sviluppo di carriera in relazione alle esigenze organizzative ma anche di promuovere l'analisi delle situazioni aziendali secondo la logica del ciclo di vita professionale e di orientare e sviluppare secondo una visione prospettica competenze e abilità, combinandole opportunamente in una visione intergenerazionale.

In tale prospettiva l'età deve essere correlata anche ad altri fattori quali l'attitudine verso il lavoro, l'incidenza delle competenze tecnico-specialistiche e l'energia relazionale e sociale. La competenza tecnico-specialistica consiste nel mantenimento e nello sviluppo nel tempo di conoscenze specifiche di una certa sfera professionale, costantemente aggiornate dalla loro applicazione pratica.

L'energia relazionale e sociale consiste invece nell'abilità di comprendere il contesto dei rapporti intersoggettivi che caratterizza un'attività professionale e di orientare i comportamenti in un'ottica costruttiva.

Analoghe analisi dei diversi cluster di lavoratori potranno riguardare i profili dei lavoratori più giovani, tenendo presente che le loro caratteristiche potranno essere diverse rispetto ai lavoratori più maturi che andranno progressivamente a sostituire nelle rispettive mansioni.

2.5.2 Innovare nel disegno dei compiti

E' altresì importante impostare in azienda alternative strutturali nella progettazione dei compiti che valorizzino i lavoratori senior, consentendone una riqualificazione ed un recupero di caratteristiche ritenute solo proprie dei lavoratori più giovani. È in questo aspetto che può divenire rilevante il ruolo di forme organizzative innovative. Infatti le caratteristiche differenziali che favoriscono i lavoratori anziani sono tutte coerenti con i connotati che le teorie organizzative recenti considerano proprie delle formule organizzative emergenti. Inoltre se già in passato era presente l'attenzione alle condizioni di utilizzo dei lavoratori maturi, essa aveva però un impatto limitato sugli equilibri aziendali.

In un'ottica di valorizzazione dei lavoratori maturi occorre però predisporre una serie di strategie indirizzate a "svecchiare l'organizzazione" e a superare definitivamente istituti e prassi obsolete, che talora restano in vigore, quali il rigido mansionismo, la connessione tra posizione di lavoro e posizione gerarchica, gli incentivi in termini di retribuzione fissa, i percorsi di carriera verticali, gli incarichi attribuiti a tempo indeterminato e tutte le altre soluzioni nella logica del fisso, del permanente e dell'irreversibile.

La prospettiva di cui sopra tende ovviamente a prediligere un approccio basato più sulle caratteristiche individuali delle risorse e sulle loro competenze professionali piuttosto che sulle mansioni. Anche l'ambiente organizzativo assume importanza arrivando ad includere sia il piano del compito sia quello del contesto. Il compito presenta una relazione diretta con gli aspetti tecnici dell'organizzazione; il contesto riguarda l'impegno e l'attenzione rivolti a costituire e mantenere nel tempo le condizioni di un ambiente organizzativo, sociale e psicologico favorevole ad un efficace funzionamento del nucleo tecnico.

L'adozione di una concezione allargata, dal compito al contesto, induce a dare rilevanza proprio a quegli aspetti che segnano la differenza tra diverse classi di età; porta a percepire le sfumature da cui dipendono i contributi potenziali di ciascuna risorsa; consente alla fine di superare le visioni stereotipate e superficiali.

2.5.3 Utilizzare il performance management

Il nuovo approccio di job design include anche un'impostazione del performance management analogamente orientata. Per performance management si intende tutto l'insieme di sistemi e di azioni rivolti a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi ed a promuovere il cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda, prendendo in considerazione il sistema dei premi e della retribuzione ed il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

Non sempre ad esempio l'incentivo retributivo produce maggiore impegno nel lavoro poiché agiscono altre variabili presenti o meno a seconda dell'età o di altri aspetti che caratterizzano il gruppo di appartenenza: anche l'utilizzo di incentivi retributivi dovrebbe sottostare alla logica della variabilità in modo da evitare una configurazione rigida dei premi ed un conseguente blocco nella continuità della collaborazione.

Nel nuovo sistema di gestione delle risorse si toccano dunque gli aspetti emotivi e motivazionali delle persone in modo da contrastare il peso di una fisiologica stanchezza fisica e psicologica. Tra i vari aspetti non sono da sottovalutare nemmeno l'aspetto fisico degli ambienti di lavoro e la definizione degli orari, componenti quest'ultime che possono contribuire a rendere più attrattivo ed interessante lo svolgimento del lavoro.

Spesso l'attenzione su tali elementi è stata posta soprattutto nel caso di lavoratori giovani per cui è importante possedere spazi maggiori per l'autonomia e per l'inventiva personale: si sono per esempio impostati sistemi per superare le prassi di controllo burocratico degli orari e progettate modalità originali di disposizione degli ambienti di lavoro. Analoga attenzione potrebbe essere riservata ai lavoratori più anziani avvalendosi dell'apporto specifico degli studi di ergonomia.

2.5.4 Apprendimento e trasferimento delle conoscenze

In alcuni contesti territoriali italiani la continuità di impiego dei lavoratori dopo i 55 anni non sembra rappresentare un problema rilevante. Si tratta per lo più di contesti territoriali dove è predominante l'occupazione nella piccola impresa e nelle aziende artigiane e dove la disoccupazione è praticamente inesistente. In tali casi i lavoratori vengono trattenuti il più possibile dalle aziende perché detentori di un know-how difficilmente sostituibile; non di rado anche dopo il pensionamento tali lavoratori continuano a collaborare con formule varie, anche atipiche e "sommerse". Altri casi, soprattutto esteri, evidenziano il successo ottenuto da programmi che puntano a coinvolgere i lavoratori anziani in modo da rendere sistematico il trasferimento di conoscenze all'interno delle aziende.

La strategia proposta consiste quindi nel rendere sistematico e permanente il trasferimento delle conoscenze, fatto quest'ultimo che spesso si realizza senza una specifica programmazione oppure si lega a progetti episodici. L'obiettivo di mantenere una continua tensione all'apprendimento, in senso sia individuale sia organizzativo, lungo tutte le fasi del ciclo di vita professionale, combina l'esigenza di valorizzare l'esperienza dei lavoratori con quella di mantenere e sviluppare nel tempo le competenze su cui si fonda la competitività aziendale. Ciò funziona a condizione che l'apprendimento sia considerato un

valore che impronta e ispira tutte le politiche delle risorse umane, dettando anche le regole che presiedono ai percorsi di sviluppo professionale e alle carriere. E' fondamentale dunque combinare l'esigenza di offrire possibilità di sviluppo attrattive con la necessità di mantenere flessibile la struttura organizzativa conseguente. Tale obiettivo finale è raggiungibile mediante:

• una più ricca gamma di ruoli e figure professionali, articolata per linee orizzontali e non gerarchiche, comprensiva anche di posizioni adatte a valorizzare l'esperienza dei lavoratori senior;

• la definizione di percorsi di sviluppo per linee orizzontali, implicanti l'affidamento di incarichi con una durata definita, secondo una logica di progetto, implicanti forme di rotazione e di reversibilità nel tempo;

• l'affiancamento di forme di carriera che riconoscano l'esperienza con l'attribuzione di prestigio e di ascolto privilegiato, di incarichi che valorizzino il potenziale di chi ha saputo accumulare nel tempo conoscenza e saggezza.

Iniziative più specifiche possono essere rivolte ad offrire ai lavoratori senior forme di aiuto e sostegno finalizzate a valorizzare le rispettive potenzialità, affrontare eventuali motivi di disagio, gestire in modo più consapevole la crescita personale e professionale. Azioni di mentoring, coaching, counseling sono le modalità privilegiate in ordine a tale tipo di intervento. I lavoratori senior possono divenire sia destinatari ti tali azioni sia esercitare loro stessi in prima persona funzioni di mentoring verso le risorse più giovani. Tale strategia rientra appieno nell'ampliamento della gamma di ruoli di cui sopra. La commistione dunque di una moderna metodologia di formazione on the job con interventi di promozione della sicurezza e della salute sul lavoro può portare a risultati molto brillanti che valorizzano la padronanza di buone pratiche di lavoro da parte delle maestranze esperte. Quest'ultimi infatti posseggono importanti conoscenze tacite, per esempio riguardo alle modalità per evitare incidenti sul lavoro o riguardo alla gestione delle routine quotidiane minimizzando i rischi: attraverso progetti di tal genere si possono esplicitare e trasferire ad altri gruppi di lavoratori.

2.5.5 Costruire un ambiente di dialogo favorevole alla diversità

Al pari della condivisione di informazioni, anche la diversità ed il pluralismo possono essere considerati fonte di ricchezza, in quanto potenziale risorsa conoscitiva e stimolo ad esplorare più alternative, superando ogni sterile contrapposizione. Ciò può essere visto come elemento di salute organizzativa, che spinge verso assetti più validi, competitivi,

capaci di evoluzione. Mentre i lavoratori dell'età di mezzo, tra i 30 e i 60 anni per esempio, sono spesso padri e madri di figli anche piccoli e sono dunque scoraggiati dal prendersi rischi a causa del peso delle responsabilità familiari, la fascia degli over 60 si manifesta oggi come una frazione importante dotata della forza dell'esperienza e capacità ma anche libera da impegni gravosi di ordine familiare. Sono tali caratteristiche che configurano la fascia degli over 50 come risorsa preziosa per le politiche di sviluppo all'interno delle aziende dove, con differenti regimi di impiego e differenti compiti, possono mettere a disposizione capacità di ricerca, di consulenza e di insegnamento e possono proporsi come modelli di ruolo, anche se raramente in posizione di leadership. È un potenziale che si può esprimere meglio attribuendo agli over 50 compiti nuovi e uscendo dalle posizioni formali occupate in precedenza. Si pone pertanto la problematica di favorire un costruttivo dialogo tra persone appartenenti a diverse classi. Si afferma l'esigenza di costruire un contesto, un ambiente, una cultura che favorisca un approccio di dialogo e di comunicazione reciproca.

I potenziali benefici e vantaggi associati ad un'accorta pianificazione e gestione della struttura demografica del personale aziendale in ottica di diversità non sono però conseguibili senza la formazione di un ambiente interno e di una cultura diffusa che valorizzino l'integrazione e il dialogo tra persone appartenenti a diverse generazioni. Il rischio nelle organizzazioni è infatti di propendere per scelte univoche che portano a privilegiare o l'esperienza oppure il potenziale dei giovani. Negli ultimi decenni si è affermata nelle aziende una certa preferenza verso le fasce di età più giovani, benché di recente si stia assistendo ad un'inversione lieve di tendenza. Non è però sufficiente oscillare tra le due posizioni e accettare che i gruppi di lavoratori di diverse età esprimano differenti caratteristiche. Occorre anche evitare che i due gruppi finiscano per divenire estranei l'uno all'altro, minimizzando i contatti e la reciproca influenza. L'estraneità ed il distacco tra generazioni alimentano fenomeni dannosi, che inaridiscono il potenziale dell'organizzazione, come il burnout e vari tipi di nevrosi organizzative.

Il burnout si manifesta come stato di esaurimento fisico, mentale ed emozionale, vissuto da operatori che all'inizio della carriera erano stati fortemente motivati e avevano a lungo coltivato speranze, ideali e coinvolgimento emotivo. Progressivamente si è fatto strada in loro un senso di mancata realizzazione che li ha portati a perdere lo spirito positivo di partenza.

La radice del fenomeno sembra quindi risiedere nel senso di inutilità e di frustrazione di fronte alla non realizzazione delle speranze da parte di quei lavoratori che avvertono un forte bisogno di dare un significato esistenziale all'attività lavorativa.
Proprio l'incomunicabilità, il distacco, la mancanza di fiducia che separano gruppi differenziati di operatori, a causa dell'età, dello status e della rigidità culturale sono all'origine di tale fenomeno che disperde e sottrae valore a risorse professionali anche di grande professionalità.
Sorge allora come preziosa risorsa la capacità di alcuni soggetti di costituire punti di contatto tra i diversi gruppi. L'analisi delle relazioni di rete mostra infatti che la capacità di alcuni attori di istituire collegamenti e fare da ponte tra diversi gruppi di soggetti omogenei (e fortemente collegati tra loro) può avere un effetto potente nel tenere assieme una rete e consentire una comunicazione diffusa, evitando l'isolamento dei diversi nuclei e il rischio di sterilità e involuzione degli stessi.
Possono emergere allora figure capaci di mediare tra linguaggi, sensibilità, aspettative divergenti. Si tratta di risorse che operano alla base e negli strati intermedi dell'organizzazione senza il cui contributo è improbabile il raggiungimento di livelli significativi di coesione sociale.

2.5.6 Gestire la mobilità e l'outplacement

Gli interventi che affrontano i problemi degli over 50 ragionano sull'intero arco della vita professionale e personale, evitando quindi di limitare la visione a un solo segmento. La gestione ottimale di un ciclo che abbraccia un lungo periodo della vita professionale difficilmente si realizza attraverso una stabilizzazione di mansione, di ruolo e di retribuzione economica. Per una vita di lavoro di lunga durata è necessario invece il cambiamento, l'apprendimento di nuovi skills e comportamenti, l'adattamento a nuove condizioni. Ciò è coerente con i concetti proposti di ringiovanimento della persona e della stessa organizzazione, di diversità, di dialogo tra età e tra culture.
In tale prospettiva assume una nuova valenza anche un orientamento verso la mobilità nelle sue diverse forme sia trasversali in seno all'organizzazione sia al di fuori dell'organizzazione di appartenenza.
La mobilità interaziendale e intersettoriale è spesso oggetto di politiche pubbliche specifiche. Tale tipo di mobilità viene favorita anche parte delle stesse aziende. Le nuove politiche attive del lavoro, che si sta tentando faticosamente di attuare, aprono spazi per tali interventi; i soggetti attivi nel mercato del lavoro, come le varie agenzie che offrono

servizi, le società di somministrazione e gli enti di formazione possono contribuire all'elaborazione di soluzioni innovative e interessanti. La mobilità esterna viene pertanto attivamente promossa e diviene oggetto di pratiche di outplacement sotto la spinta non solo di crisi ed emergenze ma anche di una progettazione ragionata che tenga in conto le convenienze di imprese e di lavoratori, prospettando a questi ultimi opportunità di sviluppo professionale più motivante.

In conclusione, le sette linee proposte per le strategie aziendali ed organizzative concorrono a configurare e gestire nuove soluzioni per la valorizzazione della popolazione lavorativa over 50 concepite in maniera coerente con la transizione demografica in atto nel mercato del lavoro.

E' necessario attivare un cambiamento culturale e sociale, rappresentato da un forte sforzo di comunicazione e di influenza delle opinioni che crei un contesto favorevole per l'age management sia nel sistema sociale ed economico sia nelle organizzazioni private e pubbliche.

Le soluzioni organizzative di cui sopra non hanno solo una valenza in quanto direttamente riferite al segmento dei lavoratori più anziani ma sostengono un ruolo formativo che consente di anticipare e prevenire i problemi. Impegnandosi sin dall'inizio nel creare un contesto flessibile e reversibile, si produce una situazione che facilita nel tempo l'utilizzo di una gamma di competenze e professionalità più ampie.

Solo un'organizzazione flessibile, giovane, "svecchiata" è in grado di gestire la diversità, di trarre beneficio da competenze diverse, riconducibili a lavoratori di diverse età e di diverse culture.

3. Il Progetto: descrizione

L'attuale processo di invecchiamento della popolazione è destinato a produrre effetti economici e sociali rilevanti che impongono l'adozione di strumenti e modelli di organizzazione del lavoro in grado di tenere conto di tale fenomeno. Recenti studi in merito stimano che in Europa entro il 2050 si verificherà un calo del 18% della popolazione in età lavorativa e di conseguenza il rapporto tra pensionati e persone in età lavorativa diventerà del 50% rispetto al 24% ad oggi registrato.

In Italia, come in altri Paesi d'Europa, l'espulsione dal mercato del lavoro dei lavoratori in età matura è cresciuta esponenzialmente, come del resto la consapevolezza che non sia più proponibile un uso sistematico del pensionamento anticipato quale soluzione al problema degli esuberi nelle aziende. Da una parte, inoltre, le imprese cercano di preferenza giovani risorse, incidendo su un mercato di per sé già ristretto e competitivo; dall'altra, si registra un continuo invecchiamento della popolazione aziendale, dato il prolungarsi dell'età pensionabile.

Ad un simile scenario si deve anche aggiungere il fatto che le diffuse ristrutturazioni aziendali e innovazioni tecnologiche hanno incrementato processi di ridimensionamento e ridisegno organizzativo, contribuendo in tal modo a determinare l'uscita precoce di molti dei lavoratori prossimi alla pensione.

La tendenza prevalente, anche se spesso non dichiarata, è di considerare gli over 50 come soggetti meno efficaci sul lavoro per questioni di salute, di motivazione e di propensione al cambiamento nonché per aspetti legati alla produttività ed alla adattabilità verso le nuove tecnologie. Si tratta di stereotipi, storicamente fissati, che mantengono viva un'immotivata emarginazione degli over 50 dalle dinamiche del mercato del lavoro.

Come sopra evidenziato, i processi di riorganizzazione aziendale, spesso volti al contenimento dei costi, tendono all'espulsione dei lavoratori più anziani perché più costosi e al loro trasferimento funzionale, senza però considerare fondati e validi criteri di governance: tutto ciò incrementa un progressivo impoverimento dei valori di cui si fanno portavoce i lavoratori più anziani nonché delle competenze in loro possesso.

Il presente progetto intende, invece, promuovere azioni di valorizzazione dei collaboratori over 50, sensibilizzando le aziende a trattenere tali risorse e la loro seniority, in considerazione del fatto che, in un'era di globalizzazione dei mercati, accanto al capitale di tipo finanziario si impone il capitale sociale in grado di generare il cambiamento delle performance aziendali. Inoltre la conoscenza approfondita di un prodotto/servizio, di

tecnologie e di macchinari, del territorio e del mercato di riferimento sono elementi competitivi che, solo chi ha acquisito competenze specifiche in un dato contesto organizzativo, possiede ma soprattutto è in grado di trasferire a risorse più giovani e/o neo-assunte. La presente sperimentazione si propone dunque di richiamare l'attenzione delle PMI su tali aspetti per preservare il capitale intellettuale maturato nel tempo dalle varie aziende e per individuare validi metodi che ne facilitino il trasferimento alle risorse più giovani.

3.1. Fase 1 Analisi del contesto: le interviste ad aziende e lavoratori

Nella prima fase si è voluto realizzare una diagnosi dello scenario complessivo presente nelle PMI del tessuto associativo in modo da evidenziare le politiche prevalentemente messe in atto dalle aziende rispetto ai lavoratori più anziani, mettendo in evidenza i bisogni e le criticità sia delle imprese sia dei lavoratori stessi.

L'analisi è stata effettuata secondo una modalità duplice: da un lato, raccogliendo i dati e le ricerche già effettuate sul tema sia a livello nazionale sia a livello locale; dall'altro facendo un'indagine "field" (sul campo), tramite l'intervista ad aziende che si siano dimostrate interessate all'argomento. L'indagine è stata effettuata mediante interviste svolte sia con i referenti aziendali, per metterne in luce le scelte strategiche prevalenti, sia con eventuali rappresentanti sindacali e/o esperti del settore.

In entrambi i casi l'intervista è stata di tipo semi-strutturato, in modo da lasciare ampio spazio al racconto ed alla riflessione pur perseguendo obiettivi diversi. In entrambi i casi si è cercato di evidenziare alcuni punti essenziali quali:

- la composizione del personale (categorie, contratti, titoli di studio) divisa per fasce di età e per genere;
- i flussi di personale in entrata ed in uscita;
- le informazioni sulla formazione erogata, sulle assenze e sugli straordinari;
- le politiche attive e/o conosciute in azienda a favore degli over 50 (formazione, incentivazione, tutela della salute, sistemi di gestione delle risorse over 50).

