
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**



Tesi di laurea magistrale in
Gestione delle Risorse Umane e Comportamento Organizzativo

***L'Ageing Management* nella gestione delle risorse umane**

Relatore: Prof. Teresina Torre

Candidato: Costanza Fioretti

Anno accademico 2020-2021

INDICE

ABSTRACT

Capitolo I Introduzione: l'Ageing Management, definizione e sua genesi

Capitolo II Il cambiamento demografico in corso e le sue conseguenze sull'*ageing* nella società e nelle aziende

2.1 L'attuale situazione demografica

2.1.1 L'inquadramento

2.1.2 L'evoluzione in corso

2.1.3 Gli indirizzi della Comunità Europea relativi al fenomeno di ageing ed alcune peculiarità dell'Italia

2.2 Il quadro della situazione demografica in Europa ed in Italia e le sue principali implicazioni economiche

2.3 I fattori critici connessi al fenomeno di *ageing* nell'individuo e la necessità di un'attenta gestione da parte delle aziende

Capitolo III La misurazione della "*work ability*" e suoi indicatori analitici

3.1 L'utilità e lo scopo della misura della capacità lavorativa

3.2 Work Ability Index (WAI)

3.3 Active Ageing Index (AAI)

3.4 Age Risk Assessment Index (ARAI)

Capitolo IV La gestione di un efficace processo di Ageing Management

- 4.1 Ageing Management: cenni di evoluzione storica dell'approccio a tale pratica in Europa ed in Italia in particolare
- 4.2 I principali fattori di rischio associati al fenomeno di *ageing* nelle aziende e misure correttive generali per mitigarne o eliminarne l'effetto

Capitolo V Le fasi tipiche per un corretto processo di Ageing Management

- 5.1 La mappatura
- 5.2 La Pianificazione, l'Implementazione ed il Follow Up
- 5.3 Considerazioni ulteriori relativamente al processo di Ageing Management

Capitolo VI Esperienze aziendali di Ageing Management: alcune considerazioni generali

6.1 Esperienze di Ageing Management in Europa ed in Italia

- 6.1.1 UBI Banca
- 6.1.2 Reale Mutua Assicurazioni
- 6.1.3 IBM Italia
- 6.1.4 Gruppo Hera
- 6.1.5 Novartis Farma
- 6.1.6 BMW
- 6.1.7 ATM Milano

Conclusione

BIBLIOGRAFIA

Abstract:

Nei Paesi sviluppati si sta manifestando, da alcuni decenni, uno scenario caratterizzato da un rilevante fenomeno di “*ageing*” o “invecchiamento” degli individui che, tra le altre cose, ha ricadute significative sul mondo del lavoro.

Tale fenomeno è principalmente dovuto all’aumento della speranza di vita ed al basso tasso di crescita della popolazione.

Scopo della presente tesi è quello di analizzare:

- le dimensioni di tale fenomeno
- quali fattori critici si manifestino negli individui al progredire dell’età
- i rischi che tale fenomeno rappresenta per le aziende
- in che modo le aziende possano implementare efficaci politiche di gestione di questa problematica (*Ageing Management*), al fine di mitigare o eliminare i rischi stessi
- dei *case studies* di aziende che abbiano, nella pratica, attuato politiche di Ageing Management

Per sviluppare questa ricerca si è fatto ricorso ad un’ampia e specialistica documentazione; in particolare si sono reperite informazioni nell’ambito di documentazione ufficiale dell’UE, di istituzioni che si sono poste per prime tali problematiche, articoli di riviste scientifiche e testi specialistici sull’argomento.

Dalla ricerca effettuata emergono diverse indicazioni utili su dei percorsi e delle azioni, rappresentati nella presente tesi, che le aziende possono implementare per attuare un’efficace Ageing Management.

In developed Countries the phenomenon of "ageing" of individuals is growing significantly in recent decades, with relevant relapses in the labor market.

Such phenomenon is mainly due to the relevant increase in life expectancy and the low growth rate of the population.

The scope of this degree thesis is to analyze:

- the scale of ageing phenomenon
- which critical factors impact an individual due to ageing
- how business companies could introduce effective policies of Ageing Management to mitigate or eliminate critical factors due to ageing
- some case studies of companies which have implemented plans and actions of Ageing Management

In order to develop this research, we have made use of a wide range of specialized documentation; in particular, we have gathered information from official EU documentation, from institutions that were the first to address these issues, articles from scientific journals and specialized texts on the subject.

The results emerging from this research give useful suggestions on processes and actions that can be implemented for an effective policy of Ageing Management in the business world.

I. Introduzione: l'*Ageing Management*, definizione e sua genesi

Negli ultimi decenni nei paesi sviluppati si sta manifestando, in maniera sempre più marcata, un fenomeno di *invecchiamento* o “*ageing*” degli individui, nella società in generale e nel mondo del lavoro in particolare.

Tale fenomeno comporta una serie di problematiche alcune delle quali abbastanza evidenti ed intuitive, mentre altre meno; la loro portata, sempre maggiore negli anni, non è stata percepita immediatamente, ma la presa di coscienza verso di esse è stata graduale ed ancora oggi, pur essendo cresciuta la sensibilità collettiva, non è ancora universalmente percepita, in particolare dal mondo delle imprese.

La presente ricerca si pone lo scopo di analizzare il fenomeno dell’*ageing*, quali rischi rilevanti esso possa presentare per le aziende in generale e su quali interventi le stesse aziende possano operare per gestire efficacemente tale fenomeno mediante una serie di pratiche che vanno sotto il nome di *Ageing Management*.

Per meglio inquadrare e definire quello che è il *focus* principale della nostra ricerca, vale a dire l’*Ageing Management*, occorre però introdurre e definire il concetto più generale di ***Age Management***, di cui la gestione dell’invecchiamento rappresenta la parte oggi più rilevante in considerazione, appunto, del cambiamento demografico in corso e che approfondiremo successivamente.

Oggi con il termine *Age Management* ci si riferisce ad una serie di iniziative aziendali mirate a valorizzare i punti di forza delle diverse generazioni presenti in un ambiente di lavoro; l’*Ageing Management*, la cui analisi rappresenta l’interesse principale del presente lavoro, non può prescindere dall’essere riferito al concetto più generale di *Age Management* in quanto, come vedremo, molte problematiche legate all’*ageing* della popolazione lavorativa nelle aziende, possono essere risolte mediante la diversità generazionale che, se gestita correttamente, può valorizzare i lavoratori e influire positivamente sui risultati del *business* di un’azienda (Mauri M., 2019).

Il termine *Age Management*, letteralmente "gestione dell'età", si riferisce specificamente alle diverse dimensioni con cui le risorse umane sono gestite all'interno delle organizzazioni delle imprese in funzione della loro età. Quando il *focus* si concentra esplicitamente sull'invecchiamento si parla allora più specificatamente di *Ageing Management*, visto come gestione complessiva dell'invecchiamento della forza lavoro attraverso politiche pubbliche o contrattazioni collettive (A. Walker, 2005).

La prima definizione di *Age Management*, dovuta a Walker e Taylor, è quella di “... *quell'insieme degli interventi e delle misure che possono essere attivate a livello aziendale con l'obiettivo di creare le condizioni in cui ciascun individuo possa esprimere il proprio potenziale senza essere svantaggiato dalla propria età...*” (Walker A. et Taylor P., 1998: p. 3).

Si definisce quindi come *Ageing Management* l'inquadramento delle problematiche rappresentate dal fenomeno di *ageing* e l'individuazione ed applicazione di misure ed interventi che consentano di ridurre, se non di eliminare, i rischi derivanti da tale fenomeno.

L'*Ageing Management*, perciò, nasce e si consolida assumendo l'età come elemento chiave da prendere in considerazione con la finalità di inquadrare in modo innovativo il rapporto tra individuo e lavoro nelle diverse organizzazioni, prendendo in considerazione sia le trasformazioni che si verificano con il processo di invecchiamento individuale da una parte (la maggiore longevità e le relative implicazioni sulla modifica dei corsi di vita), che quelle trasformazioni che riguardano il mondo del lavoro ed i cambiamenti organizzativi.

La prima domanda che sorge spontanea è relativa a quando collocare nel tempo la genesi del concetto di *Ageing Management*, vale a dire: quando comincia a nascere, nel mondo del lavoro e delle imprese, la sensibilità verso il fenomeno di *ageing* e su come esso possa rappresentare un problema da analizzare e gestire con attenzione? In effetti, non è possibile stabilire con esattezza una data precisa in cui sia stata definito il processo di gestione dell'invecchiamento come necessità acclarata per la

società e per le aziende in particolare. Possiamo collocare però nei primi anni '80 le evidenze di una prima presa di coscienza del crescente fenomeno dell'invecchiamento e delle problematiche ad esso associate (Laslett P., 1989).

Infatti, dalla fine della Seconda Guerra Mondiale fino agli anni '60 si è verificato in molti paesi sviluppati, sullo slancio della ripresa economica che ha caratterizzato il periodo post-bellico, un forte incremento dei tassi di fertilità che ha dato luogo al fenomeno meglio conosciuto come "*baby boom*". Solo successivamente a tale periodo si è cominciato ad assistere ad un primo declino delle nascite e ad un significativo aumento della vita media, principali fattori alla base del fenomeno di *ageing*.

Si può infatti osservare che negli anni '80 in alcune organizzazioni internazionali e statali si è cominciato a passare da un concetto di invecchiamento produttivo a quello di invecchiamento attivo mettendo in relazione l'attività e la salute (Isfol, 2015).

Citiamo alcuni capisaldi significativi (Rosa G., 2020):

- Nel 1982 l'ONU ha proposto il "Primo piano d'azione internazionale sull'invecchiamento"
- il 1999 è stato l'Anno internazionale degli anziani
- il 2012 è stato proclamato "Anno dell'invecchiamento attivo e della solidarietà intergenerazionale"

Quest'ultimo è probabilmente l'evento mediante il quale questa tematica ha fatto maggiormente breccia nella pubblica opinione. Ha cominciato, infatti, a prendere campo l'idea che l'innalzamento di qualità in questa fase avanzata della vita umana sia legato ad un maggiore prolungamento dell'attività lavorativa unitamente ad una possibile partecipazione alla vita sociale, al mantenimento della salute attraverso la prevenzione, al trasferimento del *know how* ai più giovani.

In sintesi, tutto ciò che fa sentire l'anziano protagonista consapevole di espletare attività utili e produttive migliora la percezione che ha di sé e lo tiene in equilibrio con il contesto in cui vive e opera. Il risultato è un rallentamento del decadimento

funzionale, il mantenimento di una condizione di indipendenza e una vita più appagante e dignitosa.

Uno dei primi paesi a prendere coscienza del fenomeno del maggiore invecchiamento degli individui ed a percepirne la rilevanza, sia nel contesto sociale generale che in quello delle imprese in particolare, è senza dubbio la Finlandia: in questo paese l'approccio al cambiamento demografico e la necessità di promuovere iniziative atte allo sviluppo di un invecchiamento attivo risale ai primi anni '80. La Finlandia cominciò a prevedere allora che, a partire dai primi anni '90, si sarebbe trovata a fronteggiare una crescente presenza di lavoratori “*senior*” ed ha cominciato a porsi il problema di:

- (i) capire meglio lo stesso processo di invecchiamento ed il suo impatto in ambito lavorativo
- (ii) quanto fosse possibile la permanenza al lavoro in condizioni di salute sufficienti

La ricerca fu affidata al FIOH (Finnish Institute for Occupational Health) ed ha dato origine a lavori importanti per tutti gli sviluppi successivi; la ricerca e gli studi portati avanti dal FIOH (vedasi in particolare i lavori di Ilmarinen, Tuomi et al., 1994) hanno costituito la base di molti sviluppi successivi a livello internazionale partendo dal concetto di “*work ability*”¹, che approfondiremo nel Capitolo 3.

L'approccio finlandese alla questione dell'invecchiamento, nato nell'ambito della medicina del lavoro e divenuto riferimento a livello mondiale, si è concentrato principalmente sull'obiettivo di prevenire l'insorgere di disabilità legate a specifiche

¹ Introdotta a cavallo fra la fine degli anni '90 ed i primi anni del nuovo secolo da Juhani Ilmarinen, la *workability* è un concetto multidimensionale utilizzato per analizzare la condizione del lavoratore nel contesto lavorativo. Può essere definita come prodotto del rapporto/equilibrio fra risorse individuali (capacità funzionali, valori, motivazioni e atteggiamenti associati al lavoro, competenze professionali) e la richiesta di capacità lavorativa (*work demand*), ovvero la sintesi di attese, richieste, condizioni e contenuti del lavoro con cui il lavoratore deve confrontarsi in rapporto all'ambiente lavorativo, inteso a sua volta come insieme delle relazioni organizzative che costituiscono la comunità di lavoro, entro una specifica cultura organizzativa (Ilmarinen J., 2006).

condizioni e carichi di lavoro, in maniera da prolungare la durata delle carriere e cercando di mantenere inalterata la produttività (Marcaletti F., 2012).

L'azione promossa dalla Finlandia negli anni '80 si distinse principalmente per:

- avere anticipato tutti gli altri governi nazionali ed anche l'Unione Europea nelle discussioni e nei documenti di indirizzo sul tema *ageing*
- essersi focalizzata sul tema della salute e quindi sui “deficit” che si sviluppano con l'aumentare dell'età

Connesso all'*Ageing Management*, si definisce il concetto di **Active Ageing** (Commissione Europea, 2013) come: “...mettere in condizioni le persone più anziane di vivere più a lungo, in migliore salute ed in modo più indipendente, migliorando la sostenibilità e l'efficienza dei sistemi previdenziali e sanitari...” (Chand M. et Markova G., 2019: p. 522).

Direttamente correlato al concetto di *Active Ageing*, c'è il concetto di migliorare, come vedremo meglio, il benessere del lavoratore agendo sull'equilibrio tra lavoro e famiglia. Questo approccio è importante sia per i lavoratori maschi che per le lavoratrici femmine e, ove correttamente applicato, può migliorare significativamente anche le performance dei lavoratori *senior*.

A tal fine, nel Capitolo 2 vedremo anche, in particolare nell'ambito dell'UE e dell'Italia, come tale fenomeno sia percepito a livello istituzionale e quali indicazioni e linee guida le istituzioni abbiano tracciato per una corretta gestione del fenomeno stesso all'interno dei vari stati comunitari e delle singole imprese in particolare.

Infatti, è ormai evidente come una corretta pratica di *Ageing Management* possa trasformare in opportunità quello che, altrimenti, rappresenta un serio rischio per le aziende ai fini dei propri risultati di *business*.

Il fenomeno di *ageing* in corso nelle aziende accentua le problematiche legate ai rapporti tra le diverse generazioni presenti in una determinata azienda: la cosiddetta *age diversity*.

La gestione di tali problematiche, in pratica *l'Ageing Management*, costituisce una forma di *Diversity Management* (insieme a diversità di genere, di orientamento sessuale, di origini etniche, di cultura, di abilità fisiche, etc.) di cui le funzioni aziendali di *Human Resources* (HR) si stanno occupando sempre di più.

Infatti il rispetto delle diversità e l'integrazione sono sempre più importanti e non solo da un punto di vista etico, ma, se efficacemente attuati, rappresentano un miglioramento in termini di produttività per le aziende, in quanto le persone, come vedremo meglio in seguito, sono sottoposte a minor stress e lavorano meglio. In ultima analisi essi rappresentano veri e propri punti di forza anche a livello di *Employer Branding*, migliorando in maniera significativa l'immagine dell'azienda all'esterno (Rosa G., 2020).

Come sopra accennato, nei paesi sviluppati ed in Italia in particolare, stiamo assistendo parallelamente ai seguenti fenomeni:

- (i) un rilevante effetto demografico di invecchiamento della popolazione,
- (ii) l'allungamento dell'età pensionabile,
- (iii) un mercato del lavoro che rallenta l'ingresso degli “*under 35*” nelle aziende

La conseguenza più evidente è che nelle diverse organizzazioni aziendali si ha sempre maggiormente la presenza di più generazioni di lavoratori, in particolare anziani, con caratteristiche molto diverse tra di loro e si rileva spesso una difficoltà oggettiva di integrazione.

In passato e non solo, per molte aziende la gestione dell'età sui luoghi di lavoro si risolveva con l'espulsione dei lavoratori anziani, visti come “anello debole” della catena, mentre oggi molte aziende cominciano a comprendere che i lavoratori anziani non solo hanno punti di forza diversi dalle altre generazioni e che possono quindi concorrere al successo dell'impresa, ma rappresentano una realtà sempre più numerosa che deve essere per forza utilizzata al meglio. Infatti, se da una parte è vero che l'invecchiamento determina un calo psicofisico (come vedremo più

specificatamente nel Paragrafo 2.2), dall'altra esso migliora la lungimiranza, la perspicacia, la saggezza, la capacità di giudizio, l'uso dell'intuizione esperta per risolvere problemi e la capacità di dirimere controversie.

In pratica la problematica dell'*ageing* nelle aziende, di per sé critica, innesca anche un interrogativo che può e deve essere il catalizzatore di un circolo virtuoso, vale a dire: “...in che modo possono le persone anziane, che hanno acquisito nel corso della loro vita esperienze, conoscenze, capacità dare un contributo alla ricchezza del Paese e al benessere della collettività? ...” (Isfol, 2015: p. 7).

Vediamo, innanzitutto, quando un lavoratore viene definito anziano o “*senior*”.

L'essere anziano non si lega più tanto all'essere al di sopra di una determinata età anagrafica (sopra ai 50 anni per esempio)², ma è legato ad un insieme di fattori che variano da settore a settore occupazionale e dipendono anche da una fase congiunturale ad un'altra. In generale però si fa riferimento ai lavoratori *over 55* chiamandoli col termine di lavoratori *senior* o lavoratori anziani, la stessa Eurostat nella *Labour Force Survey* associa alla fascia di età compresa tra i 55 ed i 64 anni l'appellativo di *older workers*.

Come detto, è ormai sempre più diffuso il concetto che una migliore qualità di vita, nelle persone anziane, è fortemente collegata: al prolungamento dell'attività lavorativa, alla partecipazione alla vita sociale, al mantenimento della salute attraverso la prevenzione ed al trasferimento del proprio “sapere” ai più giovani.

Più l'anziano ha consapevolezza di espletare attività utili e produttive, più migliora la propria auto-percezione, sentendosi in equilibrio con il contesto sociale e lavorativo in cui vive, con un evidente rallentamento del proprio decadimento funzionale legato all'età (Rosa G., 2020).

Al contrario, questa problematica, se non correttamente gestita, crea un diffuso disagio tra i lavoratori stessi, con conseguente perdita di efficacia della loro attività

² Fino a non molti anni fa si discuteva delle problematiche relative agli *over 40* ed ancora oggi negli Stati Uniti, l'ADEA (Age Discrimination in Employment Act, 1967) si identificano come soggetti protetti dalla legislazione antidiscriminazione i lavoratori con 40 anni o più. Oggi si è viceversa orientati sempre più verso gli *over 55*

lavorativa e, in ultima istanza, un calo significativo della produttività aziendale: ne derivano spesso quindi problemi di natura sociale, di salute dei lavoratori ed economici, sia individuali che delle imprese stesse.

Questa situazione si sta manifestando ormai da diversi anni e la sensibilità per una sua migliore gestione sta aumentando significativamente anche se, come vedremo, una soluzione strutturata dell'*ageing* in ambito lavorativo fatica ancora ad essere realizzata.

Come vedremo nel Capitolo 5, sono comunque sempre di più le organizzazioni e le aziende che, maggiormente sensibili al problema dell'*ageing* dei propri lavoratori, cercano di strutturarsi per una corretta gestione del fenomeno mediante pratiche che si inseriscono in quella più ampia dell'*Active Ageing*.

L'essenza dell'*Ageing Management* risiede proprio nel far sì che, all'interno di uno specifico contesto aziendale, si riesca a trovare un equilibrio stabile e duraturo tra la popolazione dei lavoratori *senior* e le altre generazioni presenti all'interno dell'ambiente di lavoro.

Lo sviluppo di buone pratiche di *Ageing Management*, nell'ambito più generale dell'*Age Management*, inoltre, se da un lato aiuta le aziende ad adeguare le proprie dinamiche interne all'inevitabile processo d'invecchiamento anagrafico del personale dipendente, dall'altro favorisce e promuove pari opportunità tra dipendenti di diverse fasce d'età.

Perché queste iniziative e/o politiche possano però dare buon esito e contribuire quindi ad un miglioramento all'interno dell'azienda, è di fondamentale importanza che queste non vengano indirizzate verso un target eccessivamente ristretto e circoscritto, ma si rivolgano all'insieme delle generazioni presenti in azienda.

Vedremo, nel Capitolo 4, come non esista una "*best practice*" unica ed infallibile per una corretta azione di *Ageing Management*, in quanto ovviamente l'efficacia delle iniziative dipende dal contesto in cui vengono sviluppate ed è quindi diversificata sicuramente per la diversificazione intrinseca degli ambienti lavorativi.

Tuttavia, anticipiamo che non basta concentrarsi su un unico target come le nuove generazioni oppure gli “Over 55” o *senior*, perché in questo modo si rischia di non cogliere le opportunità derivanti dall’integrazione delle diverse fasce d’età.

Persone di diverse generazioni all’interno di uno stesso luogo possono essere una risorsa o un limite: tutto dipende da come si decide di affrontare il tema e dalla capacità di integrare le loro diverse caratteristiche ed esperienze.

Avremo anche modo di vedere in generale come corrette politiche di Ageing Management dovrebbero portare al superamento dei tradizionali luoghi comuni sull’età (non solo sugli anziani, ma anche sui giovani) e sviluppare un orientamento al confronto tra le diverse generazioni tale da garantire ai lavoratori il pieno sviluppo del proprio potenziale.

In pratica le aziende, agendo con opportune pratiche di Ageing Management, devono essere in grado di capire e soddisfare le esigenze dei propri lavoratori: i *senior* hanno necessità diverse dai più giovani, che sono più legati alle motivazioni e alle possibilità di crescita, ad esempio. Ma i lavoratori più esperti costituiscono una solida base per le aziende: sono in genere responsabili, affidabili, conoscono la “pratica del mestiere” e hanno maggiore familiarità con la realtà operativa e con le problematiche dell’azienda.

Le aziende devono quindi in pratica trovare le migliori soluzioni per trattenere gli “*over 50*” e sfruttare al meglio le loro competenze, integrando il loro potenziale con quello diverso, ma spesso complementare, dei più giovani.

Le aziende, che da tempo si trovano di fronte a questo fenomeno, dovranno attuare efficaci politiche in grado di rispondere in pratica a quattro domande principali:

- (i) come comportarsi con i lavoratori *senior* più esperti?
- (ii) come adeguare le mansioni all’aumento dell’età?
- (iii) come valorizzare l’esperienza maturata in anni di lavoro?
- (iv) come favorire il trasferimento di *know-how* dai *senior* ai più giovani?

Nella presente ricerca si cerca di rispondere a tali questioni, esaminando in modo dettagliato i rischi che le problematiche di *ageing* rappresentano per le aziende e come gestirli.

