

IL FATTORE ETÀ NELLE IMPRESE ITALIANE

Presentazione di due indagini ISFOL

di/by

M. Luisa Aversa, Pietro Checcucci, Luisa D'Agostino, Roberta Fefè, Sante Marchetti, Maria Parente, Giuliana Scarpetti

Paper for the Espanet Conference
**“Sfide alla cittadinanza e trasformazione dei corsi di vita:
precarietà, invecchiamento e migrazioni”**
Università degli Studi di Torino, Torino, 18 - 20 Settembre 2014

Gli autori fanno parte del Gruppo di ricerca sull'invecchiamento della forza lavoro e i mutamenti del ciclo della vita lavorativa dell'ISFOL, Struttura Lavoro e Professioni.

Abstract

L'allungamento della durata della vita, se da un lato offre maggiori opportunità nel realizzare le proprie potenzialità pone diversi ordini di questioni per lo sviluppo del sistema sociale ed economico europeo.

Una prima questione è quella della sostenibilità dei sistemi pensionistici, in una prospettiva di equità sociale e di lungo periodo, una seconda è quella relativa alle possibilità, per lavoratori ed imprese, di individuare prospettive di sviluppo in uno scenario che rende incerti gli equilibri sui quali si era assestato il rapporto fra sistemi produttivi e struttura del welfare.

Sul piano dell'occupazione una quota crescente di lavoratori e di imprenditori, sperimenta una minore prevedibilità nelle scansioni temporali delle carriere e nelle possibilità di reclutamento, insieme ad un progressivo indebolimento di condizioni e risorse garantite da uno stato sociale precedentemente articolato sul paradigma del "posto fisso". A riguardo, la sfida cui l'UE chiama gli Stati membri è rappresentata dall'evoluzione delle logiche gestionali dell'organizzazione aziendale al crocevia fra misure orientate a sostenerne la competitività e interventi strutturali di sostegno all'occupazione e all'occupabilità dei lavoratori, adottando un effettivo approccio di *age management*.

Il paper presenta i risultati di due indagini condotte dall'Isfol, "Gruppo di ricerca sull'Invecchiamento della forza lavoro e i mutamenti nel ciclo della vita lavorativa"; la prima sulla gestione della forza lavoro matura da parte delle piccole e medie imprese private, la seconda sulle strategie di *age management* messe in atto dalle imprese italiane di grandi dimensioni.

La prima ricerca ha esplorato le modalità con cui le imprese hanno affrontato i recenti mutamenti demografici ed economici nonché le scelte gestionali adottate specificamente in relazione al fattore età. In un contesto caratterizzato da una grave crisi economica ed occupazionale, l'ipotesi di lavoro dell'indagine è stata quella di analizzare le caratteristiche del rapporto fra le strategie di sviluppo delle imprese e le soluzioni adottate per il mantenimento, la valorizzazione professionale e l'eventuale reinserimento di lavoratori maturi. Sono state quindi esplorate le strategie con cui le PMI hanno reagito al perdurare della crisi, le attese e le aspettative manifestate dai datori di lavoro nei confronti delle risorse umane più prossime all'età di pensionamento, i problemi e le soluzioni adottate nella gestione del rischio di perdita di competenze. Lo studio ha inteso anche esplorare la domanda di servizi e supporto proveniente dalle aziende, e specifico spazio è stato riservato al punto di vista datoriale nei confronti del nuovo panorama disegnato dalle recenti riforme previdenziali e della normativa sul lavoro (Legge 92/2012).

La seconda indagine, di tipo qualitativo, ha coinvolto realtà produttive di grandi dimensioni in settori dell'industria e dei servizi maggiormente significativi rispetto al tema dell'invecchiamento della forza lavoro, per ragioni legate ad una continua evoluzione tecnologica (che rende, quindi, elevato il rischio di obsolescenza delle competenze della componente meno giovane), oppure perché comportano lavori particolarmente usuranti o caratterizzati da una particolare organizzazione dei processi produttivi.

Dai risultati è emerso che, al di là delle esperienze più strutturate e consolidate, identificate come "buone prassi", esiste una presenza significativa di "prassi promettenti" (*promising practices*) che dimostrano l'attenzione crescente e diffusa da parte delle grandi imprese italiane verso una gestione più responsabile della forza lavoro matura e del ciclo professionale nel suo insieme.

INDICE

Introduzione	p. 4
1. La ricerca ISFOL sull'atteggiamento delle PMI verso i lavoratori maturi (Pietro Checcucci, Roberta Fefè, Sante Marchetti, Giuliana Scarpetti)	p. 5
2. La ricerca ISFOL sulle buone prassi di age management nelle grandi imprese (Maria Luisa Aversa, Luisa D'Agostino, Maria Parente)	p. 17
3. Conclusioni	p. 32
Riferimenti bibliografici	p. 34

Introduzione

L'invecchiamento della popolazione con il progressivo mutamento della composizione demografica della forza lavoro e l'accresciuta presenza nel mercato del lavoro delle donne, nonché i cambiamenti socio-culturali in atto nella composizione della famiglia, ci spingono sempre più ad interrogarci sulle nuove caratteristiche dei sistemi di convivenza e sulle categorie con le quali fino ad oggi si è organizzata l'esperienza sociale e nello specifico la partecipazione al lavoro. Una rilevante letteratura sociologica ha tentato di descrivere l'insieme dei mutamenti socio-economici che hanno attraversato il mercato del lavoro, in termini di passaggio dalla società del lavoro, ancorata al modello di produzione fordista, alla società dei lavori, con l'intento di sottolineare la dinamica di variabilità ed incertezza che attualmente connota l'esperienza della partecipazione lavorativa, rendendola incerta e frastagliata.

L'allungamento della durata della vita, se da un lato offre maggiori opportunità nel realizzare le proprie potenzialità pone diversi ordini di questioni per lo sviluppo del sistema sociale ed economico europeo.

Una prima questione è quella della sostenibilità dei sistemi pensionistici, in una prospettiva di equità e di lungo periodo, anche in relazione alle strategie di risparmio adottate dagli individui e dalle famiglie. Una seconda è quella relativa alla possibilità, per lavoratori ed imprese, di individuare prospettive di sviluppo in uno scenario sociale ed economico che rende incerti gli equilibri sui quali il rapporto fra sistemi produttivi e struttura del welfare si era assestato (Barbieri, Mingione, 2003; Paci, 2007).

La globalizzazione, lo sviluppo tecnologico e l'attuale congiuntura economica sembrano eventi che insieme contribuiscono ad un progressivo mutamento dei paradigmi di regolazione, trasformando profondamente il lavoro così come i percorsi di ingresso e di uscita dal ciclo di vita professionale (Abburrà, Donati, 2004; Marcaletti, 2007). Sul piano dell'occupazione una quota crescente di lavoratori e di imprenditori, sperimenta una minore prevedibilità nelle scansioni temporali delle carriere professionali e nelle possibilità di reclutamento, insieme ad un progressivo indebolimento delle condizioni e risorse garantite da uno stato sociale precedentemente articolato sul paradigma del "posto fisso".

Le recenti riforme rispondono al tentativo di disciplinare le tendenze emergenti, puntando ad individuare nuove combinazioni fra flessibilità e sicurezza che consentano alle imprese di valorizzare le risorse possedute ed investire nella ripresa, coniugando le proprie esigenze di produttività e competitività con le quelle di garanzia e di promozione sociale dei lavoratori che in esse operano.

A riguardo, la sfida cui l'Unione europea chiama gli Stati membri è rappresentata dall'evoluzione delle logiche gestionali dell'organizzazione aziendale al crocevia fra misure orientate a sostenerne la competitività e interventi strutturali di sostegno all'occupazione e all'occupabilità dei lavoratori (COM(2009) 180 def). L'UE ha per questo posto l'accento sull'opportunità di analizzare e sviluppare politiche in un'ottica di ciclo di vita, piuttosto che di *target group* isolati. Si è quindi consolidato un approccio orientato alla gestione dell'età e delle diversità (*age management* ed *age diversity*) (Walker, 2005; Marcaletti, Zanfrini, 2012) lungo tutto l'arco dello sviluppo professionale, tenendo conto dell'evolversi del rapporto fra individui, sfera lavorativa e vita familiare.

In particolare, nella nuova Strategia Europea - Europa 2020 - viene sottolineata "*l'importanza di promuovere un invecchiamento attivo e in salute della popolazione al fine di favorire la coesione sociale e una maggiore produttività*", dove crescita e occupazione sono perseguite attraverso un maggior coordinamento delle politiche economiche. Le Conclusioni del Consiglio europeo sull'*active ageing* del 2010 sottolineano come la futura competitività dell'economia europea dipenda dalla sua capacità di utilizzare effettivamente tutte le sue risorse lavorative, conclusioni confermate poi dalle raccomandazioni emerse dal dibattito interno agli Stati membri nel corso del 2012, Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni.

Il paper presenta i risultati di due indagini condotte dall'Isfol, Gruppo di ricerca sull'Invecchiamento della forza lavoro e i mutamenti nel ciclo della vita lavorativa, sulla gestione della forza lavoro matura da parte delle piccole e medie imprese private e sulle strategie di *age management* messe in atto dalle imprese

italiane di grandi dimensioni per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro e della obsolescenza delle competenze dei lavoratori maturi.

La prima ricerca ha esplorato le modalità con cui le imprese hanno affrontato i recenti mutamenti demografici ed economici nonché le scelte gestionali adottate specificamente in relazione al fattore età.

In un contesto caratterizzato da una grave crisi economica ed occupazionale, l'ipotesi di lavoro a partire dalla quale si è sviluppata l'indagine è stata quella di analizzare le caratteristiche del rapporto fra le strategie di sviluppo delle imprese e le soluzioni adottate per il mantenimento, la valorizzazione professionale e l'eventuale reinserimento di lavoratori maturi. Sono state quindi esplorate le strategie con cui le PMI hanno reagito al perdurare della crisi, le attese e le aspettative manifestate dai datori di lavoro nei confronti delle risorse umane più prossime all'età di pensionamento, i problemi e le soluzioni adottate nella gestione del rischio di perdita di competenze.

Attraverso l'analisi delle problematiche e degli interventi posti in essere, lo studio ha inteso anche esplorare la domanda di servizi e supporto proveniente dagli attori del sistema produttivo. Specifico spazio è stato riservato a raccogliere infine il punto di vista datoriale nei confronti del nuovo panorama disegnato dalle recenti riforme previdenziali e della normativa sul lavoro (Legge 92/2012).

La seconda indagine, di tipo qualitativo, fa riferimento alle proposte più recenti rintracciabili in letteratura in merito alla raccolta, classificazione e analisi delle buone prassi (*best practices research* – BPR) e fa propri i criteri generali di identificazione delle pratiche (efficacia, efficienza e sostenibilità, riproducibilità e trasferibilità e mainstreaming, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, 2008), a partire dall'analisi dei principali studi in materia (Walker 2005; Eurofound 2006; Programma Equal, 2006).

Nell'indagine sono state coinvolte le realtà produttive di quei settori dell'industria e dei servizi maggiormente significativi rispetto al tema dell'invecchiamento della forza lavoro, per ragioni legate ad una continua evoluzione tecnologica (che rende, quindi, elevato il rischio di obsolescenza delle competenze della componente meno giovane), oppure perché comportano lavori particolarmente usuranti o caratterizzati da una particolare organizzazione dei processi produttivi.

Il paper è articolato in tre sezioni. Nelle prime due vengono illustrate le metodologie adottate per la realizzazione delle due ricerche e i principali risultati emersi. Nella terza vengono tracciate delle conclusioni e formulate alcune considerazioni di carattere generale.

1. La ricerca ISFOL sull'atteggiamento delle PMI verso i lavoratori maturi

1.1. Gli obiettivi e la metodologia della rilevazione

L'indagine aveva lo scopo di esplorare l'atteggiamento delle piccole e medie imprese italiane nei confronti del tema dell'invecchiamento della forza di lavoro, con la finalità di descrivere e analizzare le aspettative e le soluzioni adottate dagli attori del tessuto produttivo per la gestione dell'invecchiamento delle risorse umane e della perdita di competenze mature. L'attività è stata finanziata nell'ambito della programmazione del Fondo sociale europeo 2007-2013¹

L'indagine è stata condotta per mezzo della somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di 2.000 piccole e medie imprese private non agricole, ovvero imprese con un minimo di 10 e un massimo di 249 addetti. Le organizzazioni sono state estratte casualmente dal Registro Statistico delle imprese attive (ASIA). I responsabili delle imprese sono stati successivamente intervistati con tecnica CATI, qualora sia risultato impossibile procedere con l'intervista telefonica, si è ricorso a una rilevazione CAWI (fino a un massimo del 10% del totale del campione).

¹ Piani di Attività ISFOL FSE 2012 – 2013 – CRO e CONV, Asse Occupabilità — OB. sp. 2.1, Progetto 5: analisi di target specifici del mercato del lavoro, Attività 4 "Over 50".

La rilevazione è stata realizzata in un momento caratterizzato dal permanere della crisi economica, ed è quindi stata espressamente finalizzata ad esplorare le istanze provenienti dal versante imprenditoriale, le modalità con cui le imprese prefigurano il proprio sviluppo, le attese, i problemi e le soluzioni adottate nella gestione delle risorse umane più prossime all'età di pensionamento, nonché la loro opinione in merito al nuovo panorama disegnato dalle recenti riforme. Le modalità con cui le imprese intervistate si misurano con il fattore età sono state identificate e analizzate rispetto a specifiche dimensioni, afferenti alla cultura d'impresa e agli atteggiamenti del datore di lavoro; all'ambito organizzativo-manageriale; alle modalità strategiche scelte per fronteggiare la crisi economica.

La strategia campionaria predisposta dall'ISFOL per la realizzazione dell'indagine ha previsto l'estrazione delle unità produttive da ASIA sulla base delle seguenti dimensioni: Area geografica (Nord-est, Nord-ovest, Centro Sud e Isole), Settore economico (industria, costruzioni, servizi a basso valore aggiunto di base, servizi ad alto valore aggiunto avanzati), Classe dimensionale (10-19, 20-49, 50-249 addetti).

Si sottolinea che i risultati quantitativi qui presentati sono provvisori in quanto al momento riferibili alle sole unità campionarie.

1.2. Le caratteristiche delle imprese rispondenti e l'impatto della crisi

Il mercato su cui le imprese rispondenti operano tende ad essere diversificato, con alcune specificità che riguardano il settore e la dimensione: il territorio locale e quello nazionale sono le aree di intervento prevalente, solo il 21% delle PMI intervistate si dichiara attiva anche nel mercato internazionale, e per lo più nel settore dell'industria (40%). La dimensione locale è quella che più caratterizza le imprese più piccole (52% delle imprese fra i 10 e i 19 addetti), e quelle operanti nei servizi di base. Al crescere dimensioni di impresa, aumenta la propensione ad intervenire presso i mercati esteri.

La crisi ha avuto un forte impatto sulle PMI (Figura 1). La metà di esse (50,3%) ha registrato negli ultimi 3 anni un calo della redditività, mentre poco più di un terzo ha visto diminuire la propria capacità produttiva (36,8%) e il numero degli addetti (33,6%). Sono le imprese con 10-19 addetti a risentirne maggiormente. Il calo della loro redditività è stato registrato dal 54,5% dei casi, a fronte di un calo del 42,8% nelle imprese con 50-249 addetti. Un andamento simile si riscontra anche per l'utilizzo della capacità produttiva. Il primo gruppo lamenta un calo nel 39,2% dei rispondenti a fronte di un 32% nel secondo. Non vi sono particolari disomogeneità di risposta per quanto riguarda la diminuzione del numero di addetti.

Figura 1 - Variazione di alcuni fattori in relazione al mutato scenario economico - ultimo triennio



Fonte: ISFOL, 2014

Parallelamente sono invece aumentati il costo delle forniture (51,2%) e il costo medio per addetto (41,6%). A risentire maggiormente dell'aumento dei costi delle forniture sono le imprese tra i 20 e i 49 addetti

(54,7%), in maniera meno significativa (47, 7%) le imprese situate sopra ai 50. Il costo medio della forza lavoro non sembra presentare particolari differenze tra imprese di diversa dimensione.

Nel corso della crisi le PMI hanno scelto principalmente una strategia difensiva (figura 2), legata al contenimento dei costi (84,7%), senza mostrare particolari differenze in relazione alla dimensione. Segue come seconda opzione la formazione e il miglioramento delle competenze professionali (54,3%), dove si riscontrano le prime significative differenziazioni: le imprese più grandi, 50-249 addetti, hanno optato per questa soluzione nel 60,7% dei casi, a fronte del 48,6% di quelle tra i 10 e i 19 addetti.