Sempre con i testimoni esperti e con i referenti aziendali si è cercato inoltre di approfondire alcune aree dei dipendenti over 45 legate al cosiddetto grado di "adattabilità", in quanto indicatore utile per immaginare futuri scenari di carriera e di strategie lavorative individuali. In tal caso si sono indagati i seguenti ambiti:

- la condizione socio anagrafica
- la situazione previdenziale

- la tipologia contrattuale (l'inquadramento, l'anzianità aziendale)
- il turn over e la sostituibilità (percezione del lavoratore rispetto alla sua azienda)
- le capacità professionali
- lo stato di salute e la saturazione del lavoro
- la percezione delle politiche aziendali e delle eventuali discriminazioni
- la personale attivazione verso la formazione professionale
- la progettualità e la disponibilità ad investire ancora sul futuro

3.2. Fase 2 Definizione di un modello di intervento

Sulla base delle evidenze emerse nella fase precedente, si è tentato di definire un modello di intervento in cui sono precisati gli strumenti, le indicazioni metodologiche e di intervento più efficaci per affrontare la gestione degli over 50 all'interno del più complesso Human Resources Management.

Anche sulla scorta degli esiti dell'indagine preliminare, si è provato a progettare un modello di intervento nelle aziende a supporto della gestione dei lavoratori più anziani. Il modello in particolare tiene conto non solo degli elementi emersi durante l'effettuazione delle interviste nelle PMI ma si basa anche sulla raccolta dei dati e sulle sperimentazioni già in atto in altri paesi europei.

A tale proposito si sono tenuti a riferimento i modelli di intervento proposti ad oggi nei Paesi Scandinavi ed in alcuni paesi europei, quali la Francia e la Germania, da cui pare evidente la focalizzazione di taluni aspetti:

- la formazione continua, in quanto parte integrante del lavoro a tutte le età e come azione di contrasto alla rapida evoluzione tecnologica. In Italia in particolare la riqualificazione formativa è stata sostituita da politiche incentrate sulla prematura uscita degli over 50 ed è stata contrastata anche da un atteggiamento di rifiuto da parte dei lavoratori medesimi, per una forma di avversione più indotta che reale nei confronti di nuovi apprendimenti;
- il counseling nei luoghi di lavoro, in quanto azione principale di promozione della salute, di maggiore produttività e di valorizzazione delle risorse. Si tratta in prevalenza di interventi di sostegno, di consulenza e di ascolto "empatico" dei problemi esposti, da un lato, dai lavoratori al fine di facilitarne la partecipazione, la motivazione nel lavoro ed il senso di appartenenza all'azienda e, dall'altro, dagli staff direttivi con l'intento di guidarli nell'applicazione di politiche aziendali in linea con le esigenze dei dipendenti over 50;

- il contrasto alla discriminazione, inteso come insieme di ricerche e di campagne informative dirette alla PMI con l'obiettivo di modificare gli atteggiamenti ed i comportamenti dei datori di lavoro, orientandoli al Prolungamento della Vita Attiva degli over 50 presenti nelle loro aziende. Ciò ad esempio potrà significare la valorizzazione delle competenze maturate dai dipendenti over 50 mediante opportune azioni di "staffetta formativa" da parte dei medesimi nei confronti dei lavoratori più giovani ed inesperti;
- il mantenimento di idonee condizioni ergonomiche e di sicurezza sul lavoro per preservare un adeguato stato di salute nei lavoratori over 50.

Il modello è il riferimento metodologico-applicativo principale per la fase di diffusione e sensibilizzazione sul tema in oggetto presso le aziende del tessuto associativo.

3.3. Fase 3 Sensibilizzazione delle PMI

Nella terza fase si è cercato di diffondere il modello di intervento sviluppato nella precedente fase in prima battuta presso le PMI intervistate nell'indagine preliminare e, in un secondo momento, anche in altre aziende del tessuto associativo: ciò ha consentito in parte di affinare ulteriormente gli elementi portanti del modello, in base ai commenti critici ottenuti dalle realtà che hanno preso visione del modello medesimo.

In tale fase si è cercato di verificare, almeno all'interno di una delle aziende intervistate, la corrispondenza tra quanto evidenziato dai livelli direttivi e quanto esplicitato nel modello.

In particolare è stato possibile effettuare:

- Un confronto dei dati ricavati dal referente aziendale con i risultati dell'indagine effettuata tra le aziende;
- Una descrizione alla DRU aziendale del quadro di sintesi emerso dopo aver stilato uno specifico report di intervista;
- Un commento ed una condivisione del tipo di percezione da parte del referente aziendale della situazione oggetto dell'indagine;
- Una definizione di possibili aree di intervento per l'azienda, tenendo a riferimento il modello e suggerendo dunque un ventaglio di possibili azioni tra quelle previste nel modello medesimo;

Per le PMI non coinvolte nell'indagine preliminare si sono invece diffusi i dati emersi dalla rielaborazione della medesima con intenti sia promozionali sia di eventuale sperimentazione e applicazione del modello di cui sopra.

Fase 4 Diffusione

Nella quarta fase si è provveduto alla diffusione dei risultati della sperimentazione e del modello sviluppato nei precedenti step al fine di sensibilizzare le aziende sul tema in questione.

Si è inoltre progettato un manuale contenente le linee guida e gli strumenti di intervento da proporre alle aziende in modo da favorire un avvicinamento al tema e dunque una sensibilizzazione sulle criticità ad esso connesse. Ciò al fine di potenziare la capacità di autovalutazione delle aziende rispetto ai contenuti di una gestione consapevole dei dipendenti over 50 presenti in azienda.

.

4. Il Progetto: strumenti e metodologia utilizzati con le aziende

4.1. Premessa

La metodologia e gli strumenti messi a punto hanno cercato primariamente di comprendere come sia possibile, e cioè con quali strumenti e a quali condizioni, incoraggiare i lavoratori a prolungare la loro vita professionale e nello specifico qualora si tratti di soggetti prossimi al pensionamento. Si tratta di un paradosso di tipo sociale dato che la tendenza è quella di identificare nel lavoratore over 45 un soggetto ormai incamminato verso il ritiro dalla vita attiva.

Tale questione si ripercuote anche sul fronte dei datori di lavoro e porta ad indagare sugli strumenti idonei per incentivare il mantenimento del posto di lavoro delle risorse più mature, scoraggiandone il ritiro e puntando piuttosto sul loro bagaglio di esperienze, in vista anche della possibilità di trasmettere i saperi strategici per il presidio delle funzioni chiave o di quelle strettamente connesse al core business aziendale.

E' altresì necessario sostenere lo sforzo delle aziende secondo modalità che siano in armonia col quadro delle politiche di protezione sociale, con gli strumenti di regolazione del mercato del lavoro e con gli ammortizzatori sociali.

Si deve dunque ammettere che ad oggi i lavoratori anziani si trovano a vivere una situazione contraddittoria: da una parte, in nome dell'impiego, sono invitati ad abbandonare precocemente il mercato del lavoro in modo da lasciare spazio ai giovani, dall'altra, in nome della preservazione dell'equilibrio finanziario dei sistemi pensionistici, sono invitati a lavorare il più a lungo possibile.

Tuttavia, benché sia possibile registrare alcuni contributi importanti sul tema in più ambiti disciplinari, si deve ammettere che , soprattutto nel nostro paese, si registra un deficit di attenzione, sia in termini di riflessione sociologica sia in termini di esperienza empirica, nei confronti di tale specifico tema.

4.2. La metodologia: l'indagine empirica presso le aziende

Uno studio sulle strategie, o se si vuole, sulle singole azioni che le aziende mettono in campo per valorizzare al proprio interno le risorse con età avanzata può risultare interessante per diversi motivi. Due sono gli elementi importanti da sottolineare. Da un lato la sperimentazione ha permesso di rielaborare tematiche, anche sufficientemente chiarite sotto il profilo teorico, con la lente di chi si trova tutti i giorni a dover fare scelte di direzione e di gestione in contesti instabili ed altamente complessi. Dall'altro è stato possibile

condurre l'osservazione in un periodo particolarmente significativo dal momento che, per quanto non più all'apice, ci si trova ancora nel pieno di una crisi che non solo non accenna a risolversi ma che probabilmente lacererà il sistema sociale per molto tempo.

L'indagine, dei cui risultati daremo conto nelle pagine che seguono, poggia fin dall'inizio su alcuni elementi di contesto ampiamente validati anche dalle risultanze empiriche, che possono essere cosi sintetizzati:

- la valorizzazione del lavoro per le classi in età matura, può costituire per l'azienda un vero fattore di problematicità dal momento che si impone per effetto di dinamiche ad essa esterne la cui direzione è spesso opposta a quella auspicata (prolungare la vita lavorativa o anticipare la dismissione?);
- la sperimentazione di soluzioni volte a valorizzare gli anziani in azienda stenta ad affermarsi nonostante la molteplicità di esperienze già avviate a livello europeo stia a provare che iniziare è non solo possibile ma anche doveroso;
- il prolungamento della vita attiva assume caratteri di problematicità ad oggi inediti, nella misura in cui ci si occupa di lavoratori che si trovano nella fase finale del ciclo lavorativo.

La ricerca poggia su una ipotesi precedentemente argomentata, secondo cui è possibile fronteggiare il declino prestazionale dovuto all'età, da un lato, valorizzando quelle abilità tardive che in genere accompagnano l'età matura e, dall'altro, intervenendo sul "lavoro e sul suo contesto" in base all'idea che la ricerca della compatibilità su entrambi i fronti sia la via maestra per conciliare esigenze aziendali con esigenze individuali.

L'oggetto centrale, o se si vuole il focus della ricerca, riguarda le strategie e le pratiche che aziende sensibili al tema hanno messo in campo per prolungare al meglio la vita lavorativa dei relativi dipendenti. Si tratta di azioni volte a "sorreggere" la curva del declino prestazionale dei singoli, cercando di rallentarne il decorso mediante soluzioni ad hoc volte a contenere la flessione essenzialmente sul fronte della produttività.

L'intento iniziale era quello di individuare e ricostruire buone pratiche, magari originali, che fossero di senso compiuto e pertanto descrivibili e modellizzabili. Come avremo modo di vedere più avanti, ciò è stato possibile solo in parte dal momento che ci si è trovati in presenza di casi dove a fronte di una ferma chiarezza di intenti corrispondevano o pratiche molto fluide e non sistematiche oppure prassi a tal punto integrate e pervadenti nella pratica gestionale da non consentire un'agevole estrapolazione. Situazione questa che, per quanto non prevista, non ha limitato affatto l'operatività dal momento che ha lasciato molto più spazio all'approfondimento.

Diversi sono stati i temi oggetto di attenzione nel corso della sperimentazione.

Un primo modulo di ricerca ha riguardato la disamina dei fattori originari che stanno alla base di scelte di age management. Sono ragioni di tipo utilitaristico dettate ad esempio da motivi di opportunità, di necessità, di immagine o possono essere anche fattori originari di tipo valoriale, in certo senso fondativi e per ciò non manifestamente legati all'utile? E inoltre, fino a che punto un'azienda con una base valoriale esplicita e condivisa è più predisposta nel prefigurarsi un approccio responsabile?

Un secondo modulo riguarda l'approfondimento di quei temi che comunque incrociano la problematica dell'età matura e lo fanno con un alto tasso di incidenza e di condizionamento. E' sufficiente pensare ai temi inerenti la connessione tra curva retributiva e produttività piuttosto che le resistenze al cambiamento o il ruolo che può avere la formazione in un contesto di sostegno.

Un terzo modulo punta alla ricostruzione dell'esperienza aziendale vera e propria in materia di over 50, cercando dove possibile di scorporare le singole azioni, dipanarle e trattarle anche in un'ottica valutativa (quindi obiettivi dell'azione, criticità incontrate nel percorso, benefici attesi).

Uno spazio ha avuto anche la disamina del punto di vista dei lavoratori, allorché essi stessi sono chiamati ad esprimersi circa la possibilità di prolungare di qualche anno la vita lavorativa. Un argomento sovente sottovalutato e per ciò stesso adombrato ma che abbiamo riscontrato avere il suo peso e diventare non di rado parte integrante del problema.

A seguire, ci si è chiesti cosa è possibile fare, quali attori sociali e istituzionali coinvolgere ed a che titolo, per promuovere un cambiamento non solo culturale ma anche di fatto, che crei migliori condizioni affinché la aziende possano con più serenità operare e sviluppare una sana sperimentazione in tal senso.

Da un punto di vista più generale si può dire che, a partire dalla rielaborazione di esperienze reali, la ricerca si propone di:

a) fare luce sulla modalità con cui le aziende esaminate hanno interiorizzato e soggettivamente reinterpretato il tema del prolungamento della vita lavorativa;
b) promuovere la diffusione di nuovi orientamenti e di nuovi punti di vista sull'argomento;
c) fornire elementi conoscitivi e spunti di riflessione a quanti (operatori aziendali, professionisti, tecnici) dovessero trovarsi a riflettere sull'argomento con l'intento di nuove linee progettuali o ipotesi di lavoro.

Sotto il profilo metodologico si è in presenza di un'analisi meramente qualitativa volta a far emergere logiche, punti di vista, argomentazioni, ragionamenti che sono all'origine delle

buone prassi in una realtà, quella piemontese, dove per ragioni anche contingenti, tali scelte sono appannaggio di un numero ristretto di aziende.

Essenzialmente si è trattato di una ricerca esplorativa i cui risultati possono essere utilizzati sia come materia prima per promuovere iniziative di sensibilizzazione verso aziende di medie dimensioni sia come componenti di un più ampio repertorio di studi sul tema in modo da attingervi per formulare ipotesi di ricerca e strumenti di rilevazione nel caso si volesse procedere con un approfondimento più strutturato su base campionaria.

Operativamente si è proceduto in tre fasi in tal modo sintetizzabili.

Una fase preliminare giustificata in prima istanza dalla necessità di creare una rete di contatti istituzionali per individuare le aziende da analizzare: tale fase è stata considerata a posteriori una vera e propria pre-ricerca. La vastità e la significatività della rete, infatti, nonché la ricchezza dei contributi acquisti, sono risultati poi molto utili sia per comporre una visione di insieme circa la diffusione del fenomeno nel territorio piemontese sia per comprendere le ragioni all'origine della sua scarsa propagazione.

Una fase intermedia che ha consentito la messa a punto progettuale della ricerca comprendendo sia la formulazione degli obiettivi nonché della metodologia e degli strumenti di rilevazione.

Segue l'analisi sul campo che ha visto coinvolte tre aziende appartenenti a settori fra loro molto diversi (industria metalmeccanica, distribuzione energia e gas, commercio e grande distribuzione) localizzate in provincia di Torino, tutte con una grande storia alle spalle.

Infine le interviste ai testimoni privilegiati, con lo scopo di sistematizzare il materiale conoscitivo raccolto e magari, in alcuni casi, allargare il punto di vista.

Per quanto concerne la fase preliminare si deve subito sottolineare che gli esiti della ricognizione sono stati in un certo senso deludenti. Le aziende che mettono in campo comportamenti funzionali al mantenimento di personale maturo al proprio interno sono in realtà poche. Vi sono inoltre aziende che, pur essendosi in passato cimentate sul tema, conseguendo anche qualche risultato positivo, oggi stanno sulla difensiva dichiarando di trovarsi in una fase delicata che non consente di dar seguito alle esperienze passate: per alcune all'origine viene evocata la crisi ed il suo procrastinarsi, per altre l'essere entrate a far parte di raggruppamenti quotati in borsa. Nell'uno e nell'altro caso si tratta di una presa d'atto da non trascurare, legata in qualche misura alla contingenza. Ma ciò non sembra sufficiente a dar ragione di tali scelte. Probabilmente all'origine vi è un dato più strutturale, riferibile all'intero contesto italiano e di natura culturale, che rende impreparata l'Italia a trattare i temi di cui sopra con la dovuta convinzione e determinazione.

Al riguardo uno studioso di AGE Management come Marcalettti non usa mezzi termini: *“…….nonostante l’invecchiamento sia un processo dinamico che investe ciascuno, in tutte le stagioni della vita, in Italia il dibattito e la riflessione su tali argomenti riposano tuttora su un vuoto culturale allarmante. Laddove in altri paesi del continente europeo già da anni si discutono le implicazioni etiche dell’accresciuta longevità, e in particolare il ”che farsene” non soltanto di una vita più lunga, ma anche di una condizione anziana in cui inevitabilmente si manifesteranno disfunzioni croniche che potrebbero accompagnare per molti anni, l’ultima stagione della vita, nel nostro paese gli anziani continuano a non apparire nell’immaginario collettivo, sui mezzi di comunicazione, nei variegati messaggi lanciati al pubblico dei consumatori”.*

Le aziende coinvolte sono la SKF S.p.a, leader mondiale nella produzione di cuscinetti con sede ad Airasca (Pinerolo), l’ AEG, società cooperativa per la distribuzione del gas con sede ad Ivrea e la Nova Coop, società cooperativa per la distribuzione di beni di consumo con sede a Leinì.

Per la SKF l’intervista è stata rivolta al dr. Ferrero, Vice direttore del Personale di SKF Italia. Per la AEG hanno preso parte all’intervista l’ing. R. Casaburi (Direttore), il sig. Gaspare Enrico (Presidente), Enrico Capirone (Vicesindaco ed Assessore comunale), la sig.ra Vittonati (collaboratrice dell’Assessore e Responsabile ufficio lavoro del Comune). Per la Nova Coop è stata coinvolta invece la dott.ssa Ugazio Lucia (Direzione Personale).

A loro i nostri ringraziamenti, cui vanno ad aggiungersi per le interviste in qualità di esperti, quelli al dr. Giuliberti, Presidente dell’AIDP per la Regione Piemonte e Direttore del Personale e Organizzazione della Martini & Rossi, e quelli al dr. E. Meraldi, Direttore del Personale e Organizzazione della Lavazza S.p.a. Si devono inoltre aggiungere i nominativi dei due rappresentanti sindacali della CISL, il dott. Roberto Ranieri e la dott.ssa Margherita Cagliero, nonché del dott. Mauro Mander che lavora per la Poli 2000 (Società di consulenza per le imprese in ambito risorse umane).

4.3. Studi di caso: SKF Italia s.p.a.

Origini e storia

Il gruppo SKF è oggi il maggior fornitore mondiale di prodotti, soluzioni e servizi nel settore dei cuscinetti volventi, tenute, meccatronica, servizi e sistemi di lubrificazione. Il business è articolato nelle divisioni Industrial, Automotive, Service con le quali si rapporta ad un mercato di dimensioni internazionali. Oltre 100 gli stabilimenti e le società commerciali sparse in tutto il mondo, circa 5000 i concessionari autorizzati.

La principale società del gruppo in Italia è la SKF Industrie S.p.a. specializzata nella produzione e vendita di cuscinetti volventi e servizi correlati. Cinque sono gli stabilimenti produttivi SKF sul territorio nazionale, tre le consociate italiane.

SKF è un'azienda "antica" nel senso che ha più di cent'anni di vita. L'azienda nasce in Svezia a Goteborg nel 1907. Dimostra di avere subito una forte vocazione internazionale e già nei primi 20 – 25 anni della sua vita si ramifica a livello internazionale.
In Italia, sempre nel 1907, viene fondata la RIV e con essa lo stabilimento di Villar Perosa. Si tratta di un'azienda del patrimonio culturale FIAT ma non solo, dal momento che il pacchetto di maggioranza era posseduto dagli Agnelli.