Per fare ciò esamineremo in particolare:

- (i) le indicazioni e le linee guida degli organismi internazionali e nazionali (Italia in particolare) per la gestione del fenomeno di *ageing*
- (ii) come l'*ageing* impatti le aziende e le imprese in generale
- (iii) perché le stesse debbano fare del loro meglio per gestire efficacemente tale fenomeno
- (iv) quali siano le migliori modalità per implementare corretti sistemi di gestione ed organizzativi in termini di Ageing Management
- (v) alcuni casi di aziende/imprese che si stanno organizzando in tal senso

Anche se non rappresenta il *focus* della presente ricerca, vale la pena di osservare infine che un *Ageing Management* efficace e diffuso oltre a produrre benefici per il singolo e per la comunità, può portare un ulteriore beneficio utile al fine di rendere la nostra società più sostenibile: l'alleggerimento del peso gravante sul *welfare*. Una popolazione anziana in salute, autonoma e integrata in una rete sociale di protezione, significa anche una popolazione che ha meno bisogno di assistenza sanitaria.

II. Il cambiamento demografico in corso e le sue conseguenze sull'*ageing* nella società e nelle aziende

2.1 L'attuale situazione demografica

2.1.1 L'inquadramento

In generale l'età costituisce una delle caratteristiche individuali nel definire chi siamo, unitamente a poche altre come dove siamo nati, dove abitiamo, quale nome abbiamo e che attività svolgiamo; l'età è fondamentalmente legata al concetto dello scorrere del tempo dal momento in cui siamo nati e nel riferirci a questo concetto semplice, ma indiscutibilmente vero, si fa riferimento a quella che viene definita come "*età anagrafica*" (Fondazione Istud, 2014).

Nell'ambito degli studi sull'*ageing* si fa riferimento anche all'"*età sociale*", associando ad essa quell'insieme di elementi socialmente definiti che stabiliscono l'accesso dell'individuo ad un insieme di diritti e di doveri che regolano ed influenzano il corso di vita dell'individuo stesso e che sono più o meno direttamente attribuiti dell'età (es. quando nasce e finisce il diritto/obbligo all'istruzione, quando si può votare per le elezioni politiche del proprio paese, quando si può prendere la patente di guida, etc.).

A fianco della definizione di età anagrafica ed ai suoi attributi sociali, gli altri aspetti che caratterizzano l'età sono quelli che associano il trascorrere del tempo allo sviluppo biologico e cognitivo dell'individuo e che danno senso a quella che viene definita come "*età biologica*" ed "*età cognitiva*". Queste rappresentano elementi assolutamente non trascurabili in qualunque analisi legata all'età degli individui, anche e soprattutto nelle analisi e negli studi organizzativi, inclusa ogni analisi relativa all'*Ageing Management*.

In particolare, è proprio dall'osservazione dei modi in cui si modifica nel tempo lo sviluppo biologico degli individui, che si manifesta uno dei fenomeni più rilevanti dei nostri tempi e che viene individuato come *cambiamento demografico* che al giorno d'oggi si sta manifestando con mutazioni importanti. Il cambiamento demografico è determinato principalmente da tre fattori di cui: il primo è il fenomeno

di aumento della *longevità* o dell'*aspettativa di vita*, il secondo è rappresentato dalla *dinamica della fertilità* ed il terzo è determinato dalla *dinamica migratoria*.

2.1.2 L'evoluzione in corso

Come brevemente accennato in precedenza, l'effetto demografico di invecchiamento della popolazione sta aumentando in modo molto significativo negli ultimi decenni. Gli "over 50" in Italia saranno sempre di più. Lo testimoniano i dati dell'Istat, l'istituto di statistica del nostro Paese: nel 2034, infatti, saranno 22 milioni, circa 5 in più rispetto agli attuali. E anche in Europa, così come negli Usa e in Giappone, la situazione non cambia: tutto il mondo occidentale, complice l'aumento della speranza di vita e il basso tasso di crescita della popolazione, dovrà far i conti con le sfide che derivano dall'*ageing* nella società in generale e nelle aziende in particolare.

Si prevede che da qui ai prossimi 15÷20 anni per ogni quattordicenne ci saranno due ultrasessantenni, già ora il rapporto è circa 4 a 6 (Isfol, 2015).

L' "Ageing Report" del 2015 della Commissione Europea prevede che la popolazione "over 65" crescerà dal 2015 al 2060 dal 18% al 28%, cioè circa il doppio del numero di bambini previsto a quella stessa data (Cancedda A. et al., 2014).

La dinamica demografica in atto da diversi anni è molto preoccupante, soprattutto in Italia e Germania che sono in Europa, di fatto, le nazioni col più alto tasso di invecchiamento dovuto all'aumento dell'*aspettativa di vita* e alla riduzione dei tassi di fertilità.

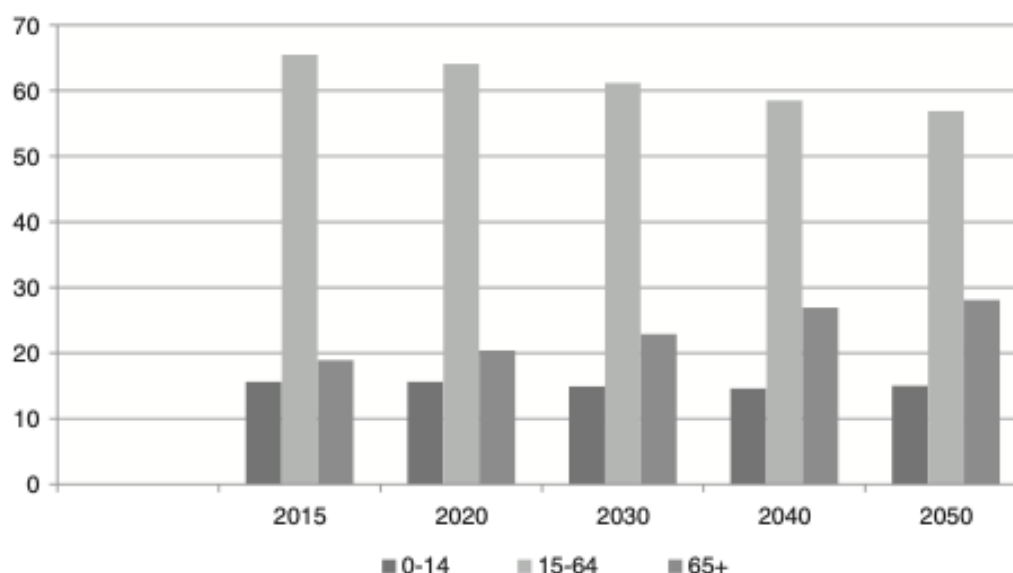
In particolare, l'Europa è l'area con la popolazione più anziana del mondo (Kulik C. T. et al., 2014).

Un altro modo di evidenziare il *trend* di invecchiamento della popolazione è quello di guardare l'età media: è previsto che nell'UE l'età media passerà dai 42 anni nel 2013 a 48 anni nel 2060 (Eurostat, 2016).

La situazione riguardo l'Ageing della forza lavoro è variabile nei diversi paesi dell'UE: con riferimento al 2015, il paese con la maggiore percentuale di giovani era l'Irlanda (22,1%) e quello con la più bassa la Germania (13,2%). Sempre riferito allo stesso anno, l'Italia risulta il paese con la più alta percentuale di anziani (21,7%).

In Fig. 2.1 si può vedere l'andamento previsionale per le diverse fasce d'età in Europa fino al 2050.

Fig. 2.1 - Struttura della popolazione per grandi gruppi di età, UE-28, 2015-50



Fonte: Eurostat, 2016a, 2016b

È importante osservare come le previsioni sull'andamento demografico mondiale siano radicalmente cambiate nel giro degli ultimi 50 anni (Rosa G., 2020): si è passati in pochi decenni dalla previsione di una vera e propria “bomba” demografica, che registrava praticamente un raddoppio della popolazione mondiale (passata dai circa 4 miliardi a circa 7,5), ad una previsione completamente opposta (Ehrlich P. R., 1968).

Già nel 2019 due esperti di demografia canadesi hanno pubblicato uno studio dal sorprendente titolo “*The empty planet*”, in cui si prevede che a partire dal 2050 avverrà già un calo della popolazione mondiale: nel 2100 non saremo circa 11 miliardi di persone come pronosticato precedentemente, ma circa gli attuali 7,5 miliardi in una parabola discendente rispetto al picco di circa 8,5 miliardi previsto appunto nel 2050 (Bricker D., Ibbotson J., 2020).

Questo importante mutamento previsionale si spiega con un massiccio crollo della natalità, seppure diversificato nelle diverse aree mondiali, rispetto ai livelli

elevatissimi raggiunti nel dopoguerra negli anni '50 e '60 in particolare, a causa del diffuso ottimismo e benessere della generazione post-bellica.

Se prendiamo a riferimento un *tasso di fertilità* pari a circa 2 figli per donna (esattamente = 2,1), che è quello che dà l'equilibrio, si vede che a partire dagli anni '70 tale tasso comincia a decrescere significativamente a causa di vari fenomeni come: la crescente urbanizzazione della società rispetto ad una società ancora fortemente agricola che richiedeva più “braccia per lavorare” che non solo “bocche da sfamare”, unitamente alla maggior diffusione di sistemi contraccettivi piuttosto che l'evoluzione della condizione femminile con le donne che hanno cominciato ad avere diverse priorità nelle proprie scelte di vita.

La riduzione del tasso di fertilità è impressionante e non solo nei paesi maggiormente sviluppati, ma in generale; basta guardare qualche dato per rendersi conto di come certe diffuse convinzioni sull'attuale andamento della demografia mondiale siano probabilmente errate in molti:

- la Cina ha attualmente un tasso di fertilità pari a 1,6 e comincia ad avere qualche ripensamento sulla politica del “figlio unico”
- l'India, il Bangladesh e anche l'Iran sono passati da un tasso di 6 a 2
- il Brasile ha valori intorno a 1,8
- la Thailandia ha un tasso di 1,5
- paesi notoriamente popolosi, come il Messico e la Malesia, hanno ancora tassi superiori a 2 (rispettivamente 2,3 e 2,1), ma stanno rapidamente scendendo

Impressionante, tra i paesi più sviluppati, il caso del Giappone, paese caratterizzato da una bassa natalità e con forti resistenze a fenomeni immigratori: si prevede che vedrà ridurre la propria popolazione di circa il 25% nel giro di pochi anni. Similmente si comporteranno la Corea del Sud e Singapore (Rosa G., 2020).

L'Europa ha andamenti di natalità ormai preoccupanti da decenni, con un tasso di fertilità medio pari a 1,6 con in particolare Italia, Spagna e Grecia caratterizzate da un tasso pari a circa 1,3 (Cancedda A. et al., 2014).

Le uniche aree mondiali che continuano ad avere tassi di fertilità ancora elevati sono l'Africa ed il Medio Oriente: si prevede infatti che intorno al 2050 la popolazione africana raddoppierà arrivando a circa 2,5 miliardi (circa quattro volte quella europea), con la Nigeria in particolare che sarà uno dei paesi più popolosi al mondo. In prospettiva, comunque, anche l'Africa smetterà di crescere: in Kenya si è passati in pochi anni da un tasso pari a 8 ad un tasso di 4 ed in Egitto si è vicini a 3 (Rosa G., 2020).

Da questi indicatori ne emerge un quadro che modificherà in maniera sostanziale il nostro modo di vivere e la composizione della nostra società: il vero focus sarà non più sull'esplosione demografica, ma sul completamente diverso mix demografico in cui avremo un rapporto ponderale tra giovani e *senior*, sempre più spostato verso i secondi.

Secondo le più recenti stime se non intervengono fattori correttivi, come ad esempio un robusto flusso immigratorio, tra venti/trent'anni in Italia la situazione sarà che un terzo della popolazione, quella attiva, dovrà sostenere i due terzi della popolazione non attiva. Per inciso è evidente che, in questo scenario, la sostenibilità del *welfare* e dei sistemi pensionistici appare assai problematica.

2.1.3 Gli indirizzi della Comunità Europea relativi al fenomeno di ageing ed alcune peculiarità dell'Italia

Vale la pena di analizzare sommariamente lo scenario europeo e gli indirizzi della UE in termini di gestione dell'invecchiamento. Se prendiamo a riferimento la politica europea per l'occupazione, "*Strategia Europa 2020*" presentata nel giugno 2010, essa ha dato rilievo all'*Active Ageing* con l'obiettivo, anche per i lavoratori maturi, di rilanciare il perseguimento di una significativa crescita occupazionale, seppure in un contesto fortemente condizionato, già allora, dalla crisi economico-finanziaria. Infatti, alla fine dello stesso anno, le statistiche avrebbero confermato in

maniera oggettiva che l'obiettivo fissato nel 2000 dalla Strategia di Lisbona, quello cioè di raggiungere in tutta l'UE il 50% del tasso di occupazione nella classe d'età 55-64, era stato mancato da quasi la metà degli Stati membri dell'Eurozona e dall'Unione stessa nel suo complesso.

Occorre osservare che l'avere fissato un obiettivo così ambizioso, come quello di portare il tasso di occupazione al 75% fra i 20 e i 64 anni, entro il 2020, è stato posto in un momento tra i meno favorevoli. Basti pensare che dal 2010 il numero di disoccupati nel territorio dell'Unione è salito di altri due milioni di unità, portando il loro numero complessivo a 25 milioni nel luglio 2012 (Eurofound, 2013). Tale obiettivo può essere però giustificato, almeno per i lavoratori maturi e nonostante l'obiettivo mancato nel 2010, guardando ai rilevanti progressi che erano stati compiuti nel decennio trascorso, durante il quale il loro tasso di occupazione era aumentato di più del 10% nell'insieme degli Stati membri.

Sostanzialmente, nell'Ageing Report 2009, la Commissione aveva evidenziato l'impatto significativo che le riforme pensionistiche, in corso di realizzazione nei vari Stati membri, avrebbero avuto sui tassi di partecipazione della classe di età 55-64, già a partire dal 2020 (Commissione Europea, 2009).

Più in particolare le stime elaborate prevedevano che, nell'area euro, tale impatto avrebbe comportato in media un aumento del tasso di partecipazione dei lavoratori maturi del 9% nel 2020 e del 13% nel 2060.

A partire da tali previsioni e coerentemente con le priorità stabilite da Europa 2020, il Consiglio dell'Unione Europea assumeva la Decisione 707³, sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione, sottolineando che le riforme degli Stati membri debbano garantire a tutti accesso e opportunità in tutto l'arco della vita, in modo da ridurre la povertà e l'esclusione sociale eliminando i fattori che ostacolano la partecipazione al mercato del lavoro, specialmente per: le donne, i lavoratori anziani, i giovani, le persone con disabilità e gli immigrati regolari.

In particolare, per quanto ci interessa, tra i vari orientamenti stabiliti nella Decisione, agli Stati membri veniva rinnovata la richiesta di promuovere l'invecchiamento

³ “Decisione del Consiglio, del 21 ottobre 2010, sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione” – EUR-Lex – Access to European Union law

attivo (*Active Ageing*) e di ampliare la partecipazione dei lavoratori anziani al mercato del lavoro. Le linee guida raccomandavano in particolare di agire per migliorare la qualità del posto di lavoro, le condizioni lavorative e rafforzare l'occupabilità, concentrandosi sul sostegno ai lavoratori con competenze professionali scarse e/o obsolete. Di conseguenza si raccomandavano sia l'investimento nello sviluppo delle risorse umane che la riqualificazione mediante programmi di apprendimento permanente per mezzo del contributo finanziario congiunto dei governi, dei lavoratori e dei datori di lavoro.

Queste azioni dovevano altresì essere abbinate al rafforzamento dei sistemi di protezione sociale e di politiche attive di inclusione globali, al fine di creare opportunità nelle diverse fasi della vita.

A seguito di ciò, nel 2011, venne deciso di proclamare il 2012 come l' *“Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni”*.

Gli obiettivi dell'Anno europeo erano di aumentare la sensibilizzazione rispetto al valore dell'invecchiamento attivo, mettendo in risalto il contributo potenziale delle persone anziane alla società e all'economia.

Si evidenziava in particolare che, dal 2022, il cosiddetto "effetto invecchiamento" avrebbe avuto il sopravvento. In assenza di ulteriori riforme, anche il tasso di occupazione dei lavoratori maturi si sarebbe stabilizzato; venendo a mancare fattori che potessero controbilanciare l'invecchiamento demografico, sia la popolazione in età da lavoro che quella effettivamente occupata avrebbero intrapreso, a giudizio degli estensori del rapporto, una traiettoria discendente.

Alla fine del 2012, il Consiglio dell'Unione Europea, sulla base della Strategia 2020 richiedeva all'UE uno sforzo significativo per una crescita inclusiva, per l'innalzamento dei tassi di partecipazione al mercato del lavoro ed in contemporanea per la riduzione della povertà e dell'esclusione sociale, adottando ufficialmente le linee guida per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni.

Prendendo atto della positiva azione di stimolo esercitata dall'Anno europeo sugli *stakeholder* e sui cittadini dell'Unione, il Consiglio tornava a sottolineare come, per fronteggiare con successo l'evoluzione demografica in corso, fosse necessario adottare un approccio basato sull'intero ciclo di vita, in grado di valorizzare il

potenziale di tutte le generazioni, con particolare riguardo a quelle in età più avanzata. Sulla scorta del successo di molteplici sperimentazioni realizzate, il Consiglio richiamava l'UE e gli Stati membri, così come le parti sociali, la società civile, il settore privato e gli *stakeholder* alla massima collaborazione (sia a livello nazionale che regionale e locale), allo scopo di fornire alle persone mature le più ampie opportunità di rimanere attive.

Al fine di avere una visione più completa e priva di pregiudizi sulla problematica dell'*ageing* nel mondo del lavoro e riguardo ad una corretta gestione di questa, di concerto con il problema dell'occupazione giovanile, è sicuramente utile osservare alcuni dati recenti riferiti al mondo del lavoro in Italia che servono anche a sfatare alcuni luoghi comuni (Rosa G., 2020).

Facciamo riferimento al fatto che molti, tra cui anche esponenti politici di primo piano, ritengono che un sistema economico “maturo” sia caratterizzato da un numero di posti di lavoro più o meno fisso e quindi che la probabilità per un nuovo entrante di trovare un'occupazione sia strettamente connessa al fatto che ci sia un'uscita di un altro lavoratore.

Tale idea è stata, ad esempio, alla base della cosiddetta “*formula 100*” per i pensionamenti, la quale prevedeva addirittura tre nuove entrate per ogni nuovo pensionato rispetto ai precedenti requisiti di età richiesti dalla riforma pensionistica del 2011 (nota come *riforma Fornero*).

I dati consuntivi, per quanto ancora non definitivi, hanno ad oggi dato risultati ben diversi: in pratica si registra meno di un nuovo assunto ogni due pensionati.

Come noto, dal 1996 (Riforma Dini) in poi sino alla riforma Fornero si è avuto una spinta sempre più decisa nel passaggio dal vecchio metodo retributivo a quello contributivo per il calcolo delle pensioni: con il metodo contributivo pieno, in vigore per le ultime generazioni, risulta difficile maturare una pensione adeguata in assenza di una buona e continuativa vita lavorativa.

Da ciò ne deriva che l'azione politica deve essere tale da favorire il più possibile una “buona occupazione” (in termini di continuità, reddito e condizioni di lavoro) per il maggior numero possibile di persone in età lavorativa e dall'altro lato assistere

coloro che al contrario non sono state in grado di realizzare un percorso lavorativo adeguato a garantire, al momento del raggiungimento dell'età della pensione, un montante pensionistico (integrale dei contributi versati e capitalizzati) adeguato a garantire una pensione dignitosa.

Quindi un buon mercato del lavoro che sia inclusivo e dinamico, è la miglior garanzia per un sistema pensionistico sano ed equilibrato.

Ne consegue che tale sistema pensionistico non deve penalizzare il lavoro, rendendo conveniente l'uscita anticipata, ma deve viceversa incentivare l'occupazione dei lavoratori *senior*, purché in adeguata condizione fisica.

Come abbiamo già accennato, l'abbassamento dell'età pensionistica ignorerebbe, con conseguenze assai gravi, l'andamento demografico: le aliquote contributive che le prossime generazioni dovrebbero sostenere per mantenere l'equilibrio pensionistico sarebbero esageratamente alte, riflettendosi poi in una scarsa competitività delle imprese.

Da un punto di vista pratico l'osservazione dei dati mostra come nei paesi in cui i tassi di attività degli anziani sono maggiori, risultino più alti i tassi di occupazione di giovani e donne. Importanti studiosi affermano che “... *non c'è alcuna prova che indurre i lavoratori anziani ad uscire dal mercato del lavoro renda disponibili posti di lavoro per i giovani. Semmai è vero il contrario: pagare perché un lavoratore anziano esca dalla forza lavoro riduce il tasso di occupazione ed accresce il tasso di disoccupazione dei giovani e dei lavoratori con pochi anni di anzianità ...*” (Gruber J. et al., 2011: p.9).

La rilevazione pratica indica la relazione positiva e concomitante dell'occupazione di giovani ed anziani. Fosse vero il meccanismo di sostituzione, all'aumento degli uni corrisponderebbe una riduzione degli altri, il fatto invece che crescano insieme significa che esistono evidentemente fattori (quali minor costo, maggior flessibilità, non precarietà, ...) in condizione di determinare la crescita di entrambi.

Sul tema della presunta regola di sostituzione diretta tra giovani ed anziani è interessante osservare alcuni dati emersi da una recente ricerca di Bankitalia (Carta F. et al., 2020).

In tale studio gli autori, avvalendosi anche delle banche dati INPS relative alle storie contributive dei lavoratori, hanno esaminato le conseguenze su diversi KPI⁴ (livelli occupazionali, salari, valore aggiunto e produttività) delle imprese italiane derivanti dalla riforma Fornero che, innalzando bruscamente l'età pensionistica, ha di fatto imposto alle imprese stesse di “tenersi” i lavoratori anziani (con più di 55 anni di età), determinando repentinamente un cambiamento nella composizione anagrafica della forza lavoro utilizzata.

I risultati che emergono sembrano essere contrari all'ipotesi del numero fisso di posti e della formula di sostituzione *1 nuovo lavoratore entrante = 1 lavoratore uscente*. Infatti, nel corso dei primi tre anni esaminati, a fronte di circa un 10% di aumento della popolazione lavorativa anziana, si è avuto un aumento dell'1,8% dell'occupazione giovanile tra i 15 ed i 34 anni e dell'1,3% di quella tra i 35 ed i 54 anni.

La relazione positiva risulta anche da altri indicatori economici: gli autori osservano che in tal caso ad un aumento del costo del lavoro corrisponde anche un aumento del valore aggiunto (proporzionalmente all'aumento del numero di lavoratori) con la conseguenza diretta che il costo unitario e la produttività rimangono costanti.

La conclusione di tale ricerca evidenziava quindi come la riforma abbia portato ad un'espansione dell'attività produttiva e dell'occupazione senza effetti negativi sui salari e sulla redditività delle imprese.

Come si spiega quindi ciò? L'idea di fondo è che vi sia complementarità tra lavoratori di diversa età e che su tale aspetto sia sempre più necessario fare leva per trasformare un fenomeno in crescita (*l'ageing* nelle aziende) da problema ad una possibile opportunità.

⁴ KPI è l'acronimo di *Key Performance Indicators*. Sono degli indicatori prestazionali più significativi per misurare, in modo sintetico, la performance di un'azienda o di un suo settore, allo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati di risultato.