Figura 2 - Strumenti adottati dall'azienda per affrontare il mutato scenario economico - ultimo triennio



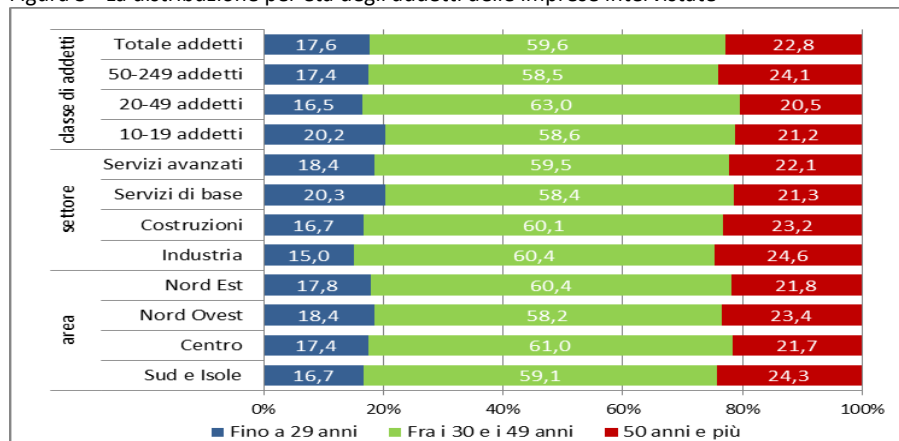
Fonte: ISFOL, 2014

La terza modalità di contrasto alla crisi è risultata la ricerca di nuovi mercati o l'ampliamento di quelli esistenti (45,9%). Anche in questo caso la dimensione aziendale è sembrata incidere: le imprese più grandi hanno adottato questa strategia nel 48,5% dei casi, le piccole nel 42,4%.

1.3. Gli addetti ultracinquantenni nelle PMI

Il campione delle imprese intervistate occupa una popolazione di 79.429 addetti, di cui poco più di 18mila (il 22,8%) hanno un'età superiore ai 50 anni, mentre circa 13mila (17,6%) hanno un'età inferiore ai 29 anni. Gli addetti over 50 sono occupati in prevalenza nelle imprese di dimensioni comprese fra 50 e 249 unità di personale, dove rappresentano il 24% delle forze di lavoro, mentre la popolazione più giovane (sotto i 29 anni) è occupata prevalentemente nelle imprese più piccole, presso le quali rappresentano comunque non più del 20,2% della forza lavoro (a fronte del 21% di over 50).

Figura 3 - La distribuzione per età degli addetti delle imprese intervistate



Fonte: ISFOL, 2014

L'incidenza degli addetti over 50 è lievemente maggiore nelle imprese del settore dell'industria e delle costruzioni, dove rappresentano rispettivamente il 24,6% ed il 23,2% della forza lavoro; in tali settori è inoltre minore l'incidenza degli addetti al di sotto dei 29 anni (rispettivamente il 15% ed il 16,7). La situazione appare più bilanciata nel settore dei servizi, ed in particolar modo in quelli di base, dove le forze di lavoro mature hanno all'incirca la medesima incidenza percentuale di quelle più giovani (intorno al 20%). Dal punto di vista geografico, l'incidenza di addetti over 50 è più alta fra le imprese delle aree insulari e del meridione, dove rappresentano oltre il 24% delle forze di lavoro.

Sull'insieme dei 79.429 addetti occupati presso le imprese campione, l'incidenza del lavoro femminile è pari al 31,9%. Tale quota scende al 27,8% se si considerano i lavoratori di età pari o superiore ai 50 anni, confermando una più bassa quota occupazionale femminile in età matura. E' nelle regioni del centro che le donne over 50 sembrano essere maggiormente sottorappresentate rispetto all'incidenza generale dell'occupazione femminile (27,2% di donne over 50 in confronto ad una quota di lavoro femminile pari al 33,9%), mentre è nel meridione che si registra la percentuale minore di lavoro femminile in età matura (22,7% donne over 50). Con riguardo al settore economico, si nota come l'incidenza di lavoro al femminile, anche al di sopra dei cinquant'anni, si concentri nel settore dei servizi ed in particolare in quelli avanzati, mentre sia rappresentato in maniera marginale nel settore delle costruzioni.

Due sono le principali aree produttive di impiego dei lavoratori ultracinquantenni:

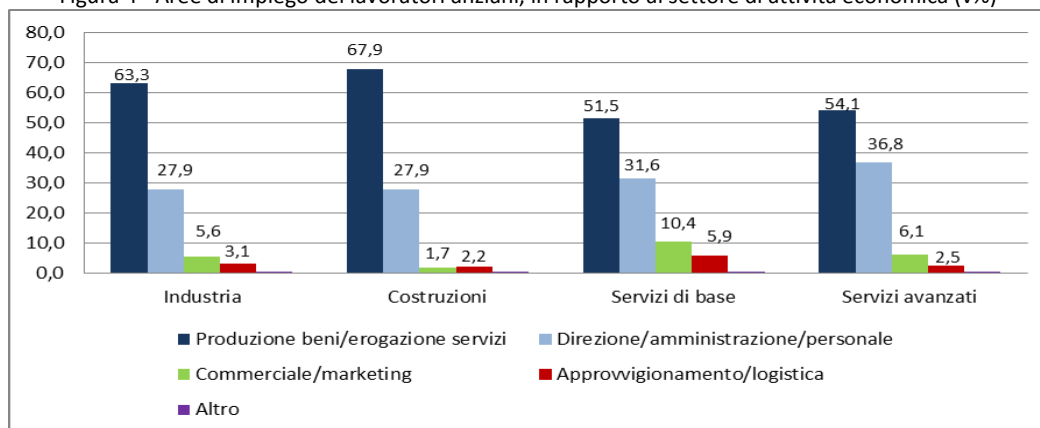
- la produzione ed erogazione diretta di servizi, che rappresenta la principale area di attività (il 59% in media) soprattutto nelle imprese di media dimensione (dove la quota sale al 64%), ed in misura crescente dal Nord (57%) verso il Meridione (64%);
- le mansioni che riguardano funzioni di tipo direzionale o amministrativo, che rappresentano in media il 31%;

Generalmente marginale è invece l'impiego di lavoratori maturi per funzioni che riguardano il marketing e l'area commerciale (6%), piuttosto che l'approvvigionamento e la logistica (4%).

Al crescere della dimensione di impresa, passando dalle piccole imprese (10 e i 19 addetti) a quelle di medie dimensioni (50 - 249 addetti), si amplia la forbice fra i due tipi di funzione: sale la quota di over 50 occupati nella produzione (dal 54,5 al 64% nelle medie imprese), mentre si abbassa quella dei lavoratori maturi occupati nelle funzioni di tipo dirigenziale e amministrativo (dal 36,6% delle piccole imprese al 23,8% delle medie).

Con riferimento alla tipologia di attività economica (figura 5), è nel settore delle costruzioni che si riscontra la quota più alta di over 50 impiegati nella produzione (ca 68%), seguito dall'industria (63%), mentre nell'area dei servizi, ed in particolare quelli di base, si riscontra un impiego più diversificato degli over 50 anche per funzioni di tipo commerciale, con una frequenza che passa dalla soglia minima del 2% ca nelle costruzioni al 10% dei servizi di base.

Figura 4 - Aree di impiego dei lavoratori anziani, in rapporto al settore di attività economica (v%)



Fonte: ISFOL, 2014

1.4. La percezione dell'invecchiamento della forza di lavoro

Solo il 37% delle imprese intervistate dichiara di aver percepito negli ultimi anni l'invecchiamento della propria forza di lavoro. Laddove percepito - più di frequente fra le imprese del Nord Est (39,8%), in quelle del settore industriale (41,3%), e fra le imprese di media dimensione (45,2%) - le opinioni diffuse in merito sono sostanzialmente incerte: la maggioranza delle imprese (67%) non lo considera né un fattore vantaggioso né svantaggioso. Tuttavia, quanti considerano la valenza positiva sono circa il doppio di quanti considerano l'aumento dell'età media come una condizione penalizzante per la propria attività (21,5% a fronte dell'11,5%).

La percezione dello svantaggio si fa più acuta con l'aumentare delle dimensioni di impresa, passando dal'8% ca. delle imprese fra i 10 e i 19 dipendenti al 15% delle medie imprese; i giudizi sul vantaggio dell'invecchiamento sono invece lievemente più frequenti nel caso di imprese di piccole dimensioni (22,6%), in quelle a conduzione familiare (22,6%), soprattutto nel settore delle costruzioni (26%) e dell'industria (23,4%), e fra le imprese che operano in un mercato locale (24,9%), mentre negli altri settori prevale un'opinione neutra.

In media circa il 77,5% delle imprese ritiene che l'attuale composizione demografica della propria forza lavoro non rappresenti generalmente un fattore critico per il proprio sviluppo. Solo l'11% delle imprese intervistate ritiene infatti che potrebbero esserci criticità in relazione all'adozione di nuove tecnologie, mentre la frequenza con cui vengono segnalate altre criticità di tipo organizzativo non supera la soglia del 10%. Il settore industriale è anche quello che segnala con frequenza lievemente più accentuata, rispetto alla media degli altri, criticità connesse all'introduzione di nuove tecnologie (14,9%) ed ai cambiamenti organizzativi, sia in termini generali (10,4%), sia rispetto alla adattabilità a nuove mansioni (12,8%), che riguardo alla disponibilità ad orari flessibili (10,2%).

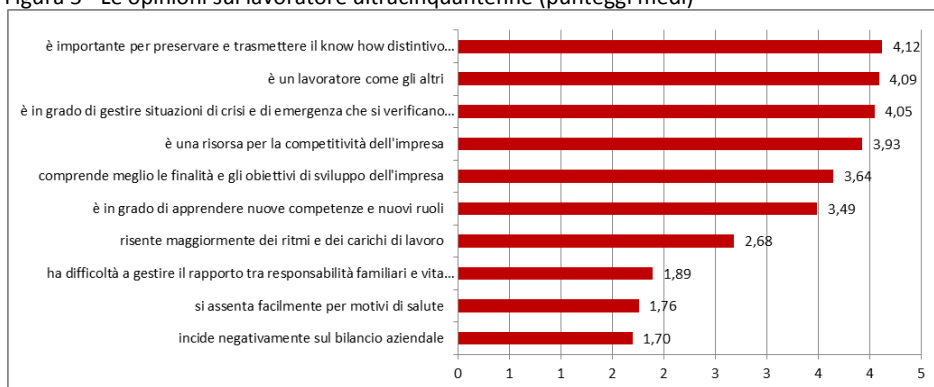
Tali criticità, sembrano più frequenti anche nel settore delle costruzioni (12,5%, e 11%), mentre sono rilevate in misura molto marginale nel settore dei servizi, ed in particolare in quelli di base, dove, circa l'80% degli intervistati dichiara di non avvertire alcuna particolare problematica rispetto alla struttura demografica dell'impresa. Qui, d'altro canto, l'incidenza degli over 50 sugli addetti è minore rispetto alla media del campione.

Per almeno il 53% delle imprese campione, *l'età non è un criterio rilevante* nel determinare il rendimento professionale di un lavoratore. Tuttavia, diverse sono le valutazioni in rapporto alla categoria professionale cui ci si riferisce. Considerando l'insieme delle risposte ottenute sulle categorie professionali presenti fra le imprese rispondenti, l'età non è importante soprattutto per la categoria professionale degli impiegati e per gli inquadramenti di tipo manageriale, mentre lo è in un'impresa su due, per il personale che svolge mansioni di tipo operaio, generico o specializzato. Tale andamento si mostra generalmente omogeneo in tutti i settori di attività economica considerati.

Indipendentemente dall'inquadramento professionale inoltre, la soglia critica rispetto alla quale si ritiene che il rendimento professionale inizi a diminuire è quella dei cinquant'anni di età, in modo particolare per la categoria professionale degli operai, occupati nel settore delle costruzioni, per i quali tale soglia viene indicata come critica dal 50% delle imprese, circa il 10% in più della frequenza media.

Quale è l'immagine prevalente del lavoratore anziano per le imprese? L'indagine Isfol ha provato ad esplorarne le caratteristiche, indagando il livello di accordo relativo ad alcune affermazioni, inerenti alcune rappresentazioni ricorrenti in letteratura sul ruolo degli anziani in azienda (figura 6). Per ciascuna affermazione si chiedeva di esprimere il proprio accordo lungo una scala a 5 punti, dove 1 equivaleva a «per niente d'accordo» e 5 a «del tutto d'accordo». Ipotizzando la scala di valutazione come una scala continua, il calcolo dei punteggi medi rivela che l'immagine prevalente del lavoratore anziano si polarizza su una valutazione che lo considera più una risorsa piuttosto che un problema.

Figura 5 - Le opinioni sul lavoratore ultracinquantenne (punteggi medi)



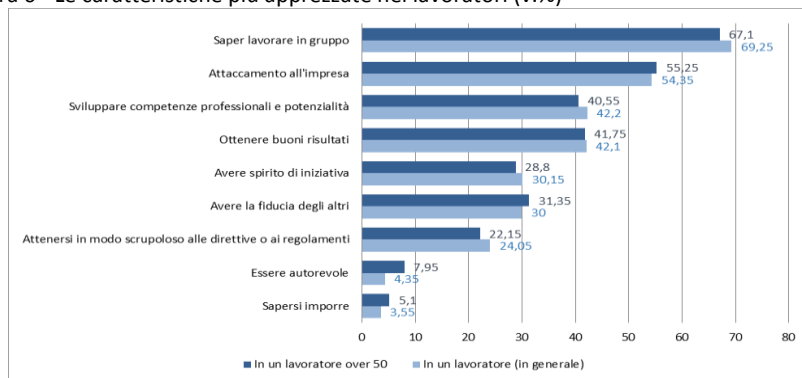
Fonte: ISFOL, 2014

Le imprese intervistate tendono a non distinguere il lavoratore maturo dagli altri (4,09), e sono molto concordi nel riconoscerne una funzione specifica quale memoria storica del *know how* aziendale ed anello di trasmissione della continuità di impresa (4,12); ancora, ne riconoscono una funzione specifica nelle situazioni di crisi, ed in questo senso sembrano abbastanza d'accordo nel definirlo come risorsa per la competitività (3,93). Minore è il livello d'accordo sulla capacità di comprendere gli obiettivi di sviluppo dell'impresa (3,64), e di apprendere nuove competenze e nuovi ruoli (3,49), fattori connessi all'eventualità di cambiamenti organizzativi e contestuali.

Scarso consenso riscontrano gli item inerenti le criticità rispetto ai ritmi di lavoro (2,68), piuttosto che alla conciliazione fra vita e lavoro (1,89). Molto poco condivise sono le affermazioni che attengono al costo che il lavoratore anziano può costituire per l'impresa sia in termini di assenteismo per motivi di salute (1,76), sia in termini di bilancio (1,70).

Che il lavoratore maturo sia considerato alla stregua degli altri lavoratori è un fatto che sembra confermato anche nel momento in cui si chieda alle imprese quali siano le caratteristiche più apprezzate. Confrontando le opzioni espresse per i propri lavoratori, con quelle relative al sottogruppo degli over 50, l'orientamento degli imprenditori sembra sottolineare in modo prioritario i rapporti sociali di scambio ed appartenenza (saper lavorare in gruppo 67% per gli over 50 e 69% per tutti), entro i quali si sviluppa il senso di attaccamento ed identificazione con l'impresa (attaccamento all'impresa 55,3 e 54,4%), ed in secondo luogo una possibilità di sviluppare competenze e potenzialità professionali (42% e 40,6%) ed ottenere risultati (41,8 e 42,1%).

Figura 6 - Le caratteristiche più apprezzate nei lavoratori (v.%)



Fonte: ISFOL, 2014

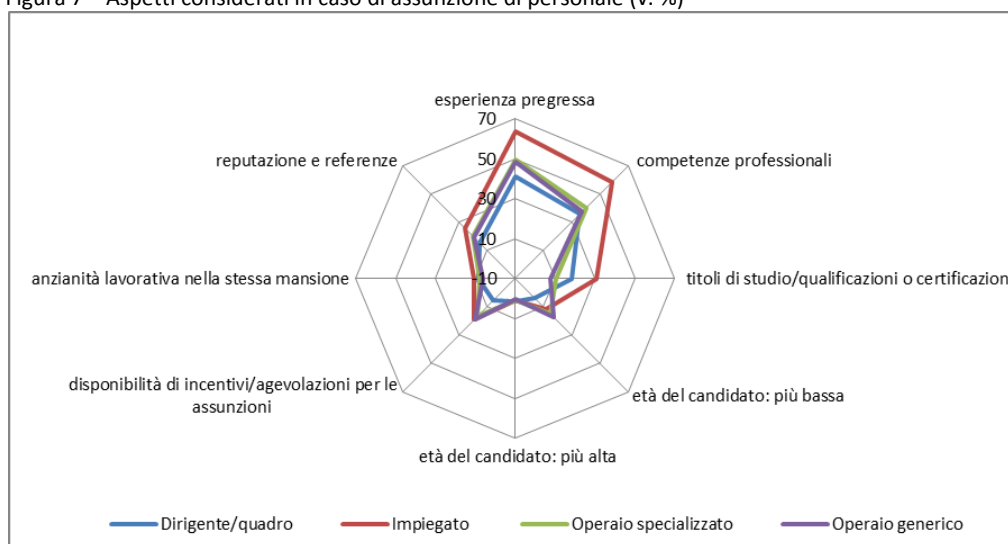
Con minor frequenza si chiede che i lavoratori abbiano spirito di iniziativa (28,8-30,2%) e meno importante sembra ottenere la fiducia degli altri (31,4 – 30%), piuttosto che l'attenersi ai regolamenti (meno per gli anziani che per gli altri lavoratori 22,4 – 24,1%).