Per entrambe la vocazione produttiva è la stessa: progettazione e produzione di cuscinetti a sfere per l'industria. Svedese la prima, italiana la seconda, queste due società percorrono per una sessantina di anni storie assolutamente parallele. Sono due aziende concorrenti, in certo senso complementari rispetto ai mercati. SKF si sviluppa subito su base internazionale mentre la RIV su base nazionale

Negli anni '60, per la precisione nel 1965, RIV entra nel Gruppo SKF. Si sviluppa la joint venture tra le due aziende da cui nasce la cosiddetta RIV – SKF [1] che molti ricordano come il nome dell'azienda per molti anni. La joint venture prosegue fino alla metà degli anni '80 allorquando RIV viene incorporata in SKF dando vita a SKF Industrie S.p.A . Tutto a riprova del fatto che l'intesa fra le due aziende era stata totale e che la collaborazione aveva prodotto buoni frutti.

Dunque oggi SKF è l'unica azienda che rimane in Italia ma su un tessuto organizzativo di gestione e di valori ancora molto legato a quello della RIV. E' a partire da questa data che la storia ed i successi della RIV si fondono con quelli di tutto il Gruppo.
Per SKF Italia inizia dunque un periodo di crescita e di espansione meritatamente senza discontinuità significative [2].

[1] A seguito di questo accordo l'azienda si chiama "RIV – SKF Officine di Villar Perosa S.p.a."
[2] Al riguardo va detto che oggi SKF è un'azienda che a livello mondo è presente in 120 paesi, conta circa 45.000 dipendenti, un fatturato di 6 miliardi di euro l'anno, 130 stabilimenti. Quindi è un'azienda globale. In Italia di questa azienda c'è una fetta significativa con 4.200 dipendenti circa, 861 milioni di euro di fatturato all'anno, 10 impianti produttivi, 7 società.

La cultura: partire dai valori

Il richiamo alle vicende di storia aziendale testé fatto torna particolarmente utile per capire l'origine della cultura che oggi caratterizza SKF. Da un lato, l'incontro di due traiettorie e di due impronte culturali molto distanti fra loro, dall'altro, la commistione di storie anch'esse molto diverse ma con un elemento a fattor comune: il prodotto. E' infatti dalla fusione dei due stili gestionali che nascono alcune prerogative di ciò che SKF è oggi. Quindi

> *da una parte, un'azienda scandinava, con una grande attenzione agli aspetti soft della gestione, alla persona, al cosiddetto welfare aziendale*[3] *, molta attenzione al clima, al tipo di relazioni……. allo sviluppo, alle competenze, alla motivazione, ai piani di crescita……..Dall'altro un'azienda italiana con una fortissima tradizione di stili, metodi e processi di gestione delle risorse umane, con 60 anni di storia ……. Una azienda che è sempre stata una grossa fucina di uomini e di cultura gestionale nella direzione risorse umane* [4]*, dove non a caso grandissimi capitani d'industria hanno fatto palestra.*

Se quanto detto ci porta alle sorgenti della cultura SKF, va subito chiarito che solo in parte dà ragione di quei tratti distintivi che l'azienda attiva nel presente per gestire l'età lavorativa, soprattutto nella fase avanzata. Per comprendere meglio tale aspetto, bisogna fare un passo indietro di circa vent'anni, allorché SKF comincia a porsi in modo strutturato e organico certi problemi, cercando una via propria nel modo di concepirli e di gestirli. E gli ultimi 20 anni ci dicono molto perché è da lì che l'azienda accelera con un processo di riflessione interna su di sé e sulla propria identità, in modo da dotarsi successivamente di una infrastruttura valoriale esplicita e ancora oggi attuale, di un nuovo Codice etico ancora oggi in vigore, di nuove vision e mission al tempo necessarie per sostenere un coraggioso riposizionamento strategico e di mercato.

> Da una Vision che recita *"Equipaggiare il mondo con la conoscenza SKF",* ad una Mission dove fra gli impegni espliciti vi è quello di *"essere la compagnia preferita per i dipendenti" …… "creando soddisfazione per un ambiente di lavoro in cui l'impegno sia apprezzato, le idee siano valorizzate e i diritti degli individui rispettati."*

[3] In generale questo è un patrimonio di quelle culture a prescindere dalle aziende ma che si riversa anche molto anche negli stili di gestione aziendale

Dalla vision alla mission e da questa al Codice di condotta, dove si declinano tutta una serie di responsabilità nei confronti degli stakeholders (distributori, fornitori, clienti, società esterna e azionisti) e dove la responsabilità nei confronti dei dipendenti viene così esplicitata:

> *"tutti i dipendenti devono essere trattati allo stesso modo, con correttezza e rispetto, indipendentemente da differenze di razza, religione, casta, nazionalità, handicap, sesso, orientamento sessuale, età, e appartenenza a sindacato o partito politico".*

Questo ci sembra il punto da cui partire, perché come avremo modo di vedere, rappresenta il principio guida della condotta aziendale nei confronti dei lavoratori [5]. Principio che ovviamente va calato in un più vasto complesso di impegni che l'azienda assume pubblicamente nei confronti dei suoi interlocutori e la cui responsabilità non sarà pienamente percepibile se non facendo riferimento ai valori fondativi. Al riguardo facciamo parlare ancora una volta il nostro interlocutore, per arrivare all'ultimo aspetto di questo codice costituzionale dell'azienda:

> *…….. Attraverso quali valori e quali indicatori strategici la Mission, la Vision e il Codice etico si declinano? Attraverso quattro valori: senso etico, delega, apertura, lavoro in team. E a sua volta, quali sono le leve strategiche attraverso cui questi valori vengono realizzati? La profittabilità dell'azienda, senza quella non c'è azienda, l'innovazione, la velocità e la sostenibilità.*

<u>L'età matura: la diversità come pietra miliare</u>

Ma se le scelte valoriali, come per tutte le organizzazioni, costituiscono la pietra miliare su cui giorno per giorno si costruisce l'edificio, va subito detto che queste non sono elemento esclusivo. Ogni organizzazione accumula e memorizza nel tempo aspetti della propria esperienza, magari rielaborati a posteriori, utili in passato e che per tale motivo vengono riproposti e utilizzati come driver nelle operazioni successive.

---

[4] Uomini come Vittorio Ghidella che è stato direttore di stabilimento, ma anche amministratori delegati di grossi gruppi nazionali tra cui Alitalia e Italcementi, hanno occupato ruoli apicali nello stabilimento torinese.

5 La carta dei valori e delle responsabilità viene consegnata e poi spiegata a tutti i dipendenti nel mondo. Ogni dipendente, a tutti i livelli della gerarchia, mette la sua firma su questi valori, impegnandosi a riconoscerli nella quotidianità lavorativa e pretendendo che ciascuno si conformi ad essi

Per capire come nel suo complesso in SKF viene percepito il tema dell'età, ivi compreso lo specifico dell'età adulta, bisogna fare riferimento proprio al portato dell'esperienza e richiamare in tutta la sua pienezza il concetto di "diversità". Quest'ultima lungi dall'essere vista un fattore estraneo all'orizzonte aziendale, o un elemento problematico, viene vista come *opportunità* da cogliere, da valorizzare:

> *Perché …… alla fine, noi partiamo sempre da un concetto che è la valorizzazione della diversità nel senso più ampio. Per me diversità è avere qui un cinese, piuttosto che un coreano o un vietnamita, un diciottenne piuttosto che un sessantacinquenne, un uomo o una donna e poter garantire il contributo che solo l'integrazione delle diversità per tutto quello che rappresentano in termini di potenziale costruttivo, mi possono dare.*

E ovviamente la diversità va gestita perché non è possibile afferrarne il valore eludendo la presenza di elementi problematici che giocoforza esistono e che per ciò stesso vanno tenuti sotto controllo. Di barriere se ne incontrano, ma abbatterle è compito routinario dell'azienda, non eccezione. E se si guarda poi la realtà in tutti i suoi aspetti qualche criticità rilevante c'è pure e……. "*consiste nella difficoltà dei dipendenti con una certa età a correre al passo e alla velocità del cambiamento*".
Che non è poco, perché la *velocità*, come abbiamo visto, è una delle leve SKF necessarie per competere, ed il cambiamento è diventato il vero teatro di battaglia. Tutte le aziende, soprattutto quelle ad alto potenziale tecnologico si devono misurare col fattore innovazione/cambiamento, ma soprattutto con la capacità di reagire ad esso riadeguando coerentemente i propri sistemi di professionalità:

> *…….Vede, una persona che agli albori della mia attività in azienda mi fece capire una cosa a cui poi io ho sempre cercato di ispirare quello che faccio, mi disse: "noi contro il cambiamento non possiamo andare, tanto il cambiamento avviene a prescindere da noi".*

Per SKF allora il problema è non farsi cogliere impreparati, non "subire" il cambiamento ma "precorrerlo" in modo da essere già pronti quando esso arriva. Ma questo chiama in causa per intero il problema dell'età, perché non c'è dubbio che una persona che per i

primi 25 anni ha lavorato in condizioni relativamente invariate, ovvero con una variabilità che era alla sua portata (controllabile con successo mediante adeguati interventi formativi), scopre che negli ultimi cinque anni il suo mondo lavorativo è veramente stravolto e non accenna a stabilizzarsi.

La divergenza generazionale emerge in tutta la sua evidenza. Perché quando i contenuti del lavoro riguardano tecnologia e informatica, il circuito che per secoli nelle società ha reso possibile il trasferimento e la riproduzione della conoscenza (l'anziano insegna e tramanda al giovane), ora mostra definitivamente la sua inadeguatezza. Esso stesso viene superato dall'innovazione.

Prendere atto del fatto che, nonostante il giovane (che é più plasmabile e cresce già circondato da un mondo in continuo movimento) sia più predisposto ad inseguire l'innovazione, per l'anziano si continui a mantenere il suo senso in azienda, è un vero atto di coraggio che il nostro interlocutore così chiosa…….

> *ma questo …… solo per spiegarle come a fronte di un cambiamento, di un'innovazione tecnologica e di informatica galoppante a volte abbiamo qualche fenomeno di fatica d'apprendimento.* ***Direi che forse è l'unico ma veramente l'unico*** *aspetto di fondo che mi sento di darle. Non ne vedo altri.*

Detto questo c'è da chiedersi in che misura gli over 50 costituiscono un target di popolazione a parte, oggetto di attenzioni specifiche in risposta ad un problema che può essere visto anche come transitorio, ed in che misura, invece, le attenzioni nei loro confronti sono integrate in una normalità gestionale che non solo rende il problema quasi invisibile ma anche poco rilevante.
Ancora una volta è il paradigma della diversità a venirci incontro:

> *E' un fatto di base che la tematica degli ultra 50enni, come tutte le tematiche riconducibili al mondo delle diversità, ……tende sempre a essere calata nell'ambito dell'opportunità ….. piuttosto che delle "criticità".*
> *Tuttavia, dal momento che siamo un'azienda di persone, che deve risolvere e affrontare i problemi delle persone in relazione alle prerogative dell'azienda, non possiamo negare che ogni tanto possano rappresentare delle criticità. Ma allora*

non ne faccio un aspetto legato solo al problema degli ultra 50enni. Perché non c'è dubbio che per esempio, un certa difficoltà alla mobilità, come trasferirsi in Cina per due anni, possa essere una criticità in relazione all'età , ….. ma non c'è dubbio neppure che lo stesso problema sempre di più, sebbene con sfaccettature ovviamente diverse, ce l'ho anche tra i giovani .

…..Allora è chiaro che se in questo momento sto portando avanti una forte campagna di sensibilizzazione , dove mettersi in gioco è visto come una opportunità, …… ho più difficoltà a mandare via una persona di 50 con figli ecc. ….piuttosto che un neolaureato in ingegneria che ha 26 anni ed è qua da due. ….. Ma è altrettanto vero che quel cinquantenne, se ce l'ho, può servirmi quando i cinesi vengono qua e dirmi: "Allora io ti affido queste persone, me li devi seguirei". Come vede ***c'è sempre una compensazione****.*

<u>Quello della produttività: un falso problema</u>

Non v'è dubbio che aziende come SKF, di dimensione sovranazionale, leader mondiale per il proprio prodotto, con apparati di produzione dove la tecnologia è determinante, siano costantemente strette sotto la morsa della produttività, dell'efficienza, della redditività. Interrogarsi allora proprio su tale punto per vedere come il tema della produttività si riverbera sui lavoratori di età matura è d'obbligo tanto più se questo rappresenta anche uno degli argomenti più solidi, avanzato da coloro i quali si collocano su posizioni avverse. Al riguardo il punto di vista è sorprendente…..

Non lo vediamo …. un problema di produttività,……. lo riteniamo ovviamente cosa da tenere in considerazione, ma lo riteniamo un falso problema. Io non ho mai riscontrato problemi di produttività in relazione alle fasce di età. Mai.

E questo è possibile, ma convincersene si può solo se si coglie il senso e la specificità del punto di vista aziendale sull'argomento. Un punto di vista che considera la risorsa umana nella sua globalità, come qualcosa di speciale grazie alla forza dei suoi "intangibili", diversa da tutte le altre tipologie di risorse per il semplice fatto che col tempo non perde valore ma lo accresce. Basti pensare alla capacità umana di acquisire nuova conoscenza, accumulare conoscenza, richiamare esperienze passate per poi attualizzarle nel presente.

Lei consideri ……. che la persona, a differenza di qualsiasi altra risorsa aziendale, vale sempre di più nel tempo. Ma perché vale sempre di più nel tempo? Perché apprende. E ogni giorno apprende qualche cosa in più. Allora, se noi ragioniamo in termini di risorsa come contenitore di capitale intellettuale (perché questo sono le persone) e poi la mettiamo a paragone con qualsiasi altra risorsa in azienda, troviamo che quest'ultima tende a diventare obsolescente nel tempo. Se su una persona invece si continua ad investire in termini di formazione, sviluppo di competenze lungo tutto l'arco della sua vita lavorativa quella persona diventa un serbatoio di sapere sempre più ampio.

Il lavoro, dal canto suo, deve esser visto come un fatto esperienziale. Si impara facendo le cose e man mano che si impara ci si può permettere di attingere dal proprio bagaglio di esperienze per gestire i casi che via via si proporranno sotto i nostri occhi. E magari arriveremo al momento in cui non dobbiamo forse inventare niente di nuovo perché troviamo nella nostra esperienza la soluzione già adottata a fronte di quel problema.
Il riferimento evidente va allora al capitale intellettuale di cui dispone l'azienda, che ha una caratteristica un po' strana: non si vede, è intangibile. E per ciò stesso non è facilmente misurabile sebbene se ne vedano costantemente gli effetti:

Perché sa…… è molto facile valorizzare il capitale che si vede ……. questo tavolo ha un valore, un tornio ha un valore, …….. tutti gli assett tangibili hanno un valore economico finanziario. Peccato che poi ……tutto questo sia un capitale inanimato. Sono l'uomo e la donna che in virtù del loro capitale intellettuale attivano ogni giorno l'azienda, facendo sì che una realtà virtuale diventi una realtà produttiva.

Se noi ragioniamo in questi termini, cioè in termini di "bagaglio esperienziale", va da sé che una persona dopo trent'anni anni in azienda rappresenta un serbatoio di saperi, competenze ed esperienze enorme, di cui anche i sistemi retributivi non possono non tenere conto. Il problema che si pone, al di là dei tecnicismi, allora è quello di vedere come considerare tale aspetto nella sua specificità

…. non mi stupisco che indipendentemente dalla carriera che ha fatto e dal mestiere che fa, a paragone di lavoro, costi all'azienda più di una persona che

entra e che ha 30 anni di meno. Ma lei ha in mente di tutte le cose in più che ha visto e cha in mente e che al momento giusto possono fare la differenza?

Sgombrato il campo da tali aspetti, bisogna vedere ora come nello specifico l'azienda fa fronte al tema degli over 50, cosa fa per favorirne la retention interna e soprattutto cosa ha architettato per la loro valorizzazione. E va subito detto che piuttosto che parlare di interventi specifici dovremo fare riferimento a vere e proprie aree di intervento. Quest'ultime non sono però ritagliate miratamente per una certa classe di età o genere ma in modo trasversale interessano tutte le classi di età e in modo formidabile si prestano come chiave di lettura per decodificare la relazione fra azienda e personale in età avanzata.

Le aree che ci sembrano significative per comprendere nel suo complesso l'azione di SKF sui lavoratori anziani sono tre**: *formazione continua*, *people care*, *orgoglio reciproco come valore***. Che però, come è dato intuire, riguardano non un target specifico ma la totalità dei dipendenti fin dalla loro assunzione.

La formazione continua: sì ma ad hoc sull'individuo

Grande importanza in ambito SKF assume la pratica della formazione continua e del piano di sviluppo individuale. Per comprenderne la collocazione della prima nel secondo bisogna però fare un passo indietro. Bisogna cioè partire dal fatto che ogni dipendente, sia esso un operaio di linea, un impiegato, un responsabile, un manager, un dirigente, viene periodicamente monitorato sul lavoro in modo da rilevare le competenze presenti e l'eventuale gap fra queste e le competenze necessarie a svolgere il proprio ruolo. Da qui, ci si attiva intervenendo periodicamente sul quel gap, mediante un piano di sviluppo/addestramento mirato, che contiene le risposte e le soluzioni più adatte a quel gap[6].

Il tutto, come è facile immaginare, privilegiando l'individualità a risposte massive e basate su grandi numeri ma soprattutto prescindendo dall'età e per ciò stesso facendone un tool di straordinaria importanza proprio per i lavoratori maturi.

…….Perché uno degli aspetti attraverso cui noi valorizziamo le persone indipendentemente dall'età è che adottiamo questo approccio su tutti, dal

[6] E qui non bisogna trascurare l'importanza che ha sul piano motivazionale, per una persona con elevata anzianità lavorativa, sedersi a discutere col proprio capo un piano di sviluppo che lo riguarda……E soprattutto non crea la *cultura del sentirsi arrivati*"…e "ma tanto, cosa posso ancora dare, cosa posso ancora fare?" puoi fare tantissime cose.

ventenne al 65enne e non ci preoccupiamo di dire "ma è opportuno predisporre un piano di sviluppo individuale per pinco pallino che tra un anno e mezzo va in pensione?" Assolutamente no. Ecco perché …..torna utile la considerazione della persona come contenitore esperienziale di competenze, che crescono, perché sotto quell'aspetto lì, lei capisce, che io continuo a riempirlo fino a che posso quel serbatoio, perché il valore aggiunto di quel serbatoio torna sempre e solo all'azienda.

E il serbatoio a cui ci si riferisce non è solo quello dei saperi ma quello degli ingredienti che consentono al soggetto di svolgere al meglio il proprio ruolo. In altri termini, un intervento sulle competenze in senso ampio per tenere alta la performance, quindi il valore del lavoro e in ultima analisi la produttività.
Ma con quali leve si agisce, cosa vuol dire fare formazione a un 50enne con trent'anni anni di lavoro? Fatta salvo il valore della formazione d'aula, quella classica, che però da una certa età in avanti solo raramente è confacente, quello che bisogna tener presente è l'obiettivo. Quest'ultimo quasi sempre non è il trasferimento di conoscenze tout court ma lo sviluppo di una potenzialità che si riverbera direttamente sulla capacità di fare.

Quella che viene adottata è una formazione basata sul "mettersi in gioco in prima persona", "sull'imparare facendo", mediante approcci differenziati che vanno dal tutoring al mentoring e più spesso al coaching, le quali *sono "attività formative esperienziali che si basano sul toccar con mano le cose, e non c'è modo migliore di imparare che imparare facendo".* In qualche caso tali modalità possono anche non funzionare ma senza mettere in discussione l'impianto concettuale che le sottende.
Ma questo è solo uno dei tre elementi, forse il più importante, attraverso cui "*noi teniamo motivata e come dire……. con il giusto focus sulla quotidianità, sulle sfide future dell'azienda, le persone a tutte le età*".