2.2 Il quadro della situazione demografica in Europa ed in Italia e le sue principali implicazioni economiche

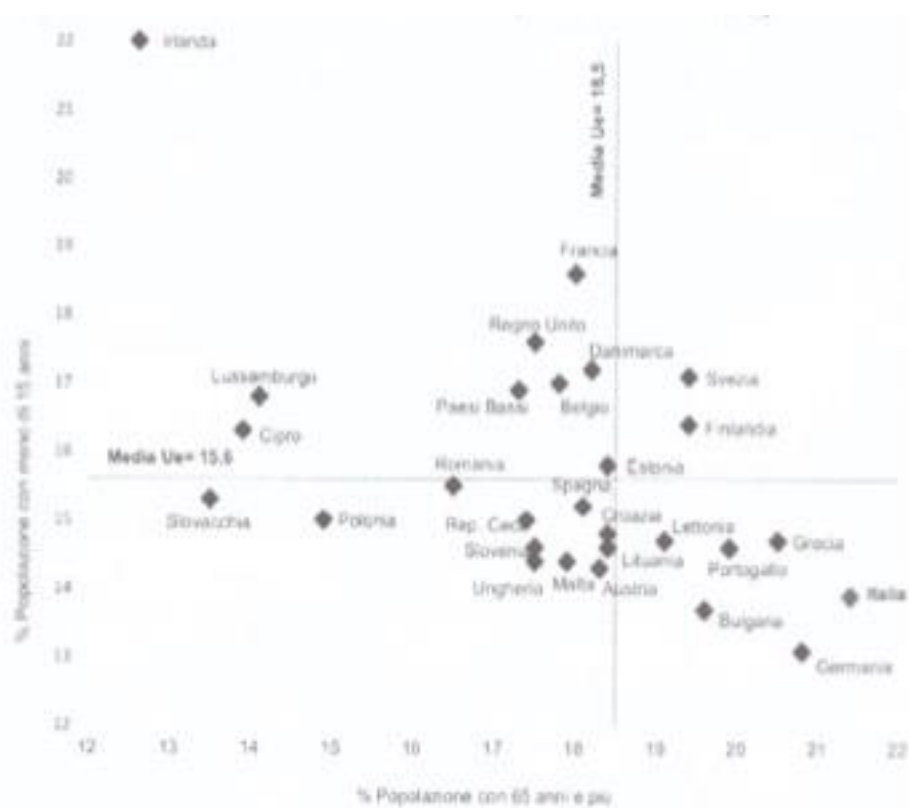
Come abbiamo accennato precedentemente, il quadro demografico sta fortemente mutando a livello mondiale e continuerà a mutare nei prossimi decenni.

A livello mondiale si osserva che negli anni '60 il 70% della popolazione era sotto i 35 anni e solo il 7% superava i 60 anni, mentre oggi gli ultrasessantenni sono praticamente quadruplicati e si prevede che nel 2050 saranno il 25% della popolazione (Carta F. et al., 2020).

La crescita dell'aspettativa di vita è un fenomeno esponenziale e, tutto sommato, molto recente: per secoli è rimasta intorno ad un valore di circa 30 anni e solo nel secondo dopoguerra ha superato i 40 per arrivare nel 2019, pre-Covid, a 73 anni.

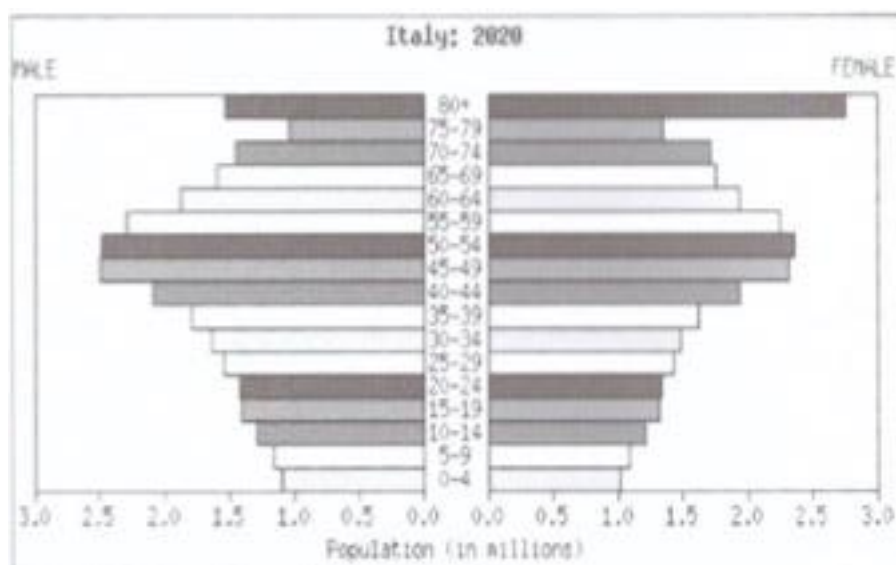
Se invece restringiamo l'obiettivo all'Europa il fenomeno si accentua e si può affermare che la sua popolazione sta *“invecchiando”* e non *“maturando”*, in Italia in particolare. Negli anni '60 in Italia si avevano più di cinque persone sotto i 35 anni per ogni persona di età superiore ai 60 anni, oggi invece tale rapporto è di uno a uno, con un'età media che è passata da 28 a 46 anni. Come abbiamo visto l'Italia ha un tasso di fertilità pari a 1,3 (con gli immigrati che contribuiscono con il 20% alle nuove nascite) ed una aspettativa media di vita di 83 anni, che è la quinta al mondo.

Fig. 2.2 – Confronto popolazione sotto i 15 anni e sopra i 65 nell'Unione Europea



Fonte: www.eurostat.data.europa.eu

Fig. 2.3 – Popolazione italiana per classi di età



Fonte: U.S. Census Bureau, International Data Base

Oggi l'Italia ha, di fatto, la forza lavoro più vecchia del mondo e ciò è dovuto principalmente all'effetto combinato di due fattori: l'età media della popolazione ed il tasso di disoccupazione giovanile. Infatti, esistono paesi sviluppati come il Giappone che, pur avendo un'età media della popolazione superiore alla nostra, hanno però livelli di disoccupazione giovanile bassissimi (Rosa G., 2020).

Tab. 2.1 – Percentuale lavoratori per classe di età nei Paesi europei

	Percentuale lavoratori per classe di età in EU		
	15-39	Totale 40-64	65-oltre
EU-28	42,4	55,2	2,4
Belgio	44,1	54,9	1,0
Bulgaria	40,2	57,6	2,1
Repubblica Ceca	41,8	55,8	2,4
Danimarca	44,0	52,8	3,2
Germania	40,2	57,2	2,7
Estonia	42,4	52,6	5,0
Irlanda	46,3	50,4	3,3
Grecia	40,3	57,9	1,7
Spagna	40,6	58,5	0,9
Francia	42,6	56,1	1,3
Croazia	46,2	52,3	1,5
Italia	35,0	62,7	2,3
Cipro	49,0	48,4	2,5
Lettonia	42,7	53,8	3,5
Lituania	41,4	55,4	3,2
Lussemburgo	48,3	51,3	0,4
Ungheria	43,0	56,0	1,0
Malta	53,8	44,5	1,7
Olanda	45,5	52,1	2,4
Austria	46,0	52,2	1,8
Polonia	48,2	49,9	1,8
Portogallo	39,5	55,4	5,1
Romania	44,0	52,7	3,3
Slovenia	44,6	54,1	1,4
Slovacchia	46,5	52,7	0,8
Finlandia	43,3	53,9	2,8
Svezia	43,7	52,8	3,5

UK	46,0	50,2	3,8
Islanda	46,5	47,8	5,7
Norvegia	44,8	51,6	3,5
Svizzera	44,6	51,4	3,9
Macedonia	45,8	52,9	1,3
Turchia	57,5	39,8	2,7

Fonte: Eurostat, Archive Employment Statistics

In Italia la demografia delle risorse che lavorano è peraltro assai diversa tra:

- (i) *settore industria,*
- (ii) *servizi,*
- (iii) *pubblica amministrazione.*

In quest'ultimo settore il fenomeno di invecchiamento della forza lavoro è particolarmente preoccupante e occorre osservare che, mentre il numero di dipendenti pubblici è sostanzialmente in linea con la media europea, non lo sono altrettanto i servizi erogati che risultano spesso fortemente inadeguati.

Nel settore pubblico l'età media è sopra ai 50 anni, quasi il 50% sopra i 55 anni e solo il 2% sotto i 35. Nei prossimi anni si avrà un forte fenomeno di pensionamento dei dipendenti pubblici. Dal 2019 e con ulteriore accelerazione impressa dal governo Draghi si procederà ad un forte turnover generazionale.

Tale opportunità necessita però di essere operata con grande attenzione, soprattutto in considerazione del praticamente nullo aumento di produttività degli scorsi anni. Infatti la richiesta di servizi più efficienti in tanti settori, non ultimo quello sanitario evidenziato dalle recenti esperienze epidemiologiche, richiederebbe un investimento urgente non solo in risorse umane, ma anche in miglioramento dei processi e della digitalizzazione in particolare.

Per quello che riguarda il settore privato, si hanno differenti situazioni tra industria e servizi; questi ultimi infatti assorbono circa il 70% della forza lavoro attiva e dei nuovi occupati, pur rimanendo l'Italia la seconda potenza industriale europea.

Se consideriamo che nell'ultimo decennio, a fronte di un'occupazione più o meno stabile, con un calo di occupati nell'industria di circa un milione di addetti ed una

crescita simile nei servizi, ne deriva che il fenomeno di *ageing* è stato rilevante soprattutto nell'industria. In questo caso il profilo degli addetti nella maggior parte di aziende vede un ristretto numero di persone sotto ai 35 anni, un aumento molto forte intorno ai 40 ed il grosso tra i 45 ed i 55, per avere una brusca discesa intorno ai 60. Tale andamento presenta due macro-criticità:

- (i) nel breve molte aziende avranno un organico con oltre metà degli addetti oltre i 50 anni
- (ii) nel medio termine la fuoriuscita per pensionamento di un gran numero di addetti difficile da sostituire in tempi stretti.

L'unico aspetto positivo di questo fenomeno del settore industriale è quello che, considerato il minor numero di giovani rispetto al passato e questa prossima fuoriuscita di anziani, non ci dovrebbero essere grandi problemi occupazionali per i giovani che si affacciano al mondo del lavoro se non fosse per un problema che, già adesso in prospettiva post-Covid, si sta verificando: il disallineamento tra competenze disponibili e competenze necessarie. Servirebbero sempre di più ingegneri, operatori informatici, operai altamente specializzati ed artigiani, mentre il nostro sistema formativo continua a rendere maggiormente disponibili laureati generici e diplomati senza una adeguata professionalità.

Con l'attuale situazione, mentre oggi in Italia la fascia più ampia della popolazione è baricentrata sui 50 anni, tra circa vent'anni si sposterà tra i 60 ed i 70 anni con conseguenti seri impatti economici e di sostenibilità in generale per la società.

Un recente studio di Bankitalia dà un'idea di tale impatto con riferimento al *DD*, noto in ambito economico come "*demographic dividend*", cioè l'impatto sul PIL di un determinato Paese dovuto al puro cambiamento demografico, che ha visto nell'ultimo trentennio una riduzione di circa 0,3%/anno del PIL per il citato motivo e, ciò nonostante, l'apporto positivo dato dall'immigrazione degli ultimi anni.

Si prevede anche che il *DD* arriverà a valori di circa lo 0,8% intorno al 2040 in mancanza di forti correttivi.

Su quali leve si può intervenire per mitigare tale fenomeno?

Se ne citano alcune:

- intervenire su una immigrazione “oculata” che si trasformi in nuova popolazione attiva
- politiche fiscali ed assistenziali mirate a favorire una crescita della natalità
- aumentare il tasso di occupazione, attualmente uno dei più bassi in Europa, agendo su più fonti quali: l’occupazione femminile, quella giovanile agendo in maniera forte sulla formazione ed infine sull’aumento dell’età pensionabile (ricordando che questo è un fattore che può e spesso va di pari passo con l’occupazione giovanile)

Il tema di nostro interesse, l’Ageing Management, è fortemente collegato a quest’ultimo punto perché solo attraverso la gestione intelligente e mirata del fenomeno inevitabile di “invecchiamento” della forza lavoro si può far sì che esso rappresenti una risorsa e non un appesantimento insostenibile per la società e per le nuove generazioni.

2.3 I fattori critici connessi al fenomeno di *ageing* nell’individuo e la necessità di un’attenta gestione da parte delle aziende

Da quanto sin qui evidenziato, si capisce che nel prossimo futuro le aziende dovranno confrontarsi con l’invecchiamento della società intera e non solo con quello della propria forza lavoro.

La capacità di gestire in modo efficace il fenomeno generale di *ageing* rappresenta una delle sfide più importanti per un futuro veramente sostenibile.

Per l’impostazione di una strategia di gestione dell’*ageing* realmente efficace conviene fare qualche riflessione su quali siano le più comuni variazioni di natura sia fisica che psichica che caratterizzano l’invecchiamento dell’individuo e a che età si manifestino; in altre parole, si cerca di capire quando si incomincia ad invecchiare

e di conseguenza quali azioni e comportamenti possano mitigare gli effetti di quello che è un vero e proprio decadimento legato al progredire dell'età.

Ecco alcune delle variazioni più comuni di natura fisica e psichica che si manifestano con l'aumentare dell'età:

- *vista* – questo senso cala maggiormente nei primi 50 anni che non negli anni successivi
- *udito* – cala progressivamente a partire da circa i 50 anni
- *forza muscolare e capacità cardiocircolatoria* – a partire dai 30 anni si ha un calo tra l'1% ed il 2% all'anno e mediamente la massa muscolare diminuisce ogni 10 anni di circa 2 kg negli uomini e di circa 1 kg nelle donne
- *altezza* – diminuisce mediamente di circa 1 cm ogni 10 anni a partire dall'età di 30 per posture errate, compressione e conseguente riduzione degli spazi articolari
- *memoria* – comincia a perdere qualche funzionalità già a partire dai 40 anni di età, ma è anche vero che, a fronte del calo dei neuroni, comincia a verificarsi un fenomeno di efficientamento del meccanismo di memorizzazione; del resto, la funzionalità della memoria rimane uno dei meccanismi più complessi e non ancora completamente noti in campo medico-scientifico. È comunque accertato che nella maggior parte degli individui nascono meccanismi di compensazione al calo fisiologico neuronale, i quali rendono in qualche modo la memoria più selettiva (trattenendo in modo semi automatico solo quelle informazioni che vengono ritenute più rilevanti)

Definire un'età specifica a cui comincia l'invecchiamento è quindi molto difficile dipendendo molto da tanti fattori sia genetici, che ambientali che infine dagli stili di vita. In maniera quali-quantitativa e sulla base dei diversi studi di settore basati su circa una decina di indicatori psicofisici si può dire che se un individuo a 30 anni ha un'efficienza pari a 100, a 50 anni la sua efficienza è pari a 80 ed essa cala linearmente per arrivare a 50 all'età di 80 anni.

Quali sono i principali fattori che incidono su un invecchiamento più o meno precoce ed in che misura?

I principali sono sicuramente noti, ma spesso è meno nota l'incidenza che hanno sul fenomeno di nostro interesse:

- *Alimentazione* – l'importanza di una alimentazione corretta ed equilibrata è uno dei fattori principali: le persone significativamente sovrappeso corrono un rischio di avere patologie cardiocircolatorie, neurovegetative e tumorali molto maggiore degli altri
- *Alcol* – l'alcol ha un effetto particolarmente negativo sulle cellule neuronali e quindi è corretto farne uso moderato soprattutto per preservare buone caratteristiche psichiche
- *Attività fisica* – la probabilità di essere ancora in vita a 75 anni raddoppia per coloro che fanno un'adeguata attività motoria (anche in semplici termini di chilometri percorsi quotidianamente camminando) rispetto a chi fa una vita sedentaria,
- *“Coltivazione” cognitiva* - la stimolazione dell'intelletto compensa in qualche modo il degrado neuronale cui abbiamo accennato; in pratica mantenere viva un'attività intellettuale aiuta a mantenere “vive” le connessioni neuronali ed a garantire comunque un'accettabile funzionalità cognitiva; tale stimolazione risulta essere peraltro più efficace in un contesto un minimo stimolante e competitivo
- *Droghe leggere* – contrariamente all'opinione di molti, l'uso di droghe leggere come la Marijuana ha effetti di medio e lungo termine fortemente negativi sulla memoria, sulla capacità di concentrazione e sulla lucidità di ragionamento in generale

- *Fumo* - è statisticamente una delle abitudini più negative ai fini di contrarre patologie tumorali e cardiocircolatorie
- *Sonno* – la maggior parte dei lavoratori dorme abitualmente poco e questo è uno degli aspetti forse più sottovalutati ed importanti; la mancanza continuativa di un adeguato numero di ore di sonno aumenta il rischio di cardiopatie, d'insorgenza dell'Alzheimer, di obesità, di diabete ed indebolisce il sistema immunitario
- *Socialità* - questo fattore agisce in maniera significativa sull'invecchiamento; l'intrattenere molte relazioni umane ha un effetto positivo soprattutto sulle proprie capacità psicofisiche ed in particolare sulle capacità cognitive
- *Stress* - lo stress rappresenta un meccanismo che massimizza nel breve le proprie prestazioni, ma nel lungo periodo ha un'incidenza negativa sul sistema immunitario, sull'apparato digerente, su quello cardiocircolatorio ed anche sulle capacità cognitive

Dopo avere esaminato i principali indicatori di invecchiamento, come e quando mediamente si manifestano ed infine l'influenza dei principali aspetti comportamentali ai fini di gestire un invecchiamento “sano”, è interessante esaminare comunque quali sono i principali rischi per un'azienda che si trova ad avere una popolazione lavorativa sempre più *senior* e per la quale, in misura individualmente diversa, si manifesteranno in modo inderogabile tali fenomeni di decadimento psico-fisico.

Sintetizziamo i principali:

- maggiori rischi per la salute e sicurezza sul lavoro, con i conseguenti riflessi sulla produttività aziendale
- minore capacità di innovazione

- minore flessibilità rispetto alle novità ed ai cambiamenti
- calo motivazionale
- minore energia per l'espletamento della propria attività
- competenze "cristallizzate" a quelle acquisite nel passato e potenzialmente obsolete

Questi indubbi rischi generali legati all'invecchiamento della forza lavoro sembrano portare alla diretta conseguenza che la performance personale, e di conseguenza quella aziendale, peggiorino con l'aumentare dell'età. Anche se non esistono molti studi che diano un riscontro evidente sulla validità o meno di questo assunto, si possono comunque avere delle indicazioni dalla letteratura esistente.

Ad esempio, uno studio finlandese ha in qualche modo cercato di correlare il legame tra età e prestazioni sia per forza lavoro di tipo impiegatizio che di tipo operaio, introduce un coefficiente per misurare tale legame: il "*Total Productivity Factor*" (Ilmarinen J., 2006).

Da questa analisi, per esempio, emergono le seguenti indicazioni:

- (i) in quelle attività che non richiedono particolare impegno fisico, non pare esistere alcun legame tra età e livello della prestazione
- (ii) in quelle attività per cui è richiesta una maggiore molteplicità di compiti e per cui è necessaria una maggiore flessibilità ed una maggiore inventiva, la produttività ha un andamento a parabola con il vertice in alto: partendo da un inizio relativamente basso raggiunge il suo apice intorno ai 40 anni e poi cala con l'ulteriore aumento dell'età del lavoratore

Esaminando lavori di natura manuale/esecutiva, si vede che una scorretta ergonomia delle postazioni di lavoro può portare ad un significativo calo di produttività con l'aumentare dell'età, in particolare per attività di tipo artigianale; mentre per i lavori che richiedono uno sforzo continuo il differenziale prestazionale con l'aumento dell'età è sicuramente più marcato (Warr P., 1994).

Per quanto riguarda invece mansioni di natura più amministrativa e ruoli impiegatizi, l'età non sembra avere particolare rilevanza in rapporto alla produttività: infatti i giovani sono spesso più veloci dei *senior* nello svolgere determinate attività, ma spesso commettono più errori.

Da uno studio del 2013 (Scheibe S. et Walter F., 2013) sono emerse invece alcune indicazioni utili sul legame tra competenze manageriali ed età, con riferimento alle principali *skill* manageriali:

- (i) *Orientamento al risultato* - non appaiono differenze sostanziali legate all'età in termini di capacità di concentrarsi sugli obiettivi
- (ii) *Orientamento al cambiamento* - grande differenza sostanziale, mediamente i leader più giovani sono i più portati al cambiamento ed alle trasformazioni mentre i leader più anziani sono più conservativi
- (iii) *Capacità relazionale* - su questo aspetto i risultati non sono omogenei, anche se in generale i giovani sembrano essere i più veloci a rilevare "l'umoralità" di un interlocutore, ma sono i *senior* che viceversa sono più bravi nell'interpretare e gestire i rapporti
- (iv) *Capacità di delega* - in generale sono i *senior* che esercitano maggiormente la funzione di delega, anche se non sempre questo coincide con una delega attiva e può scadere in una deresponsabilizzazione senza controllo dei compiti delegati
- (v) *Capacità decisionale* - i *manager senior* sono generalmente più lenti, ma più affidabili nella valutazione e quindi sulla decisione finale

Agli inizi degli anni '90, gli studi di Borman e Motowidlo (1993) danno alcuni spunti interessanti sulle principali componenti della *job performance*; componenti utili anche per ragionare sulla loro evoluzione in funzione dell'età. In particolare, tali

autori sostengono che, da un lato, la prestazione (“*performance*”) può influire su aspetti tecnico-produttivi dell’organizzazione (*task performance*), e dall’altro, su quelle attività da cui dipende l’organizzazione del lavoro, in forza dell’influenza che le stesse esercitano sul piano psicologico e sociale di detta organizzazione (*contextual performance*).

La prima componente dipende dal tipo di lavoro ed è misurata sia soggettivamente (es. mediante la valutazione dei capi) che oggettivamente (es. unità prodotte, numero di vendite effettuate); la seconda componente riguarda comportamenti che influenzano l’ambiente di lavoro in modo positivo (es. disponibilità a sostenere maggiori carichi di lavoro, attenzione agli altri, rispetto delle regole organizzative anche se non pienamente condivise, etc.), ma anche negativo.

È generalmente abbastanza diffuso lo stereotipo che con l’aumentare dell’età peggiorano le performance dell’individuo, mentre diverse esperienze empiriche mostrano come tale relazione diretta non sia corretta.