Caratteristiche fra le meno apprezzate sono invece quelle che connotano le relazioni sociali entro una dimensione di potere ed influenza sugli altri e sugli eventi (essere autorevole/sapersi imporre), anche se tali caratteristiche sembrano ricevere un maggiore consenso se attribuite ad un lavoratore anziano (8% su 4,4% nell'essere autorevole; 5,1% su 3,6% sul sapersi imporre).

1.5. Organizzazione dell'impresa e fattore età

In caso di eventuale assunzione di nuovo personale dirigenziale o di quadro, i responsabili delle aziende campione considerano in particolare l'esperienza pregressa e le competenze professionali (41,1 e 35,7% rispettivamente), apprezzate a livello settoriale soprattutto nei servizi ad alto valore aggiunto, nell'Industria e nelle aziende di maggiori dimensioni. Seguono a diversi punti di distanza i titoli di studio/qualificazioni/certificazioni nonché reputazione/reference (18,5 e 15,3% rispettivamente). Piuttosto ininfluenti i fattori legati alla età così come alla disponibilità di incentivi o dalla anzianità lavorativa nella stessa mansione.

Figura 7 – Aspetti considerati in caso di assunzione di personale (v. %)



Fonte: ISFOL, 2014

Passando al personale impiegatizio vediamo che i principali aspetti considerati in caso di assunzione sono ancora una volta l'esperienza pregressa e le competenze professionali (63,3 e 58,5% rispettivamente), apprezzate a livello di settore soprattutto nelle Costruzioni la prima (68,8%) e nei Servizi ad alto valore aggiunto la seconda (62,3%). Piuttosto elevata in questo caso è la percentuale di interesse nei confronti dei titoli di studio e affini (30,7%) e di reputazione e referenze (25,9%); si inizia anche a riscontrare una certa attenzione nei confronti dell'età più bassa del candidato (11,9%), soprattutto nell'Industria (15,2%), a prescindere dalle dimensioni aziendali.

Anche per quanto riguarda gli operai specializzati, le aziende in caso di assunzione considerano in prima istanza l'esperienza pregressa e le competenze professionali (49,6 e 40% rispettivamente), ritenute fondamentali soprattutto nel settore delle costruzioni (73,3 e 50,8% rispettivamente), a tutti i livelli dimensionali. Per la ricerca di queste figure professionali si nota una crescita di interesse anche nei confronti di reputazione/reference (20%) soprattutto nelle costruzioni (26,9%), della disponibilità di incentivi o agevolazioni (16,5%), e della minore età del candidato (14,9%), in questo caso prevalentemente a livello industriale (20,8%).

In relazione alla eventuale assunzione di operai generici, pur riscontrando un interesse prevalente del datore nei confronti dell'esperienza pregressa e delle competenze professionali (48,4 e 37,4% rispettivamente), vediamo come tale attenzione risulti meno polarizzata, coprendo con percentuali superiori a quelle delle altre categorie professionali tutti i restanti aspetti - esclusi i titoli di studio, l'età più alta e l'anzianità lavorativa -. Esperienza e competenze interessano particolarmente il settore delle costruzioni (65,7 e 47,2% rispettivamente) a tutti i livelli dimensionali mentre per quanto riguarda la minore età - che mostra una percentuale media di interesse del 17,4% - la vediamo considerare preminente dal 25,8% delle industrie di qualsiasi dimensione. La disponibilità di incentivi o agevolazioni all'assunzione risulta importante per il 18,7% degli intervistati ma in misura maggiore agli appartenenti ai settori di industria e costruzioni (24% circa).

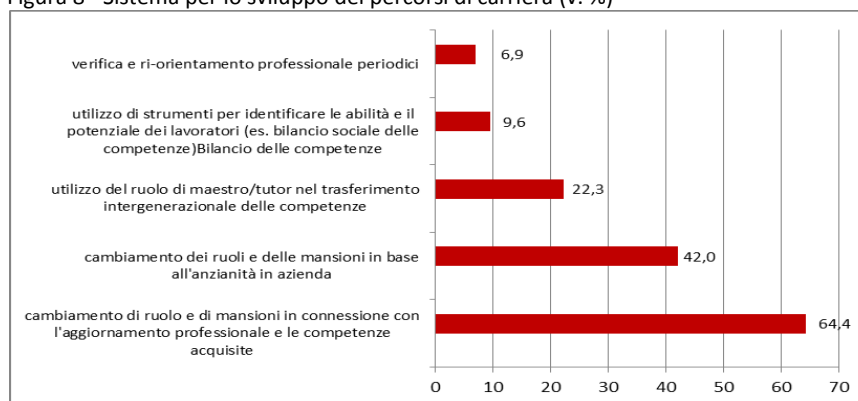
Tra le 2.000 aziende selezionate solamente il 28,4% dichiara di mettere in atto un sistema di premi/incentivi per sostenere la produttività dei lavoratori. In particolare, per il 56% l'attribuzione è a discrezione dell'azienda e per il 50,5% gli incentivi sono legati al raggiungimento di obiettivi di medio periodo (da 6 mesi a 1 anno). Seguono a grande distanza, con percentuali tra il 10 e il 20%: la concessione degli incentivi legata al raggiungimento di obiettivi di breve periodo (max. 3 mesi), il collegamento tra le prestazioni del gruppo di lavoro e la parte variabile della retribuzione, la divisione della quota degli eventuali profitti tra gli addetti, l'assegnazione di incentivi legata all'acquisizione di specifiche competenze. Scarso seguito viene realizzato dall'attribuzione di incentivi legata all'anzianità di servizio e dalla divisione di eventuali risparmi sulle voci di costo tra gli addetti (7 e 3,5% rispettivamente).

Osservando la situazione dal punto di vista del settore aziendale di appartenenza, si nota che nel caso delle Industrie è più elevata, rispetto alla media, la retribuzione variabile legata alla prestazione del gruppo di lavoro (19,4%); nel caso delle costruzioni decisamente superiore agli altri comparti la discrezionalità dell'attribuzione dei premi/incentivi (68,8%); per le attività a basso valore aggiunto, così come per le costruzioni, gli incentivi sono maggiormente legati al raggiungimento di obiettivi di breve periodo (22,9 e 20% rispettivamente), mentre per le aziende ad alto valore aggiunto gli eventuali risparmi sulle voci di costo sono divise tra gli addetti in quota maggiore rispetto a quanto avviene negli altri settori (6,3%).

Prendendo in esame il fenomeno rispetto alla numerosità della popolazione aziendale, nelle ditte più piccole (10-19 addetti) sono nettamente favorite la discrezionalità nell'attribuzione dei premi/incentivi (67,4%) e la divisione di una quota di eventuali profitti tra il personale (15,3%), rispetto alle imprese di dimensioni maggiori. Queste ultime, nella fascia superiore ai 50 addetti, invece, preferiscono il raggiungimento degli obiettivi di medio e breve periodo (60,4 e 20,3% rispettivamente), collegare alla prestazione del gruppo di lavoro la quota di retribuzione variabile (19,8%), e legare gli incentivi all'anzianità di servizio (9,3%).

Solo nel 9,4% del totale delle imprese intervistate esiste un sistema formalizzato per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori. Tra queste, il 64,4% esprime una preferenza per il cambiamento di ruolo e di mansioni in connessione con l'aggiornamento professionale e le competenze acquisite e il 42% per il cambiamento dei ruoli e delle mansioni in base all'anzianità in azienda.

Figura 8 - Sistema per lo sviluppo dei percorsi di carriera (v. %)



Fonte: ISFOL, 2014

L'utilizzo del ruolo di maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze è menzionato dal 22,3% degli intervistati mentre l'utilizzo di strumenti per identificare le abilità e il potenziale dei lavoratori (es. bilancio sociale delle competenze) e la verifica e ri-orientamento professionali periodici appaiono residui, soprattutto nel caso delle aziende a basso valore aggiunto e nelle Costruzioni (2,1 e 2,5% rispettivamente).

Rispetto alla classe di addetti, sono le aziende di maggiori dimensioni (50-249) ad adottare più diffusamente tutti i sistemi formalizzati, esclusa la verifica e ri-orientamento professionali periodici, preferiti dalle aziende di medie dimensioni (20-49).

Per quanto riguarda le iniziative relative allo sviluppo della carriera e al riconoscimento di incentivi, solamente una percentuale minima dei responsabili delle aziende campione intervistate dichiara siano indirizzate prevalentemente agli ultracinquantenni (1,9 e 2,3% rispettivamente). Si osserva poi che nel caso di entrambe le iniziative la quota restante è praticamente divisa a metà tra le opzioni "nella media degli altri addetti" e "in misura marginale/nulla", anche se quest'ultima voce risulta essere superiore di circa 7 punti nel caso delle azioni volte all'avanzamento professionale.

Tra le diverse modalità organizzative proposte dal questionario, negli anni più recenti è risultata maggiormente sperimentata (in percentuale del 57,5%) l'agevolazione di orari e tempi di lavoro flessibili; a seguire si sono collocate l'incentivazione di pratiche organizzative come gruppi di lavoro misti (giovani - anziani) e la rotazione delle mansioni (17,8%). Le restanti opzioni indicate ottengono quote inferiori al 10% e in particolare l'adattamento dell'ambiente lavorativo alle specifiche esigenze degli addetti over 50 tocca appena il 6,5%.

Osservando la situazione dal punto di vista del settore di appartenenza delle aziende coinvolte è possibile notare come le attività ad alto valore aggiunto prediligano, rispetto alle altre, tempi di lavoro flessibili (74,7%) e il telelavoro; le Costruzioni promuovano gruppi di lavoro misti (giovani - anziani) e la rotazione delle mansioni in misura superiore agli altri comparti (23,5%); le aziende a basso valore aggiunto sviluppano in misura maggiore le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita familiare (10,1%), mentre ad adattare l'ambiente di lavoro alle esigenze degli over 50 sono in particolare le attività industriali e quelle ad alto valore aggiunto (8,7 e 7,3% rispettivamente). In relazione alla numerosità di addetti, si osservano percentuali superiori nella sperimentazione di tutte le modalità tra le aziende di maggiori dimensioni (50-249), telelavoro escluso.

Nel 13,2% delle imprese intervistate lavorano addetti che già percepiscono una pensione di vecchiaia o anzianità. Tali soggetti sono presenti in percentuali maggiori nel settore industriale e nelle aziende più numerose, con valori superiori al 16%.

In quanto agli strumenti specifici indirizzati ai lavoratori prossimi al pensionamento, si rilevano percentuali irrisorie, che vanno dallo 0,4 totalizzato dalla "promozione della creazione di società di consulenza gestite da lavoratori over 50", all'1,1 ottenuto dalla "modalità di uscita dei lavoratori collegata all'entrata di giovani", all'1,8 dell'assistenza pre-pensionistica e informazioni sulle opportunità post-lavoro. La quota più elevata - pari al 2,7% - è relativa all'adozione di scivoli e prepensionamenti che mostrano un maggiore utilizzo nel settore industriale (3,6%); da sottolineare inoltre che tutte gli strumenti considerati sono adottati soprattutto dalle aziende numericamente più consistenti.

Occorre segnalare che nella quasi totalità dei casi (96,3%) le esigenze specifiche dei lavoratori over 50 non sono ancora state oggetto di negoziazione con il sindacato, né i rispondenti prevedono lo saranno nel prossimo futuro. La disaggregazione dei dati per area geografica, dimensione aziendale e settore produttivo non mostra a riguardo uno scostamento significativo rispetto alla media.

1.6. Gli interventi formativi

Poco più del 79% delle imprese intervistate ha dichiarato di aver svolto attività formative nel corso dell'anno 2013. La percentuale più bassa di risposta (73,8%) si riscontra tra quelle ubicate nel Mezzogiorno, mentre nel Nord-est la percentuale di risposte affermativa si colloca in maniera significativa ben al di sopra

del dato medio nazionale (85,6%). Hanno realizzato iniziative formative l'86% delle imprese con più di 50 addetti, mentre la percentuale si abbassa all' 81,8% fra i 20 e i 49 addetti e al 73,3% nella classe 10-19.

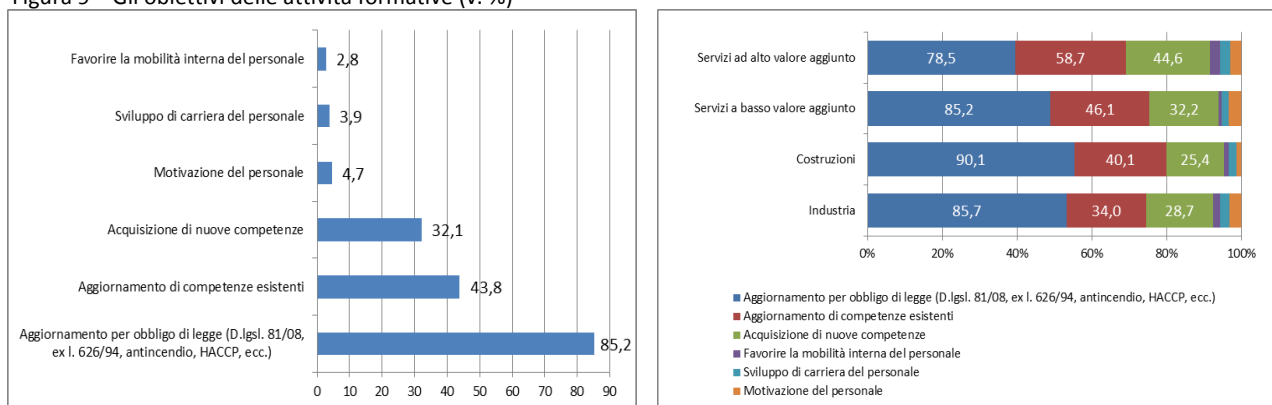
Sia a livello nazionale che delle singole ripartizioni geografiche i lavoratori ultracinquantenni risultano sottorappresentati fra i partecipanti agli interventi formativi, se confrontiamo la loro quota percentuale con quella degli addetti in generale. Il Mezzogiorno mostra la quota più ampia di partecipanti over 50, mentre il distacco fra le due quote è più basso nel Nord-est, rispetto alle altre aree.

La stragrande maggioranza delle imprese intervistate ha dichiarato di aver realizzato le iniziative formative che hanno coinvolto anche addetti over 50, per mezzo di corsi di formazione a gestione esterna (67,1%) e/o interna (53,6%). La formazione sul posto di lavoro (*training on the job*) è stata segnalata dal 15,2% dei rispondenti, mentre nel 9,5% dei casi è stata segnalata la partecipazione a fiere, convegni ecc. L'utilizzo della rotazione programmata delle mansioni è stata prevista solo nel 4,7% dei casi, mentre le metodologie di formazione a distanza e autoapprendimento hanno fatto registrare percentuali ancora più basse di utilizzo.

La maggior parte delle aziende ha indicato fra gli obiettivi delle iniziative formative adempimenti in qualche misura connessi ad obblighi di legge (figura 10). L'aggiornamento delle competenze esistenti è stato segnalato come secondo obiettivo principale, da un minimo del 34% dei rispondenti nel settore industriale ad un massimo del 58,7% nei servizi ad alto valore aggiunto. L'acquisizione di nuove competenze rappresenta la terza scelta in tutti i settori, ma risulta privilegiata nell'ambito dei servizi ad alto valore aggiunto.

L'aggiornamento delle competenze esistenti è stato peraltro segnalato più frequentemente (51,9%) dalle imprese al di sopra dei 50 addetti, mentre la classe intermedia 20-49 e la più piccola, 10-19, hanno fatto registrare rispettivamente percentuali pari a 41,8% e 38,2%. L'acquisizione di nuove competenze presenta un andamento analogo, con distacchi fra le tre classi lievemente inferiori.