<u>I servizi di people care: ancora sostenibilità</u>

People care[7] è un'altra delle modalità con la quale l'azienda, pur intervenendo a favore di tutte le fasce di età, nessuno escluso, tende a ripristinare senso, valore e sostenibilità per i propri dipendenti mediante servizi volti a *"tutto quello che è la cura della persona, alla*

[7] Da un punto di vista più generale, col termine P*eople care* ci si riferisce a tutto un insieme di servizi che le aziende offrono ai propri dipendenti come supporto reale nella gestione e soluzione delle problematiche quotidiane legate a

salute delle persone, alla predisposizione di iniziative che tendono a conciliare sempre di più la sfera professionale con la sfera privata famigliare".

Il concetto di People Care è molto antico sebbene, come appannaggio di aziende decisamente illuminate, appartiene al secolo passato. Oggi è segno di grande sensibilità e di modernità ma soprattutto testimonia la scelta aziendale nel senso della sostenibilità.

Svariati sono i servizi in questo campo a cui i dipendenti possono accedere. Si spazia dai servizi per il tempo libero dei figli alle agevolazioni per la gestione della salute (visite specialistiche), dal servizio pratiche amministrative per esempio per il pagamento delle bollette all'assistente sociale che si occupa delle pratiche per la pensione e così via[8].
In questo grosso contenitore sono incluse svariate iniziative che frequentemente riguardano persone avanti con l'età lavorativa. Si pensi al…….

> *servizio di supporto al dipendente che magari avendo già 50 55 anni si trova con genitori anziani a casa e con essi anche dei grossi problemi, o a dipendenti donne che in analoga situazione possono essere portate a dire "devo stare dietro a mia mamma anziana, rinuncio al lavoro", o al supporto nel cercare all'esterno forme di assistenza per genitori anziani, malati, quali attività infermieristica, attività di badanti….. Beh, le mettiamo in condizioni di avere forme e orari di lavoro flessibili per esempio, agevolate, avere permessi in ingresso e in uscita che consentano di accudire il mattino, persone care o non autosufficienti…..*

E senza dilungarci in declaratorie sul tema, quel che sembra interessante osservare sono le ragioni alla radice di queste scelte, ovvero che……..

---

situazioni critiche o di emergenza. Esempi sono la cura dei bambini, delle persone anziane o con problemi di salute, le piccole emergenze domestiche ecc.

[8] Il sistema People care adottato dall'azienda si chiama "SKF for me", che è il contenitore di tutte le iniziative a supporto delle persona a 360°. Esso si articola in 4 quadranti:

1. Employ care, cioè la cura e il supporto alla persona in quanto dipendente.
2. Community care, cioè la cura e il supporto che l'azienda può dare attraverso iniziative aziendali alla comunità esterna all'azienda.
3. Business care, cioè attraverso quali leve accudire il business e fare si che le cose siano fatte dall'azienda anche in modo profittevole perché senza quello non c'è nulla di tutto il resto.
4. Environmental care, cioè l'ambiente.

…….. se la persona viene a lavorare serena, senza grossi fardelli di problemi familiari o legati ad empasse grandi o piccole ……, allora è meglio per tutti…. La nostra scelta è cercare di fare tutto quello che possiamo per migliorare la conciliazione tra vita lavorativa, vita esterna e vita famigliare.

Quello che, a nostro parere va evidenziato, è che a lungo andare questo modello produce benessere organizzativo e con esso motivazione, quindi identificazione con l'azienda e conseguente debito di riconoscenza nei suoi confronti; che in altri termini vuol dire mettersi in uno stato d'animo ottimale per dare il massimo (ritorna il termine produttività) fino all'ultimo.

L'orgoglio aziendale, ovvero "io ci sono".

Un terzo elemento che completa la triade grazie alla quale SKF costruisce una relazione di successo con i propri dipendenti del tipo "io vinco, tu vinci" riguarda l'orgoglio aziendale. Anch'esso appartiene al mondo dell'intangibile, delle variabili soft ma non per questo meno idoneo a produrre influenza, determinare effetti, orientare comportamenti:

…… quello del grosso orgoglio è una caratteristica che questa azienda ha sempre avuto. Io ho raccolto in questi 14 anni una quantità enorme di testimonianze da parte di dipendenti……, di grosso orgoglio per quello che loro hanno dato ma anche per quello che l'azienda ha dato loro in termini di stabilità, in termini di certezza del posto di lavoro, in termini di clima, in termini di trattamento. …… Ho visto sempre dipendenti intimamente commossi e dispiaciuti dal lasciare una realtà che per certi aspetti, - vuoi per aspetti relazionali, di amicizie che si sono create in 30 anni di lavoro, per il fatto che talvolta noi abbiamo i figli di nostri dipendenti che sono stati qua per 40 anni……- ha ricevuto ma ha anche dato. Questo ha creato meccanismi di fidelizzazione enormi.

Orgoglio per i lavoratori, che vedono ricambiata la loro fedeltà all'azienda, la loro dedizione e lealtà con un'anzianità e una vita media lavorativa sicuramente significative; orgoglio per l'azienda che il più delle volte riesce nell'obiettivo di portare a chiusura senza traumi il ciclo di vita aziendale dei suoi dipendenti.

Quando c'è orgoglio aziendale e questo viene manifestato e ricambiato da entrambe le parti, allora vuol dire che la convivenza non soddisfa solo la condizione dell'utile ma va oltre e incomincia a vivere di vita propria. Risalire alle sorgenti capaci di generare una simile condizione non è oggetto d'indagine nel presente studio ma molto al riguardo è stato già detto. Di certo però la parola "reciprocità" ci sembra la più adatta per avvicinarsi ad una spiegazione realistica. In ogni caso, come è facile intuire, non si tratta di attività processive in senso classico ma pur sempre di attività i cui effetti consequenziali riescono a dar vita ad un clima positivo per tutti.

Quello del clima aziendale, da intendersi come variabile organizzativa, non è però da trascurare perché probabilmente contribuisce a spiegare molte cose. L'analisi di clima aziendale, infatti, è una pratica ricorrente che in SKF viene fatta una volta l'anno, mediante rilevazione che si articola intorno ad un questionario rigorosamente anonimo compilato da tutti i dipendenti senza eccezione[9]. L'elaborazione dei dati consente di creare degli spaccati conoscitivi sull'azienda anche per età ed una delle elaborazioni che desta sempre particolare interesse, riguarda l'andamento di come sulla base delle fasce di età si evolve il clima ed il senso di appartenenza all'azienda.

> *Questo per noi è la cartina tornasole di tutto quello che le ho raccontato finora, perché poi quando le dico che, e questo è significativo, la fascia di età da 45 – 50 anni in su è una di quelle che tendenzialmente ha i risultati di "senso di appartenenza" e di "percezione dell'azienda" migliore, qualche considerazione va pur fatta. …….. E posso aggiungere che ……è appagante il fatto che ci fosse sempre una sorta di muro contenitivo che era quasi sempre il diagramma più ampio, che tutelava e proteggeva anche i risultati un po' più, non voglio dire negativi perché sono sempre positivi, ma un po' meno, magari di persone che essendo più giovani…*

Questa del muro contenitivo ci sembra anche una buona metafora per indicare come tutti gli sforzi che fa l'azienda per porre in essere questo meccanismo relazionale positivo, vengono assimilati col tempo, sono il risultato di un lavoro progressivo e incrementale che

[9] Ogni anno tutti i dipendenti esprimono il loro giudizio su una serie di fattori molto ampi: il lavoro in team in questa azienda, l'apertura, l'eticità dei rapporti, le pari opportunità, il fatto che gli errori siano considerati un'opportunità di miglioramento e non solo e un aspetto negativo, la trasparenza e l'apertura del management, l'eticità del management, i rapporti con il proprio superiore col proprio capo, l'attenzione che il proprio capo ha verso il nostro sviluppo individuale, ecc. Questi risultati noi li elaboriamo molte volte anche sulla base dell'età

non si percepisce nell'immediato ma si conquista strada facendo. Ed appunto per questo ha anche più valore. Perché tutti quegli aspetti prima detti, l'attenzione allo *Sviluppo professionale*, il *Care*, *l'Orgoglio* ricambiato maturano col tempo e solo alla fine si vede se hanno dato buoni frutti.

La crisi morde per tutti ma non per tutti allo stesso modo

SKF è una azienda della quale solo qualche anno fa[10] si poteva dire "*la media dell'età di uscita dal lavoro per pensionamento è relativamente bassa. E la ragione va cercata ….. nel fatto che la gran parte dei dipendenti di questo stabilimento ..... sono entrati con le braghe corte …….. sicché ….. ad una età media anagrafica relativamente giovane corrisponde un età aziendale molto elevata*"[11].

Facciamo questo richiamo per comprendere meglio su che tipo di albero si è poi innestata la crisi e le forme della sua gestione. L'arrivo di quest'ultima, che ha avuto nel 2009 il punto più alto, ha messo a dura prova l'intera SKF Italia (significativa contrazione di fatturato), così come ha messo a dura prova quell'approccio all'età che nelle fasi relativamente prospere e stabili del ciclo di mercato ha potuto mostrare tutto il suo valore. Colpiti sono stati circa il 10% dei dipendenti, ma …..

> *…… lo sa quanti di quei dipendenti sono stati licenziati? Neanche 1. Abbiamo fatto la nostra parte. Abbiamo gestito questo calo prevalentemente con procedure di mobilità finalizzata alla pensione e quindi siamo andati a prendere tutta la gente a cui mancavano 2 o 3 anni alla pensione, li abbiamo messi in mobilità integrando come azienda il trattamento di mobilità a quello pensionistico, quindi sostanzialmente abbiamo messo in saccoccia il trattamento pensionistico anticipato di 3 anni……. Tutto con ammortizzatori sociali e leve di graduale uscita. No, non abbiamo risolto unilateralmente un posto di lavoro.*

Quello che più colpisce però, è che nonostante il martello della mobilità abbia colpito in modo significativo, i dati sulla rilevazione del clima aziendale riferiti a quel periodo non

[10] I nuovi cinquantenni far occupazione e attività, a cura di L. Aburrà e E. Donati, IRES Piemonte Quaderni di ricerca n 114

11 Probabilmente ancora oggi l'impronta statistica è la stessa ma con asperità meno evidenti. Infatti, diversamente che la generazione precedente, le leve che via via vanno a sostituire i neo pensionati sono diplomati o laureati e quindi con una età di accesso certamente superiore e conseguentemente con effetti sulla fase terminale del ciclo lavorativo rilevabili fra qualche decennio.

mostravano scostamenti significativi rispetto agli anni più recenti. E su questo una spiegazione c'è, che richiama ancora in causa a cultura gestionale dell'azienda,

> *……..perché sa guardi, cos'è che poi fa dire al dipendente "l'azienda sta facendo male o l'azienda sta gestendo bene?" beh, innanzitutto vedere che tirano cinghia tutti nello stesso modo, che non ci sono figli e figliastri e che le politiche che l'azienda usa sono improntate alla conservazione comunque, fino ai limiti del possibile, dei posti di lavoro. Quando la gente si guarda attorno e dice "si, ma quelli chiudono, questi altri li stanno lasciando a casa ecc.……allora…….. "*

Ovviamente questo è stato possibile perché il nostro Paese è bene attrezzato per gestire forti e durature contrazioni della produzione industriale. Ci si riferisce agli ammortizzatori sociali, cassa ordinaria e straordinaria, che proprio in periodi di prolungata contrazione produttiva, svolgono una funzione egregia, consentendo di venire incontro all'imprenditore con la riduzione del costo del lavoro.

<u>Avanti ancora qualche anno? Una certa stanchezza del lavoratore la si nota anche qua</u>
Si fa presto a mostrare come una necessità del sistema quella di protrarre di qualche anno la vita lavorativa delle persone. E ovviamente di ragioni c'è ne sono tante e tutte valide. Ma cosa può significare per una persona, che ha trascorso i suoi 34 - 35 anni magari nella stessa azienda e sempre in produzione, trovarsi sulla soglia dei 55 anni con la prospettiva realistica di protrarre ancora per qualche anno il lavoro?
Oggettivamente si fa fatica a pensare che ciò sia possibile e generalizzabile ma soprattutto che si tratti di una scelta o di una decisione semplice. Ma un paradosso apparente c'è:

> *Io più vedo la gente avvicinarsi al traguardo più la vedo dispiaciuta di avvicinarsi. Ogni tanto noto che l'aspetto legato al sempre maggiore innalzamento dell'età pensionistica sgomenta e preoccupa chi è ancora un po' lontano da quel traguardo. " Sono 25 anni che lavoro, devo lavorare ancora 10- 15 …" Devo dire che questo aspetto si appiana molto, non si esclude del tutto ma si appiana molto, man mano che la gente ci arriva perché … è come se subentrasse poi un effetto psicologico per cui tanto più tu ti avvicini al capolinea tanto più percepisci che ti*

avvicini a un capolinea professionale che ha anche altri significati: di vita, di relazioni, di impegno, di contributo dato nella vita.

E questo è fin troppo chiaro in SKF. Quello del pensionamento da molti è vissuto come un vero e proprio"distacco", che porta con sé i suoi traumi, a cui non sempre corrisponde un'elaborazione positiva. Spesso tale situazione viene subita passivamente, specie quando è sovrastata da un vuoto relazionale da colmare, da un disequilibrio che solo col tempo si risolverà:

Ecco perché …….. non c'è cosa che gratifichi di più il dipendente che arriva alla pensione che sentirsi dire "Senti tu sei uscito, ho bisogno ancora che tu occasionalmente mi dia una mano a chiudere questo progetto". Queste cose sono sempre molto ben accette.

Dunque l'azienda cerca di fare anche qualcosa per rendere meno drastico il distacco. Ma questa, che a ben pensare oggi potrebbe essere vista solo come un sano e responsabile accorgimento, cui fare ricorso solo in situazioni particolari, non si può escludere a priori che possa diventare una prassi più strutturata, più generalizzata, più routinaria. Ci sarebbe da augurarselo.

4.4. Studi di caso: AEG Reti Ivrea Soc. cooperativa

Origini e storia

Quella di AEG è una storia antica tutta italiana, lunga più di un secolo. AEG Coop, infatti, nasce nel 1901 ad Ivrea come "Società Cooperativa per la distribuzione di luce elettrica e forza motrice". Fin dai primi decenni evidenti problemi di natura tecnica, economica ed istituzionale si intrecciano fra loro creando significative discontinuità nel ritmo di crescita. Le due guerre contribuiscono non poco a creare turbamento nei mercati e le crisi periodiche di approvvigionamento delle materie prime fanno il resto.

Validi dirigenti in tale periodo si avvicendano nella guida dell'azienda. Fra questi Camillo Olivetti, che fece parte dell'esecutivo per più di vent'anni e ricoprì la carica di Presidente per ben nove, dal 1911 al 1920.

Nel 1926 è l'intero Consiglio di Amministrazione a dare le dimissioni per le pressioni dovute alla dilagante intrusione del regime negli enti privati ma nel complesso gli anni

“trenta” rappresentano un periodo di buona vitalità per la cooperativa. Basti pensare che nel 1939 si decide il prolungamento della Società per altri vent’anni, dal ‘41 al ‘61. Le turbolenze però non finiscono. Nel 1950 il Consiglio di Amministrazione dovette pronunziarsi sulla proposta, poi non approvata, di trasformare la cooperativa in società per azioni.

Negli anni ‘50 AEG riprende forza e capacità di orientamento. Riesce ad indirizzarsi con maggior incisività sulla sua attività primaria (energia e gas) ed a promuovere la propria crescita. Complice il nuovo clima improntato alla ricostruzione e allo sviluppo della nazione, l’azienda ritrova la via maestra per svilupparsi ed espandersi. Da allora, e ancor più dagli anni ‘80, la domanda di fornitura si impenna.

Ad oggi la rete di distribuzione (prevalentemente di proprietà della cooperativa e gestita da AEG Reti) supera i 450 chilometri, serve 50 Comuni e 29.000 clienti. Inoltre AEG conta 21.000 soci e soddisfa una richiesta annuale di oltre 60 milioni di metri cubi di metano. Gli anni ‘80 inaugurano anche un periodo di progressiva innovazione, che non si arresta e accresce sempre più il valore dell’azienda. Sono anni di crescente modernizzazione degli apparati tecnico-organizzativi ed amministrativo-finanziari nonché di razionalizzazione degli impianti e della rete di distribuzione.

AEG ha diversificato negli anni la sua attività commerciale; ha anche operato con successo nella vendita di gas metano e nei servizi di gestione calore sino a riproporsi da luglio 2007 con la vendita di energia elettrica. Ha inoltre sviluppato competenze per la gestione degli impianti di cogenerazione e delle reti di teleriscaldamento. Attualmente gestisce nel Canavese oltre 70 centrali termiche, un impianto di cogenerazione, una centrale frigorifera e possiede una rete di teleriscaldamento di 8 chilometri. Offre servizi anche nel settore del risparmio energetico e delle energie rinnovabili.

La cultura: radici solide e antiche ma grande attenzione al mercato

Per meglio comprendere il legame esistente tra la cultura d’impresa e le scelte operative nei confronti dei lavoratori maturi, bisogna tener presente alcuni elementi di contesto. Intanto la dimensione. AEG è, infatti, un’azienda medio-piccola con 25 dipendenti[12], che si trova tutti i giorni a fare i conti con fattori di rigidità interni per lo più sconosciuti alle grandi

[12] Attualmente i dipendenti Over 50 sono sette

aziende. Secondariamente, l'insediamento in un territorio, quello eporediese, che a seguito della crisi che negli anni '90 ha travolto l'Olivetti ed il suo indotto, ha liberato un tale serbatoio di tecnici che anche la più riuscita delle riconversioni non poteva che assorbirne solo una piccola parte. Infine la natura dell'azienda è quella di una realtà industriale e di sevizio, appartenente al settore delle utility, sempre più costretta a fare i conti con un mercato non protetto, che richiede tanta innovazione, una qualità del servizio elevata e costi di accesso per gli utenti sempre più competitivi.

Chiamare in causa l'infrastruttura valoriale a questo punto è d'obbligo perché siamo di fronte ad un impianto originario fatto di valori antichi, quelli della "*cooperazione*", della "*mutualità*", della "*tutela economica dei propri soci*", che sembra aver resistito nel tempo senza subire aggiustamenti significativi.

> *I principi etici d'impresa che ispirano l'attività di AEG intendono favorire la partecipazione, il radicamento nel territorio e l'attenzione all'ambiente. …….*
> *Fornire servizi energetici di qualità, rispettando l'ambiente e al costo più conveniente sul mercato, è la missione di AEG, che fonda la sua attività d'impresa sui valori della cooperazione, della solidarietà e del rispetto dell'ambiente.*

Il richiamo alla cooperazione ed alla solidarietà come valori di fondo, che devono orientare le scelte ed i comportamenti, non è di sarsa rilevanza per un'azienda che, oltre a non avere un proprio codice etico condiviso o una carta dei valori, è *profondamente critica* nei confronti di quanti utilizzano strumenti che attestano pubblicamente la propria responsabilità sociale, come ad esempio bilanci sociali, certificazioni etiche ecc..