In tal senso è interessante l’approccio proposto a metà degli anni ’90 da Warr, il quale facendo distinzione tra (i) attività che prevedono capacità di base che diminuiscono con l’avanzare dell’età e quelle che viceversa non lo prevedono e (ii) quelle attività la cui esecuzione è migliorabile con l’esperienza e quelle che invece non ne traggono giovamento, arriva a schematizzare quattro categorie (Warr P., 1994):

Tab. 2.2 - Categorie di attività lavorativa e relazione attesa tra età e performance

<i>Categoria di attività</i>	<i>Capacità di base che possono diminuire con l’età</i>	<i>Rilevanza dell’esperienza</i>	<i>Relazione attesa tra età e prestazione</i>	<i>Esempi di contenuto del lavoro</i>
1) Compromessa	Sì	No	Negativo	Elaborazione continuativa di dati; apprendimento rapido; attività fisicamente faticose

2) Contrastante	Sì	Sì	Nulla	Lavoro manuale specializzato
3) Neutra	No	No	Nulla	Attività relativamente poco impegnative
4) Accresciuta	No	Sì	Positiva	Decisioni basate sulla conoscenza in assenza di pressioni temporali

Fonte: “Age Management. Teoria e pratica per la gestione dell’età nelle organizzazioni” - Fondazione Istud - F. Angeli Editore - 2014

Secondo tale schema si distinguono le seguenti tipologie di attività lavorative:

- 1) che implicano capacità di base che peggiorano con l’età e per le quali il contributo dato dall’esperienza è basso: es. compiti basati principalmente su attività fisiche, attività che richiedono un apprendimento ed una capacità di elaborazione delle informazioni molto rapida, etc.
- 2) quelle in cui l’effetto inizialmente negativo dell’età sulle capacità di base è parzialmente o totalmente compensato dal livello di esperienza: es. molte funzioni direttive e gestionali di medio livello, come le funzioni di supervisione e/o coordinamento del lavoro degli altri
- 3) quelle di routine che non comportano capacità che diminuiscono con l’età ed in cui l’esperienza non ha particolare rilievo: es. vendita al dettaglio
- 4) quelle che richiedono conoscenze e competenze ampie e complesse, per le quali è necessario un tempo lungo di apprendimento ed un’applicazione continua: es. attività direttive e commerciali di alto livello

In generale comunque sembra non ravvisarsi un collegamento diretto e lineare tra età del *management* e profittabilità di un'azienda, anche se un *management* giovane sembra tendenzialmente più indicato per situazioni di mercato caratterizzate da maggiori perturbazioni e turbolenze.

Oltre alle osservazioni di natura più oggettiva sin qui fatte e legate ad una effettiva modifica delle capacità prestazionali dell'individuo con l'avanzare dell'età e dei relativi rischi ad essa legati, occorre fare anche una importante considerazione che emerge, non solo dalla letteratura, ma anche dalla semplice osservazione della realtà quotidiana e più legata a meccanismi dei rapporti sociali caratterizzanti la nostra società.

Negli ultimi decenni, partendo dalla fine degli anni '60 in poi, si è passati da una concezione dell'anziano, o *senior* che dir si voglia, rispettato tipica della civiltà agricola prevalente in Italia fino a metà del ventesimo secolo, ad un'immagine che spesso scade in quella dell'anziano poco lucido, che rappresenta spesso un peso per le generazioni più giovani.

Tale fenomeno ancora molto diffuso ha un effetto spesso amplificatore sul reale invecchiamento come dimostrato anche dalla neuro-genetica: l'invecchiamento è quasi sempre influenzato, oltre che dalla genetica, dall'ambiente e dallo stile di vita ed in modo sensibile dalla propria autostima ad una determinata età.

Spesso l'essere effettivamente anziano è fortemente influenzato dall'auto percezione che si ha di noi stessi e dalla percezione che gli altri ci manifestano: si è veramente anziani se ci pensiamo tali e se gli altri ci fanno sentire tali solo perché si è raggiunta una certa età (Rosa G., 2020).

Al giorno d'oggi molti ultrasessantenni, fino a pochi decenni fa realmente "vecchi", sono persone che, a fronte di un parziale effettivo decadimento psico-fisico, sono ancora in grado di dare prestazioni individuali e di gruppo altamente soddisfacenti; in particolare in ambito lavorativo, se opportunamente gestite, sono in grado di dare prestazioni che, integrate con quelle delle generazioni più giovani, possono migliorare significativamente le performance aziendali.

Risulta comunque evidente che, al di là delle considerazioni fatte sulla diversa influenza dell'*ageing* in base alla tipologia di compito svolto da ogni singolo individuo o gruppo di individui, ogni lavoratore è soggetto a diverse forme di decadimento psico-fisico all'aumentare dell'età.

Tale tendenza naturale rappresenta, in particolare con l'andamento demografico in corso, un fattore che, se non opportunamente gestito dalle aziende, può comportare grandi rischi per le aziende stesse; mentre ciascuna azienda ha la possibilità, se adeguatamente sensibile a tale fenomeno, di potere: (i) inquadrare la portata degli effetti dell'*ageing* sul proprio organico e (ii) porre in atto azioni adeguate per ridurre gli effetti negativi ed amplificare le ricadute positive che un adeguato utilizzo delle risorse *senior* può dare in un'ottica di *mix* generazionale.

Questa tematica sta, in definitiva, assumendo una rilevanza tale da rendere sempre più l'*Ageing Management* una necessità più che un'opportunità, pena una quasi certa perdita di competitività e, alla lunga, il rischio di uscita dal mercato per l'azienda che trascuri tale fenomeno.

III. Indici dimensionali della capacità lavorativa degli individui, dei possibili rischi ad essa associati e loro possibile utilizzo

Come abbiamo visto nei precedenti capitoli, negli ultimi decenni si sta verificando un significativo fenomeno di *ageing* nella popolazione lavorativa soprattutto nei Paesi sviluppati. Abbiamo anche visto come in ogni lavoratore si manifesti, con l'aumentare dell'età, un calo delle capacità psico-fisiche; l'entità di tale calo non è omogenea ed è soggettiva, dipendendo da fattori genetici oltre che dagli stili di vita di ciascuno.

Abbiamo anche visto che, da un punto di vista aziendale e della produttività, il calo psico-fisico individuale può incidere negativamente in modo più o meno marcato in funzione del tipo di mansione richiesta e di ruolo aziendale: in ogni caso è oggettivamente evidente che tale degrado esiste e che se esso non viene gestito in modo opportuno può presentare seri rischi per il lavoratore e per l'azienda.

Prima di esaminare, nel successivo capitolo, in maniera più specifica i maggiori rischi associati all'*ageing* e di come essi possano essere affrontati in generale per mitigarne o eliminarne gli effetti negativi vale la pena di descrivere il concetto di capacità lavorativa, o *work ability*, ed una serie di indicatori che in qualche modo sono nati per misurare questa caratteristica.

Tali indicatori sono diventati di ampio utilizzo in molte pratiche che diverse aziende hanno attuato o stanno attuando per implementare una corretta politica di *Ageing Management*.

3.1 L'utilità e lo scopo della misura della capacità lavorativa o *work ability*

La Finlandia, mediante il proprio FIOH (Finnish Institute of Occupational Health) ed in particolare attraverso i lavori di Tuomi ed Ilmarinen, è stata la prima nazione in Europa a porsi il problema di misurare, in una maniera la più oggettiva possibile, la cosiddetta capacità lavorativa o "*work ability*".

Ribadiamo come il concetto di *work ability* sia nato da un focus sulla salute e sicurezza dei lavoratori nell'ambito della medicina del lavoro, ma come la capacità di misurare tale capacità si sia poi rivelata utile nei processi di *ageing management* pur essendo, questi ultimi, uno sviluppo successivo e più ampio di presa di coscienza del tema più generale di gestione del fenomeno dell'invecchiamento.

La “*work ability*” può essere definita come “...la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed dalle proprie risorse mentali e fisiche...” (J. Ilmarinen, 2008: p. 1-5).

Infatti, a prescindere dai criteri utilizzati per definire quando una risorsa umana è entrata nella “categoria” dei *senior* ed a valle delle considerazioni fatte sull'invecchiamento della popolazione in generale e di quella lavorativa in particolare, si può dire che la capacità di continuare a svolgere una determinata attività lavorativa al progredire dell'età di un individuo è sicuramente legata alle caratteristiche del lavoro stesso e della specifica mansione in oggetto.

Sulla base di tale concetto, gli studiosi finlandesi si sono posti il problema di definire un vero e proprio “strumento di misura” della *work ability* di un individuo ed utilizzarlo per valutare la mutazione della sua capacità lavorativa al progredire dell'età: è così che nasce il *Work Ability Index (WAI)* (Ilmarinen J., 1999).

Tale indice è nato quindi originariamente in Finlandia nell'ambito scientifico della medicina del lavoro. Infatti, tale paese, evidentemente tra i più sensibili alla sicurezza e salute degli individui sul posto di lavoro, si occupò del problema dell'*ageing* sin dagli anni '90 e nella prima decade del 2000.

Vediamo adesso, più in dettaglio, alcuni di tali “strumenti di misura”, di cui il WAI è sicuramente il principale.

3.2 Work Ability Index (WAI)

Al fine di quantizzare la *work ability* di un lavoratore, come detto, è stato definito un indice, il cosiddetto *Work Ability Index* (WAI) ampiamente utilizzato anche dalla medicina del lavoro.

Esso è definito sulla base di sette dimensioni (Ilmarinen J., 2007) e relaziona la *work ability* di un soggetto a:

- richieste della mansione svolta
- malattie diagnostiche
- permessi usufruiti

Tale indice è stato e viene tuttora utilizzato in parecchi studi europei e, in pratica, la sua introduzione ha lo scopo di creare una base analitica per il monitoraggio periodico dei lavoratori, mediante un questionario che assegna dei punteggi a ciascuna delle sette dimensioni prima citate.

Il monitoraggio del *Work Ability Index* può costituire un serio riferimento oggettivo ed una base analitica per una corretta valutazione e conseguente gestione dei lavoratori “*over 55*”, in funzione dei carichi lavorativi e delle condizioni individuali di salute e vulnerabilità.

Questa analisi deve ovviamente essere accompagnata da un adeguata campagna di informazione e formazione di tutti gli addetti coinvolti; essa non deve inoltre rappresentare in maniera indipendente, un criterio di giudizio sulla idoneità di un lavoratore allo svolgimento della propria mansione, in quanto da sola non può neppure garantirlo. È comunque un’ottima base di riferimento per un quadro più complessivo sulla criticità o meno del fenomeno di *ageing* in un certo ambito lavorativo (Menduto T., 2018).

Il questionario, messo a punto da Ilmarinen, consente quindi di avere una oggettiva base in grado di misurare nel tempo il fenomeno di *ageing*: un vero e proprio “termometro” della capacità di lavoro individuale.

Esso è utile anche come riferimento, non solo per rilevare l’incidenza dell’*ageing* e la sua evoluzione nel tempo, ma anche come aiuto per monitorare l’efficacia delle misure che un’azienda mette in atto per mitigare il fenomeno stesso.

Occorre evidenziare che la compilazione del questionario è su base volontaria e vi deve essere il consenso esplicito di chi lo compila, in quanto contiene dati sensibili del lavoratore quali malattie e capacità lavorativa: per questo è necessaria da parte dell’azienda una adeguata formazione ed informazione.

In pratica il questionario è uno strumento molto semplice da utilizzare e la sua compilazione richiede in genere meno di mezz’ora. Esso permette di ottenere un punteggio (appunto il WAI) analizzando 7 *gruppi di fattori* (rappresentanti le sette dimensioni prima citate):

- capacità di lavoro attuale in confronto al miglior periodo di vita (0 ÷ 10 punti)
- capacità di lavoro in rapporto alle richieste del compito (2 ÷ 10 punti)
- numero di diagnosi poste dal medico (1 ÷ 7 punti)
- riduzione della capacità di lavoro per malattie (1 ÷ 6 punti)
- assenze per malattia negli ultimi 12 mesi
- previsione personale delle capacità di lavoro per i due anni successivi (1, 4 o 7 punti)
- condizioni/risorse psicologiche (1 ÷ 4 punti)

La valutazione del punteggio totale viene effettuata secondo le indicazioni del Finnish Institute of Occupational Health di Helsinki ed il punteggio viene confrontato con la seguente scala di riferimento:

<i>PUNTEGGIO</i>	<i>CAPACITA' DI LAVORO</i>	<i>OBIETTIVI</i>
7 ÷ 27	Scadente	Ristabilire la capacità lavorativa
28 ÷ 36	Mediocre	Migliorare la capacità lavorativa
37 ÷ 43	Buona	Sostenere la capacità lavorativa
44 ÷ 49	Eccellente	Mantenere la capacità lavorativa

Alcuni autori (Talini D. et al., 2017) ritengono anche che, al fine di valutare il disagio lavorativo e lo stress lavoro-correlato, potrebbe essere utile sottoporre a diverse categorie di lavoratori un questionario e, con riguardo ai soggetti di età superiore ai 50 anni, seguendo tempistiche e modalità varie a seconda dei casi.

Ad ogni buon conto, dal momento che il contenuto di un tale questionario spesso sfocia in domande relative alle condizioni di lavoro e alle relazioni interpersonali, tali autori esprimono l'esigenza di rendere tali questionari anonimi e di sottoporli a individui parte di gruppi omogenei ai fini della valutazione e del monitoraggio del rischio, così da permettere analisi di dati relativi a gruppi di persone e non a singoli individui.

3.3 Active Ageing Index (AAI)

Non è facile per un'azienda capire se e quanto sta “invecchiando” e quanto tale eventuale invecchiamento sia o stia per diventare “critico” anche perché, come abbiamo visto, la definizione di anziano è abbastanza soggettiva e dipende da molti fattori non completamente generalizzabili.

A livello internazionale la definizione di lavoratore anziano o “*older worker*” è essa stessa non certo universale: in Europa, sulla base di Eurostat⁵, l'età in cui un lavoratore entra nella categoria dei cosiddetti “*senior*” è quella di 55 anni ed in Italia molti accordi sindacali, nella prassi, individuano già a 50 anni l'età a cui cominciare a prevedere alcune tutele, mentre negli USA l'età a cui cominciano ad essere previste tutele dall'Employment Antidiscrimination Act è di soli 40 anni (Rosa G., 2020).

⁵ Eurostat è l'ufficio statistico dell'Unione Europea responsabile della pubblicazione di statistiche e di indicatori di qualità a livello europeo per consentire confronti fra paesi e regioni

In Europa è stato elaborato un *Anti Ageing Index* (AAI), basato su 4 fattori e 22 sotto-fattori che individuano, a livello Paese, gli aspetti maggiormente a rischio ed in parallelo danno una misura dell'adeguatezza o meno delle risposte nazionali al problema dell'invecchiamento: dalla sostenibilità dei sistemi pensionistici, allo sviluppo della telemedicina, al tasso di anziani che sono ancora inseriti nel mondo del lavoro, alla loro possibilità di interazione sociale, etc.

E' importante valutare quanto grande sia il rischio nelle aziende a causa della mancanza di un'adeguata diversità generazionale e della conseguente possibile concentrazione di fasce chiave della popolazione aziendale nel segmento più *senior*: se prendiamo un'azienda con una popolazione distribuita uniformemente tra i 35 ed i 65 anni ne risulta un'età media analoga a quella che ha una forte concentrazione di lavoratori di 50 anni di età, questa seconda avrà quasi sicuramente, nel breve-medio termine, una criticità maggiore della prima.

In tal senso probabilmente l'indicatore che dà una prima indicazione macroscopica, ma abbastanza realistica, sulla criticità o meno della distribuzione anagrafica di un'azienda è *il rapporto tra numero di lavoratori sopra i 50 anni e quello di lavoratori sotto i 35 anni*. Aziende in cui questo rapporto è di 20 a 1 o 30 a 1 rappresentano situazioni estremamente critiche dal punto di vista *ageing*, dove è sicuramente necessario un drastico intervento a brevissimo, ma anche in aziende in cui tale rapporto è superiore a 4 a 1, si ha un forte rischio di obsolescenza.

Tale indicatore, per essere utile, deve comunque essere utilizzato per aree di lavoro specifiche all'interno dell'azienda: quelle che più interessano in termini di strategicità per il *business* di interesse.

Ogni azienda dovrebbe costruire un proprio *Active Ageing Index*, una sorta di proprio database che raccolga, in modo efficace e per fasce d'età, sia dati provenienti da statistiche in genere già disponibili in azienda (tipo: assenteismo, infortuni, inidoneità, assunzioni, mobilità interna, dimissioni, ore di formazione, valutazione delle performance, interventi retributivi, passaggi di livello, etc.), sia dati più qualitativi derivanti da indagini sul "clima aziendale" o provenienti da campagne di

“*well-being*” compresi eventuali dati disponibili e secretati nel rispetto della privacy (es. percentuale di fumatori, persone che soffrono di stress, altre patologie, etc.).

La realizzazione di tale raccolta dati, opportunamente sintetizzati, sarebbe estremamente utile per indirizzare le opportune azioni ed obiettivi di miglioramento ai fini di una efficace pianificazione strategica del personale.

3.4 Age Risk Assessment Index (ARAI®)

L'*Age Risk Assessment Index* (ARAI®) è un altro indice attraverso il quale è possibile eseguire una valutazione del rischio, pesata in relazione all'età del lavoratore (Certifico S.r.l., 2021).

Esso trova applicazione soprattutto in ottica di sicurezza negli ambienti di lavoro, dove si utilizza comunque l'*Work Ability Index* e su di esso si basa.

L'ARAI® viene calcolato in funzione di *quattro variabili*:

- P = la probabilità di accadimento dell'evento rappresentativo del rischio (valutata e desunta dal Documento di Valutazione dei Rischi (DVR))
- D = l'entità del danno derivante dall'accadimento dell'evento rappresentativo del rischio
- E = il livello di esposizione del lavoratore al rischio in esame
- WAI_n = l'indice di capacità lavorativa del lavoratore *ennesimo* valutata mediante il *Work Ability Index*

Secondo la seguente formula:

$$ARAI® = P \times D \times WAI_n \times E$$

Dopo avere illustrato sinteticamente alcuni strumenti utili per misurare in una maniera più oggettiva possibile la riduzione della capacità lavorativa dei lavoratori

ed avere quindi una base quantitativa di rischi associati all'*ageing*, esaminiamo ora come le aziende possano organizzare politiche di *Ageing Management* sia da una analisi più dettagliata delle principali tipologie di rischio associate al fenomeno in esame, che da un punto di vista di processo da seguire in generale.

IV. La gestione di un efficace processo di *Ageing Management*

4.1 Inquadramento

Come abbiamo visto l'*Ageing Management* è un tema che sta diventando di grande attualità e che sempre di più dovrà essere affrontato da moltissime aziende in maniera strutturata e come, in ambito europeo, la stessa UE abbia intrapreso una forte azione di sensibilizzazione ed abbia iniziato a dare concrete linee guida.

Abbiamo anche visto, in precedenza, come il tema dell'invecchiamento, sia nella società che nelle aziende, stia assumendo una rilevanza sempre maggiore sia in ambito di politiche pubbliche che nelle *policy* aziendali di gestione delle risorse umane e come, per questo ambito particolare, sia sempre più necessario pensare più ad una "cooperazione tra generazioni" che non ad un vero e proprio "ricambio generazionale". Di fatto però quest'ultimo concetto costituisce un approccio culturalmente diverso, rispetto alla prassi corrente, soprattutto dovuto a stereotipi che risultano maggiormente radicati in momenti di crisi come quello recente dovuto al fenomeno *Covid-19*.

Al di là di questa difficoltà di cambio di approccio culturale, l'*Ageing Management* sarà, per forza di cose, via via più sentito e le aziende ed in particolare le funzioni *HR* delle stesse dovranno applicarlo in modo sempre più sostanziale.

In particolare, in questo capitolo e nei successivi, esamineremo in maniera più approfondita lo scopo principale della nostra ricerca con riferimento ai seguenti aspetti:

- quando in Europa, ed in Italia, si è cominciata a manifestare una sensibilità alle politiche di *Ageing Management* (Capitolo 4.2)
- quali sono puntualmente i 10 principali fattori di rischio per le aziende, associabili al fenomeno di *ageing*, e quali sono le principali azioni mitigatrici che possono essere adottate per ciascuno di essi (Capitolo 4.3)

- quale processo generale di *Ageing Management* si possa implementare per gestire efficacemente il fenomeno di *ageing*, da personalizzare in funzione delle caratteristiche peculiari della singola azienda (area di business, composizione demografica della propria forza lavoro, tipologia dei rischi maggiormente presenti nell'azienda stessa, etc.) (Capitolo 5)
- alcuni “*case studies*” relativi ad aziende europee ed italiane che hanno attuato o stanno attuando politiche di *ageing management*, descrivendo brevemente le caratteristiche delle aziende in esame, per collocarle come settore di appartenenza, esaminarne la caratterizzazione principale e vedere quali azioni hanno implementato dal punto di vista pratico relativamente all'*ageing*. In particolare, si sono analizzati i seguenti casi: *UBI Banca, Reale Mutua Assicurazioni, IBM Italia, Gruppo Hera, Novartis Farma, BMW e ATM Milano*.

4.2 *Ageing Management*: cenni di evoluzione storica dell'approccio a tale pratica in Europa ed in Italia in particolare

Per quanto non esista un metodo univoco da seguire, per una determinata azienda, al fine di gestire in modo sistemico il processo di *Ageing Management*, esistono in letteratura e nella recente esperienza delle prassi e/o linee guida che possono servire, se non altro come base di riferimento, ad impostare un corretto approccio e delle corrette pratiche per la gestione dell'età nel mutato scenario del rapporto tra età e lavoro, in considerazione soprattutto del mutamento demografico in corso e di cui abbiamo parlato (Isfol, 2015).

In questi ultimi anni la questione del rapporto fra età e lavoro e, più in generale, tra le diverse generazioni (giovani e anziani) e mercato del lavoro è stata fortemente problematica: in uno scenario macroeconomico a risorse limitate ed a fronte di cambiamenti e trasformazioni del mercato del lavoro, del sistema sociale in generale e degli equilibri su cui si era stabilizzato lo stesso sistema di *welfare*, le conseguenti transizioni dei processi produttivi hanno rappresentato, per le diverse categorie di

lavoratori, uno dei temi più complessi da risolvere per il sistema sociale ed economico europeo ed italiano in particolare.

L'essere giovane piuttosto che essere *senior*, ai fini della ricerca di un posto di lavoro piuttosto che ai fini della permanenza o fuoriuscita dal mercato del lavoro, è diventata una vera e propria condizione sociale caratterizzata in modo diverso, in funzione dei diversi significati attribuiti all'età nelle diverse organizzazioni del mondo produttivo e nel mercato del lavoro in generale.

I primi approcci (fine anni '80) sviluppati in tema di gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro sono iniziati e si sono sviluppati con un'attenzione rivolta principalmente alla variazione di performance lavorativa associata al crescere dell'età anagrafica ed alla prevenzione delle problematiche fisiche e psichiche che, in rapporto alle diverse condizioni fisiche ed età anagrafiche, potevano ridurre la piena partecipazione alla vita lavorativa dei singoli individui: il processo di invecchiamento delle forze di lavoro veniva direttamente associato agli inevitabili mutamenti nelle funzioni fisiche ed esprimibile, in sintesi, come progressiva riduzione della flessibilità e ridotta capacità di adattamento all'ambiente.

Le prime pratiche di gestione dell'età in azienda sono sorte con lo scopo di trovare soluzioni organizzative a problemi quali:

- l'obsolescenza di competenze
- gli attriti intergenerazionali
- la gestione del ricambio di competenze
- la perdita di "*compliance*" alle norme aziendali

Posti dallo scollamento venutosi a creare fra la domanda di nuove competenze, sorta nell'ambito di nuove linee guida organizzative, e le caratteristiche del capitale umano di cui le imprese disponevano (M.C. Bombelli et E. Finzi, 2006).