Figura 9 – Gli obiettivi delle attività formative (v. %)

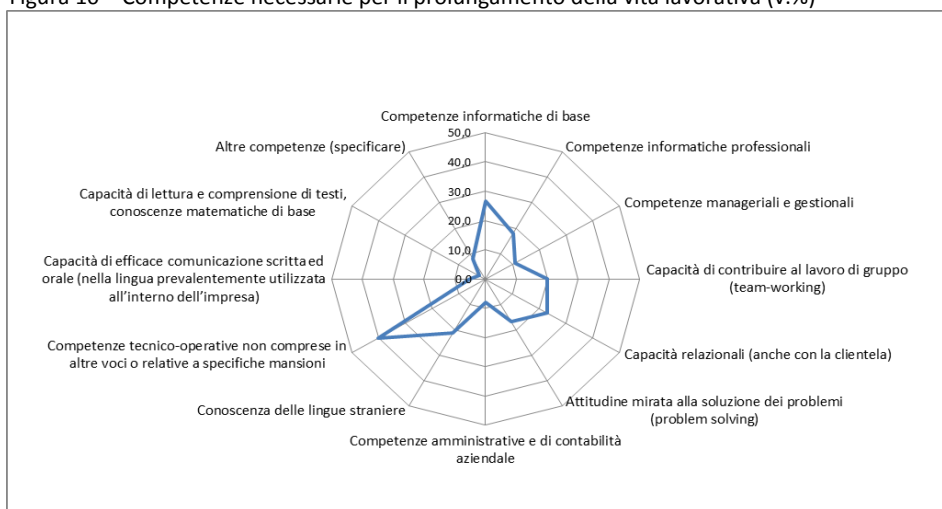


Fonte: ISFOL, 2014

In tutti i settori produttivi, e nella maggior parte dei casi, le motivazioni alla base delle iniziative formative sono riconducibili a strategie di miglioramento della qualità del prodotto/servizio e/o della produttività del lavoro. I cambiamenti organizzativi seguono ad una certa distanza, mentre l'innovazione dei prodotti/servizi e i cambiamenti nelle politiche di marketing appaiono significativamente distanziati. Considerando la dimensione settoriale, sia pur nel rispetto degli andamenti descritti, i servizi ad alto valore aggiunto sono quelli che puntano di più alla qualità, mentre il comparto industriale appare più concentrato sulla produttività.

A giudizio degli intervistati le competenze da sviluppare maggiormente nella prospettiva del prolungamento della vita lavorativa sono quelle più specificatamente connesse alla mansione in cui gli interessati sono effettivamente coinvolti.

Figura 10 – Competenze necessarie per il prolungamento della vita lavorativa (v.%)



Fonte: ISFOL, 2014

Questo è vero in tutti i settori, con particolare riguardo per le costruzioni (48,9%), seguite dall'industria (40,3%). Seconde per ordine di importanza troviamo le competenze informatiche di base, le capacità relazionali (in particolare con la clientela) e la conoscenza delle lingue straniere. In tutti questi casi spicca la preminenza assegnata a queste competenze dai servizi ad alto valore aggiunto.

In un'ottica di valorizzazione delle competenze dei lavoratori maturi assume importanza centrale il loro eventuale ruolo di trasmissione di competenze e conoscenze. A riguardo e in analogia a quanto verificato a proposito delle modalità di sviluppo delle carriere, poco più del 33% delle imprese dichiara che i propri addetti over 50 non svolgono mai questo ruolo, mentre un altro 13,8% lo svolge solo raramente. Disaggregando le risposte per classe di addetti, si nota come la percentuale di esclusione di tale possibilità risulti molto più alta nelle imprese più piccole. All'opposto nelle imprese sopra i 50 addetti si allarga notevolmente il numero di quanti affermano che una tale funzione è svolta a volte (35,9%) o spesso 23,1%. Differenze molto meno significative emergono invece considerando i settori produttivi.

1.7. Le strategie di sviluppo percorribili in futuro

I punti di forza che le PMI intervistate dichiarano di possedere si aggregano intorno ai criteri di efficienza ed efficacia: professionalità e qualità delle risorse umane (65,9%), orientamento al cliente (44%), capacità organizzativa e manageriale (37,5%).

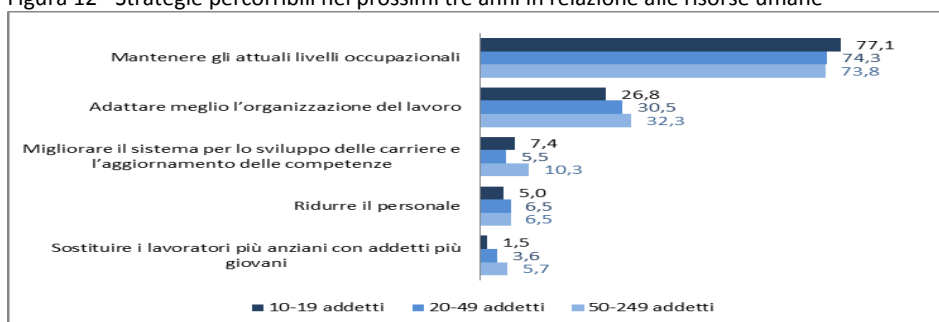
Figura 11 – Attuali punti di forza dell'impresa (v.%)



Fonte: ISFOL, 2014

Non si registrano particolari differenze tra le classi dimensionali, eccetto che nella capacità organizzativa e manageriale, dove le imprese con 20-49 addetti presentano una scelta più bassa di poco più del 5% rispetto alle altre (33,7%). Le imprese sembrano puntare su qualità che possono sviluppare al proprio interno; ciò appare più evidente se si valutano le opzioni meno considerate: propensione al rischio, essere inseriti in una filiera, la disponibilità di risorse finanziarie che preludono ad una apertura verso l'esterno. Nonostante la crisi, le PMI ritengono possibile mantenere gli attuali livelli occupazionali nel 75,4% dei casi (media del campione). La "staffetta intergenerazionale" è un'opzione ritenuta poco percorribile (3,2% del campione), ma si riscontra una lieve differenziazione al crescere del numero di addetti: le imprese di 50-249 addetti la ritengono possibile nel 5,7% dei casi contro l' 1,5% di quelle con 10-19.

Figura 12 - Strategie percorribili nei prossimi tre anni in relazione alle risorse umane

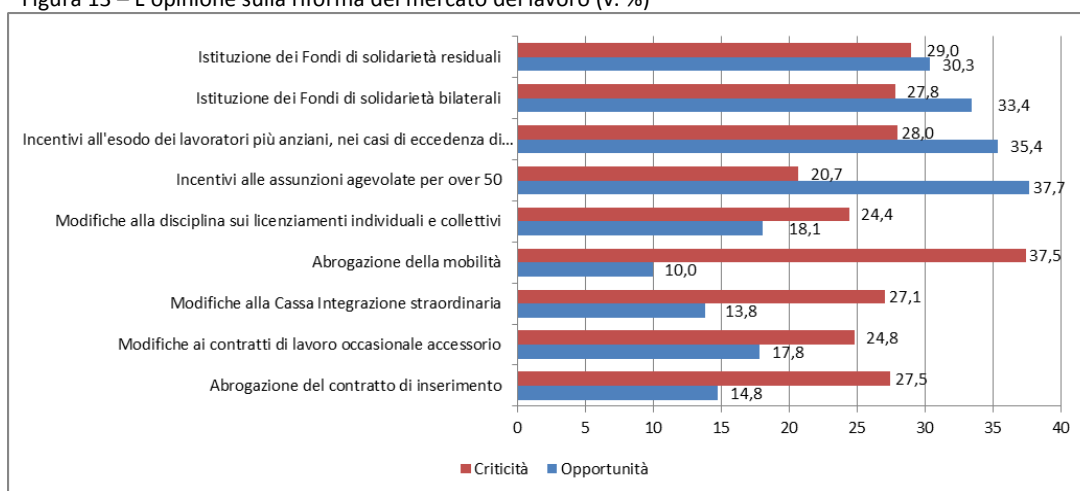


Fonte: ISFOL, 2014

La ricerca di una migliore organizzazione del lavoro è una opzione scelta da circa un terzo del campione (29,4%) ed è legata alla dimensione aziendale: le imprese con 50-249 addetti la ritengono percorribile nel 32,3% dei casi a fronte di un 26,8% delle più piccole.

Le imprese intervistate di fatto considerano fattori di criticità tutte quelle previsioni della riforma del mercato del lavoro (Legge 92/2012), che modificano in senso restrittivo alcuni degli strumenti di flessibilità introdotti da precedenti interventi (come il contratto di inserimento o il lavoro accessorio) o riducono la possibilità di ricorso a strumenti di uscita assistita, come la mobilità.

Figura 13 – L'opinione sulla riforma del mercato del lavoro (v. %)

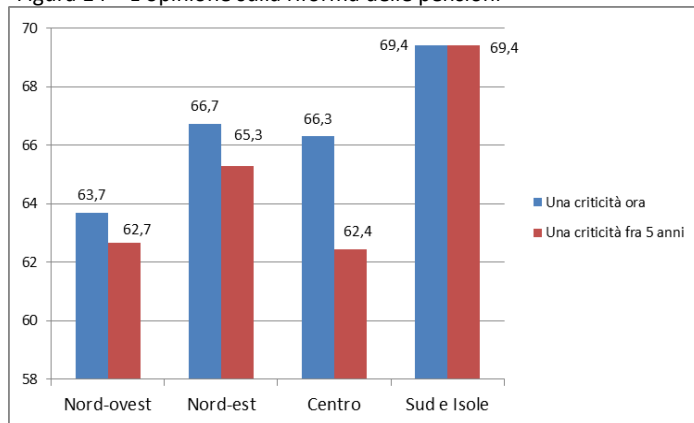


Fonte: ISFOL, 2014

Sul versante opposto, qualificano come elementi di opportunità sia gli strumenti di incentivazione all'esodo degli over 50 che quelli finalizzati alla loro assunzione, e sembrano guardare con interesse ai fondi di solidarietà residuali e bilaterali.

La riforma delle pensioni, varata a fine 2011, viene vista come un elemento di criticità da una larga maggioranza dei rispondenti, sia al momento attuale che nella prospettiva dei 5 anni. Il giudizio negativo appare peraltro più netto al crescere della dimensione aziendale. Disaggregando le risposte per settore produttivo, si nota che la valutazione maggiormente negativa è espressa nell'ambito del settore delle costruzioni, seguito dai servizi ad alto valore aggiunto. Seguono nell'ordine l'industria e infine i servizi a basso valore aggiunto.

Figura 14 – L'opinione sulla riforma delle pensioni



Fonte: ISFOL, 2014

Prendendo in considerazione le aree geografiche, la percentuale più alta di imprese che giudicano criticamente la riforma pensionistica si trova al Sud. In questa ripartizione il giudizio rimane peraltro il medesimo anche adottando una prospettiva a 5 anni. Il Nord-est è secondo nella medesima valutazione, seguito dal Centro, che presenta un certo scarto fra il giudizio allo stato attuale e quello relativo al prossimo futuro. Chiude il Nord-ovest con uno scarto minimo fra i due giudizi e comunque con percentuali di poco inferiori a quella media nazionale.

2. La ricerca ISFOL sulle buone prassi di age management nelle grandi imprese

2.1. Gli obiettivi della ricerca

L'obiettivo della ricerca² era quello di identificare, analizzare e diffondere le soluzioni adottate dagli attori del tessuto produttivo afferenti al settore delle grandi imprese, per il mantenimento e reinserimento di lavoratori maturi nel mercato del lavoro e la loro valorizzazione professionale, tenendo anche conto di un'ottica di genere e alla luce dei nuovi interventi normativi (Riforma Fornero del mercato del lavoro - Legge 92/2012).

Tale obiettivo risulta ormai quasi imprescindibile in un contesto come quello attuale, che si contraddistingue da un lato per l'impatto negativo della crisi economica internazionale sul mercato del lavoro italiano e le conseguenti problematiche innescatesi a danno delle fasce di lavoratori più "deboli" (fra cui anche gli occupati maturi espulsi dal mercato del lavoro o comunque a rischio di esclusione), dall'altro per le significative implicazioni della recente già citata riforma del mercato del lavoro in termini di prolungamento della vita lavorativa degli individui.

La scelta delle dimensioni aziendali è stata motivata dal fatto che nelle aziende di grandi dimensioni è più probabile rilevare politiche e interventi strutturati rivolti all'età nell'ambito delle gestione delle risorse

² Piani di Attività ISFOL FSE 2012 – 2013 – CRO e CONV, Asse Occupabilità — OB. sp. 2.1, Progetto 5: analisi di target specifici del mercato del lavoro, Attività 4 "Over 50".

umane, nonché esperienze sviluppate in un'ottica di lungo periodo (*vision oriented*) che contribuiscono alla costruzione dell'identità aziendale all'interno del sistema territoriale.

Il lavoro si è basato, quindi, su un'attività di raccolta di buone pratiche finalizzata a descrivere e analizzare le più significative esperienze in alcuni specifici segmenti dei settori dell'industria e dei servizi, per fronteggiare il problema dell'invecchiamento delle risorse umane e della eventuale obsolescenza delle loro competenze.

I settori identificati come maggiormente significativi ai fini dell'indagine, in relazione agli aspetti più strettamente connessi al fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro (es. lavoro usurante, evoluzione tecnologica, organizzazione del processo produttivo, qualità degli ambienti di lavoro, ecc.), sono: attività manifatturiere, fornitura di energia e di acqua, costruzioni, attività radiotelevisive poste e telecomunicazioni, attività finanziarie e assicurative.

2.2. La metodologia della ricerca per l'individuazione delle buone prassi di age management

La raccolta e l'utilizzo delle buone pratiche rappresentano ormai da tempo un aspetto centrale della programmazione comunitaria, ma il lavoro di analisi e comparazione - benchmarking - ha messo in luce che esse vengono realizzate secondo modalità in parte differenti e che producono prodotti finali piuttosto variegati. La problematicità si evidenzia, in particolare, quando si passa dalla teoria alla pratica, ossia alla creazione e alla raccolta di buone pratiche a livello nazionale e comunitario.

L'approccio metodologico scelto in tale contesto fa riferimento alle proposte più recenti rintracciabili in letteratura in merito alla raccolta, classificazione e analisi delle buone prassi (*best practices research* – BPR). In particolare, la presente indagine fa propri i seguenti criteri generali per l'individuazione delle buone pratiche:

- *efficacia*, per efficacia di un intervento si intende la capacità di generare risultati conformi agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi.
- *efficienza e sostenibilità nel tempo*, ossia l'equilibrio raggiunto tra le risorse comprese per la realizzazione dell'intervento e i risultati raggiunti per tutti i soggetti coinvolti, perfino oltre il periodo previsto dell'intervento.
- *innovatività*, tale criterio riguarda la capacità di generare soluzioni nuove o che delimitino in modo creativo soluzioni già sperimentate; tali soluzioni possono essere: di prodotto (servizio offerto), di processo (esempi: modalità di gestione dell'intervento, nella metodologia di monitoraggio e valutazione, nel metodo utilizzato per la disseminazione dei risultati). Esse, inoltre devono corrispondere ai bisogni dei beneficiari;
- *riproducibilità e trasferibilità*, tali criteri riguardano la potenzialità di replicare alcuni aspetti dell'intervento proposto in contesti analoghi e/o in contesti diversi oppure di utilizzarli per la risoluzione di altri problemi, in particolare quando si parla di riproducibilità ci riferiamo alla possibilità di replicare l'intervento in contesti analoghi, inversamente quando si parla di trasferibilità di replicarli in contesti diversi;
- *mainstreaming*, tale criterio riguarda la possibilità/potenzialità che l'intervento sia utilizzata da altri partner esterni o interni al progetto (mainstreaming orizzontale) oppure da altri livelli istituzionali, a integrazione delle politiche esistenti (mainstreaming verticale).

Il lavoro di comparazione europeo ha messo in luce che le esperienze di buone prassi più stabili hanno soddisfatto il maggior numero di requisiti presenti nella definizione di buone prassi (approccio integrato). La difficoltà insita nel processo di individuazione di esperienze significative, che rispondessero a più di un criterio di buona prassi (approccio integrato), ha fatto sì che la Commissione europea abbia introdotto il concetto di *promising practice*, focalizzando principalmente l'attenzione su:

- innovatività degli interventi;
- natura dei problemi affrontati;

- elementi di forza;
- elementi di criticità;
- trasferibilità.

La struttura metodologica della presente indagine fa riferimento prevalentemente ai lavori di Alan Walker e Gerhard Naegele, sviluppati dall'European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) con la produzione di una prima guida alle buone prassi di management dell'invecchiamento nel 1999 e del suo successivo ampliamento nel 2006. Ulteriori elementi per la definizione dell'approccio metodologico dell'indagine derivano dai successivi approfondimenti degli studi di Walker da parte di Malpede e Villosio (2009) e dai risultati del progetto "Age Management" realizzato dalla Regione Veneto nell'ambito dell'Iniziativa comunitaria Equal (2006).

Le linee guida proposte da Eurofound nel documento del 2006 costituiscono il risultato di un follow up trasversale a 11 Paesi dell'UE sulle iniziative a supporto dell'occupazione della forza lavoro matura e rappresentano lo sviluppo del primo progetto di ricerca realizzato da Walker per Eurofound nel 1999, poiché allargano il campo di indagine a imprese grandi e piccole, pubbliche e private, dei servizi e del manifatturiero.