> *Il bilancio sociale, salvo una percentuale molto ridotta di casi …….credo che sia una bella etichetta appesa fuori dalla porta dell'azienda per creare immagine. È un po' come le certificazioni di qualità: quante sono le aziende che prendono la certificazione e …….cercano di applicarla perché davvero utile e quante sono quelle che la fanno e poi la vivono come un fastidio? Però bisogna averla per partecipare alle gare e quindi non posso farne a meno? Credo che il secondo caso sia prevalente.*

C'è una cartina di tornasole rispetto a bilancio sociale, carta dei valori ecc. ed è data dal modo in cui l'azienda ***gestisce di fatto il personale****, crea dei curricula, dei percorsi evolutivi del dipendente e sperimenta forme concrete di coinvolgimento della responsabilità del dipendente. Esempio: cosa impedisce che la cooperativa AEG sperimenti un modello di cogestione con i dipendenti visto che è una cooperativa? Se lo fa i valori sono veri, se non lo fa ci crede un po' di meno. Ci possono essere altri esempi che appunto riguardano il percorso formativo della persona, i premi ecc…*[13]

Viene da chiedersi allora qual è lo spirito guida che porta l'azienda ad avere un atteggiamento di grande apertura verso i lavoratori maturi visto che, possiamo anticiparlo, anche di recente sono stati assunti con un'età prossima ai 50 anni.
Come avremo modo di appurare dalla testimonianza, il punto di vista è molto articolato ma la risposta decisamente chiara: lo spirito guida è l'utile ancor prima che il valore.

Parlando della AEG che intanto è una azienda, io partirei dall'elemento "opportunità" …….. e aggiungerei che per molti ruoli, non solo amministrativi o di front office, l'assunzione di una persona sulla soglia dei 40 anni è per noi una scelta, non generalizzabile, ma di sicura convenienza.

E questo può anche essere plausibile, se si pensa che, per esempio con la fatturazione, con la bollettazione e con la registrazione, [14]l'azienda ha un suo ritmo temporale, con ciclicità mensile, che non può essere alterato da discontinuità dovute ad assenze prolungate o magari impreviste, brevi e multiple.

Discorso diverso, solo in apparenza, vale per molti ruoli tecnici ed operativi ricoperti da uomini, perché, come dicevamo prima, sono molte le maestranze, in certo senso già formate e con buona esperienza sia di vita aziendale sia di carattere professionale,

[13] Anche l'organizzazione lavorativa. A me viene in mente il sistema di fatturazione, un sistema stop and go, quando si fa bisogna farne 30/40 mila. Quando si ferma hai finito tutte le fatture. Però la parte importante è farle velocemente e farle bene ma tanto lì fa quasi tutto il sistema. Farle velocemente vuol dire avere un carico di lavoro concentrato notevole all'inizio dei giorni del mese. Dopo di che sono i reflui delle fatture un po' più complesse, le chiusure, le aperture. Rimodulare l'organizzazione del lavoro ovviamente con l'accordo dei dipendenti in modo tale che si comprimano le giornate di lavoro e si lasci molto più tempo durante il mese poi per tempo libero. Quindi per dire la prima settimana del mese sono magari 12 ore al giorno di lavoro e le altre settimane dando anche dei premi sull'orario sul turno della mattina … per noi è qualcosa di fattibile da un punto di vista organizzativo però non è manco stato proposto.

presenti sulla piazza. Contenere i costi e i tempi di formazione iniziale alle volte può avere la sua utilità.

> *Di uomini noi ne abbiamo assunti due ….. quasi cinquantenni. Persone che uscivano da una realtà aziendale in crisi, per cui abbiamo potuto godere di tutti i contributi previsti per le assunzioni di persone licenziate. Molto competenti nello specifico ambito in cui vennero assunti e ad esempio con una di queste stiamo facendo un percorso di riqualificazione che interessa anche altri temi ma sempre partendo dalle competenze possedute. È ovvio che su certi argomenti si trovi una rigidità una ritrosia che magari non si ha su un terreno pulito. …….. ma intervenire su questi aspetti per noi non è affatto una incombenza ingestibile. Per cui …….. è vero che non abbiamo codice etico o carta dei valori, a cui peraltro la capogruppo sta lavorando, ……. ma personalmente posso anche dire "ben venga l'inserimento di persone che avrebbero oggettivamente magari più difficoltà ad inserirsi". ……E ciò mentre ci sono aziende, proprio della zona, che sulla responsabilità sociale fanno convegni e che teorizzano in modo esplicito ….la fuoriuscita di tutti gli ultra 48enni dalla loro azienda.*

Tale orientamento positivo nei confronti dei lavoratori maturi ha motivazioni interne ma radici anche esterne e non sembra di natura transitoria. Sembra piuttosto costituire una linea guida per la AEG del futuro, un'azienda che sta pianificando lo sviluppo per i prossimi anni e che, da come indicato nel piano industriale, "*prevede un'evoluzione che la porterà a realizzare attività che finora non aveva realizzato. Quindi un tentativo di diversificazione e di crescita nel settore energia*".
Ma qui il problema non starebbe tanto nell'approvvigionamento quanto nel far sì che, anche ad una età avanzata, il lavoratore riesca ad essere ancora un valore per l'azienda.

Valorizzare l'adulto ma ideare forme originali di intervento

Riuscire ad utilizzare, in base a tale nuova prospettiva, persone che abbiano attorno ai 50 anni implica però una condizione ottimale di intervento che non rientra negli schemi ordinari, sia pure più diffusi, di formazione per gli adulti. Quella di ri-pensare a questi ultimi come a dei bambini.

[14] Questi ruoli in genere sono ricoperti da personale femminile

……. Un bambino dopo essere nato va a scuola e tra la scuola e la famiglia impara gli elementi fondamentali della vita; poi impara a leggere a far di conto e un po' di storia del mondo. Poi entra in azienda e amplia la sua preparazione. Dopo 30 anni che è nell'azienda e ne ha 50 – 52 - 55, specie di questi tempi, ……si trova di fronte un mondo cambiato. Le reazioni possibili sono due: o diventa il conservatore che dice: "io questo so fare, questo ho imparato, al massimo lo posso insegnare a uno giovane, non chiedetemi di più", oppure accetta di essere rimandato a scuola. A questo punto l'azienda deve provare *a rimandarlo a scuola …….ma per insegnargli a dire: "prendi la tua esperienza, estrai del succo, guarda il mondo che è cambiato e aiutandoti (a differenza dei giovani) con gli elementi interpretativi che hai, guarda il mondo nuovo, l'azienda nuova che ha programmi di sviluppo e dammi una mano a capire come fare."*

Se lo coinvolgo così … io gli chiedo uno sforzo in più, di evidenziare i paradigmi culturali e professionali che ha e che usa per interpretare il mondo in modo tradizionale per poi applicarli a un mondo nuovo. Quindi deve fare uno sforzo. Se riesco in una o due persone a innescare un meccanismo di questo genere anche parziale, l'azienda che ha un piano di sviluppo ha sicuramente qualche opportunità in più perché quel piano riesca, altrimenti per un piano di sviluppo che prevede cose nuove queste persone sono dei pesi.

Detto in altri termini, se questa operazione riesce allora abbiamo realizzato la più grande opportunità che si può idealizzare sui lavoratori anziani. *Bisognerebbe sbucciarlo e trovare il bambino che è in lui……(.sarà un po' meno bambino per la sua mitezza, o se proprio va bene anche per un po' di saggezza), ma se si riesce a tornare lì, ad indurlo ad avere il gusto, proprio facendo leva sulle cose che sa, di andare verso cose nuove e di dimostrare che è bravo, allora si vince.*

Altro è il discorso sul come fare a scatenare questo *insight*,[15] se nelle aule della formazione, sul lavoro, magari opportunamente assistito, o in altro modo. Se anche solo in

[15] Insight è un termine utilizzato dalla psicologia della Gestalt per indicare una ridefinizione del sistema da parte del soggetto, ridefinizione che permette al soggetto di risolvere il problema postogli. Questo concetto è importante perché descrive il processo di apprendimento in termini nuovi, non per "prove ed errori" (trials and errors) come da tradizione comportamentista, ma per riconfigurazione dello spazio del problema, una ristrutturazione concettuale degli elementi disponibili e conseguente salto verso la soluzione. Wikipedia

alcuni casi l'azienda riuscisse a far proprio tale punto di vista e a rapportarsi con i lavoratori di conseguenza, la strada sarebbe in parte spianata. Ed AEG un esempio reale molto prossimo alla realtà c'è l'ha……..

> *…….a me viene in mente un nostro dipendente che era stato assunto con un certo tipo di inquadramento per un'attività lavorativa che nemmeno se campasse fino a 130 riuscirebbe a fare, non era la sua attitudine. Era stato bene o male marginalizzato perché gli si erano dati dei lavori ben definiti, molto specifici.*
> *Nel cambio poi dell'organizzazione l'abbiamo ripescato, questo avrà 55 56 anni, ingegnere, l'abbiamo rivalutato* ……..e da lì *….. un ritmo di crescita, non di crescita perché poi sono cose che lui obiettivamente non ha problemi a fare, ma di accettazione delle nuove mansioni lavorative, di individuazione di quelli che potevano essere a suo avviso gli aspetti positivi di queste attività, di focalizzazione insieme a lui anche di responsabilità dell'attività che doveva andare a fare, di condivisione di quello che era il progetto, il piano di sviluppo aziendale che gli era affidato…….. Insomma, adesso abbiamo saturato la sua capacità lavorativa, apprezza il lavoro e va avanti. Obiettivamente quando ci sono dei temi nuovi lo si interpella lo si chiama…….. Poi abbiamo dei casi invece, che … dire che non hanno tanta voglia è un eufemismo totale.*

Il richiamo sembra evidente. Con un sano relativismo ed un filo di senso pratico, la riflessione deve essere raccolta soprattutto dalle aziende, senza neppure scomodare futuristici modelli formativi, perché, volendo, qualcosa possono fare, anzi molto. Sempre che l'azienda riesca a rendersi conto che, come in questo caso, solo mettendo mano ai contenuti del lavoro e delle responsabilità, per poi riposizionarli in un verso più confacente a quello del lavoratore e dell'organizzazione, è possibile risolvere il problema. Ovviamente si tratta di ragionare imparando dall'esperienza, di sperimentare sempre soluzioni nuove e agire per passi successivi.

Il lavoratore: è parte del problema

Tutto è possibile fare, sempre che si sia in due a crederci e di comune accordo. Perché poi non è scontato che tale condizione sussista sempre. Anzi il sospetto che, in questo specifico contesto aziendale ma anche socio-territoriale, questa non sia una condizione generalizzabile c'è. E infatti sembra che con l'avvicinarsi dell'età pensionabile il desiderio

di riappropriarsi del tempo, libero e lavorativo, di non fare sforzi per adeguarsi al cambiamento che l'azienda esplicita, insomma di continuare a stare in azienda senza preoccuparsi più di tanto, sia una dato sotto gli occhi di tutti.

Non sempre hanno voglia, interesse…….. sono stanchi, stufi. Hanno altre aspettative, hanno voglia di fare altro, vogliono andare in vacanza, vogliono fare i loro lavori, vogliono mettere a posto la bici. Non si trovano più tanto bene, perché l'azienda è cambiata troppo, ci sono troppe novità, ci sono troppe cose che a loro non piace fare.
E però molto spesso questi comportamenti nascono da desideri personali e non da cambiamenti effettivi dell'azienda. Come li gestiscono? Se han tirato i remi in barca, se sono professionisti, di solito il loro lavoro lo fanno correttamente….. sono tranquilli fino alla fine dell'ultimo giorno di lavoro. Io non è che ne ho avute così tante di queste esperienze. Se non sono professionisti, lì incominciano tutte le diatribe e le problematiche del mondo, perché a parte che la produttività diminuisce ma soprattutto cominciano le mutue, le assenze……..

E questo crea qualche problema in un'azienda piccola, specie se è un comportamento frequente e se, come spesso sembra, si è portati a considerarlo poco rilevante in termini di danno recato. In ogni caso, l'azienda cerca di intervenire, se non altro per minimizzare gli effetti. E lo fa venendogli incontro……

……cercando di non creargli dei problemi, di formulare meglio l'attività lavorativa, di agevolarlo nel fargli piccoli cambiamenti, di ascoltare le sue esigenze……..che peraltro, molto spesso, non sono neppure facili da comprendere.

Quello dell'abitudinarietà, del continuare a fare le cose di sempre e di resistere al nuovo in chiave difensiva, è un tratto molto diffuso tra gli operai. E non di rado ci si trova a proporre cambiamenti di mansione, giustificati da necessità aziendali, che non richiedono neppure sforzi eccelsi ma solo disponibilità ad adattarsi ad un lavoro poco diverso, per assistere a comportamenti di chiusura e di rifiuto neppure sempre comprensibili.

Vien da pensare ad uno, che peraltro è un ottimo operaio, e che per questo …..pensavo di fargli cosa gradita, proponendogli una evoluzione dal punto di vista

lavorativo. … …Per lui è stata una tragedia è entrato in crisi profondissima. ……Tutti i tentativi di convincerlo sono falliti ……. non si è cavato un ragno dal buco. Il problema si è risolto quando abbiamo detto: "Va bene non ti piace quella mansione ……rimani pure a fare quello che fai." Lui è ritornato sereno, pacifico e via.

Stando dalla parte del lavoratore si ottiene molto

Molte volte per portare in porto situazioni di una certa complessità o a cui l'azienda tiene molto in termini di risultato conseguito, la relazione tra lavoratore e azienda tende ad assumere una forma articolata, quasi di tipo negoziale. E l'azienda è consapevole di questo e preparata a muoversi da più angolazioni.

Giochi sui piccoli privilegi e sulle facilitazioni per lui, giochi … la partita non solo sul tavolo economico, non la giochi solo sul tavolo della promozione, ma la giochi sull'orario, sull'utilizzo di una macchina, sull'utilizzo di un attrezzo, sul privilegio microscopico in più rispetto al collega.

Ma quel che più sembra contare per indurre ad un atteggiamento dopo tutto più morbido, o se si vuole più aperto e collaborativo, sono le "attenzioni" che un direttore del personale e comunque chi conta in azienda deve mostrare nei confronti del dipendente. E' ovvio che l'"attenzione" in genere è recepita come un segno di riconoscimento, di apprezzamento, una manifestazione del fatto che "per me azienda tu ci sei, esisti ed in certo senso sei anche importante". Siamo sul piano della relazione, informale e non sempre verbale, ma che c'è e deve essere percepito.

E non è il regalo di Natale al figlio …..quanto dire "va bene, so che tuo figlio ha questo tipo di problemi e questo tipo di tematica, ti agevoliamo in questa maniera, cioè esci per quel mese un'ora prima, dopo me le ridarai" e così via, senza atteggiamenti ragionieristici o burocratici. Certo, devi essere un po' illuminato come responsabile, devi avere le informazioni giuste, devi avere una proprietà che non ti stressa. Però secondo me ottieni molto di più con questo……

Certo di "attenzioni" si tratta ma forse nel caso testé descritto c'è qualcosa di più: il bisogno di essere "compresi" a cui si è risposto con un'"offerta di aiuto". E tutto questo

genera riconoscenza e doveri. Insomma una buona relazione tra lavoratore ed azienda è indispensabile per il conseguimento di un maggior equilibrio organizzativo.

Le politiche pubbliche? Non aiutano il reinserimento

Se poi, anziché chiedersi come fare a valorizzare il lavoratore maturo mentre opera in azienda, ci si chiede come fare a valorizzare chi da disoccupato ambisce a rientrare nel mercato del lavoro, i termini del problema cambiano notevolmente. Infatti in causa sono chiamate le politiche pubbliche predisposte a tale scopo e l'efficacia da loro mostrata nel tempo. Al riguardo il parere del nostro interlocutore è molto critico,

> *"l'impianto di welfare che c'è intorno al mondo del lavoro, …….non aiuta la ricollocazione dei lavoratori con una certa età" , ….basta pensare che …… maggior parte delle persone che si trova sotto ammortizzatori sociali, quindi cassa integrazione e mobilità preferisce, anche a fronte di proposte di lavoro, restare in ammortizzatore sociale…… ".*

Se tale punto di vista ha un qualche riscontro effettivo, allora la via da praticare per far sì che un disoccupato torni ad essere forza attiva deve essere un'altra. Anche perché c'è da dire che il congegno attuale può funzionare egregiamente quando la mobilità/cassa integrazione si inseriscono in un mercato non in crisi. Perché in tal caso una prospettiva di reinserimento, seppur potenziale, è immaginabile. Diverso è quando si è nel centro di una crisi dove l'unica prospettiva realistica è che le aziende continuino a chiudere. Allora forse è meglio prospettare al disoccupato ben altro tipo di intervento.

Il problema sta nel come indirizzare la spesa: "per fare andare a lavorare le persone o per tenerle a casa." Ma non solo, rifiutando il meccanismo attuale che persegue nei fatti un obiettivo opposto da quello dichiarato, si tratta di trovare la modalità più adatta. E con i dovuti accorgimenti il modello potrebbe essere lo stesso precedentemente citato.

> *Se solo potessimo disporre di …… 5 giovani allenati, che nei confronti di 20 ultra 50enni in cassa integrazione fossero in grado di aiutarli ad evidenziare la loro crisi (individuale /professionale), farli prendere atto di ciò che possiedono "io so fare questo, questo e quest'altro", prendere atto che una parte non serve più e che un'altra parte "magari applicata ad altri settori può essere patrimonializzata e*

reinvestita", e convincerli infine che c'è un gap di conoscenze da colmare magari con della formazione, per poi essere in grado di avviare un'esperienza nuova, allora se …….faccio così, i soldi sono spesi bene. Io non li mando a lavorare quelli, ma probabilmente su 50 ben 20 hanno una possibilità di reinventarsi una professione o come consulenti o avviando delle esperienze in proprio.

Ovviamente tale punto di vista richiede un salto culturale non di poco nell'approccio al problema, a cui soprattutto le parti sociali non possono sottrarsi.

4.5. Studi di caso: Nova Coop .

Qui di seguito viene riportata integralmente l'intervista all'azienda Nova Coop in modo da offrire al lettore la possibilità di prendere atto direttamente e senza alcuna forma interpretativa del pensiero dell'azienda in questione in merito ai temi trattati sopra.

I: "Avete avviato alcune iniziative in relazione alla questione dei lavoratori over 50?"