In tale fase iniziale si cominciarono a sperimentare pratiche di rotazione delle mansioni, a intervenire sul posto di lavoro per migliorarne l'ergonomia, a utilizzare

la formazione continua quale leva per rendere possibile il mantenimento al lavoro delle risorse considerate a rischio tanto dal punto di vista occupazionale, quanto nell'ottica di conservazione del *know how* organizzativo. Tali pratiche, prese in maniera isolata, avevano però il limite di non tenere conto di come le diverse condizioni anagrafiche venivano vissute ed interpretate dagli interessati nel contesto dei diversi processi produttivi e delle strategie d'impresa.

Solo successivamente si è sviluppata una visuale più ampia sull'essere giovani piuttosto che *senior* in determinati contesti lavorativi.

A cominciare dai primi anni '90, con l'emergere di gravi questioni sociali, come il forte aumento di un'ampia fascia di individui inattivi e disoccupati non solo nella popolazione giovanile, ma anche tra gli individui più *senior*, dovute principalmente ai primi significativi processi di prepensionamento di lavoratori maturi nel corso di ristrutturazioni aziendali per ridurre i costi di produzione con i conseguenti processi di discriminazione ad essi connessi in relazione alle modificate strategie gestionali delle imprese, l'Ageing Management ha cominciato ad assumere rilevanza critica ponendo il problema "dell'invecchiamento" dei lavoratori in un'ottica nuova.

In tal senso e nel perimetro della sociologia economica, si è cominciato ad esplorare il rapporto tra invecchiamento e mondo del lavoro non solamente come prodotto dell'interazione dell'ambiente con le determinanti individuali del comportamento lavorativo, ma anche come prodotto storicamente derivante dall'affermazione di meccanismi di regolazione della partecipazione basati sull'età, ma fortemente influenzati dall'architettura dei sistemi di protezione sociale, dalle pratiche gestionali e delle relazioni industriali (Isfol, 2015).

In tale ambito, in parallelo allo studio e valutazione delle performance individuali e dei cambiamenti, nel tempo, delle abilità e funzionalità dei lavoratori, hanno preso avvio alcuni filoni di studio quali:

- quelli sui fattori determinanti nelle transizioni nel mercato del lavoro e delle scelte di pensionamento,

- quelli sul modello della *seniority* e dell'anzianato al lavoro,

che hanno indagato il legame tra diverse età e le pratiche manageriali nelle organizzazioni.

È in tale ambito che, anche in Italia, si è progressivamente sviluppato un approccio allo studio dell'aumento dell'età anagrafica nelle organizzazioni aziendali, come elemento basato non solo sulla variazione delle proprie capacità psicofisiche, ma anche per esempio riferita alle diverse aspettative associate a una certa età anagrafica nella ripartizione di ruoli in una determinata organizzazione.

Solo in tempi più recenti si è cominciato a parlare di Ageing Management, con un approccio nuovo relativo alla gestione della relazione fra “invecchiamento” e lavoro (Fabisiak J. et Prokurat S., 2012) (Fondazione Istud, 2014).

Le prime pratiche di Ageing Management risalgono alla fine degli anni '90 in parallelo, come abbiamo visto, allo sviluppo di normative antidiscriminazione e con la finalità di individuare soluzioni che, puntassero alla riduzione del costo del lavoro, associato al crescere dell'età, consentendo di rafforzare la competitività e la produttività aziendale.

Sulla base di tale approccio, in generale l'investimento in processi di sviluppo dei lavoratori e nella creazione di *know how* organizzativo, orientato alle specifiche caratteristiche delle risorse umane presenti in azienda, rende possibile valorizzare, come vero e proprio valore dell'impresa, le prospettive, le visioni e la cultura del lavoro disponibili attraverso le diverse generazioni che compongono l'impresa (Ilmarinen J., 2006).

Il problema sostanziale su cui deve intervenire *l'Age Management* in chiave più generale e *l'Ageing Management* in modo più specifico, è il rischio potenziale che, nell'ambito delle più recenti e continue trasformazioni che avvengono nel sistema delle relazioni industriali e nel processo di collegamento delle strategie di impresa al mercato, si vada a creare uno discostamento significativo tra le diverse esigenze, che

i lavoratori hanno durante le diverse fasi del loro percorso di vita, e gli obiettivi delle imprese (Colasanto M. et Marcaletti F., 2007).

Tale scollamento può inficiare negativamente il rapporto fra lavoratore e impresa, con conseguenti ricadute sulla produttività; infatti, esso agisce sia sull'individuo, in riferimento all'interesse, abilità e/o motivazione a continuare a lavorare e investire nel lavoro come attività di realizzazione personale e di gruppo, sia più in generale sull'organizzazione, con un decremento della performance d'impresa e con un serio rischio di perdita di competenze.

Con tale visione e sulla traccia delle indicazioni emerse, negli stessi anni e per la prima volta, da una serie di studi finlandesi, basati principalmente sul lavoro di Ilmarinen, l'Ageing Management è stato da più parti definito come nuovo approccio alla gestione dell'invecchiamento delle risorse umane ed è stato principalmente orientato per sviluppare la capacità di lavoro (la cosiddetta "*work ability*"), intesa come rapporto ottimale fra attese ed esigenze individuali e attese ed esigenze organizzative aziendali nel tempo (Ilmarinen J., 1999).

Dal punto di vista delle organizzazioni, l'Ageing Management può essere considerato come quell'approccio alla gestione d'impresa che consideri l'invecchiamento come un processo di continuo e di reciproco adattamento del rapporto individuo – contesto aziendale e dei possibili e spesso necessari adattamenti del rapporto fra "*work demand*" e "*work ability*", in funzione della modifica dell'età anagrafica della propria forza lavoro e dei mutamenti dei contesti organizzativi nel tempo.

In quei casi in cui le priorità dell'impresa sono la massimizzazione dei profitti nel breve periodo e la competitività attraverso la riduzione dei costi fissi (fra i quali principalmente quelli del capitale umano), può crearsi facilmente un conflitto fra obiettivi del *top management* aziendale e obiettivi di gestione delle risorse umane, creando un problema di scollamento all'interno delle imprese.

Tale conflitto spesso si configura come conflitto tra giovani e *senior*, come un contrasto fra categorie con potenzialità sopravvalutate (i giovani) oppure sottovalutate (i *senior*), creando conflitti che ostacolano la possibilità di realizzare, invece, uno scambio mirato al miglior prodotto della combinazione di abilità,

competenze e visioni del mondo differenti le quali, invece, rappresentano una risorsa aziendale, qualora opportunamente valorizzate ed utilizzate.

Nel momento in cui prevale la logica, puramente ideale, dell'appartenenza a categorie anagrafiche (i giovani versus i *senior*) alle quali vengono attribuite caratteristiche specifiche (giovane = competente e innovativo, *senior* = obsoleto e restio al cambiamento ecc.), si vanifica la possibilità di trarre vantaggio, per l'azienda, delle potenzialità insite nelle diverse fasce anagrafiche dei propri lavoratori.

Ilmarinen ha, per primo, introdotto il concetto che spesso i cambiamenti di successo all'interno delle organizzazioni non possono essere ottenuti se non riconoscendo e considerando l'interdipendenza fra le diversità che compongono il sistema produttivo e l'organizzazione aziendale, in generale, attraverso un efficace coordinamento dei reciproci mezzi, risorse e capacità e mettendo i lavoratori in condizione di intervenire nel processo di costruzione delle strategie e "*vision*" di impresa (Ilmarinen J., 2006), trasformando situazioni ed episodi, già vissuti, in progettualità che divengono risorsa per l'intera organizzazione.

Quindi l'Age Management ha, in generale, lo scopo di creare le condizioni per cui si cerchi di individuare le diverse esigenze dei lavoratori, superando luoghi comuni e false credenze legate meccanicisticamente all'età anagrafica, a vantaggio di un confronto più realistico alle caratteristiche di ciascuno individuo e del contributo che esse possono dare all'organizzazione ed alla produttività aziendale; evidentemente tale approccio diventa ancora più importante in un contesto demografico che, come abbiamo visto, vede crescere in modo significativo la popolazione *senior* e dove diventa sempre più significativo parlare di Ageing Management.

In tal senso quindi, il saper coniugare invecchiamento e competitività si realizza nel momento in cui si investe sulla promozione della capacità di lavoro delle persone, ovvero sull'insieme dei fattori che rendono possibile la creazione di un rapporto di scambio e di mutuo riconoscimento e della necessità di coniugare le esigenze e gli obiettivi dei singoli individui, nelle diverse fasi del loro corso di vita, e le caratteristiche dei contesti lavorativi (Ilmarinen J., 2006).

In tale ottica, l'Age Management può quindi essere considerato come forma di management strategico, orientato a creare le condizioni per cui possa mantenersi costante, nell'arco della vita lavorativa individuale un "*commitment*" nei confronti dell'attività lavorativa, tale da garantire che i lavoratori di ogni età siano motivati ad offrire la migliore prestazione di lavoro possibile, tenendo conto dei diversi significati entro i quali si articola il rapporto lavoratore-impresa rispetto al fattore età.

Dal punto di vista dei primi ambiti di intervento, il primo focus con cui l'Ageing Management si è manifestato nelle imprese è stato principalmente quello relativo alle pratiche gestionali basate sull'età e relativamente alle problematiche connesse all'occupabilità e alla permanenza al lavoro dei lavoratori *senior*, considerati come fascia "debole" del mercato del lavoro, in rapporto alle dinamiche di sviluppo di specifici settori economici, quali ad esempio l'industria manifatturiera, le grandi imprese energetiche, quelle di trasporto, il mondo delle telecomunicazioni ed il settore bancario.

In tale logica occorre evidenziare che le politiche salariali, spesso incentrate sugli scatti automatici di anzianità, unitamente all'avvento di logiche organizzative orientate alla "flessibilizzazione" del rapporto di lavoro e alla richiesta di nuove competenze relazionali, hanno reso difficile la gestione di processi di mobilità orizzontale di lavoratori, pregiudizialmente considerati costosi per le prospettive a corto raggio imposte dalle logiche aziendali costrette ad un confronto, sempre più competitivo, con i mercati internazionali. In tale contesto ed a fronte del concreto rischio di perdita di *know how* organizzativo, si è iniziato ad investire su misure orientate a mantenere il più possibile idonei i contesti di lavoro al crescere dell'età anagrafica dei lavoratori e ad investire sullo sviluppo di capitale umano per migliorare la mobilità orizzontale. In diverse grandi aziende europee si è cominciato ad investire sperimentando nuovi metodi di organizzazione del lavoro e di programmazione dei percorsi lavorativi mirati alla possibilità di creare condizioni e carichi di lavoro diversificati e sostenibili in rapporto all'età dei lavoratori, in altri contesti si è investito anche sull'individuazione e definizioni di nuove funzioni e cambiamenti organizzativi, come il "*tutoring*", finalizzati al trasferimento del *know how* aziendale tra le diverse generazioni presenti in azienda (Pero L., 2012).

Occorre però osservare che, pur avendo posto le basi per uno sviluppo futuro dell'Ageing Management, tali interventi hanno avuto un carattere di natura emergenziale e congiunturale, mirato a contrastare il ricorso a massicci prepensionamenti ed in generale alle uscite anticipate dal lavoro, oppure a gestire processi di ristrutturazione aziendale, sempre caratterizzati dal considerare le pratiche organizzative come contesto dato, al quale i lavoratori, ed in particolare i senior, dovevano comunque adattarsi.

Più recentemente, si è passati ad un diverso approccio al rapporto fra invecchiamento e lavoro, basato più su dinamiche di ripensamento dei significati sociali e soggettivi associati al fattore età, estendendo in modo graduale le tipologie di misure praticate e praticabili nelle organizzazioni, verso interventi che puntano a una “visione a 360 gradi” del rapporto fra lavoratore e impresa. Tale visione considera lo sviluppo di tale rapporto nell'arco del tempo, tenendo conto di tutte le generazioni che compongono l'organizzazione aziendale. Secondo questo orientamento, le stesse logiche organizzative diventano, in pratica, area di intervento, nell'ottica di sviluppare una maggior consapevolezza ed elaborazione culturale da parte del management in merito al contributo che le diverse fasce di età possono dare al valore dell'impresa in un'ottica “win win”, agendo su diversi parametri come ad esempio: durata dei contratti di lavoro, parametri utili per gli sviluppi di carriera, piuttosto che come storia lavorativa aziendale, etc.

In Italia l'approccio culturale prevalente dei sistemi economici, pensionistici e di *welfare*, identificava ed associava quasi sistematicamente i lavoratori più anziani ad una posizione di “deficit”, debolezza e dipendenza rispetto ai parametri di performance definiti dal sistema produttivo (Isfol, 2015). Coerentemente a tale visione, il primo approccio alla gestione dell'invecchiamento in azienda, si è sviluppato con un *focus* specifico sui cambiamenti della *performance* lavorativa associati al progredire dell'età anagrafica ed alla prevenzione del manifestarsi di problematiche fisiche e psichiche, tipiche dell'invecchiamento, che potenzialmente potessero impedire agli individui la piena partecipazione alla vita lavorativa. Nell'ambito di una prassi di gestione delle risorse umane caratterizzata da approcci

focalizzati sulla rapidità dei cambiamenti, su modelli di carriera “*up or out*” e logiche ipercompetitive, le prime pratiche di gestione dell’età in azienda, emersero con lo scopo di trovare soluzioni organizzative a problemi quali:

- l’obsolescenza di competenze
- gli attriti generazionali
- la gestione del ricambio di competenze
- la perdita di “*compliance*” alle norme aziendali

che si ponevano a fronte dello scollamento venutosi a creare fra la domanda di nuove competenze, sorta nell’ambito dei nuovi approcci organizzativi, e le caratteristiche del capitale umano con cui le imprese si confrontavano.

Concentrandosi sulle condizioni di lavoro di specifici lavoratori, identificabili con quelli aventi un’età anagrafica intorno ai 45 anni, le prime misure gestionali furono pensate quasi in un’ottica emergenziale; così per favorire la rioccupazione o riqualificazione di categorie di lavoratori che si configuravano come contrattualmente “deboli” (es. lavoratori manuali, a bassa qualificazione) nel contesto di specifici obiettivi di sviluppo (es. innovazione tecnologica, riconversione di settori produttivi, processi di internazionalizzazione) perseguiti dalle imprese.

In particolare, si cominciò così a:

- sperimentare pratiche di rotazione delle mansioni
- intervenire sul posto di lavoro per migliorarne l’ergonomia
- utilizzare la formazione continua quale leva per rendere possibile il mantenimento al lavoro delle risorse considerate a rischio, sia da un punto di vista occupazionale, quanto nell’ottica di conservazione del *know how* organizzativo

Pur avendo riscosso un certo successo nella lotta alla prevenzione delle disabilità e inabilità a lavoro, gli approcci finalizzati al puro studio delle *performance* dei lavoratori, rivelarono tuttavia il loro limite nella comprensione di fenomeni che

risultavano difficilmente imputabili alle sole determinanti individuali dei comportamenti dei lavoratori e che invece avevano a che fare anche con le modalità con cui le diverse condizioni “anagrafiche” venivano vissute e interpretate nell’ambito dei processi organizzativi delle imprese, in rapporto al mutare delle strategie di impresa ed alle modalità con cui queste si combinavano con il sistema previdenziale, portando, in ultima analisi, ad una convergenza di interessi verso l’accompagnamento alla pensione di lavoratori ancora lontani dalla soglia anagrafica di pensionamento.

In tale approccio il concetto di età, così come quello di gioventù e vecchiaia, non riuscivano a sottrarsi da una visione deterministica e naturalistica molto simile alla pura categorizzazione derivante dal sapere medico o più in generale dal senso comune, come se la condizione di anzianità e gioventù fossero, per estremo, caratteristiche intrinseche degli individui.

Lo sviluppo di una analisi di portata più ampia sull’invecchiamento come dimensione dell’esperienza umana che caratterizza le relazioni organizzative, si è prodotto in Italia, nell’ambito delle scienze sociali, solo in una fase successiva.

A partire dagli anni ’90, con il rapido emergere di questioni sociali impellenti come la crescita di un’ampia fascia di inattivi e disoccupati, non solo nella popolazione giovanile, i massicci processi di prepensionamento di lavoratori *senior* nel corso di ristrutturazioni aziendali e i processi di discriminazione ad essi in qualche modo connessi in relazione alle trasformazioni delle strategie gestionali delle imprese, il confronto con processi nei quali aspetti quali motivazione, valore, cultura organizzativa assumevano una rilevanza maggiore, ha progressivamente reso più evidente la natura più articolata del processo di invecchiamento e delle logiche che le imprese dovevano porre in atto per gestirlo.

È così che, anche in Italia, si è progressivamente sviluppato un approccio allo studio dell’età, e dell’invecchiamento in particolare, nelle organizzazioni come fatto multidimensionale.

I primi interventi relativi all’Ageing Management si collocano alla fine degli anni ’90 con lo scopo di individuare soluzioni che, tenendo conto dell’esigenza di ridurre il costo del lavoro associato al crescere dell’età, consentissero di rafforzare la competitività e la produttività. In virtù di tale approccio, l’investimento in processi

di sviluppo e creazione di *know how* organizzativo calibrati sulle caratteristiche specifiche delle risorse umane presenti in azienda, rende possibile valorizzare come risorsa organizzativa prospettive, visioni e cultura del lavoro proposte dalle diverse generazioni che compongono l'impresa.

4.3 I principali fattori di rischio associati al fenomeno di *ageing* nelle aziende e misure correttive generali per mitigarne o eliminarne l'effetto

Nei capitoli precedenti abbiamo esaminato l'evoluzione demografica in atto nel mondo ed in particolare in Europa ed in Italia, dove l'effetto di invecchiamento generale della popolazione, in atto da ormai qualche decennio ed in continuo divenire, si sta manifestando in modo sempre più evidente nella società in generale; abbiamo anche visto, più in particolare, come questo fenomeno di invecchiamento o "*ageing*" della popolazione in ambito lavorativo stia diventando un fenomeno con cui le imprese devono inevitabilmente confrontarsi, pena una perdita di competitività e, di conseguenza, una penalizzazione economica grave con tutto ciò che ne consegue.

Abbiamo anche accennato a come la sensibilità verso questo problema sia cresciuta a partire dalla metà degli anni '80, anche se in modo difforme e sporadico, e come l'UE a livello istituzionale abbia manifestato una forte sensibilità verso il problema dell'*ageing* della popolazione e delle sue importanti ricadute nel mondo del lavoro, emanando raccomandazioni forti e dando linee di indirizzo strategico ai propri Stati affinché essi promuovessero normative nazionali che, sulla base di tali linee di indirizzo comuni, stimolassero le imprese a mettere in atto piani per gestire in modo efficace (sia dal punto di vista economico che sociale) il problema dell'invecchiamento delle proprie risorse lavorative.

Anche limitandoci al panorama UE e con tutte le possibili differenziazioni tra i vari Stati che la compongono, si può constatare che, di fatto, il "*gap*" tra le raccomandazioni UE, le iniziative promosse dai diversi Stati che la compongono, Italia in particolare, e quanto messo in atto dalle aziende in generale è ancora piuttosto ampio; non mancano, come vedremo, esempi di aziende di vario genere e

dimensione che hanno cominciato a sperimentare in modo strutturato politiche di Ageing Management, ma si tratta ancora di una situazione a “macchia di leopardo”. Non è comunque azzardato prevedere come le diverse imprese e aziende, sia del settore pubblico che privato, aumenteranno significativamente gli sforzi per la gestione di tale fenomeno nei prossimi anni a causa della crescente rilevanza dell’*ageing* e cercheranno, come abbiamo detto, di trasformare quella che, se non gestita, rappresenta una criticità rilevante per la stessa sopravvivenza delle aziende sul mercato, in un’opportunità di crescita e di maggiore competitività rispetto a quelle imprese che si troveranno impreparate di fronte al crescere di questo fenomeno.

Questa riflessione sulla necessità di uscire dal pensiero convenzionale che l’invecchiamento sia una minaccia più che un’opportunità, rappresenta in qualche modo il vero punto di partenza per una efficace politica di *active ageing*.

A fronte di questo contesto vediamo adesso quali possono essere delle valide indicazioni per rispondere alla seguente domanda pratica:

cosa possono/devono fare le aziende per trasformare il fenomeno di ageing delle proprie risorse da potenziale rischio in opportunità?

Una efficace gestione dell’*ageing* che, come abbiamo visto, rappresenta un tema trasversale a moltissimi aspetti della vita aziendale che vanno dalla produttività al benessere del lavoratore, dalla motivazione alla non discriminazione etc., richiede un approccio non settoriale, ma organico e strutturato.

Premettendo che non esiste un modo univoco e infallibile per applicare, in un determinato contesto aziendale, una politica di Ageing Management, si ritiene che un approccio metodologico corretto e razionale, per impostare tale politica gestionale, possa essere quello che utilizza, come base, l’applicazione di metodiche ormai in uso corrente nel mondo della gestione aziendale per trattare una innumerevole varietà di tematiche legate al business: il *risk management* e la pianificazione strategica.

Risk management finalizzato al fenomeno di Ageing

Come noto, per qualunque disciplina ed evento si definisce come Entità di un Rischio (ER), il prodotto tra la probabilità (P_R) che l'evento, di cui temiamo il rischio, avvenga e l'entità del danno che ne consegue se esso effettivamente avviene (D_R):

$$ER = P_R * D_R$$

In effetti, nell'accezione comune, si tende ad associare al concetto di rischio quello connesso ad un evento imprevisto, ma l'approccio del *risk management* si applica correttamente anche per una efficace *policy* aziendale di *ageing management*, dove il fenomeno di *ageing* della forza lavoro pur non essendo un imprevisto, bensì un fatto in buona misura prevedibile, può essere meglio gestito qualora vengano individuati e “mappati” i rischi ad esso associati e si abbini una qualche misura delle entità del danno che potrebbe derivarne, in funzione della specifica attività ed organizzazione dell'azienda in esame.

Il rischio *ageing* è quindi la risultante di una serie di diversi rischi specifici, ciascuno dei quali può avere un peso ed una rilevanza diversa da azienda ad azienda e per ciascuna di esse la strategia di implementazione di un *active ageing* dovrà riflettere, in ultima analisi, i rischi reali che il management riterrà realmente rilevanti per il suo futuro.

Pianificazione strategica finalizzata al fenomeno di Ageing

Per avere una mappatura concreta ed efficace dei rischi associati all'*ageing* aziendale occorre collegare la pratica del *risk management* a quella della pianificazione strategica. La modalità è concettualmente semplice, ma per essere realmente produttiva deve essere applicata con metodo e cura, nonché con una buona dose di rigosità.

In generale una corretta pianificazione strategica, che le aziende evolute sul mercato mettono in pratica con continuità, è quella che definisce degli obiettivi a medio termine (per medio termine si intendeva sino a pochi anni fa uno scenario a 5 anni,

oggi tale lasso di tempo si è ridotto spesso a 3 anni ed in ogni caso viene sempre rivisitato con frequenza annuale) e dei percorsi attuativi degli stessi.

Le domande cui tali piani devono rispondere, considerando i 3/5 anni di intervallo temporale in esame, sono sintetizzabili in:

- come evolverà il contesto competitivo del mio *business*?
- quale sarà l'impatto di tale cambiamento sulla mia profittabilità?
- come dovrò adeguare la mia azienda in termini di prodotti, mercati, localizzazione geografica, tecnologie, cultura aziendale, etc.?