Vengono identificate otto dimensioni di age management nell'ambito delle quali le organizzazioni possono realizzare azioni preventive e/o correttive:

- Reclutamento
- Addestramento e formazione continua
- Percorso di carriera
- Flessibilità dei tempi di lavoro
- Promozione e tutela della salute e progettazione del luogo di lavoro
- Ricollocamento dei lavoratori maturi
- Uscita dal lavoro e transizione al pensionamento
- Approccio onnicomprensivo

Malpede e Villosio (2009) sviluppano una riflessione rispetto ad alcuni elementi dell'analisi di Walker (assunzione; formazione, sviluppo e promozione; flessibilità; ergonomia; cambiamenti negli atteggiamenti all'interno delle organizzazioni) e propongono degli esempi di buone pratiche riconducibili ad alcune delle dimensioni da lui identificate. Gli autori, inoltre, sottolineano l'importanza della conservazione dell'esperienza, vale a dire di tutte quelle misure la cui implementazione consente di preservare il bagaglio di competenze acquisite sul campo dal lavoratore maturo e che costituiscono un patrimonio prezioso per l'organizzazione lavorativa. L'idea alla base di questi interventi, si ribadisce, dovrebbe essere, quella di liberare progressivamente il lavoratore anziano dalle mansioni più faticose, sostituendole con attività di formazione, affiancamento e mentoring dei colleghi più giovani.

Il progetto "Age Management – Anzianità ed esperienza nelle organizzazioni del lavoro", promosso nell'ambito del Programma Comunitario Equal dalla Regione Veneto, si è articolato in indagini quantitative e qualitative che hanno coinvolto lavoratori e imprese, nonché in sperimentazioni a livello aziendale e di rete territoriale. Partendo da un approccio che legge l'invecchiamento come un processo e non come una condizione, l'elemento caratterizzante del progetto è l'aver evidenziato una forte interrelazione tra il tema della gestione dell'età e la RSI e quindi aver collocato, a livello metodologico, il problema della gestione dell'età nell'ambito più ampio e complesso della RSI.

2.3. Il disegno della ricerca

La lettura integrata degli studi e ricerche sull'individuazione delle buone prassi, basate sulle dimensioni di Walker e sopra esposte, corrispondenti anche alle dimensioni che caratterizzano la qualità del lavoro, hanno portato a una nuova formulazione, riadattata, delle dimensioni di age management, le quali

costituiscono, insieme ad altri fattori da noi individuati, la base concettuale e metodologica della presente ricerca. L'insieme di tali fattori (trasversali, esogeni ed endogeni) e che appaiono tutti strettamente interconnessi e interrelati, ci forniscono la griglia di lettura per una interpretazione complessiva del fenomeno oggetto di studio.

Vediamo ora le specifiche dei singoli fattori che sono stati poi utilizzati per la strutturazione dello strumento di rilevazione.

Fattori trasversali:

- *cultura d'impresa* - clima aziendale sensibile ai cambiamenti demografici e atteggiamento positivo di tutto il personale verso l'invecchiamento, apertura all'innovazione e al cambiamento, contrasto alla discriminazione;
- *comunicazione* - dialogo continuo con lavoratori e loro rappresentanze, condivisione interventi in tutte le loro fasi: programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione, campagne di sensibilizzazione, di informazione e di contrasto alla discriminazione;
- *reti* - coinvolgimento attivo e continuo di tutti gli attori coinvolti, interni, in particolare RSU, ed esterni all'organizzazione, rapporti istituzionali, legame col territorio;
- *responsabilità sociale d'impresa (RSI)* - attenzione specifica rispetto alla formazione continua, al miglioramento della condizione lavorativa, in particolare rispetto alla salute e sicurezza sul lavoro, al trasferimento delle competenze e al ruolo svolto dalle parti sociali.

Fattori esogeni:

- *internazionalizzazione/globalizzazione*³ - coinvolgimento dell'impresa in attività di esportazione dei propri prodotti e/o servizi, in investimenti diretti o di partecipazione all'estero, in accordi commerciali con imprese estere, in trasferimento di tutta o parte della produzione o delle attività connesse all'estero;
- *nuove tecnologie/nuove competenze* - investimento dell'impresa in innovazioni tecnologiche di processo o nei prodotti e/o servizi ed esigenza di profili professionali altamente qualificati;
- *crisi economica e sociale - effetti sull'impresa*, in termini di cambiamenti nella strategia, della crisi economica e sociale iniziata a fine 2008.

Fattori endogeni (dimensioni di age management):

- *ricerca e selezione del personale* – sostegno all'accesso uguale o speciale ai lavoratori anziani e non discriminazione sulla base dell'età;
- *formazione* - sostegno alla crescita professionale dei lavoratori e contrasto all'obsolescenza delle competenze);
- *percorsi di carriera* (tale dimensione comprende anche quella relativa alla organizzazione del lavoro e riguarda l'intero ciclo di vita lavorativa in un'ottica di prolungamento della stessa e quindi di innalzamento dell'età media dei lavoratori) – garanzia delle pari opportunità nei percorsi di carriera in termini sia di progressione sia di mobilità interna e facilitazione della permanenza dei lavoratori over 50 anche adottando modalità organizzative innovative;
- *tutela della salute psico-fisica* – promozione delle condizioni di lavoro e degli ambienti di lavoro che tutelano la salute sia fisica che mentale del lavoratore, in particolare del lavoratore over 50 che svolge lavori usuranti, adottando anche un approccio di genere;
- *uscita dal lavoro* – sostegno al lavoratore nella fase di transizione al pensionamento e gradualità dell'uscita verso la pensione, tenendo conto anche delle ultime modifiche normative.

³ **La globalizzazione** intesa come integrazione funzionale delle attività economiche distribuite a livello internazionale, ha portato ad un crescente movimento di capitali, alla diffusione di tecnologie sempre più sofisticate e alla nascita di mercati sovranazionali.

Le dimensioni di age management ci permettono di rilevare le esperienze non strutturate, che pur non rappresentando “buone prassi” nell’accezione condivisa del termine, possono comunque configurarsi come espressione di un iniziale interesse per una gestione più attenta della forza lavoro matura che, a fronte di condizioni di contesto favorevoli, sia interne all’impresa sia esterne, e/o di incentivi in tale direzione, potrebbero essere passibili di ulteriori sviluppi. Infatti, è possibile che alcune imprese, pur non attuando politiche strutturate di gestione della forza lavoro matura, attivino singole pratiche, spesso “isolate” e/o non continuative nel tempo e che dalle stesse imprese il più delle volte non siano percepite come azioni e prassi con potenziali impatti sulle differenti generazioni (senior e non) presenti azienda.

L’indagine sul campo si è articolata nelle seguenti attività:

- A. primo screening delle esperienze di age management attraverso la somministrazione di un’intervista telefonica semi-strutturata a un campione di almeno 150 aziende localizzate sull’intero territorio nazionale, proporzionale, sia dal punto di vista del settore di attività che del territorio di riferimento, alla popolazione delle imprese italiane di grandi dimensioni (oltre 250 addetti).
- B. Organizzazione e sistematizzazione dei dati e delle informazioni scaturite dallo screening in un archivio informatico che descriva le esperienze aziendali rilevate, interrogabile per campi e per parole-chiave.
- C. Studi di caso, attraverso interviste in profondità e/o focus group con i principali attori coinvolti.

La fase di primo screening ha rilevato la presenza di esperienze consolidate ed è stata propedeutica all’analisi delle “buone prassi” identificate, realizzata attraverso gli studi di caso, con interviste in profondità a carattere qualitativo, condotte nei confronti dei responsabili/gestori delle iniziative e, laddove possibile, nei confronti anche dei destinatari degli interventi.

Lo strumento utilizzato per le interviste telefoniche di primo screening è stata una griglia semi-strutturata, composta da domande sia aperte che chiuse. L’intervistato è stato in precedenza identificato tra il responsabile delle risorse umane e/o il *diversity manager*, o altra figura preposta.

Il campione di imprese, pari a circa il 10% delle imprese di grandi dimensioni attive in Italia nei settori economici sui quali si è focalizzata l’indagine, è stato estratto dall’Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA) 2010, sulla base della distribuzione del totale delle grandi imprese per macro-area geografica (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Sud e Isole), per numero di addetti e per settore di attività economica.

2.4. Descrizione e analisi delle caratteristiche dell’impresa

Delle 152 imprese di grandi dimensioni analizzate la stragrande maggioranza (65,8%) appartiene all’industria manifatturiera; sono invece il 15,8% quelle che fanno capo ai servizi finanziari, seguite dall’10,5% delle telecomunicazioni e dal 5,3% della fornitura di elettricità, gas acqua e gestione dei rifiuti e il 2,6% delle costruzioni.

Si tratta soprattutto di imprese presenti nell’Italia settentrionale: nello specifico nel Nord Ovest sono localizzate il 41,4% di esse, nel Nord Est il 32,2%, mentre nel Centro e nella macro-area Sud e Isole rispettivamente solo il 16,4% e il 9,9%. Le imprese di dimensioni con più di 500 addetti sono il 57,2%, mentre il restante 42,8% è rappresentato da quelle con un massimo di 499. Le organizzazioni operano nel 59,9% dei casi a livello internazionale, nel 26,3% a livello nazionale e nel 13,8% a livello interregionale e locale. Le imprese che non fanno parte di un gruppo sono il 23% dei casi, mentre nel 23,7% il gruppo è presente in Italia e nel 38,2% all’estero.

Si riscontra una forte propensione all’innovazione, soprattutto per quanto riguarda il marketing, le innovazioni di carattere tecnologico e di prodotto e quelle organizzative.

Un altro elemento che caratterizza le imprese osservate è l’utilizzo, (ben il 90% dei casi), di strumenti di Responsabilità sociale di impresa (RSI), soprattutto per quanto riguarda le certificazioni ambientali.

In un numero rilevante di casi (40,8%) le imprese, in seguito alla crisi, non hanno subito particolari cambiamenti nella propria *mission* o per quanto riguarda la struttura e la dimensione aziendale.

2.5. Descrizione e analisi delle dimensioni di age management

In linea con l'ipotesi concettuale della ricerca, da una prima lettura dei risultati emerge che un certo numero di imprese, pur non attuando politiche strutturate di gestione della forza lavoro matura, attivano singole pratiche, spesso "isolate" e/o non continuative nel tempo e che dalle stesse imprese il più delle volte non vengono percepite come azioni e prassi con potenziali impatti sulle differenti generazioni (senior e non) presenti nell'organizzazione. Lo scopo del lavoro è di verificare quanto, come e su cosa, le imprese mostrano di essere "attente" e "sensibili".

Nel presente paragrafo analizzeremo le dimensioni di age management sia in un'ottica di complementarità tra le stesse, sia attraverso informazioni incrociate tra le singole dimensioni e le caratteristiche generali delle imprese. Inoltre, la clusterizzazione delle dimensioni, per concentrazione multipla di interventi, permetterà un ulteriore approfondimento sull'argomento fornendo, nel contempo, dei possibili trend di comportamento delle imprese in tema di gestione delle risorse umane mature e non. In tale contesto, presenteremo soltanto alcune delle principali evidenze scaturite da una prima analisi e lettura dei risultati⁴.

Dall'analisi delle dimensioni si evince che molto spesso una impresa adotta interventi e azioni collocabili in più dimensioni. Da una lettura meramente quantitativa, è stato appurato che 11 imprese hanno dichiarato di svolgere interventi su tutte e 5 le dimensioni di age management, 39 su 4 dimensioni, ben 65 su 3 dimensioni, soltanto 6 imprese su una dimensione, mentre soltanto 2 imprese non effettuano nessun tipo di intervento riferibile alle dimensioni oggetto di analisi.

Gli interventi di gestione della forza lavoro matura riguardano trasversalmente quindi le dimensioni della: ricerca e selezione del personale, formazione, tutela della salute, percorsi di carriera e uscita dal lavoro. Le dimensioni in cui sembrano concentrarsi prevalentemente gli interventi riguardano prevalentemente i percorsi di carriera, mentre la formazione funge da strumento trasversale.

Nella dimensione **Ricerca e selezione del personale** si è indagato, in primo luogo, sulle modalità generali intraprese dall'impresa per selezionare il proprio personale (quanto pesa in fase di selezione il requisito dell'età ed eventualmente la descrizione per quali profili/qualifiche e con quali finalità), poi si è approfondito l'argomento con una specifica sugli over 50 – ovvero se la scelta è legata alla presenza di incentivi/sussidi, se prevede percorsi di assunzione dedicati agli over 50, se attiva contatti con agenzie di intermediazione specializzate sui lavoratori ultracinquantenni.

Nella suddetta dimensione, ben l'81,6% d'impresе dichiarano di valutare le candidature in base al requisito dell'età. Analizzando in dettaglio le singole risposte (di fatto una stessa impresa ha fornito risposte multiple) si evince che, in particolare, il 28,9% privilegia l'inserimento dei giovani con poca/nessuna esperienza, mentre il 28,3% delle imprese non inserisce un limite di età ma di fatto ne tiene conto, il 27,6% di imprese tiene conto dell'età solo quando ricerca figure professionali con esperienza, e infine soltanto il 17,8% dichiara di esplicitare formalmente il requisito dell'età nella fase di pubblicizzazione e reclutamento. Molto spesso le imprese, in aggiunta alla risposta data forniscono ulteriori dettagli, che sono stati classificati come "altra risposta". Il comune denominatore della maggior parte delle specifiche aggiunte è costituito dal ruolo prioritario che rivestono in fase di selezione i requisiti della professionalità, della mansione richiesta e dell'esperienza del candidato, oltre naturalmente della tipologia contrattuale (per esempio quando l'impresa necessita di apprendisti). Alcune imprese, comunque, a parità di competenze/esperienze, privilegiano il candidato più giovane, mentre altre rimarcano che non inseriscono un limite di età perché di fatto è vietato dalla normativa attuale.

Inoltre, 25 imprese nell'ambito della dimensione ricerca e selezione del personale, rivolgono una specifica attenzione agli over 50: per lo più sono aziende che privilegiano questi lavoratori in fase di selezione a fronte di incentivi/sussidi (5,9%); a seguire troviamo quelle imprese che privilegiano i lavoratori over 50 a rischio di espulsione dal mercato del lavoro (per politiche del personale e/o per sensibilità sociale

⁴ Rimandiamo alla stesura del rapporto di ricerca, in corso di pubblicazione, i risultati completi.

dell'impresa); infine, alcune imprese prevedono percorsi di assunzione dedicati, mentre poche si rivolgono ad agenzie di intermediazione specializzate. In alcuni casi abbiamo imprese che adottano strategie multiple, ossia dichiarano, per esempio, che privilegiano l'assunzione di lavoratori over e nel contempo prevedono percorsi di assunzione dedicati a tali lavoratori. Interessanti le specifiche "altro tipo di attenzione" che alcune hanno inserito: alcune organizzazioni pur dichiarando di non prendere fin dall'inizio in considerazione l'assunzione di senior nel corso della selezione valutano se l'assunzione di una persona comporta delle agevolazioni per l'impresa, ovvero decidono in base alle caratteristiche del singolo caso.

La maggior parte delle imprese effettua una **formazione** rivolta a tutti i dipendenti, solitamente in funzione del ruolo svolto nell'impresa, senza escludere dalla formazione alcuna fascia di età, ma senza effettuare un monitoraggio puntuale del coinvolgimento nelle iniziative formative delle diverse fasce di età. Ben 40 imprese (pari al 26,3% del campione), si distinguono per aver attivato una o più azioni specifiche per sviluppare le competenze dei lavoratori over 50: la maggior parte delle aziende ha adottato forme di trasferimento intergenerazionale delle competenze mediante *mentoring*, *coaching*, tutoring a favore dei nuovi assunti o in corrispondenza di cambi di mansione di lavoratori già operanti in azienda, anche se in alcuni casi non si tratta di una prassi messa a sistema.

Si segnala, inoltre, la presenza di imprese che oltre al trasferimento di competenze "tradizionale" dal lavoratore più anziano a quello più giovane lavorano anche nella direzione opposta, valorizzando le possibili competenze dei lavoratori junior per la formazione dei senior, in materia di nuove tecnologie, , attraverso il cosiddetto reverse *mentoring*. Alcune imprese svolgono inoltre percorsi di riconoscimento/certificazione delle competenze.

Un certo numero di imprese svolge formazione interna per lavoratori over 50, soprattutto nell'ambito delle Attività finanziarie e assicurative e spesso all'interno di progetti per lavoratori over 55 finanziati attraverso le risorse del Fondo Banche e Assicurazioni. Una quota simile svolge esperienze di age management al proprio interno.