A: "Noi abbiamo cercato di affrontare in modo più strutturato tale argomento a partire dal nostro contratto integrativo del 2006 principalmente perché proprio durante le trattative sindacali era emerso che tra le fascia cosiddette "deboli" su cui si stava ragionando era opportuno fare alcune riflessioni su questa fascia di lavoratori che non sempre riescono ad avere un accesso facile al mercato del lavoro. Ci sono iniziative come quelle intraprese nel nostro contratto nazionale di lavoro per l'apprendistato, che rappresenta certo un altro tipo di popolazione ma in analogia abbiamo provato a ragionare per declinare possibili sperimentazioni. Una di queste prevede la possibilità di assunzione con dei progetti speciali di persone oltre i 50 anni che intendono entrare o rientrare nel mercato del lavoro. Nella nostra selezione, che è continua e permanente, perché no,i pur non avendo un forte turn-over, al di là delle politiche di sviluppo delle risorse umane, abbiamo sempre bisogno di gestire dei "rimpiazzi", ci capita spesso di trovare persone che, fuoriuscite a seguito di crisi aziendale, si ripresentano sul mercato. In particolare è predominante la componente femminile, a volte del 70%, non sempre in ricollocazione ma a volte alla prima esperienza di ricerca del lavoro perché in precedenza si era dedicata alla cura familiare. Ecco perché si è parlato sia di figure che rientravano nel mercato del lavoro sia di quelle che entravano per la prima volta, come anche di lavoratori disoccupati da oltre due anni. Abbiamo previsto contratti di inserimento anche con orario particolare e direi che ad oggi qualche sperimentazione siamo riusciti a farla, non grandi numeri ma siamo riusciti a fare una

lettura specifica del fenomeno. In questi due anni nella nostra azienda sono state inserite oltre 60 unità con oltre 50 anni.
Nel 2010 abbiamo ridotto l'organico perché sono andati a regime una serie di sviluppi che abbiamo fatto nel 2009".
I: "Mi ha descritto la Vostra politica delle assunzioni, per esempio verso le donne o le risorse fuoriuscite che si riconvertono anche professionalmente…. l'ottica a cui facciamo riferimento nel nostro progetto è più rivolta alle risorse che sono già dentro alla Vostra azienda, anche in posizioni di responsabilità……me ne può parlare?".
A: "Sulle risorse interne, da sempre ma soprattutto nell'ultimo periodo in cui abbiamo fatto maggior sviluppo e quindi abbiamo avuto occasione di metterlo in atto, abbiamo fatto un piano pluriennale che è già partito da qualche anno e che comunque vede ogni anno incrementare la nostra rete di vendita e conseguentemente l'occupazione. La scelta che abbiamo fatto da sempre, che ci contraddistingue e ci dà soddisfazione nei risultati, è quella della crescita interna. Parlando della crescita interna è inevitabile che si vada a parlare di questa fascia di età, poiché la nostra azienda è presente dal 1970 o forse addirittura da prima. Ci sono persone che lo scorso anno sono andate in pensione con 40 anni di anzianità: abbiamo avuto un basso turn over in uscita. C'è una certa affezione all'azienda e quindi c'è una popolazione "vecchia", anche se con lo sviluppo che c'è stato negli anni si sono inserite figure nuove. Comunque la crescita interna c'è e sono proprio le figure over 50 a coprire questi ruoli più alti. In Novacoop abbiamo 16 dirigenti di cui 13 over 50: questo significa parlare di circa l'80% di figure che sono in posizione apicale. Gli specialisti (al terzo livello tipicamente) rappresentano circa il 50%: certi mestieri trovano poco interesse nelle fasce di età più giovani, per cui noi li formiamo, li prendiamo all'inizio come addetti vendita e se poi vediamo del potenziale gli proponiamo questi percorsi professionalizzanti per diventare specialisti. Non si trovano più sul mercato giovani interessati a fare il panettiere, il pasticcere, il gastronomo, ecc. Quindi noi ne abbiamo oltre la metà che sono over 50".
I: "Che genere di dubbi, interrogativi o perplessità Vi hanno guidato nella gestione di tali risorse e dunque nel considerare l'opzione di una crescita interna?"
A: "E' stata un'evoluzione naturale, una nostra caratteristica puntare sulle risorse che abbiamo. Se dobbiamo cercare un capo, prima vediamo se tra i nostri vice capi ci sono persone che possono ricoprire tale ruolo. La crescita degli over 50 diventa naturale, non è una politica che nasce perché ci sono state delle insofferenze o altre cause: è proprio nella

nostra natura, nelle modalità che utilizziamo per le politiche di "riconoscimento" e di conseguenza anche retributive, che sono legate alla professionalità e non ad altro. Perché non la legherei all'anzianità di servizio o ad altro. Noi abbiamo sistemi di valutazione dei risultati, degli obiettivi economici e di quelli qualitativi, abbiamo valutazioni delle prestazioni con riconoscimenti economici, la famosa DPO. Abbiamo meccanismi che affiniamo di anno in anno sia a livello individuale sia collettivo perché abbiamo previsto un premio di produzione. Il risultato è che le persone over 50 non sono state affatto penalizzate".

I: "Questo perché nella Vostra realtà è importante l'esperienza?"

A: "Sì, è importante l'esperienza e viene valorizzata, si cerca di recuperare eventuali difficoltà di chi può portare esperienza ma magari ha certe impostazioni rigide".

I:" Di che rigidità si tratta?"

A: "Le figure che sono in azienda da più tempo, non chi ha maggiore età anagrafica, hanno più problemi ad adeguarsi ai cambiamenti. Negli ultimi anni abbiamo fatto cambiamenti molto repentini, molto veloci, importanti, nell'organizzazione del lavoro, nei processi, nelle procedure informatiche; anche nei punti vendita abbiamo cambiato le tecnologie ed anche il cliente si è accorto di questi cambiamenti. Ad esempio, nel punto vendita a Rivoli abbiamo le casse self, per cui ci sono stati cambiamenti tecnologici, di procedura e di cultura. Qualche difficoltà a far percepire questi cambiamenti c'è stata e devo dire che è però legata all'anzianità di servizio".

I: "In genere risale all'anzianità anagrafica……"

A: "E' ovvio che se prendo un capo che è da poco in azienda con oltre 50 anni di età non ho problemi come invece chi ha vissuto le esperienze precedenti magari con età inferiore. Però è chiaro che a volte può andare a coincidere anche con l'età di una persona che magari è da tanto tempo che lavora presso la struttura".

I: "L'inevitabile declino sul piano psicologico, che in teoria dovrebbe essere accompagnato da un declino fisico, si può spiegare anche come conseguenza di un abbassamento del livello motivazionale? Nella Vostra azienda cosa avete osservato a riguardo?"

A: "Da noi non esistono attività pesanti però ci sono attività magari più logoranti rispetto ad altre, ad esempio al banco, al taglio o in gastronomia ma lo stesso può valere per il caricamento delle scaffalature. Noi abbiamo un protocollo di sorveglianza sanitaria molto attento, abbiamo un'analisi dei rischi piuttosto severa da questo punto di vista anche perché c'è una presenza dei servizi ispettivi e ci siamo dati una linea piuttosto rigorosa anche per quanto riguarda l'applicazione del Dlgs 81/08. Cosa che magari in altre zone

d'Italia non c'è, non viene rispettata. Adeguandoci a questa linea regionale che abbiamo definito, questo ci porta a fare parecchie visite di controllo. Su circa 4500 dipendenti facciamo oltre 2000/2500 visite ogni anno a seconda delle scadenze. Abbiamo, e questa è una cosa positiva, nei nostri punti vendita una gamma di attività per cui in caso di problemi fisici dei nostri lavoratori possiamo portarli a farne altre, ad esempio nelle casse, mentre nel caso di patologie particolari facciamo ruotare le persone nelle mansioni".

I: "Ci sono mai stati lavoratori, tra i responsabili o i dirigenti, che hanno fatto un naturale percorso di sviluppo professionale all'interno dell'azienda e che poi, non corrispondendo alle predefinite aspettative, sono stati relegati in quella posizione ormai "congelata" affinché non "combinassero guai"; e questo ovviamente viene da loro vissuto come demotivante…..E' successo anche presso la Vostra realtà?"

A: "Sì, è successo, avendo 4500 dipendenti siamo uno "spaccato" che non è esente da certe problematiche o situazioni".

I: "Penso siano proprio queste le situazioni difficili da gestire…."

A: "Noi abbiamo una situazione per cui con 4500 dipendenti abbiamo 16 dirigenti: è un'azienda con una base larga ed una punta molto stretta, le figure di vertice sono abbastanza selezionate per cui devono essere molto efficienti, non abbiamo sacche di inefficacia; le figure dei quadri, che sono i nostri direttori di ipermercato e sono figure importanti anche in sede centrale, sono 56 e quindi un numero abbastanza elevato. Abbiamo inoltre circa 200 figure di primo livello: in sostanza siamo sull'ordine di circa 270 figure di comando e governo. E' chiaro che all'interno di questo numero ci possono essere state figure con momenti di difficoltà".

I: "Può parlarmene?"

A: "Ad esempio la figura del capo negozio, per intenderci non degli ipermercati, che sono quelle strutture enormi, ma del supermercato che ha un'area compresa tra gli 800 e i 2500 mq. Questa figura ha subito notevoli cambiamenti, si è evoluta in maniera radicale. Il capo negozio prima aveva un ruolo ed un'attività di un certo tipo all'interno del punto di vendita; adesso rimane sempre il responsabile delle sue risorse all'interno del supermercato ma opera in un contesto modificato, per esempio in molte attività commerciali e di gestione del punto vendita. Deve quindi essere una persona che conosce l'informatica, in grado di gestire i rapporti di relazione con il personale in maniera chiara ed autosufficiente, deve essere in grado di gestire i rischi, si deve dedicare molto agli aspetti connessi ai margini operativi, è responsabile dei margini del suo punto vendita. Si sono spostate alcune delle caratteristiche che erano prima richieste al capo negozio, portandole altrove, sicuramente

quello che è cambiato è il ritmo, c'è un ritmo di maggior efficienza e dinamicità. In questo caso abbiamo riscontrato diverse persone che non sono più state all'altezza di mantenere il ritmo dei cambiamenti sopraggiunti in questo ruolo lavorativo".

I: "Di cosa si occupava prima nel Vostro negozio?"

A: "Di fatto faceva le stesse cose ma con strumenti diversi, per intendersi l'esigenza di essere più efficienti oggi porta a gestire un punto vendita con 30 persone e non più con 40 perché ci sono gli strumenti informatici che lo consentono, non c'è più bisogno di andare in giro a guardare gli scaffali per fare gli ordini ma c'è uno strumento informatico che ti fa l'ordine in automatico. Ci sono le tecnologie che fanno ormai da supporto ma se non sei in grado di sfruttarle nel modo migliore e di utilizzarle come uno strumento a tua disposizione non servono a nulla. E' cambiato tutto: il cliente è più esigente, c'è molta più concorrenza. Ad esempio una volta c'era solo un punto vendita che poteva fare bene o anche solo essere mediocre, la gente ci andava lo stesso: oggi se non sei più che perfetto nella presentazione, gentilezza e gestione la concorrenza ti batte. Si richiede molta più professionalità e la prima persona coinvolta in questo nel punto vendita è il capo negozio, e poi a cascata tutti i suoi dipendenti. Poi il capo negozio rappresenta l'azienda in quella realtà, ha magari 20 dipendenti ma è lui quello che determina la linea. Qui abbiamo trovato situazioni in cui la persona ci ha chiesto o noi abbiamo valutato che bisognava lasciare quel tipo di attività ad altra persona".

I*: "E dove sono state collocate?"*

A: "Abbiamo trovato soluzioni consensuali, senza necessariamente arrivare a demansionamenti, magari soluzioni di ricollocazione come vice capo in realtà più grandi, però senza l'ansia e lo stress di dover essere colui che svolgeva il ruolo principale: togliere questi elementi di maggior responsabilità ha alleggerito l'attività rendendo la risorsa più efficiente per quel livello di ruolo. Per cui noi facciamo colloqui e passaggi ed abbiamo una certa attenzione dove vediamo esserci situazioni di sofferenza, cerchiamo di trovare delle soluzioni. Abbiamo una rete ampia che ci consente di fare ciò: se avessimo un solo stabilimento, come succede in molte imprese, non ci sarebbero soluzioni. Abbiamo dei capi reparto che non se la sono sentita più di "fare" questo ruolo, altra realtà che è molto cambiata: prima svolgeva la sua attività ed assegnava gli orari alle persone, adesso occorre essere più attenti perché, da un lato, gli orari di apertura al pubblico sono aumentati, dall'altro, bisogna gestire gli orari dei lavoratori in funzione di queste novità, ci sono molte più attività complesse da fare. Abbiamo anche fatto degli interventi di formazione. Ad esempio, la nostra struttura commerciale è articolata in una rete di capi

negozio che rispondono ad un responsabile di area che a sua volta risponde al dirigente vendite. Si tratta di figure commerciali ma che sono sempre in stretto contatto con la direzione del personale. Noi abbiamo un rapporto quotidiano con queste figure e questo ci aiuta ad avere con loro un tipo di sensibilità che va oltre l'aspetto commerciale ed investe il rapporto con le persone, cogliendo gli eventuali momenti di criticità. Difficilmente queste persone sono state allontanate dall'azienda, e se qualche volta è accaduto è perché si trattava di una incompatibilità con l'azienda, non tanto con il ruolo e con le attività assegnate".

I: "Tra le Vostre strategie accennava alla formazione. Esiste presso la Vostra realtà una sorta di accompagnamento delle figure più giovani da parte delle figure più anziane, attraverso azioni di mentoring, per esempio?"

A: "Noi abbiamo proprio un forma di formazione sul campo che non è il classico addestramento. Noi parliamo di aggiornamento che è una nostra linea formativa imperniata sostanzialmente sulla formazione formatori che poi a cascata vanno a formare altre persone o nella stessa linea commerciale o nello stesso punto vendita. Al tempo stesso realizziamo un forte affiancamento delle persone nuove entrate con persone che da più tempo sono in azienda. Quasi sempre nelle aperture di nuovi punti vendita realizziamo un affiancamento di personale con anzianità professionale ed anche anagrafica a fianco di nuove risorse. Non abbiamo mai aperto strutture nuove senza che ci fosse nessuna delle persone più anziane. Non abbiamo mai aperto un nuovo iper o supermercato con un nuovo capo negozio; abbiamo sempre preso persone che già lavoravano in azienda, e che poi magari nel tempo si staccava da quella realtà perché aveva portato a termine la sua azione di affiancamento".

I: "La formazione, intesa come formazione continua ed aggiornamento tecnologico, viene dunque svolta presso di Voi?"

A: "Con la costituzione del Consorzio molte nuove tecnologie sono state inserite come ad esempio la formulazione del ri-ordino che si chiama Prisma, un programma piuttosto articolato che fa l'ordine senza la necessità di guardare quello che manca in negozio. Abbiamo un sistema contabile del singolo punto vendita; nel mio ambito la gestione della rilevazione delle presenze avviene in automatico, non più con la cartolina presenza ma in modo informatizzato. Questi sono passaggi che stiamo vivendo adesso, ci siamo accorti che non tutti avevano, specialmente gli over 50, la conoscenza dei sistemi informativi. Le faccio un esempio, in caso di malattia si può accedere al sito INPS e collegarsi per vedere se la persona è a casa ammalata oppure no, per cui i capi negozio sono stati muniti di una

password per accedere al sito INPS: sembra una cosa semplice ma non lo è per chi ha scarsa dimestichezza con l'informatica. Abbiamo per questo fatto una formazione a tappeto per il recupero di conoscenze di base e stiamo facendo rinforzi che coinvolgono per la maggior parte persone con una certa età dove è più naturale che ci sia minor conoscenza di questi strumenti rispetto ad un giovane".

I: "Passando ad altri aspetti della formazione, quella di tipo motivazionale, ad esempio per ruoli di maggior responsabilità, essa è stata da Voi utilizzata nei casi dove si è registrato un senso di noia, di monotonia, di minor coinvolgimento a causa dell'abitudinarietà delle funzioni svolte da alcuni over 50?"

A: "Sono più che altro atteggiamenti individuali, sovente in attività con contenuti meno professionalizzanti. Per intendersi, l'addetta che per tanti anni ha fatto questo mestiere magari è un pochino assuefatta ma ci sono stati talmente tanti cambiamenti anche in quel ruolo che se devo dirla tutta immagino ci sia più il problema dello stare al passo con i cambiamenti che quello di sentirsi annoiati. Forse quando sono entrata io in azienda nel 1988 era possibile individuare poche persone con anzianità che potevano avere questo tipo di atteggiamento "annoiato". I cambiamenti intervenuti nel lavoro e la maggior efficienza e dinamicità richiesta di fatto impongono ai lavoratori di considerarne anche gli aspetti positivi, di stimolo e crescita continui: solo se non si riesce a reggerli diviene fonte di sofferenza ma non di noia".

I: "Ci sono stati problemi e difficoltà di convivenza tra le diverse fasce di età presenti nella Vostra azienda?"

A: "In merito mi viene in mente proprio il caso dell'apertura del nuovo ipermercato di Galliate. Prima era un supermercato con circa 40 addetti aperto nel 1974, quindi con personale ancora storico che si è ritrovato con l'apertura ad essere inserito in un contesto con 200 dipendenti e devo dire che c'è stata la massima collaborazione tra chi era storico e chi era "nuovo"; io ho trovato una sintonia massima. Ho trovato giovani che chiedevano ai più vecchi, con il massimo rispetto verso chi ha più esperienza di loro. Abbiamo, come sempre, fatto formazione all'apertura di un nuovo punto vendita mettendo insieme vecchi e nuovi, ed anche i vecchi si mettevano in formazione con il nuovo gruppo. Noi puntiamo molto sul gruppo più che sulla singola persona. Questa potrebbe essere una delle soluzioni. Forse posso dire, al contrario, come criticità, che qualcuno dei vecchi pensa di avere dei diritti acquisiti rispetto ai giovani. Noi in questa situazione abbiamo spinto molto affinché non si verifichino questi casi: se ci sono aspettative legate ad aspetti retributivi, prodotti da differenze storiche, è un conto ma sugli aspetti normativi, anche grazie al

contratto che abbiamo stipulato nel 2006, abbiamo tolto le differenze tra vecchi e nuovi. Per cui adesso, per intenderci, la pausa viene fatta nello stesso tempo, sia per chi è in azienda da 30 anni sia per chi è in azienda da 1 giorno. Gli orari, visto che abbiamo l'esigenza delle domeniche di apertura, anche se i vecchi dicono che non avevano mai lavorato alla domenica, ora che si è un gruppo di lavoro si alternano con i giovani durante queste aperture. Questo è stato il punto su cui abbiamo dovuto lavorare di più, anche con maggior fatica. Abbiamo trovato soluzioni adeguate e aprendo meno non abbiamo trovato troppo ostruzionismo anche da parte delle realtà sindacali rispetto ad altre aziende".

I: "Voi avete risorse a budget dedicate esclusivamente alla formazione?"

A: "Sì, abbiamo un piano formativo ed un budget per la formazione piuttosto nutrito, legato allo sviluppo. Nel 2010, per esempio, è stato un anno senza apertura di sedi ed abbiamo fatto tantissima formazione, formazione di rinforzo, di mestiere, abbiamo una scuola di formazione nazionale dove ci appoggiamo; sulle figure apicali si fà formazione di rinforzo, ad esempio si richiamano in gruppo tutti i capi reparto".

I: "Voi puntate molto sul gruppo……, per quanto riguarda invece il coaching individuale, cosa si sente di aggiungere?"

A: "Abbiamo, come già detto in precedenza, dei colloqui periodici, ad esempio con le figure dei capi. Sostanzialmente i capi vengono in gruppo 1 volta al mese più il colloquio di valutazione annuale legato al risultato degli obiettivi economici, come per i quadri, i dirigenti e le figure apicali. La valutazione dei risultati ad esempio per i capi negozio viene fatta una volta all'anno nel mese di luglio dai capi area che hanno sotto di loro 10-12 punti vendita. E' stato fatto questo recentemente perché come detto prima queste figure hanno visto notevoli trasformazioni lavorative".

I: "Invece dal suo punto di vista, in termini proprio di politiche di finanziamenti pubblici, incentivazioni, come percepite l'intervento pubblico? Possono esserci margini di miglioramento?"

A: "Ci possono essere sicuramente delle aree di miglioramento. Noi siamo abbastanza attenti e cerchiamo di cogliere le opportunità che la normativa man mano ci dà".

I: "Quali opportunità?"

A: "Mobilità, cassa integrati per le assunzioni incentivate e poi fruiamo dei finanziamenti europei per la formazione, vedi FSE con ottimi risultati perché sono stati sempre approvati.

I: "Dove avvertite una maggior esigenza di supporto da parte delle Istituzioni Pubbliche?"

A: "Mi viene in mente la situazione in Piemonte, vedendo la realtà occupazionale, se devo pensare qualcosa per stimolare l'occupazione mi viene in mente…".

I: "Più che l'assunzione, intendo di nuovo sottolineare il mantenimento delle risorse già presenti in azienda…"

A: "Per noi la fuoriuscita non è prevista, per noi l'over 50 non è una potenziale uscita, per intenderci, non è una persona demotivata, è una persona che semmai non ce la farà a stare al passo e ci stiamo lavorando…"

I: "Quali politiche potrebbero agevolarVi nella fase di assunzione?"