Più in generale:

- quanto dovrà essere diversa dall'azienda che è oggi?

Ed invece più specificatamente dal nostro punto di vista:

- di che tipologia di risorse umane dovrebbe essere composto il mio *organico ideale* per seguire tale evoluzione?

Fatta tale valutazione la dovremo mettere a confronto con l'*organico reale*, cioè quello attuale invecchiato di 3/5 anni al netto del normale “*turn-over*” fisiologico, con le sue caratteristiche di salute fisica, motivazione, competenze, caratteristiche personali, etc.

Da tale confronto emergeranno i “*gap*” principali su cui si dovrà, nei limiti del possibile, intervenire. Per quanto ampio tale *gap* possa presentarsi, non saremo mai nella condizione ideale ed utopistica di azzerare l'esistente ed avere di colpo l'*organico ideale*. Quindi l'obiettivo di tale analisi è quello di mettere in evidenza gli aspetti più rilevanti su cui intervenire per ridurre tale *gap* e, in particolare, quali sono le azioni da fare per mettere i lavoratori più senior in condizione di essere parte attiva del processo di adeguamento dell'azienda ai nuovi scenari. Infatti, l'*ageing* della

popolazione aziendale in continua crescita diventa uno degli aspetti più rilevanti su cui operare per rendere virtuoso il processo sommariamente descritto.

Interessante è la ricerca effettuata da Clark e Ghent (2009) sull'utilizzo del *modello dell'evoluzione demografica*, ai fini di poter pianificare strategicamente l'evoluzione della popolazione lavorativa di una determinata azienda.

Se, in teoria, l'azienda si trovasse in un mercato completamente stabile e quindi dovesse produrre un livello costante di “*output*” ed avesse una forza lavoro adeguata ad esso (in termini complessivi di competenze ed anche di composizione anagrafica), il suo compito sarebbe relativamente facile, avendo l'obiettivo di mantenere stabile tale composizione della forza lavoro nel tempo. Ma, come sappiamo, tale condizione non esiste; al contrario ci troviamo in uno scenario di mercato che in generale cambia sempre più rapidamente e quindi sarebbero necessarie modifiche frequenti all'organico per tendere a quello ideale.

Il modello demografico considera che le modifiche necessarie alla composizione della forza lavoro possano essere pianificate con simulazioni derivanti dai modelli di evoluzione demografica della popolazione in generale: come, ad esempio, considerando gli effetti del “*baby boom*” del periodo post-bellico negli anni '50 e '60, oppure gli effetti dell'attuale vistoso calo di fertilità nei paesi sviluppati.

I due autori evidenziano che modifiche non desiderate dall'azienda, in termini di composizione della forza lavoro dell'azienda stessa, possono essere in qualche modo gestite (ad esempio mediante *policy* relative ai pensionamenti, piuttosto che mediante *policy* mirate relative al reclutamento o al trattenimento di risorse pregiate), ma poche realtà utilizzano la tecnica dell'evoluzione demografica per “progettare” la propria struttura di forza lavoro necessaria nel medio termine (in termini di dimensione e *mix* generazionale).

La ricerca di Clark e Ghent esemplifica come il modello dell'evoluzione demografica possa essere utile per pianificare strategicamente la forza lavoro: essi assimilano, ad esempio, le nuove assunzioni di risorse *junior* ai tassi di fertilità e l'assunzione di risorse senior qualificate all'ingresso “mirato” di migranti qualificati.

La dimensione e la struttura anagrafica della forza lavoro è influenzata da assunzioni, dimissioni e pensionamenti, così come la composizione anagrafica della popolazione in genere è influenzata da tasso di fertilità, tasso di mortalità ed immigrazione.

La pianificazione strategica del personale quindi, oltre ad occuparsi come sempre di cambiamenti organizzativi, “*recruiting*” ed altro, sarà via via più orientata ad operare su un personale sempre più costituito da *senior* e si dovrà sempre di più occupare di temi quali la motivazione delle risorse che non devono essere perse, la riconversione di quelle abili, ma non più idonee nel loro attuale ruolo, di come operare un sempre più efficace trasferimento di *know how* dai *senior* ai più giovani, etc.

Vediamo adesso in un maggior dettaglio quei rischi che sono stati da più parti identificati come quelli che generalmente si presentano nelle organizzazioni aziendali a fronte del crescente fenomeno di *ageing* della popolazione aziendale, ribadendo ancora una volta che il peso e l'importanza di ciascuno di essi è variabile per ogni azienda ed è funzione di diversi parametri che la caratterizzano.

Possiamo così elencare i maggiori rischi, da più parti evidenziati (Rosa G., 2020), che l'*ageing* comporta, cercando di individuare, almeno concettualmente le possibili soluzioni:

1. Salute e sicurezza
2. Creatività e capacità di innovazione
3. Performance (motivazione ed energia)
4. Competenze
5. Trasferimento del *know how*
6. Differenza generazionale
7. Costo aziendale
8. Evoluzione del mercato di riferimento

9. Crescita del *turn over* generazionale

10. Discriminazione

Vediamoli specificatamente:

1. Salute e sicurezza

Il tema della *sicurezza*, in particolare per i lavoratori *senior*, è stato in passato spesso trascurato e sottovalutato e ciò probabilmente anche in base al fatto che l'esperienza degli individui cresce con l'età, così come la riflessività e questi fattori combinati insieme portavano ad un livello di rischio abbastanza contenuto. Nel tempo l'aumento sempre più marcato della competitività tra aziende in parallelo all'aumento percentuale della popolazione di lavoratori *senior*, ha fatto sì che siano fortemente aumentati gli infortuni sul lavoro, anche mortali, per i lavoratori "*over 55*".

Al giorno d'oggi sempre più lavoratori devono, per varie motivazioni, continuare a lavorare dopo i 60 anni; molti individui, come abbiamo precedentemente visto, a tale età cominciano o hanno già cominciato a manifestare un degrado delle proprie capacità fisiche come l'udito, il senso di equilibrio, la vista e altro. Questo degrado porta inevitabilmente ad un aumento del livello di rischio nello svolgimento di determinate mansioni che, fino a poco tempo prima, venivano svolte in modo sicuro; spesso gli individui tendono a minimizzare tali problematiche pur di non essere espulsi dal mondo lavorativo per inidoneità e perché non hanno ancora raggiunto una posizione previdenziale che garantisca loro una vecchiaia serena.

Il tema di rischio collegato alla *sicurezza* è contiguo a quello della *salute* ed i confini tra le due aree si intersecano spesso.

In particolare, il tema della *salute* è sicuramente quello che vede una platea più ampia di lavoratori interessati in tutte le aree di *business* ed è quello che impatta di più anche sulla qualità di vita dei *senior* e sui risultati delle imprese. Per tale motivo, come abbiamo visto, è stato uno dei primi ad essere

analizzato (Illmarinen, Finlandia) inizialmente come appendice, in qualche modo, della medicina del lavoro, ma diventando ben presto uno dei pilastri per qualunque politica di Ageing Management che le imprese abbiano attuato o che dovranno attuare.

L'aspetto del rischio salute, ha delle rilevanze legate all'età più o meno severe, anche in funzione del contesto lavorativo cui si riferisce. Nelle realtà produttive in particolare, ma anche in certe attività di servizi, il degrado di alcune funzionalità fisiche (naturali, piuttosto che generate/aggravate dalla tipologia di lavoro stesso) può risultare ad un certo punto incompatibile con l'attività stessa, pena rischi inaccettabili di infortunio: si parla in questo caso di *inidoneità* a quel tipo di lavoro.

Spesso si tratta di problemi di natura muscolare e/o scheletrica, ma non solo: vista e udito sono altri aspetti molto rilevanti.

È evidente che queste problematiche, qualora non correttamente gestite ed a fronte del forte fenomeno di *ageing*, possono rappresentare in breve tempo un problema insormontabile per molte imprese con tutte le ricadute di natura economica che ne possono conseguire.

Come gestire correttamente l'ageing sul fronte sicurezza e salute:

Vediamo alcune misure che le imprese possono/devono attuare per un corretto Ageing Management relativamente al rischio in esame.

Gli interventi possibile riguardano principalmente le seguenti aree:

- *Ergonomia*: vale a dire l'adeguamento dei luoghi/postazioni di lavoro al fine di ridurre il rischio di infortuni, ma soprattutto ridurre il rischio di degrado delle capacità fisiche dei lavoratori
- *Organizzazione del lavoro*: programmare per tempo politiche di mobilità interna che consentano di evitare l'esposizione di lavoratori senior ad attività in cui il degrado di alcune capacità aumenta significativamente il livello di rischio connesso all'attività stessa

- *Formazione*: la formazione continua dei lavoratori e dei responsabili ai diversi livelli, rappresenta uno degli aspetti più importanti, in generale per tutte le politiche di *active ageing*, ma in particolare per la *sicurezza* e la *salute*: un corretto e continuo addestramento all'esecuzione di pratiche di lavoro corrette rappresenta una delle armi più efficaci sia per una riduzione degli infortuni con l'età, che per un minore degrado di alcune capacità fisiche dei lavoratori

Oltre a questi interventi, direttamente collegati alla esecuzione delle mansioni cui il singolo lavoratore è preposto, vi sono anche alcune azioni che diverse aziende stanno mettendo in campo per migliorare la condizione dei lavoratori senior e che sono, a pieno titolo, azioni connesse all'*active ageing*. Facciamo riferimento a quello che viene spesso identificato come il benessere del lavoratore ed in particolare del lavoratore senior.

Come abbiamo visto in precedenza un "*buon invecchiamento*" dell'individuo, inteso come stato di benessere generale sia fisico che psichico, dipende molto dai comportamenti quotidiani e non solo dalla genetica dell'individuo stesso; considerato che trascorriamo una larga parte della nostra vita attiva nell'ambiente di lavoro, è evidente che un ambiente aziendale che crei in generale condizioni di benessere ai propri dipendenti può influenzare moltissimo un sano invecchiamento e, in ultima analisi, anche una migliore produttività.

In questo senso cominciano ad aumentare le aziende che introducono (come aspetto collaterale alla formazione) momenti di educazione allo *stile di vita* (sana e corretta alimentazione, gestione dello *stress*, "*screening*" medico ed in generale di quei fattori che peggiorano la qualità della vita stessa come il fumo, l'alcol, etc.).

Tale pratica, ancora non ampiamente diffusa, ha efficacia se non si ferma ad iniziative singole e sporadiche, ma aumenta la propria valenza se, attraverso un'azione continuativa e ripetuta, porta ad una vera e propria cultura della salute nell'azienda e nell'individuo.

2. *Creatività e capacità di innovazione*

Questo è un rischio oggettivo legato all'invecchiamento della popolazione aziendale: col passare degli anni troviamo sempre più difficoltà a doverci adattare o, peggio ancora, dovere creare nuove situazioni. Preferiamo affidarci a schemi già vissuti e per noi consolidati, piuttosto che sperimentare nuovi schemi: nasce una sorta di “inerzia” mentale e di resistenza al nuovo. Occorre inoltre osservare che questa attitudine rischia di creare un circolo vizioso; infatti, questa diminuita attitudine al cambiamento può creare nell'individuo una sorta di auto percezione di invecchiamento, generando un vero e proprio “*loop*” negativo.

Tale atteggiamento trova, in una discreta platea di lavoratori, una giustificazione anche nel fatto che un senior spesso teme che in contesti nuovi possa perdere un vantaggio competitivo verso i più giovani, a causa di una minor valenza dell'esperienza acquisita e del doversi confrontare su nuovi aspetti.

Questa mancanza di desiderio di innovare che tende ad accompagnare l'invecchiamento dell'individuo, generando una vera e propria *resistenza al cambiamento*, non è soltanto percepibile da numerose esperienze quotidiane, ma è anche documentata. Infatti, uno studio tedesco degli anni '90 (Guzzo R. A., 1992) mostra una diminuzione di circa l'1% della disponibilità all'innovazione all'aumentare di un anno di età dell'individuo.

Come gestire correttamente l'ageing in tema di creatività e disponibilità al cambiamento:

In questo caso sono fondamentali due leve e più precisamente:

- *L'age diversity*: gli stessi studi di cui sopra (Guzzo R. A., 1992) registrano che la mancanza di propensione all'innovazione ed al cambiamento non è solo collegata all'aumentare dell'età, ma è tanto

più marcata quanto più nell'azienda manchi un adeguato mix generazionale. In altre parole, un'azienda con un'età media di 50 anni risulta meno innovativa di una che ha dei sessantenni, ma anche una numerosa componente giovanile

- *L'organizzazione del lavoro*: una attenta gestione delle risorse umane è essenziale per gestire questo rischio legato all'ageing. Occorre che le aziende e le loro funzioni HR in particolare, supportino i senior nel superare le eventuali difficoltà legate ad un cambiamento (es. l'utilizzo di nuove tecnologie informatiche). Esse devono inoltre fare un'azione di convincimento rappresentando il cambiamento come da una parte un fatto inevitabile, ma parallelamente rappresentandolo come una nuova sfida ed un'opportunità di ulteriore crescita ed arricchimento per la persona

Infine, l'organizzazione è fondamentale per creare quelle condizioni di lavoro che sfruttino la leva intergenerazionale, nel senso di mettere a frutto (i) la indubbia maggiore creatività ed energia di una risorsa giovane da una parte e (ii) la maggiore concretezza di un senior e la sua probabile capacità, basata sull'esperienza, di trasformare un'idea innovativa in una soluzione realmente attuabile, superando quegli ostacoli pratici che si possono presentare durante tale processo.

3. *Performance: motivazione ed energia*

La prestazione dell'individuo in ambito lavorativo, così come in altri campi, è principalmente influenzata da due fattori: l'*energia* e la *motivazione*.

Come abbiamo visto e come è facilmente intuibile, entrambe queste leve sono in genere destinate a calare al crescere dell'età dopo i 40/50 anni: l'*energia* tende a diminuire prevalentemente per il calo delle caratteristiche fisiche con l'età e la *motivazione* perché spesso, con il passare degli anni, molti individui tendono ad "accontentarsi" della posizione acquisita. Molte indagini interne alle aziende mostrano come i lavoratori *senior*, in larga

misura, si dichiarano abbastanza soddisfatti dello *status* raggiunto, ma soprattutto di non avere grandi aspettative per il loro futuro lavorativo.

Di nuovo questi aspetti assumono un livello di rischio elevato a fronte del fenomeno di *ageing* e di un mercato del lavoro sempre più aperto, dinamico e denso di sfide quasi quotidiane che richiedono sempre maggiormente all'individuo di essere propositivo e spesso a non limitarsi al puro svolgimento meccanicistico del proprio lavoro.

Inoltre, in un contesto lavorativo in cui i senior sono sempre più numerosi dei *junior*, se non viene gestito in modo efficace lo stimolo della motivazione nei primi e si lascia che siano solo i giovani a dare spinta propulsiva allo sviluppo del *business*, si creerà in breve per molte aziende una situazione, ancora una volta, insostenibile nel prossimo futuro.

Occorre anche notare che spesso molte imprese investono prevalentemente e/o solo sulla motivazione delle risorse più giovani, che per loro caratteristica sono già in genere propensi a trovare stimoli e dispongono di maggiori energie intrinseche; ciò non significa che non occorra investire su questi ultimi, ma più in termini di corretto sviluppo delle proprie competenze ed esperienza che non su stimoli di cui non hanno realmente bisogno.

La *motivazione* dei lavoratori senior presenta una problematica ulteriore che si ricollega a quanto esaminato al punto precedente: la *resistenza al cambiamento*. Pertanto, occorre che le imprese supportino i *senior* a trovare nuove e diverse motivazioni per fare emergere l'energia necessaria a renderli elementi attivi per i cambiamenti che il mondo del lavoro richiede sempre più insistentemente.

Come gestire correttamente l'ageing in termini di motivazione ed energia positiva:

Per gestire correttamente i rischi associati al fisiologico calo motivazionale dei lavoratori *senior* è fondamentale tenere presente il seguente aspetto e cioè

che i fattori motivanti mutano sostanzialmente nell'individuo al variare dell'età.

Questo è sicuramente l'aspetto su cui le aziende più evolute nell'Ageing Management e le imprese in generale dovranno tenere conto per mantenere un soddisfacente motivazione nei lavoratori *senior* per ricavarne le migliori energie in un'ottica di utilità aziendale e di benessere mentale delle proprie risorse.

Per intervenire efficacemente occorre lavorare su due piani:

- il livello di considerazione personale e di autostima
- il livello di “sfida” professionale

Per il primo punto occorre che il lavoratore si senta apprezzato e riconosciuto per il proprio contenuto ed esperienza. Da questo punto di vista le recenti esperienze nel campo della gestione delle risorse umane mostrano che quelli che erano tipici riconoscimenti formali (come *benefit* visti come “*status symbol*”, qualifiche di contratto rigide e fine a sé stesse, etc.) non sono i più efficaci se non a volte addirittura controproducenti (creando gelosie e possibili fratture nel rapporto con i colleghi) o perlomeno vanno gestite in maniera isolata e puramente formale.

Le recenti e più moderne politiche di gestione del personale puntano di più a sensibilizzare i vertici aziendali per dare anche riconoscimenti che “tocchino” la sfera emotiva delle persone e che valorizzino le capacità e l'esperienza dei *senior* mediante riconoscimenti personalizzati e con un approccio che casomai susciti emulazione comportamentale nei colleghi, più che invidia e gelosia; occorre comunque evitare di cadere nell'eccesso opposto di paternalismo (di nuovo assume ancora una volta importanza la *formazione*, in questo caso dei capi su come gratificare le proprie risorse). Un premio personalizzato e consegnato in occasioni di incontri aziendali con l'adeguata motivazione, un video diffuso sulle ormai onnipresenti intranet aziendali per un progetto o un *task* portato avanti dall'individuo o da un *team*,

l'invito ad un evento o ad una cena aziendale per fare degli esempi di gratificazioni che, se basate su contenuti e risultati concreti e fatte con sincerità, danno risultati più motivanti di un semplice bonus o gratifica economica e che costano all'azienda meno. Sottolineiamo che affinché tali manifestazioni non rappresentino episodi sporadici ed estemporanei e necessari e fondamentale la formazione dei diversi livelli di capi (non tutti hanno di base una corretta sensibilità su questi aspetti) che sviluppi e rinforzi la loro cultura su come gestire queste leve di *motivazione*.

Questi strumenti, che agiscono prevalentemente sullo status del lavoratore in azienda, non devono però essere l'unica leva su cui agire. Se usati da soli e fine a sé stessi possono avere alla lunga anche un effetto controproducente: quello di creare nei soggetti interessati uno stato di autocompiacimento eccessivo e fare sì che il soggetto sia portato nel tempo a “sedersi” sul livello di considerazione raggiunto.

La loro efficacia diventa reale se l'azienda ed i suoi capi riescono a proporre ed a chiedere a questi *senior* di confrontarsi sempre con nuove sfide professionali: tu (individuo o *team*) che sei riconosciuto come “bravo” dall'azienda in base ai risultati raggiunti, sei anche colui che può farcela a superare un nuovo *task* in cui servono competenza, esperienza, ma anche voglia di spingersi “oltre”.

È quindi dal combinato disposto di queste due leve che, se operato correttamente, si ottiene il migliore risultato, trasformando il rischio di calo motivazionale e spinta propulsiva dei *senior* in un'opportunità di migliore performance dei lavoratori e dell'azienda in senso più lato.

Accanto alle due componenti su cui operare per un *active ageing* efficace appena viste, esiste una terza leva su cui l'azienda può e deve agire nei casi in cui risorse ancora capaci soffrano di calo motivazionale: il *cambio di mansione*. Molte organizzazioni aziendali moderne sono già strutturate in modo più piatto e spesso operano sempre più per progetti; queste aziende

sono le più indicate ad operare con cambi di mansione che stimolano spesso gli individui a trovare nuove energie e motivazione per dare una performance migliore, uscendo da una routine lavorativa in cui stavano cominciando a sedimentarsi.

4. Competenze

Il rischio legato al fatto che una determinata risorsa dotata di competenze, di base e/o acquisite nel lavoro, utili e sufficienti a svolgere determinati compiti fino ad un determinato momento si trovi nella situazione improvvisa di avere bisogno di competenze ulteriori o, addirittura, completamente nuove, è un rischio che solo negli ultimi anni ha assunto ed assumerà nel prossimo futuro una dimensione non immaginata prima. Mai come in questi anni il processo di cambiamento continuo ha assunto dimensioni così rilevanti, accentuato dalla sempre più forte influenza dell'automazione, della digitalizzazione, dall'introduzione ed utilizzo di strumenti nati ieri, ma il cui uso sta crescendo esponenzialmente (basti pensare all'impatto dei *Big Data*, di *Internet of Things* e dell'IA per fare gli esempi più importanti) in molte attività, non solo di ricerca, ma industriali e di fornitura di servizi.

Nuovamente, questa situazione di rischio è più rilevante a fronte dell'*ageing* della popolazione lavorativa. Secondo recenti dati raccolti ed elaborati dall'World Economic Forum's (World Economic Forum, 2018) la riqualificazione di competenze impatterà circa il 50% dei lavoratori ed oltre il 40% delle competenze specifiche associate al proprio lavoro cambierà sostanzialmente nei prossimi cinque anni. In termini di criticità per i senior un altro studio del 2016 evidenzia come l'utilizzo di applicazioni tecnologiche risulta facile per oltre la metà della fascia di età compresa tra i 25 ed i 35 anni, mentre per la fascia tra i 55 ed i 65 anni riesce a circa il solo 10%.

La criticità si manifesta non solo in termine di riqualifica completa dei lavoratori, ma spesso si manifestano problemi di basso livello di qualifica dei lavoratori adulti. In Italia in particolare questa situazione è particolarmente grave: circa il 25% degli italiani ha recentemente dichiarato di non saper usare il *personal computer* contro un 5% di paesi come U.K., Germania e Olanda.

Si sta venendo a creare un contesto dove si rischia che vi siano molte persone disoccupate e viceversa molti ruoli in cui mancano risorse con le adeguate competenze per ricoprirli.

Come gestire correttamente l'ageing in tema di cambio e/o ampliamento di competenze:

Il tema del rischio di perdita di competenza in scenari che, come abbiamo evidenziato, al giorno d'oggi cambiano in modo molto rapido, è probabilmente uno di quelli che richiede alle aziende il maggior sforzo di programmazione: una corretta e tempestiva analisi dei futuri scenari, fatta periodicamente in fase di pianificazione strategica, deve cercare di valutare la tipologia di nuove competenze necessarie negli anni a venire in funzione della mutazione di scenario valutando il gap tra necessità futura e situazione attuale.

Anche in questo caso, questa necessità è ancora più stringente a fronte dell'*ageing*: infatti i lavoratori *senior* sono quelli che sia per motivi neuroscientifici che per resistenza al cambiamento, hanno bisogno di maggior supporto e di maggior fiducia nel credere che possono farcela ad arricchire/modificare le proprie competenze per non rischiare di restare esclusi dalla realtà lavorativa nel prossimo futuro.