La dimensione dei **percorsi di carriera** è la più complessa, in quanto coinvolge diversi aspetti, che riguardano più in generale l'organizzazione dell'impresa. A riguardo si è indagato sulle strategie e sugli strumenti per monitorare e sostenere la motivazione/produktività dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita lavorativa, si sono esplorate le azioni svolte dall'impresa per lo sviluppo dei percorsi di carriera (progressione verticale e mobilità orizzontale interna) e il possibile impatto sugli over 50; si è verificata la presenza di procedure di verifica e il ri-orientamento professionale a metà percorso lavorativo – in particolare per i lavoratori che svolgono lavori usuranti - e quale aspetto in particolare svolge un ruolo primario nell'assegnazione ai dipendenti delle mansioni e/o funzioni strategiche. Infine, si è indagato se e su come l'impresa favorisce la permanenza dei lavoratori ultracinquantenni

Dalla lettura dei risultati emerge che le imprese per lo più attivano interventi strategici e mettono in campo strumenti per sostenere la motivazione e la produttività dei lavoratori con più di cinquanta anni di età (circa 88%). Tra le strategie e gli strumenti che potenzialmente possono incidere in misura maggiore per sostenere la motivazione e la produttività dei lavoratori maturi troviamo i momenti di dialogo intergenerazionale (presenti in numerose imprese anche se spesso in maniera non formalizzata), premi e riconoscimenti, interventi di *people caring* e riprogettazione dei compiti mentre, nell'ottica delle azioni a sostegno dello sviluppo dei percorsi di carriera sono circa l'82% le imprese che dichiarano di definire/riconoscere il ruolo di maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze (numero, quindi, più ampio, di quello delle imprese che avevano dichiarato, in tema di formazione specifica per gli over 50, di aver messo a sistema tale passaggio di competenze). Diverse imprese prevedono la verifica e il ri-orientamento professionale a metà percorso lavorativo, soprattutto nel comparto manifatturiero in presenza di lavoratori che svolgono mansioni usuranti. Altre sviluppano strumenti per identificare le abilità e il potenziale, come promuovere la mappatura delle competenze del lavoratore per indirizzarlo verso altri percorsi di carriera, analisi delle competenze e *self assessment*, monitoraggio continuo di ogni singolo addetto.

Poche invece le imprese (circa il 16%) che favoriscono la permanenza dei lavoratori over 50 in azienda attraverso modalità organizzative innovative. Nella maggioranza dei casi, laddove sono previste azioni a

favore del work-life balance e della conciliazione - orari flessibili, part-time, banca ore - esse non sono specificamente "tarate" sui lavoratori senior, bensì rivolte alla totalità dei lavoratori. Sono 25 imprese che hanno riconosciuto effettivi (o potenziali) impatti sulla componente senior della propria forza lavoro delle scelte organizzative adottate. Ancora meno le imprese che sostituiscono il pensionamento anticipato con la formazione dei giovani neo-assunti, eventualmente con riduzione di orario e/o stipendio.

Nell'ambito della **tutela della salute** dei lavoratori, 41 imprese (17%) si distinguono per aver attuato interventi specifici volti alla tutela della salute psico-fisica dei lavoratori over 50, in aggiunta agli obblighi previsti dalla legge. In 6 casi, si tratta di imprese che si contraddistinguono anche per aver realizzato progetti di age management al proprio interno.

Nella maggior parte dei casi tali azioni si sono concretizzate attraverso controlli medici periodici differenziati per età, prevedendo cioè controlli più frequenti o tipologie di visite/esami di medicina preventiva diversi per gli ultracinquantenni, mentre 9 aziende, tutte del comparto manifatturiero, incentivano l'affiancamento giovani-anziani nello svolgimento degli incarichi più faticosi. Alcune imprese prevedono, inoltre, percorsi di accompagnamento al re-inserimento lavorativo dopo periodi di assenza dal lavoro.

Gli altri tipi di interventi specifici a tutela della salute e del benessere dei dipendenti, riguardano azioni rivolte ai dipendenti nel loro complesso. E' il caso dei servizi di consulenza su salute e sicurezza, delle campagne di sensibilizzazione, delle misure a sostegno delle attività ricreative e/o ludico sportive, dei monitoraggi della salute sul posto di lavoro e valutazione dei rischi, delle misure per l'ergonomia e per il mantenimento di buone condizioni ambientali.

Per quanto riguarda, la fase di **uscita dal lavoro**, 47 imprese (30,9%) prevedono strumenti di sostegno all'uscita graduale e nel corso della transizione al pensionamento: 17 imprese favoriscono modalità di uscita dei lavoratori collegate all'entrata dei giovani, in alcuni casi strutturate e in altri no, secondo modalità diverse che vanno dal *job sharing* familiare allo scambio genitore-figlio, fino a forme di staffetta generazionale più o meno formalizzate (in alcuni casi anche mediante adesione a progetti esterni).

In 9 casi viene offerta ai lavoratori un'assistenza pre-pensionistica, in 12 sono state concordate riduzioni dell'orario di lavoro, mentre 8 imprese supportano lo sviluppo di attività di natura volontaristica e associativa fra i propri pensionati/pensionandi, sempre nell'ottica della transizione graduale. Non si rileva, invece, nessuna impresa che promuova, come accade all'estero in alcuni casi emersi dall'indagine di contesto, la creazione di società di consulenza gestite da lavoratori over 50 ex-dipendenti dell'azienda. Circa il 53% delle imprese hanno recentemente inserito nuovamente in azienda ex dipendenti, ma in prevalenza non si tratta di ri-assunzioni in senso stretto, ma di contratti temporanei di consulenza o di collaborazione per consentire il passaggio completo delle competenze ai nuovi assunti e/o in caso di figure di vertice con competenze elevate di cui l'azienda ha ancora bisogno. Poche imprese hanno invece riassunto personale in pensione con contratti di lavoro dipendente a tempo determinato o indeterminato.

Si rileva la presenza di 10 grandi imprese (6,6%) che attraverso la contrattazione collettiva hanno attivato misure per i lavoratori over 50: in 4 casi si tratta di modalità di uscita dei lavoratori senior, in 3 casi dell'istituzione di premi di anzianità aziendale, in altri 2 di progetti formativi a sostegno della valorizzazione della componente matura della popolazione aziendale, in 1 caso della creazione di una apposita linea di produzione per lavoratori senior e in un ultimo caso dell'istituzione di fondi pensione.

Ben 5 imprese, appartengono a quelle che hanno dichiarato di aver attivato al loro interno delle esperienze di age management. Proprio grazie alla contrattazione collettiva alcune imprese hanno potuto mettere in campo dei progetti specifici di age management (come per esempio, IBM "Ponte generazionale", Banca della Val Canonica il progetto "Over55" e Reale Mutua Assicurazioni che ha promosso "Il valore dell'esperienza") oppure creare una linea apposita di produzione per i lavoratori over, che lavoreranno meno di 6 ore (come la Baxi).

2.6. Analisi delle caratteristiche delle imprese mancanti di buone prassi

In un periodo, come quello attuale, caratterizzato da una significativa crisi economica e da elevati livelli di disoccupazione giovanile, la questione della forza lavoro matura non sembra sempre essere considerata una priorità. Le imprese hanno a volte un atteggiamento ambivalente: da un lato dichiarano di essere a conoscenza del tema, dall'altro perseguono la strada del prepensionamento o di altri strumenti di esubero, sia per affrontare la crisi che per abbassare il costo del lavoro.

L'obiettivo del prolungamento della vita lavorativa non è sempre percepito nel suo potenziale, perché l'ottica delle imprese è spesso limitata al breve periodo e ad interventi di natura congiunturale. La conseguenza è che troppo tardi le aziende scoprono di aver perso la loro base di esperienza, sacrificata per diminuire il costo del lavoro. In alcuni casi la questione della sopravvivenza stessa dell'impresa, in contesti fortemente concorrenziali, giustifica la scarsa attenzione alla progettualità futura.

La mancanza di un interesse specifico è a volte motivata dall'età mediamente giovane del personale: non si percepisce la necessità di una policy di lungo termine riguardo all'age management, ma si pensa a risolvere prevalentemente i problemi che si presentano nell'immediato. In quest'ottica le assunzioni degli over 50 sono a volte motivate solo dalla possibilità di usufruire di incentivi.

Dall'analisi delle interviste risulta che spesso gli interventi sono motivati non tanto in considerazione dell'età degli over 50, quanto dell'esperienza lavorativa, delle competenze, o del ruolo che hanno nell'impresa.

Le iniziative sono nella maggior parte dei casi rivolte a tutto il personale indistintamente, oppure gli interventi di cui potrebbero beneficiare gli addetti senior (come il part-time o più in generale quelli di life-work balance) non vengono richiesti da questo specifico target di lavoratori, in quanto probabilmente non individuati da loro stessi come uno strumento che agevoli la permanenza al lavoro. Il part-time viene, ad esempio, utilizzato maggiormente dalle donne dopo la maternità; laddove non è l'azienda stessa a renderne difficile l'utilizzo.

La risposta più frequente alla domanda relativa alla presenza di interventi formativi rivolti specificatamente agli over 50 è che ci si rivolge a tutti i dipendenti indistintamente. Spesso, tuttavia, è almeno prevista la funzione di affiancamento del personale giovane con quello più anziano, o comunque costituisce la prassi una informale trasmissione intergenerazionale di competenze. L'assenza di iniziative interne di formazione specifica rivolte agli over 50 si riscontra comunque nel 92,1% dei casi, e di formazione esterna nel 96,7%.

Anche rispetto all'utilizzo di premi e incentivi da parte dell'impresa gli over 50 sono interessati spesso in modo trasversale, sulla base di determinati progetti, dell'esperienza o delle competenze acquisite.

Riguardo all'aspetto della salute e della sicurezza gli interventi per gli over 50 riguardano spesso esclusivamente controlli medici più approfonditi mentre, laddove si riscontra una mancanza di interesse specifico, si sottolinea che le iniziative messe in atto sono quelle previste per legge.

Anche l'utilizzo degli ammortizzatori sociali non viene a volte messo in connessione diretta con l'età: accade però di fatto che coloro che ne usufruiscono maggiormente siano per lo più lavoratori senior perché gli esuberi finiscono per interessare proprio questa fascia di lavoratori piuttosto che il resto del personale.

Gli interventi a volte non sono diretti specificatamente verso gli over 50, ma finiscono per coinvolgere soprattutto questa fascia d'età, perché laddove si vuole, ad esempio, formare chi ha già una certa esperienza lavorativa ci si rivolge di fatto soprattutto ad essi. Accade poi che, laddove una buona parte del personale appartiene a questa fascia d'età, gli interventi di *people caring* (equilibrio lavoro-vita privata, flessibilità di orari, *counselling*, iniziative per familiari dei dipendenti, flessibilità oraria in entrata ed uscita ecc.) coinvolgono necessariamente in misura significativa gli addetti senior.

A ben vedere le imprese che non hanno nessun tipo di attenzione nei confronti dell'invecchiamento delle proprie risorse umane presentano alcune caratteristiche tipiche comuni.

Ad esempio, una impresa che si occupa di telecomunicazioni si limita all'erogazione di premi di produzione o legati alla presentazione di progetti innovativi, senza distinzioni di età e ha inoltre avviato una procedura di cassa integrazione straordinaria. L'azienda, può essere considerata un'azienda all'avanguardia, in quanto "si occupa di innovazione e commercializza soluzioni innovative" e dispone di un Codice etico tra gli

strumenti di RSI utilizzati, ma tale innovatività non si traduce in interventi di formazione né per i lavoratori più giovani né per gli over 50. Peraltro è evidenziata una scarsa attenzione nei confronti di questi ultimi proprio nella risposta alla domanda relativa alla presenza di casi di pensionamento e riassunzione di ex-dipendenti, allorché si esplicita un maggiore interesse nei confronti delle nuove risorse. Se si considera peraltro la localizzazione esclusivamente a livello nazionale dell'impresa è possibile mettere in relazione la difficoltà di ricollocare il proprio personale in esubero con la mancanza di strategie di espansione dell'azienda stessa.

Anche nel caso di un'altra azienda specializzata nella raccolta e il trattamento dei rifiuti, la localizzazione interregionale, insieme alla preferenza nelle assunzioni data alle categorie protette per usufruire delle agevolazioni legislative/fiscali, suggeriscono una mancanza di progettualità su ampia scala, confermata anche, in questo caso, dalla mancanza di innovazione nelle attività di impresa. La risposta alla crisi con la sola chiusura di parte delle attività confermerebbe questa ipotesi.

Un'unica dimensione, quella dell'uscita dal lavoro, è considerata anche nel caso di una impresa che appartiene al settore tessile e abbigliamento. L'azienda, pur operando a livello locale sta cercando di aprirsi a nuovi mercati a livello nazionale e europeo. Sono presenti inoltre elementi di innovatività di prodotto e servizi. Tuttavia tali strumenti non sono stati sufficienti a scongiurare la crisi, per cui è stato necessario ridurre la catena di produzione e collocare parte degli operai in cassa integrazione o in mobilità volontaria. L'assenza di formazione viene imputata alla crisi che l'azienda sta attualmente vivendo, confermando in questo modo l'ottica limitata al breve periodo dell'impresa nel progettare interventi futuri, con l'utilizzo esclusivamente di contratti di solidarietà, CIG e mobilità.

Una impresa di materiali lapidei, che opera a livello nazionale, ha dimezzato il personale in seguito alla crisi. In questo caso, la mancanza di strumenti di RSI è un ulteriore elemento che influenza la mancanza di competitività dell'impresa e la scarsa attenzione alle politiche di age management con l'unica eccezione costituita dagli interventi di outplacement e dalla saltuaria riprogettazione dei compiti all'interno dei percorsi di carriera.

In tutti questi casi l'esclusione degli over 50 dalle politiche del personale, probabilmente si motiva in relazione ad una considerazione del tutto negativa dell'età, associata cioè ad una perdita di abilità e ad una diminuzione della performance fisica.

2.7. Dalle Prassi Promettenti alle Buone Prassi

Nel corso della fase di screening telefonico sono state intervistate 152 grandi imprese, delle quali 15 dichiarano di aver progettato e/o realizzato interventi di age management in risposta alle nuove esigenze gestionali legate ai fenomeni dell'invecchiamento delle risorse umane e dell'obsolescenza delle competenze dei lavoratori maturi. Risulta, pertanto, piuttosto contenuta (circa 10%) la percentuale di imprese non soltanto consapevoli e sensibili al tema dell'invecchiamento, ma che si sono concretamente attivate per la messa in opera di interventi dedicati a questo fenomeno e che hanno, di conseguenza, impegnato risorse in questa direzione, seppur in una situazione di crisi economica e finanziaria che perdura ormai da alcuni anni.

Le esperienze di age management identificate afferiscono ad imprese localizzate tutte nel Nord-Italia, in particolare nel Nord-Ovest (9) e operanti nell'ambito di gruppi aziendali (13, di cui 7 di livello internazionale, con sedi all'estero) prevalentemente nel settore dell'intermediazione bancaria e assicurativa (8, di cui 7 gruppi bancari e 1 solo gruppo assicurativo).

Interessante osservare in questo gruppo la relazione emergente tra l'attenzione al tema dell'età, l'impegno nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa e la propensione all'innovazione.

Tutte le imprese che hanno attivato interventi di age management utilizzano strumenti di responsabilità sociale, tra i quali prevalgono, in particolare, quei documenti che mirano ad identificare diritti e doveri morali dell'impresa e a rendere pubblica la rendicontazione delle attività anche sotto il profilo ambientale e sociale, vale a dire il Codice Etico e il Bilancio Sociale (o di sostenibilità), presenti in 11 imprese. Abbastanza diffuse anche la certificazione ambientale e quella sociale, ricorrenti rispettivamente in 7 e in 4 casi, che

codificano norme e procedure per verificare gli adempimenti nell'ambito dei diritti umani e sociali e della relazione tra impresa e ambiente. Adottato da due imprese anche il Bilancio di Genere, utilizzato al fine di orientare in modo concreto le politiche di bilancio alla promozione delle pari opportunità tra uomini e donne.

Sono, inoltre, 13 le imprese che dichiarano di aver introdotto innovazioni tecniche e di prodotto finalizzate, da un lato a migliorare e diversificare i beni prodotti o la gamma dei servizi erogati, dall'altro ad adeguare il processo produttivo, la rete di distribuzione e le tecniche di marketing allo sviluppo delle nuove tecnologie. Il livello di strutturazione degli interventi è variabile ed evidenzia la presenza di iniziative sperimentali ancora in divenire, rispetto alle quali risulta difficile o prematura una vera e propria valutazione dei risultati, sia in termini di efficacia ed efficienza rispetto alla produttività, sia in termini di impatto rispetto alla qualità dell'organizzazione e del clima aziendale. Si rileva, infatti, che, esclusi pochi casi di eccellenza cui si accennerà più avanti, nei quali l'impresa risulta impegnata da anni nello sviluppo di un sistema di welfare aziendale e nella gestione della diversità, motivo per cui la sensibilità e l'attenzione all'età hanno trovato un percorso naturale di sviluppo all'interno di un approccio di valorizzazione già consolidato, le esperienze censite come buone prassi sono tutte relativamente recenti.