A: "Se ci fossero le possibilità di farli, noi abbiamo molti tirocini, però sono fatti con le scuole, non ci sono stati proposti sugli over 50; ad esempio per le donne in difficoltà, con persone ex tossici, persone emarginate, abbiamo avuto proposte cui in parte abbiamo aderito; scuole, istituti professionali, abbiamo una nuova apertura per fine anno a Chieri e con il Comune stiamo vedendo dei tirocinanti appunto per l'affiancamento. Dove abbiamo inserito degli over 50 con queste forme è stato da aziende che hanno chiuso, abbiamo fatto selezioni ma arrivavano da catene di vendita similari; all'interno del commercio si riesce a trovare una certa affinità e quindi con un po' di investimento in formazione ed affiancamento, se arrivavano da strutture esterne diverse sarebbe utile un accompagnamento da parte di chi ce li propone, invece adesso siamo costretti ad inserirli e prenderli come dipendenti da subito".

I:" Ma quindi quando selezionate le figure nuove vi orientate su quelle over 50?"

A: "Non molto ma abbastanza se consideriamo che negli ultimi due anni non ci sono state nuove aperture ed il nostro organico si è leggermente contratto perché si sono consolidati dei contratti; noi abbiamo inserito 60 persone over 50 che consideriamo un numero elevato. Però è anche vero che abbiamo una politica di sviluppo, ultimamente, dove lavoriamo molto sull'apprendistato per cui vengono escluse automaticamente queste figure.

I: "Se ci fossero contratti per gli over 50 con gli stessi sgravi contributivi dell'apprendistato, potrebbe esserci maggior interesse alla loro assunzione da parte Vostra?"

A: "Potrebbe essere interessante far entrare la persona con contratti come quello di inserimento e poi verificarla sul campo.

Secondo, non bisogna neppure illudere le persone che un'età superiore consenta di avere una maggiore retribuzione, si farebbe una brutta educazione, bisogna richiedere anche

una certa umiltà alle persone over 50 che si reinseriscono con questa tipologia di contratto.

Noi per esempio utilizziamo molto i contratti della mobilità, non necessariamente è rivolto agli over 50, però è più probabile che l'over 50 sia in questa condizione e quindi abbiamo trovato delle risorse interessanti, però sono bacini un po' particolari e bisognerebbe approfittarne".

I: "Dal punto di vista della salute, l'aspetto legato all'assenteismo per esempio, ci sono effettivamente differenze tra gli over 50 e di che genere di differenze si tratta?"

A: "Non ho ancora questo strumento diffuso di rilevazione presenze di tutte le realtà, però se io vado a verificare l'area del magazzino dove c'è un'età media più bassa ho un indice di assenteismo decisamente più basso. Poi questo aspetto può essere legato ad alcuni aspetti fisici naturali oppure ad aspetti più individuali; poi magari ci sono lavoratori over 50 che non fanno mai un giorno di assenza! Noi abbiamo fatto delle verifiche su queste situazioni ed abbiamo quasi l'80% dei lavoratori che non hanno mai fatto assenze, o al massimo 1 o 2 eventi di malattia. Questo vuol dire che non abbiamo un alto tasso di assenteismo, l'assenteismo per malattia si aggira intorno al 4% delle ore lavorabili, il che è un dato assolutamente sotto controllo. Mi vengono in mente altre situazioni, che sono state oggetto di cronaca, come Pomigliano o Mirafiori del gruppo Fiat, dove si parla di un 20% di assenteismo. Mi ricordo di un punto vendita storico con personale storico, con persone di una certa età e dove il nostro assenteismo era più elevato: però è bastato usare un'attenzione diversa nella gestione ed anche questo punto vendita che superava il 10% si è poi ridotto".

I: "Una maggiore attenzione in che senso?"

A: "Da parte dei capi maggior coinvolgimento, con decisioni prese anche se dure ma attraverso il coinvolgimento delle persone, spiegandone le motivazioni, portando una maggior integrazione tra vecchi e nuovi: in tutte le realtà in cui è stato messo a punto ciò la situazione è decisamente migliorata. Oggi per esempio è giorno di sciopero nazionale, per cui nelle nostre realtà su 300 dipendenti ci sono 3 persone che sono in sciopero: prima questa situazione sarebbe stata sentita con più tensione. Secondo me l'attenzione alla persona che stiamo cercando di mettere, l'attenzione che sempre più i capi stanno mettendo al coinvolgimento, al dialogo, alle iniziative che facciamo, come ad esempio ogni anno in cui facciamo un meeting con questi 250 capi, hanno portato dei risultati tangibili in questi ultimi anni e ci aiutano ad evitare che ci siano situazioni di demotivazione da parte del personale".

I: "Le viene in mente un caso di gestione di una risorsa over 50 che le è rimasto più impresso?"

A: "Mi viene in mente un caso, tra l'altro questa persona occupa un ruolo molto elevato oggi in azienda, forse un caso un po' fuori dalla media ma questa persona nel tempo è riuscita a rivedersi più volte anche dopo una certa età, attualmente è il direttore di un supermercato ed ha un ruolo di dirigente. E' entrata in azienda, penso abbia più di 40 anni di anzianità lavorativa, come addetta alle vendite, cioè commessa; è cresciuta all'interno poi è venuta in sede centrale, è cresciuta qui nelle attività di sede, si occupava degli acquisti, poi è diventata capo area e responsabile acquisti: questo fino ad un anno fa. Una figura che aveva rapporti con i fornitori, poi abbiamo fatto il consorzio ed è diventata dirigente in quella occasione, il consorzio si occupava degli acquisti e quindi la sua figura non aveva più motivo di esistere in azienda, in sede non c'erano altre collocazioni per cui si è rimessa in gioco: consideri che aveva oltre 50 anni, si è resa disponibile ad andare in rete vendita ed ha fatto l'apertura di un ipermercato, una struttura magnifica con 300 dipendenti e circa 8000 mq di struttura, ha mostrato una grinta ed una voglia di fare oltre il limite, dal mattino alla sera è lì dentro, se consideriamo che è una donna sposata con figli, quindi con delle esigenze familiari. Avrebbe potuto concludere la sua attività lavorativa andando in prepensionamento o comunque con anticipo ed una buonuscita. Invece ha voluto rimettersi in discussione, tra l'altro il direttore di un ipermercato è un ruolo completamente diverso dall'ufficio acquisti, un lavoro decisamente stressante, ma lei ogni volta che parla mostra un entusiasmo nella sua attività senza precedenti. Lavora ancora quest'anno ed è uno dei negozi più belli, questa figura apicale è stata capace come over 50 di rimettersi in gioco in maniera straordinaria".

4.6. Elementi di sintesi sui casi aziendali e sugli approcci alla retention dei lavoratori maturi

Lo studio dei casi aziendali, così come lo abbiamo condotto, assume un valore ulteriore se solo si pensa che ci si trova nel pieno di un periodo di crisi economica generalizzata, che tuttora non cessa di mettere sotto stress la generalità delle aziende, ivi comprese quelle tradizionalmente più protette da intemperie cicliche, quali ad esempio le utility.

Aver potuto conoscere il punto di vista di tre aziende molto diverse fra loro in quanto a storia aziendale ed appartenenza settoriale, che oggi, nonostante la crisi, mantengono inalterato il loro punto di vista (positivo) nei confronti dei lavoratori maturi, ci dice essenzialmente due cose: a) che per costoro non si tratta di scelte contingenti, collegabili

solo al buon andamento dell'azienda[16], b) che non si tratta tanto di interventi sporadici quanto di "approcci durevoli" .

Gli elementi emersi, proprio perché al netto delle variabili ambientali, consentono di meglio sintetizzare il punto di vista aziendale in relazione all'oggetto dell'indagine. Essi potranno costituire una fonte privilegiata per ulteriori approfondimenti, materiale utile per la riformulazione di soluzioni e pratiche in certo senso già sperimentate, stimolo per vedere con occhi diversi un tema che non si presta ad essere trattato con superficialità o leggerezza.

Ed a questo riguardo va subito detto che, per quanto molto diversa, la composizione della popolazione dipendente in relazione ad età media ed istruzione, ha nelle tre aziende considerate caratteristiche per certi aspetti non dissimili. La percentuale di coloro i quali sono entrati nel mercato del lavoro magari a 20 anni e che si trovano sulla soglia dei 54 – 55 con 30 - 35 anni di lavoro alle spalle, è per tutte e tre significativamente alta. Ne consegue che il profilo dei risultati emersi risente necessariamente di questa impronta originaria, per certi aspetti diversa nel caso avessimo avuto a che fare con aziende molto più terziarizzate, magari molto più giovani, con un livello medio di istruzione più alto, con lavori magari poco usuranti, con accessi al lavoro più tardivi, dove i 35 anni di esperienza avrebbero coinciso con la soglia dei 60 - 65 anni.

Nei paragrafi che seguono, daremo conto molto sinteticamente delle risultanze emerse seguendo il punto di vista degli attori che rispetto al nostro oggetto di indagine sono la parte in causa: i lavoratori e l'azienda. Dei primi espliciteremo alcuni aspetti che riguardano il modo con cui gli atteggiamenti individuali nei confronti del prolungamento della vita lavorativa prendono forma e si manifestano; della seconda invece cercheremo di sintetizzare aspetti connessi con l'obiettivo di valorizzare al meglio la seniority, cercando nel contempo di ricostruire la fisiologia degli approcci adottati Ma intanto esaminiamo le ragioni che sostengono le aziende esaminate nella scelta di strutturarsi al meglio per accogliere al proprio interno il tema dell'età matura e gestirlo in modo positivo.

Coniato con il rapporto OECD 2006, tale slogan ci introduce al tema in oggetto con una domanda che può essere così formulata: quali sono gli ancoraggi aziendali che legittimano e rendono durevoli nel tempo le scelte positive in termini di prolungamento della vita lavorativa.? In linea teorica le risposte possono seguire tre direttrici ed i loro ibridi:

16 Sono diverse le aziende che pur avendo sperimentato con tentativi tutt'altro che blandi un approccio positivo all'età, e questo in anni non lontani, oggi nelle mutate condizioni di mercato, sono tornate su posizioni decisamente di retroguardia

- attenersi alle indicazioni della Commissione europea che, sebbene non obblighino, vanno rispettate;
- essere coerenti con i valori aziendali che non tollerano discriminazioni sull'età e tanto meno la sospensione temporanea del principio stesso;
- obbedire alla inflessibile legge della ricerca dell'utile, sempre ed in qualsiasi meandro l'opportunità si annidi.

Premesso che tutte e tre le aziende considerate hanno come loro prerogativa comune la presenza di una base valoriale, in certo senso originaria, caratterizzata da ampi ed espliciti riferimenti a valori come mutualità, solidarietà, divieto di discriminazione ecc, quel che emerge non è univoco.

In un caso (SKF), pratiche aziendali inclusive nei confronti degli over 50 derivano dall'assunzione quotidiana, a tutti i livelli della gerarchia aziendale, del principio della "non discriminazione per età". Principio sancito nel codice etico ed ampiamente reso esplicito nel novero degli obblighi che l'azienda assume pubblicamente nei confronti dei dipendenti. Obblighi che in quanto tali non sono negoziabili e non ammettono deroghe.

Corollario di questa posizione è l'assunzione a paradigma del concetto di "diversità", che non si limita all'età (ma include anche il genere, la nazionalità ecc.) e che è considerato la fonte di un potenziale inesauribile di ricchezza a cui l'azienda potrà accedere sempre che riesca nella difficile opera di integrazione ed in ultima analisi di valorizzazione.

Nell'altro (AEG) siamo in presenza di una vera e propria scelta utilitaristica dal momento che, ad una elevata età media dei dipendenti, alimentata anche da non sporadiche assunzioni di "over 40 - 45" , viene associato un minor rischio di criticità come le assenze prolungate (spesso fisiologiche se più giovani), alti costi di formazione in fase di inserimento lavorativo, tempi lunghi prima che il neoassunto raggiunga autonomia e pieno ritmo.

Quel che rende tutto ciò possibile, sono ovviamente le particolari condizioni in cui versa il mercato del lavoro locale, il quale è caratterizzato da una elevata pressione al ricollocamento lavorativo da parte di professionalità esperienziate, relativamente pronte ad un inserimento immediato, ampiamente socializzate alla vita aziendale.

Modi diversi di approcciare il problema dunque, che portano nella stessa direzione e da cui risulta evidente che la presenza di valori forti nella trama della cultura aziendale non sia condizione sufficiente a generare politiche inclusive rivolte ai lavoratori anziani. A meno che non sia accompagnata da una filosofia gestionale di ampio respiro e dalle radici

solide, come in SKF, capace di dare conto delle premesse mediante ampia conferma sul piano dei risultati economici complessivi.
Come del resto politiche inclusive sono possibili, anche in assenza di adeguati supporti valoriali, sempre che si sia guidati da un sano pragmatismo, scevro da pregiudizi e stereotipi negativi, animati da una forte tensione verso il miglioramento e la ricerca di soluzioni possibili, capaci di portare maggiore redditività all'azienda (AEG).
Nell'uno e nell'altro caso la chiave di volta però è la stessa. riuscire nell'intento di valorizzare la persona matura.
Ma la convinzione che la retention dei lavoratori maturi, indipendentemente dallo spirito e dalla finalizzazione con cui la si gestisce, costituisca comunque per l'azienda un "problema piuttosto che un'opportunità", emerge con chiarezza fin dalle prime battute dalle interviste ai testimoni esperti, i quali, senza nulla togliere alla validità e alla "purezza" del/i modello/i inclusivi, chiosano su un aspetto che li trova casualmente entrambi d'accordo e che è sufficiente per arricchire il quadro di nuove complessità.

> *Le aziende con dei valori forti hanno sempre considerato l'anzianità un valore. Sicuramente anche rispetto alle aziende con valori forti, che quindi tendevano a premiare più che a scoraggiare l'anzianità, l'evoluzione tecnologica che ha accompagnato tutto il mondo industriale, non ha giocato a favore dell'anzianità di servizio, nel senso che sono cambiate molte regole del gioco.*
> *Gli "anziani" si sono messi un po' fuorigioco, mentre dall'altro lato c'è una disponibilità di giovani notevole. Da un lato personale anziano, non allineato all'evoluzione tecnologica e con costi più alti, dall'altro personale più giovane tecnologicamente evoluto, con costi più bassi. Tutto ciò credo che abbia ulteriormente inciso sulle politiche di retention piuttosto che di allontanamento anticipato. Ma questo anche nelle aziende con valori forti (int.1)*

Non a caso abbiamo voluto riportare per intero questo contributo. Il suo valore sta nel fatto che racchiude in poche parole tutte o quasi, le più eloquenti ragioni per le quali l'anzianità lavorativa tende ad essere sempre più un problema. In primo luogo *l'innovazione tecnologica*, che richiede accettazione, disponibilità al cambiamento, aggiornamento delle conoscenze, velocità di adattamento, abilità e capacità cognitive, magari prima non necessarie. Secondariamente, un'*antitesi latente fra giovani e anziani*, che è tale se solo si pensa come, a differenza dei secondi, i primi sono più scattanti, più recettivi, meno

resistenti, più disposti a scommettere su se stessi, capaci di un rapporto più “friendly” con la tecnologia, meno impauriti di fronte al cambiamento, più reattivi. In terzo luogo le variabili hard, prestazione lavorativa, produttività, efficienza e costo del lavoro, le cui traiettorie si incrocerebbero ancora una volta in chiave sfavorevole alle ragioni degli anziani. A seguire, la *portata dirompente del fenomeno*, con la sua capacità di incidere sulle politiche aziendali di retention, indipendentemente dalla cultura dell’impresa.

Tutte ragioni validate empiricamente e sufficientemente argomentate dalla letteratura specializzata, la quale oltre a mostrarne la fondatezza, ne ha evidenziato l’indubbia complessità. E questo ci torna utile perché rende ancora più chiara la linea di partenza di tutte quelle aziende che decidono di trasformare un reale svantaggio in un reale vantaggio.

Un elemento che emerge dall’analisi dei casi e che rispetto al focus della ricerca potrebbe apparire un po’ marginale, riguarda la non generalizzabilità di qualsiasi considerazione si possa fondatamente fare sulla categoria dei lavoratori maturi. Spesso si tralascia infatti che siamo di fronte a un fenomeno che si distribuisce in modo fortemente diseguale, con un’incidenza molto diversa fra settori produttivi, fra funzioni della stessa azienda, all’interno della stessa funzione e addirittura all’interno della stessa fascia di età.

Si provi a confrontare l’impatto che l’innovazione tecnologica ha avuto su una azienda ad alta tecnologia come SKF e su una azienda della grande distribuzione coma la NovaCoop, dove notoriamente la sua presenza è quasi irrilevante. Nel primo caso essa ha travolto interi sistemi di professionalità e mestieri anche sofisticati, costruiti in decenni di attività, sconvolgendo in lungo e in largo consolidate gerarchie professionali e mettendo a dura prova la categoria in quel contesto più sollecitata, cioè quella dei lavoratori maturi; nel secondo, invece, non si sono create neppure lontanamente le condizione per un simile stravolgimento.

Oppure si provi a mettere a confronto un sia pur bravo ingegnere 30enne della funzione Ricerca & Sviluppo con il responsabile 50enne della stessa unità. Ignorare la prerogativa a vantaggio di quest’ultimo dovuta al differenziale di competenze (non solo tecniche e non solo di conoscenze) tesaurizzato in anni di anzianità professionale, è operazione ardua.

Se poi si pensa che l’età anagrafica tende sempre più a non coincidere con l’età, diciamo, intellettuale, e che anche lavoratori anziani, grazie ad un’innata curiosità, passione per l’aggiornamento e la sperimentazione, ancorché arricchiti da tanta consapevolezza, buon

senso, equilibrio, che solo l'età e l'esperienza sono in grado di generare[17], possono essere rimasti giovani anche dal punto di vista professionale e delle competenze, allora bisogna prendere atto che la reattività individuale ad ipotesi di prolungamento della vita lavorativa non si presta a facili omologazioni.

Due sono i fattori la cui presenza tende molto a condizionare (sia in positivo sia in negativo) le opzioni dei singoli: il *contesto*, che può essere aziendale o territoriale, e *l'intorno*, che può essere parentale e/o amicale. Si tratta di veri e propri contenitori di variabili che non agiscono separatamente ma si influenzano a vicenda dando vita prima ad atteggiamenti, poi a comportamenti, infine a decisioni.

Le variabili relative al *contesto aziendale* possono essere le più varie e sono sintetizzabili nel modo con cui l'azienda riesce ancora a destare interesse verso i lavoratori. Quelle relative al *contesto territoriale* sono in genere legate al modo con cui il territorio riesce a proporsi come luogo di opportunità lavorative per lo più gestibili con un basso livello di vincoli. Quelle relative all'intorno familiare e/o parentale consistono in genere di doveri o obblighi legati alla natura della relazione posta in essere nei confronti della famiglia e della rete amicale. Quel che più interessa sottolineare è che ciascuno di questi fattori in genere si comporta come un "attrattore", capace di inglobare nella propria orbita l'interesse del soggetto, condizionandone infine la manifestazione d'interesse.

Un caso eloquente in cui il contesto aziendale agisce alimentando nei propri dipendenti atteggiamenti favorevoli al prolungamento della vita lavorativa è posta in essere da SKF, e si basa su tre principi: attenzione allo sviluppo professionale, cura della conciliazione vita-lavoro, orgoglio aziendale[18]. Di essi parleremo ampiamente nel paragrafo successivo, ma il loro richiamo ci torna utile anche in questo frangente perché getta luce su un aspetto spesso trascurato e che in assenza di una terminologia più adeguata indicheremo come "attaccamento all'azienda".