Occorre inoltre considerare che un *senior* apprende in modo diverso da un *junior*, il primo ha spesso bisogno di capire meccanismi e logiche di una nuova tecnologia prima di impararne l'effettivo utilizzo, mentre un giovane si avvicina molto più rapidamente ad un pratico utilizzo, accettando

inconsapevolmente di comprenderne le logiche “in corso d’opera”. Esempificativo in questo senso è l’uso di nuove tecnologie informatiche e/o digitali: un giovane inizia ad utilizzare una nuova applicazione in tempi rapidissimi ed in parallelo avvia un suo processo interno di comprensione dei meccanismi su cui è basata, mentre un *senior* spesso si avvicina ad essa incuriosito, ma anche un po’ dubbioso sulla sua validità e cerca di capirne le logiche passo per passo prima di utilizzarla in modo convinto. È inevitabile che il processo di apprendimento di un *senior* sia un processo più lungo e che necessita di maggior supporto per riuscire.

Un altro aspetto che spesso si verifica in situazioni di forte cambiamento ed in cui una platea più ampia di *senior* si oppone di fatto ad esso è quello che all’interno del gruppo di *senior* che si oppongono si manifesta una sorta di rappresentante dell’opposizione al cambiamento. In tal caso, verificato che la persona non assuma tale atteggiamento per interessi puramente personali di rendita di posizione o di qualche privilegio, una pratica di successo può essere quella di individuare in quella persona quella su cui agire per farne un futuro promotore del cambiamento stesso: il modo è quello di confrontarsi con la persona e capire da lui le ragioni pratiche e sostanziali che, a suo parere, rappresentano ostacoli al nuovo scenario ed insieme a lui individuare risposte e soluzioni ai problemi stessi. In tal caso il rappresentante del “dissenso” diventa poi di fatto il miglior sostenitore dell’attuazione del cambiamento verso i propri colleghi.

In ogni caso quando il cambio e/o l’*“upgrade”* di competenze è indispensabile per la futura sostenibilità del *business* aziendale, occorre usare tutte le leve necessarie per attuarlo e, seppur con tutti i supporti e l’assistenza del caso verso i *senior*, non creare false aspettative sul fatto che uno possa continuare ad operare con le vecchie metodiche, pena portare le risorse che non si adeguano ad una vera e propria esclusione dal contesto lavorativo.

5. *Trasferimento del know how*

Uno dei modi di dire e dei luoghi comuni che viene spesso citato in un'azienda in cui una persona competente, uno specialista o comunque un lavoratore dotato di un forte *skill*, lascia l'azienda stessa per pensionamento o per cambio di lavoro, è il seguente: “nessuno è insostituibile”.

Questa affermazione, che in passato ha sempre rappresentato un fatto sostanzialmente vero in quanto le aziende sono sempre riuscite a effettuare un ricambio o a modificare l'organizzazione del lavoro in modo da mantenere sostanzialmente inalterata la *performance* aziendale, oggi sta perdendo la sua validità in un numero sempre maggiore di casi.

Citiamo come esempio eclatante che un ricercatore dell'Age Lab del MIT (Rosa G., 2020) ha segnalato un grave problema che affligge il Pentagono relativamente ai programmi di disarmo nucleare, dovuto al fatto che non ci sono più gli scienziati che hanno lavorato al programma missilistico nucleare degli anni '60 ed evidentemente non esiste una documentazione tecnica sufficiente e necessaria per comprenderne la costruzione e la funzionalità.

Senza arrivare a situazioni del tipo di quella citata, il problema della *perdita di know how* sta diventando un aspetto molto rilevante e, ancora una volta, amplificato dal fenomeno di *ageing*.

Molti ricercatori e specialisti identificano nella competenza, nel *know how* e nel trasferimento di esso tra generazioni diverse all'interno dell'azienda, una delle risorse strategicamente più significative per l'azienda stessa (Grant R. M., 1996).

Peter Drucker è stato il primo (Drucker P. F., 1993) ad allertare i responsabili delle organizzazioni aziendali che, con la nascita della cosiddetta società della conoscenza (*“knowledge society”*), la conoscenza stessa cambiava significato assumendo un valore talvolta più alto sia del capitale economico che del lavoro umano.

Il capitale intellettuale ed il talento dei lavoratori sono diventati sempre più aree rilevanti di vantaggio competitivo e, talvolta, aree critiche per la stessa sopravvivenza delle aziende.

La conoscenza rappresenta quindi un valore che, una volta perso, difficilmente può essere ricostruito totalmente ed in ogni caso solo attraverso uno sforzo significativo, sia in termini temporali che economici.

La conoscenza può essere suddivisa in due categorie (Turner K. L. et Makhija M. V., 2006):

(i) *la conoscenza esplicita*

(ii) *la conoscenza tacita*

La prima generalmente è inequivocabile, osservabile ed incontestabile, essa può essere codificata e trasferita in una determinata organizzazione tra individui senza il rischio di perderne i contenuti (mediante: documenti, *database*, *policy* e procedure). La seconda è invece difficilmente esplicitabile e quindi difficilmente trasferibile: è per sua natura informale, non codificabile ed è sempre legata al contesto specifico.

La conoscenza tacita è generalmente una conoscenza di tipo pratico, legata più al come fare qualcosa che non al sapere come fare.

Infatti, per l'andamento demografico precedentemente rappresentato, nel prossimo futuro il rischio per certe aziende non sarà quello di perdere uno od un numero limitato di individui con il proprio importante contenuto di conoscenze, ma intere generazioni di *senior* rischiano di uscire dal mondo del lavoro senza avere trasmesso il proprio bagaglio di conoscenze.

Non sono poche le aziende che continuano ad avere una visione di breve termine, non preoccupandosi di trattenere i lavoratori più talentuosi ed incoraggiando prepensionamenti, magari di *senior* di alta esperienza.

Occorre precisare che, quando parliamo di conoscenze trasmissibili, non facciamo solo riferimento al *know how* tecnico, ma anche alle conoscenze di

tipo relazionale che ogni individuo, chi più chi meno, sviluppa nel proprio vissuto lavorativo e che, se non opportunamente trasmesse, rischiano spesso di creare delle vere e proprie “*disruption*” in certi rami di business aziendali: basta pensare per esempio alle relazioni di tipo commerciale, ma non soltanto.

Come gestire correttamente l'ageing in termini di trasmissione del know how:

La capacità di trattenere i propri lavoratori più dotati di talento ed a maggior *know how* non è una tematica che si affronta con una visione di breve termine, ma richiede una programmazione lungimirante e strutturata (Calo T. J., 2008).

Per ridurre il rischio di perdita di *know how*, occorre fondamentalmente che le aziende ed in particolare le loro direzioni HR sviluppino una mappatura dettagliata delle competenze esistenti al proprio interno, una sorta di *data base* che associ a ciascun lavoratore o gruppo di lavoratori il *know how* disponibile in azienda ed in particolare quello più a rischio di perdita.

Sulla base di tale mappatura sarà necessario programmare ad intervalli periodici che cosa fare per un corretto trasferimento di *know how*, in particolare dai lavoratori senior alle risorse più giovani.

Generalmente si può agire su due piani:

- *Creazione di data base documentale aziendale*: accessibile a tutti i lavoratori attuali e futuri, che consenta di patrimonializzare il contenuto del *know how* aziendale (*la conoscenza esplicita*) rendendolo fruibile alle generazioni future
- *Creazione di un “learning system”*: che renda trasferibile in modo sistemico il *know how* (quindi anche *la conoscenza tacita*) e le competenze importanti per il *business*

Per quanto concerne il primo punto, che è basilare, molte aziende evolute e tecnologicamente più avanzate lo hanno già in essere, ma esso diventa praticamente inutile se non affiancato dalla seconda azione: esistono diversi casi di aziende che hanno fatto sforzi importanti per digitalizzare documentazione essenziale per i contenuti del proprio *business*, ma che poi di fatto non sono in grado di utilizzarla perché non c'è più nessuno in grado di accedervi e/o di farne un uso utile.

Occorre quindi agire su una corretta ed efficace trasmissione delle competenze dai *senior* ai *junior*, in particolare per quanto concerne la conoscenza tacita e che quindi insegni non solo il “cosa fare”, ma anche il “come fare”, vincendo quella ritrosia a trasmettere il proprio *know how* considerandolo come una propria conquista di cui si è, più o meno esplicitamente, gelosi.

Per la trasmissione della conoscenza tacita, possiamo fare riferimento a tre modalità tipiche perché, nella pratica, spesso si ha una combinazione delle stesse:

- a) modello “*one-to-one*”: si sviluppa in percorsi, più o meno formalizzati, di sviluppo delle competenze di una risorsa più giovane mediante il supporto pratico di una risorsa senior esperta, in diversi modi (*coaching*, *mentoring*, ...)
- b) modello *proceduralizzato*: si rivolge in particolare ai neoassunti, mediante pratiche di addestramento e formazione iniziale ed è generalmente formalizzato in termine di scopo, metodo e contenuto. Utilizza spesso forme di “*training on the job*”
- c) modello *istituzionalizzato*: basato su esperienze collettive, più o meno formalizzate, mirate allo scambio/condivisione della conoscenza; viene attuato spesso in gruppi ristretti su tematiche specialistiche (ad esempio i circoli di qualità)

Per fare questo occorre che l'azienda promuova con continuità situazioni di affiancamento tra *senior* e *junior* ed incentivi i senior ad essere proattivi in tale azione.

L'incentivazione dei senior in tal senso, anche questa volta deve contare, non tanto o non solo, su aspetti materiali, ma piuttosto su leve emozionali come la gratificazione, da rendere pubblica nella platea di lavoratori dell'azienda, di vedere riconosciuta la propria competenza e sottolineando l'importanza di come sia fondamentale che essa non vada persa.

Emerge anche qui il fatto che la gestione delle risorse fatta dall'azienda e dai capi debba lavorare non solo su bonus economici, ma che una corretta azione sulla parte emotiva delle persone, che non sfoci nel paternalismo, spesso dà risultati di gran lunga più efficaci sulla performance dei lavoratori ed infine sulla azienda: valorizzare e gratificare le persone meritevoli è importante.

Come per la gestione di altri rischi legati all'*ageing*, anche quello di una efficace gestione del trasferimento di *know how* vede come condizione necessaria quella di un forte supporto del vertice aziendale e della funzione HR.

6. Differenza generazionale

Il fatto di avere in azienda un "*range*" di età variabile dai ventenni agli *over 60* può essere un problema in termini di capacità di dialogo, in particolare tra i più *senior* ed i più giovani e questo, in particolare, al giorno d'oggi dove il *gap* tra la generazione più giovane che entra nel mondo del lavoro con una "*forma mentis*" già completamente digitale e la generazione dei *senior* che, nel migliore dei casi, la digitalizzazione la appresa o la sta apprendendo recentemente. È quindi fisiologico che possa esistere una intrinseca difficoltà di comunicazione tra generazioni distanti e come questa rappresenti un rischio se non viene gestita e superata.

Abbiamo però anche visto, di contro, che il *mix* generazionale, se opportunamente pianificato e gestito, può rappresentare un vantaggio

competitivo per le aziende di valore non trascurabile (vedasi creatività e capacità di innovazione, competenze, trasferimento di *know how*, disponibilità al cambiamento e altri aspetti).

Come gestire correttamente l'age diversity in azienda:

L'efficacia di una corretta gestione del *mix* generazionale all'interno di un determinato ambiente di lavoro è probabilmente uno degli aspetti più delicati da gestire e per esso, più di tutti, è difficile avere delle regole e degli schemi fissi e rigidi cui fare ricorso; la soluzione di questa criticità è connessa ad un concetto di cultura aziendale in grado di creare un ambiente inclusivo in grado di utilizzare tutte le potenzialità presenti in azienda in termini di punti di forza delle diverse fasce d'età.

Occorre creare un rapporto di colloqui e di confronto tra senior e giovane e si può operare agendo su queste leve:

- *Formazione*: è la prima su cui agire anche in ordine temporale, creando occasioni di incontri guidati/supportati in cui mettere a confronto, su temi specifici, le diverse idee e cercando di superare quelle eventuali barriere e preconcetti iniziali, basati magari anche su un aspetto formale completamente diverso tra le due età. In tale fase è utile fare questi confronti su temi pratici e sulle modalità di soluzione di problemi concreti, piuttosto che impostare questi incontri su pure lezioni di tipo “*top-down*”
- *Coinvolgimento del top management*: questo fattore è, ovviamente, importante per una corretta gestione di tutte le azioni che un *active ageing* richiede in azienda, ma in questo caso è più rilevante proprio per dare un “*imprinting*” chiaro alla giusta cultura aziendale
- *Gestione operativa del processo*: per evitare che il *mix* generazionale non rimanga un concetto astratto, la sua applicazione richiede, in modo particolare, che venga gestita nel modo più rigoroso e continuo

possibile mediante una formazione continua nel tempo, un collegamento diretto al sistema premiante e così via; occorre che tutte le azioni intraprese in questo campo siano correttamente mappate e comunicate, pianificando gli obiettivi e gli interventi prioritari rispetto ad altri, in funzione del livello di importanza e/o criticità

7. Costo aziendale

Uno dei problemi che nel recente passato ha costituito e costituisce tutt'oggi un problema all'implementazione di efficaci politiche di *active ageing*, alimentando di fatto le massicce operazioni di prepensionamento oggi non più sostenibili dal sistema per i motivi illustrati in precedenza, è il fatto che una forza lavoro *senior* rappresenta un costo aziendale più elevato rispetto ad una forza lavoro giovane. Ciò è vero anche considerando la sola componente legata agli aumenti salariali che si verificano con l'avanzare dell'età, siano essi più o meno automatici e significativi.

Vi sono inoltre altri costi indiretti che vanno a rendere più onerosa la fascia lavorativa più anziana, quali: le inidoneità a determinate mansioni ed in qualche misura l'assenteismo, sono aspetti che cominciano ad avere un peso non trascurabile in termini di maggior costo dei lavoratori *senior* in generale. A compensare questi maggiori costi della fascia *senior* di lavoratori di un'azienda, intervengono talvolta altri elementi come, ad esempio, il fatto che la performance di un *senior* può essere superiore, per esperienza e/o *know how* acquisito o per altri motivi, e tale da giustificare il maggior costo.

Un altro elemento di costo non così evidente che agisce questa volta a favore della fascia *senior* è legato al fatto che spesso in determinate realtà aziendali si verifica un forte *turn over* nei primi anni di permanenza di una risorsa giovane, in particolare laureati e persone di potenziale elevato; tale *turn over* rappresenta un costo non trascurabile, anche se nascosto, in termini di tempo dedicato alla formazione della persona e che occorre replicare con il nuovo entrante.

Come intervenire per ridurre il maggior costo della fascia senior:

Come abbiamo appena accennato, è implicito che se si riesce a migliorare la prestazione del senior ne consegue anche una migliore resa del costo dedicato, ma questa non rappresenta una vera e propria leva mirata a gestire questa problematica.

Piuttosto esiste, nella situazione demografica attuale e nel panorama di invecchiamento delle risorse lavorative che difficilmente riescono oggi ad anticipare l'uscita pensionistica, una fascia sempre più ampia di persone che: (i) devono continuare a lavorare e non possono anticipare la pensione per la normativa vigente (limiti di età e/o età + anni di contributi), (ii) hanno una vita lavorativa pregressa solida e che ha loro consentito di costruire una base contributiva adeguata e (iii) non hanno più posizioni che richiedano un *full time* pieno, pur dando ancora un contributo ed un valore aggiunto importante all'azienda.

Per queste persone può essere fortemente apprezzabile una maggior flessibilità sull'orario di lavoro, forme di *part time* combinato magari con lo *smart working* che consentano loro di avere un maggior senso di libertà per curare propri interessi non collegati all'ambito lavorativo attuale.

Per loro la possibilità di continuare a dare un contributo all'azienda e contemporaneamente riuscire a crearsi degli spazi maggiori per dedicarsi alla famiglia e ai propri *hobby* porta spesso a creare una condizione di benessere psicofisico ottimale: quasi una sorta di uscita *soft* dal mondo lavorativo ed una preparazione graduale alla vita da pensionato.

Tali forme di collaborazione producono all'azienda un risparmio non marginale sui costi e consentono di continuare a sfruttare le valenze del *senior* ed in particolare a gestire in modo razionale e strutturato il trasferimento di *know how* ed il passaggio di competenze.

8. *Evoluzione del mercato di riferimento*

La differenza generazionale ed il fenomeno di invecchiamento della popolazione, sia generale che quella lavorativa, possono presentare problemi non solo all'interno delle imprese, ma anche nelle relazioni tra le aziende ed il mondo esterno ed in particolare quello dei clienti.

Un esempio lampante è quello della recente forte accelerazione che le banche hanno dato all'utilizzo dell'"*home banking*" rispetto al classico riferimento dello sportello fisico bancario; tale innovazione, nata dalla spinta delle banche a ridurre i propri costi ed apprezzata dai molti clienti molto impegnati nel proprio lavoro e che hanno potuto operare quotidianamente a distanza, ha creato invece non pochi problemi a quella ampia utenza bancaria più *senior* e poco avvezzata all'utilizzo di strumenti informatici. In tal caso l'interfaccia, spesso telefonico, tra un'utenza anziana e ancora "analogica" e i dipendenti delle banche spesso giovani e molto più "digitali" è stato e continua ad essere problematico: la comunicazione, anche in termini di linguaggio, tra queste due realtà così lontane dal punto di vista generazionale è sicuramente un problema.

Altri esempi si trovano quotidianamente anche in molti altri settori di *business*: immaginiamo i problemi che sorgerebbero qualora, ad esempio, i punti vendita di un'azienda produttrice di capi d'abbigliamento giovane fossero gestiti da personale di vendita maturo, non in grado di confrontarsi in termini di gusto e moda con la platea di ragazzi potenziali clienti.

Altro caso tipico è quello delle società di consulenza che si occupano di riorganizzazioni aziendali, di revisioni di bilancio o revisioni di processo e procedure; queste spesso hanno molte risorse giovanissime e magari di alto potenziale, ma ancora inesperte e che vengono mandate spesso "allo sbaraglio" in aziende clienti dove si confrontano con dipendenti *senior* sicuramente esperti nel loro mestiere e magari "seccati" di dovere dedicare tempo a questi giovani consulenti, apparentemente anche presuntuosi di appartenere a società importanti. In questi casi se la squadra dei consulenti non è guidata da uno o più *senior* in grado di dialogare con l'utenza e di

guidare supportandola la squadra dei giovani, il risultato può essere un disastro.

Come intervenire per gestire la differenza generazionale verso il mercato

In questo caso è fondamentale avere un buon *mix* generazionale interno all'azienda ed utilizzarlo in modo opportuno per avere le corrette interfacce, dal punto di vista dell'età, verso il mondo esterno all'azienda.

Ovviamente anche questo aspetto richiede un serio impegno dal punto di vista organizzativo, di pianificazione e gestionale.

Occorre anche qui mappare, per le diverse funzioni aziendali, le caratteristiche del personale necessario non solo quindi in termini di competenze, ma anche dal punto di vista generazionale; verificare eventuali gap esistenti tra la situazione attuale e quella necessaria e pianificare le conseguenti azioni sul piano delle risorse umane: *recruiting* di risorse giovani ove necessario, avviare operazioni di trasferimento di competenze finalizzate a operazioni di mobilità e tutto ciò che serve, funzione per funzione, ad avere una “*front line*” di risorse umane adeguata alle esigenze di interfaccia con il mondo esterno all'azienda anche dal punto di vista generazionale.

9. Crescita del turn over generazionale

Uno dei problemi che affligge il mondo del lavoro a livello globale è la difficoltà di trovare risorse con lo *skill* adeguato alle mansioni attuali e prossime future, a dell'evoluzione tecnologica di innumerevoli settori.

L'Italia non fa eccezione, anzi rappresenta un anello debole nel panorama dei paesi sviluppati. In un mondo del lavoro in cui la ripresa della produzione di beni e servizi è già ripartita in modo massiccio, dopo la parentesi di blocco non ancora esaurita dovuta al Covid-19, si sta già manifestando una carenza di giovani con la preparazione di base necessaria alle richieste del mercato. Diplomi di adeguata formazione e laureati, soprattutto di base tecnica, economica e nel settore dei servizi sanitari, scarseggiano e per molti di essi

la concorrenza di paesi esteri, che offrono condizioni economiche ed attrattività superiori, è molto forte. Si corre il rischio che quando nei prossimi anni si verificherà un esodo massiccio di persone in pensione, molte aziende possano trovarsi in seria difficoltà.

Quali sono gli interventi possibili

Oggi molte aziende, per minimizzare il rischio derivante da questo fenomeno, si stanno organizzando cercando di anticipare l'azione di *recruiting* all'interno delle Università cercando di attrarre le persone con le competenze di base idonee già durante il percorso finale degli studi. Vengono sempre di più organizzate giornate dedicate all'incontro tra aziende e mondo dell'Università o specifiche per azienda o per gruppi di aziende che incontrano studenti, prevalentemente nella fase finale dei corsi di laurea, e che sottoscrivono contratti formativi (*stage* v/s apprendistato) già prima del conseguimento della laurea. Questo tipo di approccio è prevedibile che venga esteso rapidamente verso gli istituti tecnici e professionali per quelle mansioni più operative in cui la base di *know how* necessario è comunque rilevante.

Altre aziende cercano di tamponare questa situazione, cercando di prolungare la permanenza al lavoro di risorse senior adeguate a coprire aree critiche, creandosi quel volano temporale per risolvere le criticità in modo più definitivo e strutturato: si arriva anche a forme di reimpiego di risorse già avviate in pensione.

10. La discriminazione

Nonostante le politiche dell'UE abbiano incentivato, negli scorsi decenni, l'uscita anticipata dei lavoratori *senior*, la realtà delle cose ha portato in pratica, sino ai primi anni del nuovo secolo, al fatto che una larga parte di lavoratori senior si è trovata esclusa sostanzialmente dal mondo del lavoro (Walker A., 2005). I lavoratori più anziani si trovano ancora spesso ad occupare un livello relativamente basso nel mercato del lavoro, subendo di

fatto una vera e propria discriminazione, per quanto riguarda l'assunzione in posti di lavoro vacanti ed anche in termini di formazione, qualora impiegati. Anche il ricorso all'innalzamento dell'età pensionabile, per ridurre i costi pensionistici futuri, si limita a enfatizzare una forma di discriminazione subita dai lavoratori più anziani.

La discriminazione verso i lavoratori senior basata su stereotipi va sotto il nome di *ageismo* dall'inglese “*ageism*”, coniato dal gerontologo americano Robert Butler (Butler, 1969: p. 22), per indicare “...il processo sistematico di stereotipizzazione e discriminazione degli anziani per cause anagrafiche...”.

Lo stereotipo associato all'età è di per sé negativo perché attribuisce all'anziano una serie di caratteristiche che sono antitetiche rispetto a quelle considerate di successo dalla maggioranza dell'opinione pubblica, tipicamente: calo della performance fisica in generale, affaticamento nel sostenere ritmi veloci, stress da eccesso di mobilità, minore energia, minore memoria, minore attitudine alle nuove tecnologie, rigidità mentale, minore propensione al cambiamento, maggiore suscettibilità, etc.

Tuttavia, le evidenze della discriminazione in base all'età sono difficili da dimostrare, perché gran parte di esse sono nascoste e indirette. Inoltre, talvolta i lavoratori anziani che rivendicano la discriminazione in base all'età sono spesso accusati di usare tale argomento come alibi.