Il momento della sensibilizzazione e della "presa di coscienza" dell'esistenza di un fenomeno di invecchiamento dei lavoratori che necessita dell'attenzione del management aziendale, si colloca, infatti, tra la fine del 2010 e il 2013, anni nei quali alcuni eventi tra loro collegati offrono lo spunto per l'avvio di una seria riflessione: l'inasprirsi della crisi economica che, iniziata nel 2008, assume progressivamente caratteristiche strutturali; la riforma del sistema pensionistico (c.d. Riforma Fornero) che sposta in avanti il limite dell'età per l'uscita dal lavoro; la Decisione del Parlamento e del Consiglio Europeo che proclama il 2012 Anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo, sottolineando la necessità di affrontare l'impatto dell'invecchiamento demografico sui modelli sociali europei, in particolare sotto il profilo occupazionale. Inoltre, sotto la spinta dell'anno europeo, nel 2013 il Fondo Banche e Assicurazioni mette a bando risorse per la realizzazione di progetti specifici di age management, giustificando in parte la concentrazione delle esperienze più significative identificate dall'indagine nel settore bancario e assicurativo, già caratterizzato, tradizionalmente, dal frequente ricorso ai prepensionamenti come strumento per fronteggiare la prolungata permanenza dei lavoratori in azienda.

Il percorso seguito dalle imprese intervistate, dopo questa fase iniziale di acquisizione di consapevolezza, segue dei passaggi molto simili, quasi obbligati, indipendentemente dal settore di appartenenza e dalle dimensioni del mercato di riferimento, seppur declinato in forme diverse sulla base delle specificità connesse alla struttura demografica della singola impresa, alla tipologia di prodotto/servizio e alla struttura (attuale o attesa) del processo produttivo. Tale percorso si articola generalmente nelle seguenti fasi:

1. sensibilizzazione al tema;
2. analisi della struttura demografica dell'impresa;
3. rilevazione dei fabbisogni del personale maturo;
4. progettazione e avvio di progetti pilota;
5. verifica e valutazione dei risultati per l'implementazione e/o la messa a sistema delle iniziative.

Talvolta, tra le fasi 3 e 4 si inserisce un ulteriore passaggio consistente nella creazione di una funzione o figura aziendale preposta (es. *Inclusion Division, Diversity Manager*).

Rispetto alla fase 1, abbiamo già accennato che la variabile discriminante costituita dalla provenienza della spinta, della sollecitazione ad affrontare il fenomeno, evidenzia come raramente l'attenzione all'age management nasca all'interno, ma più spesso provenga da sollecitazioni esterne. L'Anno europeo dell'invecchiamento, in particolare, ha contribuito fortemente alla nascita di una riflessione e ha offerto lo spunto per l'avvio di molte iniziative, che, proprio per questo motivo, al momento della rilevazione erano ancora in corso, se non addirittura da avviare, essendosi appena conclusa la fase di progettazione.

Per quanto riguarda i casi di iniziative posizionabili ancora nella fase 1 ad oggi risulta prematura non solo la valutazione dei risultati in termini di efficacia ed efficienza, ma anche la lettura dell'iniziativa nel suo

complesso, in termini di sostenibilità, replicabilità e ripetibilità, vale a dire rispetto ai parametri riconosciuti ed utilizzati in ambito comunitario per l'identificazione delle buone pratiche.

Possiamo dire che si tratta, in questi casi, di pratiche promettenti, vale a dire che indicano una concreta volontà dell'impresa di muoversi nella direzione di un'attenta e responsabile gestione delle risorse umane, che tiene in debita considerazione il fattore età, con buone potenzialità di sviluppo e di messa a sistema.

L'esigenza di dover fronteggiare l'invecchiamento delle risorse umane, porta l'impresa a interrogarsi sulla struttura demografica dei propri lavoratori, per identificare la componente di lavoratori più anziani che, a causa delle recenti modifiche normative, non si trova più in una situazione di prossimità al pensionamento, bensì è destinata a lavorare nell'azienda ancora per molti anni e necessita di interventi di sostegno alla motivazione e alla produttività. Le fasi 2 e 3, pertanto, si configurano come quei passaggi del percorso per lo sviluppo di politiche e strategie che hanno la finalità di conoscere la segmentazione demografica del personale e di identificare l'incidenza e le caratteristiche dei lavoratori più anziani, sia rispetto alla popolazione aziendale nel suo complesso, sia in rapporto alle varie classi di età. A questo proposito, è importante sottolineare che circa la metà delle imprese censite come buone pratiche risultano avere in organico una percentuale di lavoratori over 50 superiore al 30%.

Le azioni concrete che le imprese mettono in campo in queste fasi sono riconducibili ad interventi di sensibilizzazione (dei dirigenti, dei responsabili dei gruppi di lavoro, o anche di tutto il personale) e, soprattutto, ad indagini e survey aziendali. Tali indagini, condotte o su tutte le fasce di età, seguendo un approccio che prende in considerazione l'intero arco della vita lavorativa, o più specificamente focalizzate sui lavoratori maturi (generalmente identificati come over 55), hanno obiettivi analoghi, anche se differenziati in relazione alla storia e all'esperienza della singola impresa: conoscere la percentuale di lavoratori maturi presenti in azienda, i loro problemi ricorrenti, le esigenze, l'esperienza professionale e le potenzialità; identificare i fattori che condizionano la motivazione e l'approccio al lavoro nelle diverse classi di età; rilevare l'esistenza di pregiudizi e stereotipi legati al fattore età e il rapporto tra le diverse generazioni di lavoratori che convivono nell'azienda.

I risultati delle survey aziendali confluiscono nella fase 4 del percorso, dedicata alla progettazione e alla realizzazione di interventi con obiettivi specifici connessi al superamento delle principali criticità, o alla valorizzazione delle potenzialità legate al fattore età, con la finalità generale comune di sostenere la redditività complessiva dell'impresa, attraverso il mantenimento e il migliorare della produttività dei lavoratori, in particolare quelli più anziani cui, normalmente, si associano livelli di retribuzione più elevati.

Il quadro sinottico sottostante (tavola 1) sintetizza gli obiettivi generali e specifici cui sono rivolte le esperienze di age management rilevate dall'indagine e le relative tipologie di azione implementate dalle imprese.

Tavola 1 – Obiettivi e azioni delle buone prassi

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Azioni
SOSTEGNO DELLA MOTIVAZIONE	Monitoraggio costante della motivazione Sviluppo delle politiche di gestione del personale maturo Produttività dei lavoratori maturi adeguata al livello delle loro retribuzioni Sviluppo dell'employability e delle performances delle persone	Motivation Check e Motivation Plan Coinvolgimento dei lavoratori maturi come formatori anche fuori dall'azienda (scuole-territorio) Coinvolgimento dei lavoratori nello sviluppo di nuovi prodotti/linee di produzione Definizione di Linee Guida per la gestione del personale (maturo) Indagini interne sui lavoratori (maturi) Momenti di sensibilizzazione e di confronto con i lavoratori
SVILUPPO DELLE COMPETENZE	Adeguamento della formazione al processo di accelerazione dell'obsolescenza professionale Aggiornamento delle competenze dei lavoratori maturi Trasferimento delle competenze Contrasto della perdita di competenze difficilmente reperibili sul MdL	Interventi per lo sviluppo delle competenze trasversali Bilancio di competenze tecniche e comportamentali Convenzione con università e rimborso spese per corsi di laurea dipendenti diplomati Formazione per capitalizzare le conoscenze acquisite e per trasferire le competenze ai lavoratori più giovani Riorganizzazione della formazione aziendale in aule miste Indagini sui fabbisogni formativi e progettazione di percorsi formativi

	Adeguamento delle conoscenze e capacità informatiche dei lavoratori maturi	ad hoc Formazione mirata per i lavoratori maturi in ambito informatico Riqualificazione professionale delle lavoratrici donne
PROMOZIONE DELL'AGE DIVERSITY	Valorizzazione delle differenze generazionali Promozione del dialogo intergenerazionale Valorizzazione della diversità come fattore di innovazione Sostegno all'interscambio generazionale Miglioramento del clima aziendale	Sviluppo attività di mentoring, tutoring e coaching Sperimentazione del reverse mentoring Gruppi di lavoro sul tema dell'ageing Gruppi di lavoro misti Gruppi di lavoro e di docenza differenziati per età Creazione di HR Metrics per monitorare e misurare i risultati degli interventi Sperimentazione di indicatori di monitoraggio age oriented per le rilevazioni di clima interno del gruppo
CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	Organizzazione del lavoro più flessibile Facilitazione dell'adempimento degli obblighi familiari del lavoratore	Sperimentazione progetti di remote working Accompagnamento al rientro in azienda dopo lunghi periodi di assenza Sostegno alla ricerca e individuazione di personale qualificato per l'assistenza domiciliare dei Flessibilità orari (inserita nei contratti integrativi aziendali) Integrazioni ai periodi di congedo previsti dalla legge Sostegno all'assistenza dei familiari dei dipendenti
TUTELA E PROMOZIONE DELLA SALUTE	Conciliare lavoro usurante con innalzamento età addetti Migliori condizioni lavorative	Studio di fattibilità per la misurazione dei possibili impatti delle differenze di età e di genere nella valutazione dei rischi aziendali Visite specialistiche in azienda; Consulenza sui temi della salute e del benessere; Creazione ruoli e mansioni, o linea di produzione per lavoratori anziani Progetti di miglioramento dell'ergonomia
USCITA GRADUALE DAL LAVORO	Transizione graduale al pensionamento Facilitazione del ricambio generazionale	Assistenza pre-pensionistica (in particolare in caso di procedure di mobilità) Ponte generazionale Programmi di formazione finalizzati alla riqualificazione professionale o all'acquisizione di competenze utili ad un futuro impegno sociale. Sostegno all'impegno dei dipendenti e dei pensionati nelle attività di volontariato (on-demand community)

Fonte: Isfol, 2014

Si può osservare la numerosità degli interventi nell'ambito della formazione, rivolti in generale a tutti i dipendenti, secondo una lettura del lifelong-learning come strumento principale di sostegno all'occupabilità delle persone e alla competitività delle imprese, oppure dedicati in particolare ai lavoratori più maturi. Quest'ultimo è il caso delle tipologie formative finalizzate all'aggiornamento delle competenze tecniche in ambiti specifici (es. competenze informatiche), o alla capitalizzazione dell'esperienza dei lavoratori maturi e alla loro riqualificazione nel ruolo di formatori per il trasferimento delle competenze ai lavoratori più giovani (come docenti, tutor, coach o mentori).

Molto importanti anche gli obiettivi specifici e le azioni per il sostegno alla motivazione, per la valorizzazione delle differenze generazionali e per la conciliazione vita-lavoro, tra le quali è opportuno sottolineare, rispettivamente: gli interventi mirati al coinvolgimento dei lavoratori maturi in nuove attività che valorizzano la loro esperienza umana e professionale e la sperimentazione di progetti di Reverse Mentoring, con i quali si "ribalta" la tradizionale relazione anziano-mentore/giovane-mentee, con i lavoratori giovani che affiancano i colleghi più maturi nell'apprendimento di specifiche tecniche lavorative, normalmente caratterizzate dall'impiego delle nuove tecnologie. Rispetto alla conciliazione vita-lavoro, gli sforzi sono concentrati nella sperimentazione di strumenti e accordi per orari flessibili e telelavoro, nonché sul sostegno al dipendente nell'adempimento degli obblighi familiari.

Essendo la maggior parte delle iniziative rilevate ancora in corso o appena concluse, non è stato possibile rilevare informazioni complete sull'ultima fase del percorso, relativa alla valutazione dei risultati delle sperimentazioni e all'implementazione degli interventi su scala più ampia, né formulare indicazioni per una vera e propria messa a sistema delle iniziative.

Tuttavia l'approfondimento realizzato attraverso 8 studi di caso sulle esperienze di age management maggiormente consolidate e strutturate, identificabili come buone prassi, permette di definirne i principali punti di forza e di debolezza e di ricostruire un quadro di riferimento per l'implementazione di interventi sostenibili e ripetibili, proponendone una lettura in termini di analisi dei punti di forza e di debolezza (SWOT analysis).

Le imprese oggetto dei case-study operano prevalentemente nel settore bancario e assicurativo (UBI Banca, Intesa San Paolo e Reale Mutua Assicurazioni), ma rappresentano anche il settore informatico e IT (IBM Italia e Informatica Trentina SpA), il farmaceutico (Novartis Farma SpA), quello energetico (Hera SpA) e delle comunicazioni (Telecom Italia SpA). Tutte le imprese sono fortemente impegnate in attività di sensibilizzazione e analisi dei fabbisogni, realizzate ponendo particolare attenzione al coinvolgimento dei lavoratori, ottenuto attraverso gruppi di lavoro misti o survey aziendali che prevedono momenti di confronto e di discussione (focus group, workshop). Le iniziative, progettate sempre con la partecipazione dei lavoratori per rilanciarne la motivazione ed aumentarne l'autostima e la consapevolezza, sono concentrate soprattutto sui temi della formazione e della valorizzazione dell'esperienza e del dialogo intergenerazionale.

In alcuni casi (UBI Banca, Reale Mutua, Gruppo Hera e Informatica Trentina), si tratta di iniziative ancora in corso, ma molto strutturate sia nella fase di progettazione che di sperimentazione, con prospettive concrete di implementazione e di replicabilità su larga scala. Le esperienze di Telecom, IBM, Novartis e Intesa San Paolo presentano, invece, degli aspetti di rilievo in quanto si tratta di imprese che, per cultura aziendale o per esigenze imposte dalle necessità contingenti, hanno adottato da anni politiche e strategie di inclusione e di gestione della diversità, creando anche funzioni e ruoli aziendali preposti. Si tratta, infatti, di imprese appartenenti a gruppi di grandi dimensioni, con storie aziendali complesse legate, per esempio, a processi di ristrutturazione aziendale, di privatizzazione, o di intensa trasformazione dei processi produttivi caratterizzati dalla forte propensione all'innovazione tecnologica.

Le strategie di age management imposte dall'evoluzione della vita dell'azienda e dai cambiamenti del contesto, pertanto, si sono sviluppate come declinazione delle politiche di welfare dell'impresa rispetto al fattore età e come rilettura delle prassi aziendali in un'ottica di ageing. Di conseguenza, i singoli interventi si vanno a inserire in un quadro più generale di linee di azione integrate e iniziative tra loro in sinergia già consolidate o messe a sistema.

In particolare, Intesa San Paolo associa al tradizionale mentoring (e reverse mentoring) un percorso innovativo di valorizzazione del personale senior da inserire nei team di osservatori che normalmente si occupano dell'assessment del personale, per la selezione dei nuovi direttori di filiale e il loro successivo affiancamento nella fase iniziale di insediamento.

Telecom, IBM e Novartis affiancano alle iniziative per il rilancio della motivazione e la valorizzazione dell'esperienza, progetti specifici nell'ambito della transizione alla pensione, per esempio sotto forma della c.d. staffetta generazionale, o dell'assistenza pre-pensionistica, sia di tipo amministrativo-burocratico, sia di tipo relazionale-psicologico.

Gli elementi di forza di queste esperienze sono ravvisabili principalmente nell'approccio positivo, che legge l'invecchiamento come un'opportunità da valorizzare piuttosto che come un problema da risolvere, e nell'approccio intergenerazionale, che considera la gestione dell'età lungo tutto l'arco della vita lavorativa delle persone e concepisce interventi rivolti alla totalità della popolazione aziendale, eventualmente modulati e differenziati per classe di età, ove necessario (tavola 2).

Tavola 2 MATRICE SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Punti di forza		Punti di debolezza		Condizioni interne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coerenza dell'iniziativa con la cultura e la mission aziendale ▪ Iniziativa inserita in una strategia aziendale generale della diversità e dell'età ▪ Approccio positivo, di valorizzazione dell'ageing ▪ Approccio strategico intergenerazionale ▪ Iniziativa vantaggiosa sia per l'azienda che per il lavoratore ▪ Comunicazione continua, chiara ed efficace ▪ Coinvolgimento dei responsabili dei vari livelli dirigenziali ▪ Coinvolgimento dei lavoratori in tutte le fasi del progetto ▪ Coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori e dei sindacati ▪ Inserimento dell'iniziativa nella contrattazione integrativa aziendale o nel quadro di specifici accordi sindacali ▪ Avvio tramite sperimentazione con progetto pilota su piccola scala ▪ Sostenibilità economica (costi contenuti o comunque sostenibili interamente dall'azienda; positivo rapporto costi/benefici) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pianificazione dell'iniziativa non dettagliata nelle singole fasi e nella chiarezza degli obiettivi ▪ Progettazione di iniziative una tantum, non periodiche o continuative ▪ Figure dirigenziali poco collaborative ▪ Difficoltà nell'identificazione dei destinatari da coinvolgere ▪ Diffidenza dei destinatari da coinvolgere ▪ Monitoraggio non previsto o non strutturato ▪ Sostenibilità economica dell'iniziativa legata alla presenza di fondi pubblici 		
Opportunità		Minacce		Condizioni esterne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniziative istituzionali di sensibilizzazione e informazione sull'ageing ▪ Diffusione cultura RSI ▪ Supporto scientifico e tecnico di organismi o soggetti esperti (università, enti di ricerca, consulenti, ecc.) ▪ Confronto con altre imprese e presenza di network aziendali ▪ Attenzione alla comunicazione con l'esterno ▪ Finanziamenti ad hoc 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contesto sociale che banalizza e crea stereotipi ▪ Contesto politico e normativo che non facilita l'implementazione di procedure o strumenti innovativi ▪ Cultura dell'age management scarsamente diffusa nel mondo produttivo ▪ Scarsa collaborazione (o rete) tra aziende ▪ Sistema di comunicazione e informazione con l'esterno inefficiente ▪ Esigenza di presentare un risultato concreto in termini di redditività 		

Fonte: Isfol, 2014

Fondamentale la comunicazione costante e trasparente, in tutte le fasi del progetto, per sollecitare la partecipazione attiva dei destinatari, superare la diffidenza e l'eventuale timore di essere discriminati, in particolare nel caso di iniziative specifiche indirizzate ai lavoratori più maturi e chiarire che le finalità offrono vantaggi non solo all'azienda, ma anche ai destinatari e a tutti i lavoratori.