L'attaccamento all'azienda, vista come variabile individuale che predispone positivamente il dipendente al prolungamento dell'età lavorativa, non è un dato in sé ma il risultato di una

---

17 ……..e sono molti i collaboratori di 50 - 55 anni, …… che si ritrovano con una voglia di fare, una maturità e un equilibrio nel valutare le cose, le persone, le situazioni, sicuramente non avute da giovane, con un approccio alle problematiche professionali, sicuramente non inferiore a quello di certi giovani, magari di 25 anni, che non hanno però molto le idee chiare sulla loro vita professionale

[18] *Ho visto sempre dipendenti intimamente commossi e dispiaciuti dal lasciare una realtà che per certi aspetti, vuoi relazionali, vuoi di amicizie create in tanti anni di lavoro, vuoi perché talvolta abbiamo assunto i loro figli, non è poi così facile ignorare o dimenticare.*

interazione positiva che poggia su un concetto apparentemente molto semplice: "*dare senso e ritrovare senso*".

Per l'azienda questo ha un duplice significato. Da un lato riempire di *contenuti tangibili e intangibili* l'esperienza lavorativa in divenire, ponendo quindi molta attenzione ad elementi come contenuti di ruolo, definizione di obiettivi, traguardi professionali, relazioni possibili, condizioni di lavoro, formazione di supporto, clima organizzativo ecc.; dall'altro riempire di *contenuti simbolici* la prospettiva futura, con ingredienti appaganti, come il senso di riconoscenza, rispetto, prestigio, apprezzamento, stima ecc. Per il lavoratore questo significa andare incontro ad una prospettiva ritenuta in quel momento, fra le alternative di cui dispone, quella più appagante. E questo, per entrambi, va fatto mantenendo un grande senso di lealtà, piena trasparenza e assoluta condivisione.

Un caso emblematico, in cui invece è il contesto territoriale a condizionare le opzioni di scelta individuali, può essere rappresentato ancora da SKF ma non in minor misura da AEG. Entrambe le aziende sono fin dalla loro costituzione fortemente insediate sul territorio, che non è propriamente territorio metropolitano. Hanno una lunga tradizione che le vede ampiamente interattive con la comunità locale, sensibili a recepirne le istanze ed a comprenderne le esigenze.

A differenza del contesto aziendale, che se ben impostato può favorire predisposizioni favorevoli al prolungamento della vita in azienda, quello territoriale nelle condizioni ottimali produce un effetto opposto, motiva e induce all'uscita, anche prematura. Questo perché per molti può essere fonte di opportunità consolidate, diverse, talvolta appaganti, ancorché profittevoli. Il concetto lo chiarisce alla perfezione uno dei nostri interlocutori che così si esprime

> *…….si vedono persone consapevoli che gli mancherà qualcosa, ma sono molto motivati e contenti della seconda vita che gli si aprirà davanti, talvolta anche da un punto di vista professionale. Siamo in una Regione che ha fatto del cosiddetto part-time agricolo un punto di forza di alcune delle sue più belle aziende……dove tutta una parte di maestranze ha condiviso per tutta la vita un lavoro nelle campagne con un lavoro in fabbrica. E questo è un fatto di una grandissima importanza, perché da un lato ha consentito di avere degli ammortizzatori sociali naturali, dall'altro ha consentito, in qualche caso, anche lo sviluppo dell'agricoltura. Quindi, sia persone che avendo un progetto professionale alternativo sono ben*

contenti di dedicarvisi, sia persone che hanno interessi culturali, hobbistici ecc. da sviluppare.

Diversi sono in fine gli esempi ricorrenti in entrambe le aziende, che hanno a che fare con il fattore "intorno" e che pertanto hanno a che fare con variabili come la condizione anagrafica, le condizioni di salute proprie e dei familiari, gli impegni familiari rispetto al proprio coniuge, ai figli, ai nipoti, gli interessi fuori dal lavoro, gli atteggiamenti verso attività non profit come il volontariato ecc..

Un caso estremo e per la verità non raro, che in genere candida il lavoratore ad optare per un prolungamento della vita lavorativa, si ha quando in quei 30-40 anni di lavoro all'azienda si è dato tutto o quasi, sacrificando se stessi, la vita privata, gli affetti, le relazioni, le passioni. Quando cioè il lavoro, a torto o a ragione, è stato così invasivo da togliere significato a tutto ciò che giustamente avrebbe dovuto restare fuori come contrappeso per salvaguardare un equilibrio complessivo.

…….ho visto casi di personaggi che hanno fatto una notevole carriera aziendale, magari tralasciando un po' quello che era la vita fuori, i rapporti affettivi, famigliari, i rapporti con i figli. Quando poi è venuto a mancare quell'aspetto di autogratificazione legato alla carriera, legato al fatto di essere diventati dei "riferimenti" in azienda e ti accorgi che tutte queste cose non le hai più, scompaiono, si annullano, allora se non hai un altro sistema con cui compensare è dura.

Quel che ne consegue in questi casi, è una difficoltà a rientrare con piacere e leggerezza, come si dovrebbe, nello spazio della libertà, rispetto a cui si prova disagio, disorientamento ed in ultima analisi ansietà. Accade quello che, partendo da presupposti diversi, ma con fortissime analogie, Erich Fromm nei suoi anni migliori descrisse come "fuga dalla libertà".

In queste situazioni, creare meccanismi di "rilascio progressivo" piuttosto che di "prolungamento discontinuo" di attività per esempio a progetto/consulenziale, equivarrebbe a riparare gran parte del danno[19]. Se non altro perché consentirebbe maggior tempo per una graduale riconquista del nuovo equilibrio.

[19] Si tratta di soluzioni già inserite nei contratti di diversi Paesi europei

Riguarda la profonda convinzione che, diversamente dal sentire comune, in tutto questo discorso il lavoratore non può essere relegato ad elemento di secondo piano ma è *parte inscindibile del problema*. E come abbiamo avuto modo di constatare, lo è in quanto soggetto di giudizio, capace di condizionamento e di scelta. Perché le politiche aziendali sono tali solo nella ispirazione, se poi non si tiene conto che la loro riuscita dipende dal risultato di una interazione posta in essere fra azienda e lavoratore. Interazione che può essere condotta con successo solo se condivisa, partecipata e bilaterale.
E questo è ancor più vero se solo si pensa che la tendenza in corso sul tema dell'età si tradurrà sempre più in indicazioni cogenti e non eludibili, il cui adempimento richiederà un salto culturale di notevoli proporzioni che non potrà essere realizzato se non coinvolgendo le aziende, i lavoratori, la politica.

4.7. Sintesi finale: i punti chiave del modello di gestione degli over 50

Come si evince dall'indagine condotta presso le aziende, un sostanziale aumento del tasso di attività della popolazione over 50 non sembra raggiungibile attraverso politiche generalizzate ma richiede un approccio flessibile, che adotti una molteplicità di strumenti ben mirati rispetto a situazioni, contesti, esigenze tra loro molto differenti.
Il ruolo delle politiche economiche e sociali può essere quello di promuovere e facilitare nuove soluzioni, rimuovendo vincoli e aprendo spazi per le iniziative e le scelte autonome dei soggetti che operano nelle diverse organizzazioni.
Le aree di intervento coinvolte sono molte. L'ipotesi è che possa realizzarsi un circolo virtuoso che comprende quantomeno i seguenti orientamenti a livello di politiche di sistema:

1. sistemi previdenziali che favoriscano la flessibilità, con riferimento a età di pensionamento, forme di pensionamento parziale, modalità di cumulo dei redditi
2. interventi e politiche sanitarie orientate all'*active ageing*
3.nuovi assetti contrattuali e retributivi che favoriscano il prolungamento dell'attività lavorativa anche con modalità differenziate
4. preferenza per politiche attive del lavoro rispetto alla gestione delle crisi (modalità di gestione delle crisi occupazionali che ne circoscrivano gli effetti negativi, senza indebolire le altre politiche di valorizzazione del lavoro)
5. sviluppo della formazione continua per tutte le fasce di lavoratori e in tutte le fasi della vita professionale

6. traduzione delle norme legislative antidiscriminazione in provvedimenti di valenza operativa
7. promozione dell'equilibrio vita-lavoro.

Il concetto stesso di *age management* esprime l'importanza della prevenzione di problemi come la de-professionalizzazione dei lavoratori più anziani, o i problemi di salute collegati al lavoro. Diversamente da un semplice atteggiamento reattivo, ci si focalizza sull'intera vita di lavoro e su tutte le fasce di età, nell'ambito di un approccio olistico, che comprenda e integri tra loro tutte le dimensioni che influenzano questa problematica.
Si afferma che il lavoro stesso può essere migliorato in relazione ai lavoratori, e alle rispettive caratteristiche, e non si tratti quindi solamente di adeguare i lavoratori rispetto al contenuto dei compiti inteso come una realtà oggettiva e predefinita.
Le strategie delle organizzazioni sono quindi chiamate a sviluppare le potenzialità insite nelle politiche generali, attraverso una capacità progettuale (di elaborazione, gestione e miglioramento continuo) che porti a soddisfare, in modo combinato e coerente, le esigenze dei diversi soggetti interessati. Si tratta di un compito molto più creativo e impegnativo di quanto non sia la semplice realizzazione operativa di un modello astratto che qualcuno ha concepito a un diverso livello. E' stato dunque possibile nell'ambito della sperimentazione ipotizzare una serie di punti chiave per la definizione di un modello di gestione degli over 50, su cui invitare a riflettere talune imprese più o meno direttamente coinvolte nella fase di sensibilizzazione del progetto.
In tale chiave sono state considerate sette principali linee di azione, che trovano riscontro in alcune delle riflessioni riportate nelle interviste di cui sopra:

1. gestire la demografia aziendale
2. innovare nel disegno dei compiti
3. utilizzare il performance management
4. gestire gli spazi e i tempi di lavoro
5. attivare apprendimento e trasferimento di conoscenze
6. costruire un ambiente di dialogo intergenerazionale
7. gestire la mobilità e l'outplacement.

Gestire la demografia aziendale significa impostare un sistema di sviluppo delle carriere che tiene conto dell'evoluzione del ciclo di vita delle competenze. Lo scopo è di

armonizzare gli orientamenti individuali allo sviluppo di carriera in relazione alle esigenze organizzative. Un vantaggio competitivo deriva anche dall'avvicinare il più possibile i gruppi di età cui appartengono il personale da un lato e i clienti dall'altro. Questo non riguarda solo gli addetti alla vendita, ovvero le interfacce dirette, ma si riflette su numerose componenti e funzioni aziendali, dalla ricerca e sviluppo, al marketing, all'assistenza post vendita. Nelle imprese di servizi, poi, questa esigenza tende a divenire pervasiva, perché il contatto con il cliente coinvolge gran parte dell'organizzazione. Sensibilità, esperienza, diretto vissuto di alcune problematiche potranno così divenire più chiaramente un vantaggio competitivo indotto da un'adeguata presenza di lavoratori non giovani nella composizione del personale di un'azienda.

Innovare nel disegno dei compiti riporta alla necessità di "svecchiare l'organizzazione", superando definitivamente quegli istituti e quelle prassi obsolete, che talora restano in vigore, quali il rigido mansionismo, la connessione tra posizione di lavoro e posizione gerarchica, gli incentivi in termini di retribuzione fissa, i percorsi di carriera verticali, gli incarichi attribuiti a tempo indeterminato, tutte le altre soluzioni nella logica del fisso, del permanente, dell'irreversibile.

Dal punto di vista del *job design* la prospettiva indicata rafforza l'evoluzione da un approccio fondato sulle mansioni a uno più attento alle caratteristiche individuali e alle competenze effettive dei lavoratori, nell'ottica del loro sviluppo e adeguamento alle esigenze indotte dagli aspetti tecnici dei compiti e dal contesto sociale.

Utilizzare il performance management con cui ci si riferisce a tutto l'insieme di sistemi e di azioni volto a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda, con particolare riferimento ai sistemi premianti e di retribuzione e ai connessi momenti di definizione degli obiettivi e verifica del loro raggiungimento.

Si dovrebbe privilegiare in pratica il riconoscimento di contributi e apporti per quello che sono in un determinato momento, collegando agli stessi incentivi economici e di altro tipo in un logica di "elementi variabili" e non "fissi", per evitare che il sistema premiante configuri situazioni rigide, che divengono con il tempo ostacoli rispetto alla continuità della collaborazione.

Gestire gli spazi e i tempi di lavoro richiama ancora il concetto di ringiovanimento del lavoro, perché evoca l'importanza di toccare corde che agiscano anche sulla motivazione delle persone, che suscitino emozioni positive capaci di tener vivo il desiderio di dare un contributo professionale da parte di chi potrebbe sentire il peso di una stanchezza non

solo fisica ma soprattutto psicologica. È importante il ruolo che può essere giocato in questo senso sia dall'ambiente fisico di lavoro (gli spazi), sia dalla definizione degli orari (i tempi), che combinandosi con il disegno dei compiti configurano l'impatto complessivo dell'organizzazione del lavoro sul vissuto delle persone e si prestano a fungere da nucleo simbolico degli sforzi e dell'attenzione messi in campo dalle aziende per trarre il massimo dalle risorse umane a disposizione.

Il concetto di *work ability* può trovare un supporto efficace in una progettazione dei layout lavorativi che tenga conto del fattore età; d'altra parte, la definizione di una pluralità di regimi d'orario può consentire di trovare nuovi punti d'incontro tra l'esigenza delle imprese di alcuni settori di disporre di personale aggiuntivo per fare fronte a punte di lavoro e l'interesse dei lavoratori più anziani per impieghi a tempo parziale integrativi della pensione secondo la filosofia del "quarto pilastro".

Azionare la leva dell'apprendimento e del trasferimento delle conoscenze verso le fasce di lavoratori maturi costituisce una prassi efficace evidenziando che ciò avviene con modalità naturali, diffusamente presenti nei contesti territoriali dove è predominante l'occupazione nella piccola impresa e nelle aziende artigiane e dove la continuità di impiego dei lavoratori dopo i 55anni e oltre non sembra rappresentare un problema rilevante. In questi casi i lavoratori vengono trattenuti il più possibile dalle aziende perché detentori di un *know how* difficilmente sostituibile; non di rado anche dopo il pensionamento essi continuano a collaborare con formule varie, anche atipiche e "sommerse".

Costruire un ambiente di dialogo favorevole alla diversità rappresenta un'ulteriore potenziale fonte di ricchezza, perché il pluralismo costituisce una risorsa conoscitiva e uno stimolo ad esplorare più alternative, superando ogni sterile contrapposizione fra opposti. Tutto ciò può essere visto come elemento di salute organizzativa, che spinge verso assetti più validi, competitivi, difendibili, capaci di evoluzione. La fascia degli over 60 si manifesta oggi come una frazione importante della società, dotata di esperienza e capacità, ma anche libera da impegni gravosi di ordine familiare e quindi anche più disponibile a sostenere rischi, configurandosi come risorsa preziosa per le politiche di sviluppo aziendali nel mettere a disposizione capacità di ricerca, di consulenza e di insegnamento assai rilevanti in un contesto e in una cultura di dialogo e di comunicazione reciproca fra diverse classi anagrafiche.

Gestire la mobilità e l'outplacement costituisce un'ulteriore misura che integra quanto suggerito ai punti precedenti evitando di limitare lo spettro delle soluzioni considerate all'ambito dei confini di una sola azienda, anche se di grandi dimensioni.

In questa prospettiva trova quindi opportuna collocazione anche un orientamento positivo verso la mobilità nelle sue diverse forme, lungo linee trasversali nell'organizzazione, come già indicato, ma anche al di fuori dell'organizzazione di appartenenza.

La mobilità esterna può essere attivamente promossa e divenire oggetto di pratiche di outplacement, non solo innescate da crisi e emergenze, ma anche razionalmente progettate in termini anticipati, alfine di combinare le convenienze di imprese e lavoratori, prospettando a quest'ultimi opportunità di sviluppo in un ambito più ampio e motivante.

In conclusione, le sette linee proposte per le strategie aziendali ed organizzative, concorrono a configurare nuove soluzioni per la valorizzazione della popolazione lavorativa over 50, concepite come leva per un assetto del mercato del lavoro coerente con la transizione demografica in atto.

5. Conclusioni

L'indagine oggetto della sperimentazione ha dimostrato l'importanza di puntare sulle reciproche diversità, personali e culturali, di favorire pari opportunità per tutto il personale, contribuendo ad aumentare la motivazione dei singoli e migliorando il clima aziendale.

E' indispensabile per le imprese puntare per le risorse over 50 su di un atteggiamento sempre più teso alla proattività, trasformando "lamentele" in opportunità di cambiamento, individuando percorsi creativi e innovativi per la risoluzione di problematiche cristallizzate, sviluppando nuove idee progettuali e incrementando, così, la possibilità di successo dell'intera organizzazione.

Oggi l'over 50 non ha solo l'esperienza ma si avvale anche di una maggiore disponibilità verso il pensiero riflessivo, ha maturato migliori abilità relazionali, gode di una libertà da condizionamenti che aiuta ad affrontare una serie di rischi fino a porsi come una risorsa di particolare valore per le strategie di sviluppo. E in questo, le risorse derivanti da esperienze anche diversificate e da un vissuto di più lunga durata, possono divenire preziose, anche se non sono necessariamente legate all'età.

Probabilmente tali tendenze aprono scenari favorevoli soprattutto per la componente più qualificata dei lavoratori anziani, in particolare quelli disponibili e aperti a forme di aggiornamento personale e professionale.

La sopravvivenza di un'organizzazione aziendale sul mercato dipende dalla sua capacità di essere talmente innovativa da anticipare il mercato. Per sopravvivere all'attuale crisi, le imprese devono innanzi tutto ridurre drasticamente i costi. Ormai, non si può pensare di aspirare a realizzare ricavi cospicui, vista la generale riduzione dei consumi. Le notizie recenti che arrivano anche da Paesi che rappresentano le maggiori economie a livello mondiale rendono evidente che la certezza del proprio posto di lavoro è svanita. Per questo motivo, dopo un primo periodo della durata di due anni, in cui si può contare sull'aiuto degli ammortizzatori sociali, per le persone che sono state licenziate si pone il drammatico problema del proprio futuro.

Come si è visto in generale le aziende ritengono che bisogna valorizzare gli "over50", mentre solo una minima percentuale dichiara che rappresentano un problema. È emerso, in particolare, che i principali punti di debolezza degli "over 50" sono:

- la minore flessibilità e velocità;
- la minore convenienza economica;
- i fattori culturali;

- la difficoltà nell'uso delle tecnologie;
- la minore produttività.

Questi sono i motivi principali che spingono le aziende a non assumere o a non mantenere gli "over 50".

Gli over 50 rappresentano una risorsa per i seguenti motivi:

- esperienza;
- conoscenza dell'azienda e della sua cultura;
- capacità di insegnare.

Per re-inventarsi, per cambiare lavoro e per affrontare tutti i cambiamenti le persone devono essere abituate a formarsi e ad acquisire continuamente nuove competenze. Ogni risorsa umana deve dedicare tempo ed energie ad ampliare e a perfezionare i propri ambiti di conoscenza. In Italia, purtroppo, i dati sulla formazione continua sono al di sotto degli obiettivi dell'Unione Europea.

E' essenziale acquisire fin da giovani una mentalità sensibile alla formazione continua e un allenamento mentale per poterla affrontare. Per questo, l'università ha il compito di far appassionare e di suscitare nelle persone il desiderio di continuare a imparare per tutta la vita.

È inoltre importante preparare le persone anche dal punto di vista psicologico a saper affrontare il cambiamento ancor prima che si verifichi ed a gestire gli eventi nel momento della propria vita in cui si verificano.

ALLEGATI