Determinanti anche quei fattori che facilitano la sostenibilità dell'iniziativa e la messa a sistema, come l'inserimento nella contrattazione integrativa aziendale, la capacità di autofinanziamento, nonché la predisposizione di un efficiente sistema di monitoraggio e di valutazione per la verifica costante dei risultati. A tale proposito, è stata espressa in molti casi la preoccupazione (talvolta percepita come una vera e propria minaccia) di dover valutare quantitativamente i risultati soprattutto in termini di redditività, cosa non sempre facile o fattibile (si pensi al miglioramento del clima aziendale o al rilancio della motivazione) che può mettere seriamente a rischio la continuità degli interventi.

Alcune considerazioni conclusive riguardano il contesto esterno, che incide fortemente sullo sviluppo delle buone pratiche aziendali. Politiche e legislazione possono favorire, ma anche limitare l'implementazione degli interventi, in particolare laddove l'utilizzo di alcuni strumenti innovativi, per esempio in tema di flessibilità, si scontrano con alcune rigidità del sistema normativo. Inoltre, un contesto esterno poco attento all'ageing, o al sociale in generale, rischia non solo di rallentare la diffusione di una cultura aziendale più attenta, ma addirittura di inficiare, con la diffusione di luoghi comuni e stereotipi, gli sforzi delle imprese impegnate nello sviluppo di politiche e strategie di contrasto alla discriminazione e di valorizzazione dell'esperienza.

3. Conclusioni

L'invecchiamento delle forze di lavoro è un problema che inizia ad interessare le piccole e medie imprese. Le opinioni prevalenti in merito, seppure incerte ed ambivalenti, tendono a riconoscere nel fenomeno aspetti di vantaggio più che di svantaggio, e a non identificare particolari criticità dal punto di vista gestionale. Probabilmente in ragione della relativa novità dell'evento, l'aumento dell'età media della forza di lavoro sembra avere implicazioni organizzative ancora poco percepite, anche se la riflessione sul fenomeno cresce al crescere delle dimensioni di impresa e sembra parzialmente connesso alla maggiore incidenza del personale ultracinquantenne fra le forze di lavoro.

Dal punto di vista organizzativo, l'età è un fattore tendenzialmente considerato "non rilevante" nell'esprimere valutazioni sul rendimento professionale di un lavoratore, laddove il criterio della competenza professionale è quello più ricercato nel fondare le strategie gestionali. Nonostante ciò, generalmente la soglia dei 50 anni viene considerata critica per la produttività, in particolar modo in relazione ai profili professionali di tipo operaio, meno di frequente nel caso di professionalità di tipo impiegatizio, e ancor meno per quelle di tipo manageriale o dirigenziale.

Al lavoratore maturo viene riconosciuta una funzione specifica come legame di continuità, trasmissione e memoria storica del know how distintivo dell'impresa, e – in maniera omogenea nei diversi settori – se ne apprezza la capacità di gestione nelle situazioni di crisi ed emergenza, considerandolo in questo senso una risorsa più che un costo per la competitività dell'impresa. Viene considerato al pari degli altri lavoratori rispetto alla capacità di sostenere ritmi e carichi di lavoro, così come nella comprensione della *vision* di impresa. Minore è invece il livello di accordo sulla capacità di apprendimento di nuove competenze e nuovi ruoli.

La crisi ha avuto un forte impatto sulle PMI. Lo scenario economico occupazionale prefigura una fase di contrazione: gli indici di profittabilità e occupazione sono in calo, mentre sono in aumento i costi di produzione. Sono le imprese di minore dimensione (10-19 addetti) ad aver risentito maggiormente del calo della redditività e della capacità produttiva. Dal lato occupazionale, il calo del numero degli addetti e l'aumento del loro costo medio risultano fenomeni generalizzati. In questo quadro complessivo si può comprendere la prevalenza di scelte di tipo "difensivo", legate al contenimento dei costi, con possibili ripercussioni sulla capacità di investimento utile alla competizione su un mercato globale.

Le soluzioni adottate, per fronteggiare la crisi si sono orientate in prevalenza intorno ai criteri di efficienza ed efficacia. Le imprese hanno puntato sulla qualità, che possono sviluppare al proprio interno o in contesti di mercato loro familiari. Professionalità e qualità delle risorse umane, orientamento al cliente, capacità organizzativa ed ancoraggio al territorio sono stati identificati come i punti di forza riconosciuti, in particolare nei casi di coinvolgimento prevalente nei mercati locali o nazionali. Ciò appare più evidente se si tiene conto delle altre opzioni meno considerate, che preludono ad una maggiore apertura verso l'esterno: propensione al rischio, essere inseriti in una filiera produttiva, disponibilità di risorse finanziarie.

In tale contesto, la possibilità di mantenere l'attuale livello occupazionale, giudicata prioritaria dalla maggioranza dei rispondenti, potrebbe essere un risultato della combinazione ad un ulteriore ricorso agli ammortizzatori (CIG) e del perseguimento di una migliore organizzazione del lavoro.

Le attese nei confronti della forza lavoro si rivolgono, senza distinzione di età, nei confronti del senso di attaccamento all'impresa e nell'orientamento prioritario ai rapporti sociali di scambio e appartenenza

(spirito di gruppo), seguiti dall'investimento su competenza e professionalità. Minori sono le aspettative rispetto alla capacità di perseguire i risultati, allo spirito di iniziativa, e alla possibilità di promuovere rapporti di fiducia e solidarietà anche all'interno dell'impresa.

Sul versante dei sistemi motivanti il legame con l'azienda, nel sistema di premi e incentivi per sostenere la produttività dei lavoratori, prevale un criterio di discrezionalità che sembra rispondere alle condizioni di incertezza entro le quali gli imprenditori appaiono muoversi. In una condizione prevalente di scarsa formalizzazione dei sistemi di sviluppo di carriera, l'anzianità in azienda è ancora un criterio utilizzato, anche se l'orientamento prevalente mira a premiare in modo prioritario l'aggiornamento professionale e l'acquisizione di nuove competenze.

Se l'orientamento alla competenza è un valore per le imprese, nella realtà sembrano tuttavia trovare uno scarso riscontro gli strumenti di verifica delle capacità e i dispositivi di ri-orientamento professionale, che potrebbero contribuire a rafforzare l'occupabilità degli individui lungo l'arco della loro vita lavorativa. Le aziende campione hanno sperimentato modelli organizzativi che si orientano alla flessibilità, ma solo in percentuale ridotta tali pratiche corrispondono alla possibilità di adattare l'ambiente lavorativo alle specifiche esigenze degli over 50, e seppure l'anzianità sia riconosciuta come valore per la continuità di impresa, sono ancora poco diffuse pratiche che vedono attribuire agli ultracinquantenni funzioni di tutoraggio per il trasferimento intergenerazionale delle competenze.

Se si guarda alle competenze considerate necessarie per il prolungamento della vita attiva, i risultati dell'indagine restituiscono un insieme di priorità coerenti con gli obiettivi di sviluppo economico perseguito: in tutti i settori le competenze su cui investire sono quelle relative alla mansione in cui gli intervistati sono effettivamente coinvolti, seguite dalle capacità di tipo informatico e da quelle relazionali, che consentono di meglio trattare le esigenze e la domanda della clientela, e poi la conoscenza di lingue straniere, probabilmente in connessione con una progressiva apertura verso mercati globalizzati.

In assenza di una percezione chiara delle implicazioni dell'invecchiamento, al momento attuale, la riforma delle pensioni viene vista con elementi di criticità anche in una prospettiva temporale di lungo periodo.

Probabilmente, anche in ragione della condizione critica in cui versa il sistema economico, la posizione di attesa e salvaguardia orienta le imprese a valutare criticamente le misure di riforma del mercato del lavoro che modificano in senso restrittivo gli strumenti di flessibilità o riducono la fruibilità di strumenti di uscita assistita. Sono invece accolti come opportunità gli strumenti di incentivazione all'esodo e valutate con un certo interesse le risorse dedicate ai fondi di solidarietà bilaterali e residuali che, soprattutto nel caso delle imprese di medie dimensioni, potrebbero cogliere le eventuali domande formative riagganciando le politiche dedicate ai lavoratori allo sviluppo economico e locale.

In sintesi, il quadro restituito dall'indagine consegna una visione con luci ed ombre. Se da un lato si riscontra presso le imprese un'immagine sostanzialmente positiva del lavoratore maturo ed una tendenza a considerarlo come valore per l'impresa, dall'altro le politiche di gestione delle risorse umane sembrerebbero attraversate da un momento di transizione complessa. Il passaggio da un modello entro il quale la continuità di rapporto con l'azienda apportava stabilità ed identificazione con gli obiettivi di impresa, ad un modello entro il quale la valorizzazione delle prestazioni e l'accresciuta domanda di adesione all'impresa ed alle sue strategie sembra svincolarsi progressivamente da una ricompensa in termini di stabilità dell'occupazione, rompendo il patto fiduciario tradizionale (Molina, 2000) ed esponendo soprattutto i lavoratori maturi, con bassi profili professionali, a nuovi rischi.

Se il lavoratore maturo non appare discriminato, i dispositivi di sviluppo delle carriere non sembrano a loro volta sufficientemente articolati per costruire, in relazione alle diverse età, una integrazione fra gli obiettivi di sviluppo delle imprese e quelli dei lavoratori. D'altro canto, tale orientamento si sviluppa all'interno di un modello imprenditoriale che a sua volta vede le piccole e medie imprese operare in un vissuto di relativo isolamento e scarsità di risorse, e che identificando nell'ancoraggio al territorio un proprio punto di forza sembra ridurre le possibilità di investimento nell'esplorazione di nuovi mercati, contando su un sentimento di fiducia e solidarietà dei propri lavoratori.

Per quanto riguarda la raccolta di prassi nelle imprese di grandi dimensioni, sembra emergere un quadro generale non proprio positivo, caratterizzato dalla scarsa diffusione di politiche e strategie di age

management nelle grandi aziende italiane e da un livello di attenzione molto basso al tema in oggetto da parte di imprenditori e manager, impegnati a fronteggiare altre difficoltà ritenute prioritarie e legate, in particolare, al perdurare e all'inasprirsi della crisi economica che sta determinando conseguenze significative anche sulle imprese di grandi dimensioni e sui gruppi aziendali che operano a livello internazionale.

Tuttavia un'analisi maggiormente approfondita dei risultati del primo screening induce a una valutazione complessiva diversa. Ciò in considerazione del fatto che una percentuale significativa delle imprese che dichiarano di non aver mai attuato alcun intervento di age management, risulta invece realizzare azioni riconducibili a una o più dimensioni (es. "Percorsi di carriera", "Tutela della salute", ecc.), anche se non esplicitamente collegate a specifiche e predefinite strategie di gestione dell'età da parte dell'impresa.

Abbiamo definito queste esperienze come "Prassi promettenti" perché identificano situazioni embrionali, poste in essere di fatto dalle imprese senza essere riconosciute come interventi di age management, ma potenzialmente in grado di svilupparsi e consolidarsi come tali.

L'esistenza di un numero significativo di "Prassi promettenti" in aggiunta alle esperienze più strutturate e consolidate, identificate come "Buone prassi", consente di ricostruire un quadro generale più confortante, dal quale emerge un'attenzione crescente e diffusa da parte delle grandi aziende italiane verso una gestione più responsabile della forza lavoro matura ed un controllo delle variabili che possono condizionare il rapporto tra ciclo produttivo, età dei lavoratori e redditività dell'impresa.

Riferimenti bibliografici

AA.VV., (2009) *Le caratteristiche dell'offerta di lavoro matura in Italia e l'evoluzione degli interventi per l'invecchiamento attivo*, in Rapporto ISFOL 2009, ISFOL, Roma.

Aburrà L., Donati E., (2004), *Ageing: verso un mondo più maturo. Il mutamento delle età come fattore di innovazione sociale*, Quaderni di Ricerca, n.104, IRES del Piemonte.

Barbieri, P., Mingione, E., (2003), *I cambiamenti del lavoro: perché occorre un nuovo welfare state*, Assistenza Sociale, n. 1-2 gennaio-giugno, pp.9-26.

Checucci P., Gilli D., Marchetti S., Scarpetti G. (a cura di) (2008), *Monitoraggio per l'Italia della Strategia regionale di attuazione del Piano di Azione Internazionale di Madrid sull'Invecchiamento*, ISFOL, "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 4/2008.

Checucci P. (a cura di), *Le situazioni di crisi occupazionale e il ruolo dei Servizi per l'impiego*, Isfol, Collana digitale Analisi, n. 1/2009.

Checucci P. (2009), *Le politiche nazionali di invecchiamento attivo nella prospettiva degli impegni assunti a livello internazionale*, in Silvana Porcari (a cura di), *Temi chiave in economia del lavoro: la ricerca recente in Italia*, ISFOL, "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 2/2009, pp.57 – 71.

Checucci P. (a cura di) (2011) *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva*, ISFOL, Roma, 2011, I libri del FSE.

Checucci P. (a cura di) (2012), *L'anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni: spunti di riflessione*, ISFOL, Roma, 2012, ISFOL Working Paper, 1.

Checucci P., Fefé R., Giammatteo M., Marchetti S., Scarpetti G., "Gli over 50", in ISFOL, *Indagine Plus : il mondo del lavoro tra forma e sostanza*, a cura di Mandrone M. e Radicchia D., 2012, I libri del Fondo sociale europeo.

Commissione europea (2010), *Comunicazione "Europa 2020, una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva"*, COM (2010) 2020, Bruxelles.

Commissione delle Comunità Europee, (2009), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni "Gestire l'impatto dell'invecchiamento della popolazione nell'Unione europea"* (Relazione 2009 sull'invecchiamento demografico), Bruxelles, 29 aprile.

Eurofound, (2006), *A Guide to good practice in Age Management*, Dublin.

Fefè R., (2010), *Azioni sperimentali per i lavoratori maturi*, in ISFOL, *Le azioni sperimentali nei Centri per l'impiego: verso una personalizzazione dei servizi*, a cura di Daniela Pavoncello, Roma, ISFOL, c2010, I libri del Fondo sociale europeo.

ISFOL, (2012), *Osservatorio Isfol 2/2012*, Guerrini e Associati, Milano.

Malpede C., Villosio C. (2009), a cura di, *Dal lavoro al pensionamento. Più a lungo al lavoro e più attivi in pensione*, Franco Angeli, Milano.

Marcaletti F. (2007), *L'orizzonte del lavoro. Il prolungamento dell'esperienza professionale nell'ageing society*, Vita e Pensiero, Milano.

Marcaletti F., Zanfrini L., (2012), *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa*, in Sociologia del lavoro n.125.

Marchetti S, Scarpetti G. (2010,) *Le campagne di comunicazione sull'active ageing in Europa*. Strumenti Isfol 9/2010.

Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali – D.G. per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione (2008), *La catalogazione delle buone pratiche FSE: lo scenario europeo*.

Molina S. (a cura di), (2000), *Le politiche aziendali per l'anzianato del lavoro in Italia*, Franco Angeli, Milano.

Paci, M., (2007), *Nuovi lavori, nuovo Welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Il Mulino, Bologna.

Partnership del Progetto Equal Age Management, (2006), *Age Management. Il valore dell'esperienza nelle organizzazioni del lavoro*, Franco Angeli, Milano.

Scarpetti G., Sandomenico C., (2011), *Older workers: interventi di politica attiva in Europa*, FOP, n. 6, pp.10-19.

Walker, A., (2005), "Una guida teorica per l'individuazione buone prassi", in Malpede C. e Villosio C. (a cura di), (2009), *Dal lavoro al pensionamento*, Franco Angeli, Milano, pp.52-53.