Una ricerca condotta nel Regno Unito (Walker A., 2005) ha dimostrato che i datori di lavoro hanno spesso opinioni stereotipate riguardo ai lavoratori anziani e che tali stereotipi influenzano significativamente le fasi di reclutamento, formazione e sviluppo di carriera.

Classici esempi di stereotipi sono: i lavoratori *senior* sono più difficili da formare, non hanno grandi energie motivazionali, soffrono di mancanza di creatività, sono poco propensi all'innovazione, si oppongono a incarichi più faticosi, non accettano dover prendere ordini da lavoratori più giovani, etc. (Taylor P., Walker A., 1998).

Al contrario di quanto indicato da questi stereotipi, che in passato ma in parte ancora oggi, erano profondamente radicati, un'analisi più approfondita mostra che i lavoratori più anziani sono, in media, efficaci nel loro lavoro quanto i più giovani anche se con le dovute differenze. Generalmente, per esempio, il personale più *senior* ha meno infortuni rispetto a quello più giovane, ha una probabilità di uscire dall'organizzazione più bassa in quanto spesso più fidelizzato.

Anche studi più recenti confermano che il rischio discriminazione verso i lavoratori *senior* è ancora significativo: secondo un recente studio del 2020 (Studio Mercer, 2020) quasi i 2/3 degli “*over 45*” intervistati dichiara di essere stato testimone o avere vissuto in prima persona qualche episodio di discriminazione, come ad esempio: commenti negativi sull'età da parte di colleghi o addirittura dei capi (25%), mancate assunzioni basate genericamente sull'età troppo elevata (16%) o vedersi superati nello sviluppo di carriera da altri colleghi perché più giovani (12%).

Interessante anche il risultato di una recente ricerca effettuata da un'Università americana (Neumark D. et al., 2019): sono stati sottomessi più di 40.000 *curriculum vitae* in risposta a circa 13.000 ricerche *online* di personale, tutti con esperienze lavorative simili, ma di differenti età. I candidati più *senior* hanno ricevuto dal 20% al 50% di risposte in meno rispetto ai più *junior*.

Risulta evidente come tale atteggiamento e gli errati stereotipi sui lavoratori *senior* rappresentino una contraddizione considerato, come abbiamo visto, il valore aggiunto che essi possono dare nelle imprese qualora le loro valenze siano sfruttate in un *mix* generazionale benefico.

Come intervenire per ridurre/eliminare la discriminazione rispetto all'ageing:

L'UE ha introdotto una Direttiva antidiscriminatoria globale⁶, chiedendo agli stati membri di adottare tutte le misure necessarie che assicurassero:

- l'abrogazione di tutte le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative contrarie al principio della parità di trattamento
- l'abrogazione di tutte le disposizioni contrarie al principio di parità di trattamento contenute nei contratti di lavoro collettivi e individuali

Su tale base anche il divieto di discriminazione in base all'età ha assunto rilevanza giuridica.

In particolare, in Italia il recepimento di tale Direttiva si è verificato nel 2003⁷, in base al quale il divieto di discriminazione per l'età è stato definito per tutte le fasi della vita lavorativa.

Al di là del fatto che molti lavoratori senior, che risultino ingiustamente discriminati per l'età, stiano assumendo un atteggiamento meno passivo rispetto a tale aspetto e siano sempre più attivi nel ricorrere anche a forme di tutela legale contro eventuali pratiche scorrette dei datori di lavoro in questo campo, si tratta di aumentare la sensibilità delle aziende sulla non convenienza di pratiche discriminatorie riguardi i lavoratori più anziani.

Si tratta anche qui di un fatto di cultura e sensibilità aziendale che faccia proprie tutte le motivazioni viste in precedenza, per gestire la *seniority* delle proprie risorse in modo efficace e positivo, sfruttando tutte le valenze che la fascia più matura può dare al valore dell'azienda stessa.

Come accennato le aziende e le loro Funzioni HR devono porre particolare attenzione ai seguenti aspetti:

⁶ Direttiva CE n. 2000/78, contestuale alla Strategia di Lisbona

⁷ Gazzetta Ufficiale n. 187 del 13 agosto 2003, art. 2 del D.L. n. 216/2003, Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro

- *Selezione e reclutamento*
- *Formazione*
- *Sistema premiante*

Sono queste le aree in cui è più facile, come visto, cadere in errori sostanziali e non solo formali e che possono essere fortemente negativi per le aziende in un'ottica di efficace gestione dell'*ageing*.

Nello schema seguente si riepilogano sinteticamente i principali rischi descritti che si possono in generale verificare nelle aziende con il fenomeno di *ageing*.

Tab. 4.1 – *Principali rischi connessi all'ageing con relative azioni mitigatorie*

N.	RISCHIO POTENZIALE	LEVE DI INTERVENTO
1	Salute e Sicurezza	<i>ergonomia, organizzazione del lavoro, formazione, educazione a migliori stili di vita</i>
2	Creatività e capacità di innovazione	<i>organizzazione del lavoro, mix generazionale</i>
3	Performance: motivazione ed energia	<i>aumento della considerazione personale ed autostima, sfide professionali, cambio mansioni</i>
4	Competenze	<i>formazione</i>
5	Trasferimento know how	<i>mappatura know how aziendale, learning system, mentoring, reverse mentoring, coaching</i>
6	Differenza generazionale	<i>formazione su gruppi intergenerazionali, mix generazionale</i>
7	Costo aziendale	<i>flessibilità orario (anche con forme di smart working) v/s minor costo</i>
8	Evoluzione mercato di riferimento	<i>organizzazione del lavoro, mix generazionale</i>

9	Crescita del turn over generazionale	<i>recruiting anticipato, incentivi per permanenza la lavoro di senior in aree critiche</i>
10	Discriminazione	<i>formazione, sistema premiante</i>

V Le fasi tipiche per un corretto processo di *Ageing Management*: Mappatura, Pianificazione, Implementazione e *Follow Up*

Abbiamo precedentemente esaminato quali possono essere le tipologie di rischio che possono presentarsi, in una determinata azienda, nell'attuale contesto sociale e lavorativo dove il fenomeno di *ageing* è sempre più evidente. Tali rischi possono presentarsi singolarmente, ma più spesso alcuni di essi sono contestualmente presenti nell'ambito della singola impresa ed alcuni di essi hanno significative correlazioni. Abbiamo anche accennato a quali leve l'azienda ed il suo *management* possono fare ricorso per gestire le singole tipologie.

Vediamo adesso quale può essere un processo generale che un'azienda deve mettere in atto per gestire in maniera organica l'*ageing*, promuovendo quelle azioni necessarie a supportare un efficace *active ageing*.

Il processo può essere distinto in quattro fasi principali:

- la *mappatura* o “*mapping*”
- la *pianificazione* o “*planning*”
- l'*implementazione delle azioni* o “*action*”
- il *controllo dell'efficacia* o “*follow up*”

5.1 La Mappatura

La prima fase che deve essere realizzata è quella di *Mapping*. Essa deve permettere all'azienda di conoscere in dettaglio la propria popolazione aziendale con l'analisi di dati quantitativi su composizione anagrafica e performance dei dipendenti.

Realizzare tale mappatura in modo razionale ed aggiornarla periodicamente è indispensabile affinché il processo di *active ageing* sia efficace e continuo, se no il rischio è che gli eventuali interventi messi in pratica risultino fatti estemporanei e quindi a bassa valenza in termini di risultati.

La *mappatura* della popolazione aziendale deve essere quindi realizzata mediante la creazione di un database contenente le informazioni principali riguardanti i propri lavoratori. In esso possono essere raccolti, oltre all'età, indicatori importanti quali lo stato di salute e l'abilità alla specifica mansione del lavoratore, così come altri dati significativi (ore di formazione ricevuta, assenteismo, infortuni, inidoneità, mobilità interna, valutazioni di performance, interventi retributivi e di qualifica, potenziale attitudine ad altre mansioni etc.). È qui che è di grande importanza utilizzare indicatori di cui abbiamo parlato in precedenza ed in particolare il *Work Ability Index (WAI)*. Esso rappresenta sicuramente un dato di sintesi significativo da utilizzare per rappresentare le capacità psico-fisiche del lavoratore in funzione della mansione specifica da svolgere; importante è anche aggiornare tale dato nel tempo per avere importanti indicazioni sulle azioni gestionali e organizzative da implementare in un'ottica di *active ageing*.

Per lo sviluppo della mappatura e il relativo utilizzo del WAI, è interessante anche una variante del suo utilizzo che è stata sviluppata ed utilizzata in alcuni paesi nordici e, soprattutto, nei paesi di lingua tedesca in ambito consulenziale, partendo da un'analisi dei punti di forza e di debolezza emersi da una applicazione del WAI rigida ed "asettica". Tale sviluppo, che va sotto il nome "*Work Ability Coaching*", utilizza anche l'aspetto dell'autoanalisi e prevede un

coinvolgimento attivo del lavoratore o del gruppo di lavoratori preso in esame (Isfol, 2015).

Si cerca di fatto di utilizzare le percezioni della/e risorse umane in esame sulla concreta possibilità di un miglioramento del proprio benessere lavorativo relativamente alle aree sottese al concetto di *work ability* (salute, livello di competenze, motivazione, modello di management, condizioni di lavoro).

Il vero valore aggiunto di questo metodo, rispetto alla formale applicazione del WAI che si basa sulla pura misurazione ed analisi della capacità lavorativa, è che esso fornisce anche utili informazioni su quali azioni potrebbero essere utili ai fini di un miglioramento della *work ability* del/i lavoratore/i.

In tale fase importante ricorrere anche a:

- “*survey*” condotte su personale appartenente a tutte le fasce di età presenti in azienda, sulla base di un approccio metodologico che prende in considerazione l’intero arco della vita lavorativa dei dipendenti
- ricerche specificamente focalizzate sui lavoratori senior

E ciò al fine di meglio:

- delineare un profilo dei lavoratori senior presenti in azienda, identificandone i problemi ricorrenti, le esigenze, l’esperienza professionale e le potenzialità
- individuare i fattori che condizionano la motivazione e l’approccio al lavoro nelle diverse classi di età e soprattutto nella fascia di età più elevata
- rilevare l’esistenza di pregiudizi e stereotipi legati al fattore età
- analizzare il rapporto tra le diverse generazioni di lavoratori che convivono nell’impresa

5.2 La Pianificazione, l'Implementazione ed il *Follow Up*

Sulla base del quadro emergente dalla mappatura, il passo successivo è quello del *Planning*.

Occorre distinguere tra (i) *Pianificazione strategica* e (ii) *Pianificazione operativa*: la prima, si veda il capitolo 4.2, è quella che deve essere fatta a valle della valutazione del *gap* tra organico delle risorse reale e quello ideale in funzione dei mutamenti di scenario competitivo per l'azienda e si basa anche sul quadro di riferimento fornito dalla mappatura, ma viene ripetuta ad intervalli di tempo più lunghi; la seconda invece è la programmazione pratica degli interventi che l'organizzazione deve mettere in campo per attuare le azioni operative che derivano dalla combinazione della mappatura con la pianificazione strategica per attuare il proprio piano di *active ageing*.

La pianificazione operativa va impostata come una tabella, "*tableau de bord*", analitica che, in funzione della pianificazione strategica, elenchi per ciascuna risorsa, o gruppi omogenei di risorse, le criticità che la caratterizzano in funzione dell'analisi di rischio effettuata, le azioni necessarie per ridurre/eliminare il rischio stesso, il responsabile dell'azione/i di mitigazione descritta/e (capo diretto, altri referenti) ed i tempi previsti per l'implementazione delle stesse.

Tale pianificazione, in funzione delle dimensioni e dell'organizzazione dell'azienda in oggetto, può essere una sola per tutta l'azienda oppure fatta per funzioni aziendali.

È utile poi, oltre ai singoli responsabili delle azioni, individuare un responsabile complessivo del piano di implementazione (es. Responsabile HR, o persona da esso delegata, se il piano è unico per tutta l'azienda, Responsabile di Funzione, o persona da esso delegata, se il piano è per Funzione e così via).

Sarà cura del responsabile del piano di implementazione garantire un efficace *follow up* dello stesso, anche organizzando delle riunioni periodiche di avanzamento delle azioni, per garantire continuità ed efficacia del piano stesso;

inoltre potranno essere utili specifiche riunioni con l'interessato sia per sensibilizzare e definire inizialmente la necessità e/o utilità delle azioni ed eventualmente per focalizzare meglio i comportamenti in corso d'opera.

Come accennato già in precedenza, affinché la gestione di un piano complessivo di *active ageing* non fallisca, sono fondamentali due aspetti: (i) un forte supporto e motivazione da parte del top management che deve intervenire sia in fase di avvio del processo che periodicamente durante l'implementazione del piano, oltreché per interventi più specifici su determinati temi, e (ii) una formazione diffusa e continua e specifica per tutti i livelli aziendali, sia di sensibilizzazione della popolazione aziendale sulla necessità di determinati interventi che una formazione specifica mirata alla gestione dei diversi rischi che l'*ageing* comporta per l'azienda.

5.3 Considerazioni ulteriori relativamente al processo di *Ageing Management*

Quanto presentato macroscopicamente in precedenza, riguardo al processo per implementare un'efficace politica di Ageing Management, ha valenza generale; vi sono però molteplici sfaccettature, dettagli e sequenze che si verificano nell'applicazione in ogni singolo contesto aziendale.

Interessante, per esempio, sono i risultati di una indagine ISFOL del 2015 in Italia (Isfol, 2015) da cui emerge il seguente quadro.

Da un campione di 152 grandi imprese intervistate, 15 di esse (pari a circa il 10%, situate tutte al Nord ed attive prevalentemente nel settore dei servizi) hanno affermato di essere sensibili al tema dell'invecchiamento delle proprie risorse umane e di avere anche intrapreso azioni specifiche mirate alla gestione di questo fenomeno. Anche questo dato, seppure datato di 6 anni, evidenzia il *gap* temporale tra la presa di coscienza del problema *ageing* da parte del mondo accademico, della ricerca socioeconomica e delle istituzioni politiche e quello della realtà delle imprese anche di grandi dimensioni.

Quello che comunque emerge tra le 15 aziende che si sono attivate per una prima forma di *active ageing*, è un processo per fasi molto simile, seppure realizzato in realtà abbastanza diverse tra loro, con attività molto simili ed orientate a obiettivi analoghi.

Le fasi attraverso cui queste aziende stanno portando avanti la loro azione per la gestione dell'*ageing* sono in linea col processo generale descritto e sono principalmente queste:

- a) sensibilizzazione al tema dell'*ageing*
- b) analisi della struttura demografica dell'impresa
- c) rilevazione dei fabbisogni del personale (*senior*)
- d) progettazione e avvio di progetti pilota
- e) verifica e valutazione dei risultati per l'implementazione e/o la messa a sistema delle iniziative.

Occorre sottolineare che la sequenza cronologica delle fasi non è obbligatoriamente la stessa nelle diverse imprese analizzate; ad esempio, la a) e la b) possono risultare invertite, così come spesso la b) e la c) sono condotte in parallelo e/o costituiscono attività complementari nell'ambito di un medesimo intervento.

Alcune realtà poi, tra l'attività c) e la d), ricorrono all'individuazione del responsabile dell'implementazione che talvolta coincide con il Responsabile HR, mentre in altri casi sono figure nominate "*ad hoc*". Tali figure progettano l'iniziativa, la gestiscono e ne sono responsabili.

Le iniziative di successo, inoltre, si caratterizzano per la partecipazione di molteplici attori e per il coinvolgimento diretto dei destinatari delle azioni, spesso sin dalla fase di progettazione, ma sempre presenti attivamente, in tutte le esperienze, nelle fasi di attuazione e di valutazione. Nella metà dei casi sono state coinvolte attivamente nella progettazione e nella realizzazione anche le rappresentanze sindacali, che in ogni caso vengono sempre informate sull'iniziativa/e.

Come già indicato in precedenza, in diversi casi è stato evidenziato dai testimoni intervistati come siano stati determinanti la partecipazione attiva e il sostegno continuo dei vertici aziendali e dei dirigenti che, mettendosi in gioco insieme a tutti i lavoratori coinvolti, danno valore e credibilità all’iniziativa e contribuiscono a superare l’iniziale diffidenza manifestata talvolta dai lavoratori più anziani.

Qualcuno ricorre anche al supporto specialistico di risorse esterne, attuato mediante il coinvolgimento di organizzazioni della rete territoriale, spesso sotto forma di “*partnerariato*” (es. le Università), quando si tratti di imprese inserite in un contesto locale organizzato, piuttosto che alla consulenza.

Rappresentiamo a titolo esemplificativo gli obiettivi e le azioni da implementare emersi nei progetti di Ageing Management dall’indagine di riferimento.

Tab. 4.1 Obiettivi e azioni dei progetti di ageing management rilevati dall’indagine ISFOL

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Azioni
Sostegno della motivazione	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoraggio costante della motivazione; - Sviluppo del personale maturo; - Produttività dei lavoratori maturi adeguata al livello delle loro retribuzioni; - Sviluppo dell’<i>employability</i> e delle <i>performances</i> delle persone. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Motivation check</i> e <i>Motivation plan</i>; - Coinvolgimento 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);

		<ul style="list-style-type: none"> - Indagini interne sui lavoratori (maturi); - Momenti di sensibilizzazione e di confronto con i lavoratori.
Sviluppo delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> - 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 mercato del lavoro; - Adeguamento conoscenze e capacità informatiche dei lavoratori maturi. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 <i>ad hoc</i>; - Formazione mirata per i lavoratori maturi in ambito informatico; - Riqualificazione professionale delle lavoratrici donne.

Promozione dell' <i>age diversity</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione delle differenze generazionali; - Promozione del dialogo intergenerazionale; - Valorizzazione della diversità come fattore di innovazione; - Sostegno all'interscambio generazionale; - Miglioramento del clima aziendale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo attività di <i>mentoring, tutoring e coaching</i>; - Sperimentazione del <i>reverse mentoring</i>; - Gruppi di lavoro sul tema dell'<i>ageing</i>; - Gruppi di lavoro misti; - Gruppi di lavoro e di docenza differenziati per età; - Creazione di HR Metrics per monitoraggio <i>age oriented</i> per le rilevazioni di clima interno del gruppo.
Conciliazione vita-lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione del lavoro più flessibile; - Facilitazione dell'adempimento degli obblighi familiari del lavoratore. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sperimentazione progetti di <i>remote working</i>; - Accompagnamento al rientro in azienda dopo lunghi periodi di assenza; - Sostegno alla ricerca e individuazione di personale qualificato per l'assistenza domiciliare; - Flessibilità orari (inserita nei contratti integrativi aziendali); - Integrazione ai periodi di congedo previsti dalla legge; - Sostegno all'assistenza dei familiari dei dipendenti.

<p>Tutela e promozione della salute</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliare lavoro usurante con innalzamento età addetti; - Migliori condizioni lavorative. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>Uscita graduale dal lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transizione graduale al pensionamento; - Facilitazione del ricambio generazionale. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 (<i>on-demand community</i>).

Fonte: "L'Age Management nelle grandi imprese italiane - I risultati di un'indagine qualitativa" – ISFOL – I libri del Fondo Sociale Europeo - 2015

Come già emerso nell'analisi di rischio per l'*ageing* (capitolo 4.2), si evidenzia la numerosità degli interventi nell'ambito della formazione, rivolti in prevalenza a tutti i dipendenti, secondo una impostazione tipica di "*lifelong-learning*" come strumento principale di sostegno all'occupabilità delle persone e alla competitività delle imprese, piuttosto che dedicati specificatamente ai lavoratori più *senior*.

Vedasi in tal senso le azioni formative finalizzate all'aggiornamento delle competenze tecniche su temi specifici (es. competenze informatiche) o alla capitalizzazione dell'esperienza dei lavoratori *senior* e alla loro riqualificazione nel ruolo di formatori per il trasferimento di *know how* ai colleghi più giovani. Ricorrenti anche gli obiettivi specifici e le azioni rivolte alla motivazione, alla valorizzazione delle differenze generazionali e al benessere della risorsa (*senior* in particolare) in termini di equilibrio vita/lavoro. Si vedano ad esempio gli interventi mirati al coinvolgimento dei lavoratori maturi in nuove attività che valorizzano la loro esperienza umana o professionale e la sperimentazione di progetti di "*reverse mentoring*", con i quali si rovescia la tradizionale relazione *senior/giovane*, con i lavoratori giovani che in questo caso affiancano i colleghi più maturi per l'apprendimento di specifiche tecniche lavorative, normalmente caratterizzate dall'impiego delle nuove tecnologie.

Rispetto alla conciliazione vita-lavoro, gli sforzi sono rivolti alla sperimentazione di strumenti e accordi per orari flessibili e *smart working*, nonché sul sostegno al dipendente nell'adempimento di obblighi familiari importanti.

VI Esperienze aziendali di *Ageing Management*: alcune considerazioni generali

Come anticipato, pur essendo l'*Ageing Management* una pratica ancora non universalmente riconosciuta e praticata, esistono diversi esempi di aziende che hanno da tempo mostrato sensibilità al tema dell'invecchiamento e che attuano, magari in maniera non sempre completamente consapevole, una gestione di tale fenomeno; questo sia a livello internazionale che in Italia.

In questo Capitolo andiamo ad esaminare alcuni casi di aziende, trovati in letteratura (Isfol, 2015) (Rosa G., 2020) ed appartenenti a diversi settori di *business* (bancario, assicurativo, farmaceutico, *automotive*, etc.), che hanno già dimostrato una sensibilità al problema dell'*ageing* ed hanno messo in atto pratiche interne di *Ageing Management*.

Tra quelle che vedremo si potranno identificare, di volta in volta, l'attenzione posta non a tutti, ma ad alcuni dei rischi rappresentati al Paragrafo 4.2, dipendendo ciò principalmente dallo specifico contesto aziendale in termini di demografia della propria popolazione lavorativa, dal settore di *business* e anche dalla sensibilità dei vertici dell'azienda o del suo gruppo di appartenenza.

Nel caso dell'Italia si è ritenuto significativo rappresentare i principali risultati di una ricerca relativamente recente, che è stata effettuata su un campione statistico piuttosto significativo di più di 150 aziende (Isfol, 2015). Da essa, come vedremo in sintesi, si trovano molti degli elementi caratteristici delle più generali indicazioni illustrate nei precedenti capitoli riguardo, in particolare, alla percezione del fenomeno di *ageing* ed all'implementazione di più o meno efficaci piani di *Ageing Management*.

In generale, dalla ricerca esaminata emerge che un certo numero di imprese, pur non attuando politiche strutturate e globali di gestione della forza lavoro più *senior*, implementano singole pratiche, spesso "isolate" e/o non continue nel tempo e che tali pratiche non sempre vengono percepite dalle imprese stesse come azioni e prassi con potenziali impatti sulle differenti generazioni (*senior* e non) presenti nella propria organizzazione; viceversa altre hanno implementato in maniera determinata e più strutturata veri piani di *Ageing Management*, vuoi per necessità, piuttosto che

per maggiore sensibilità ai problemi delle diversità generazionali ed al *wellbeing* dei propri lavoratori. Rispetto al campione considerato, dalla citata ricerca emerge che solo il 10% circa delle aziende ha intrapreso vere e proprie azioni complessive inquadrabili come pratiche di *Ageing Management*.

Tale ricerca è comunque significativa perché analizza, sul campione di aziende prese in esame e catalogate in base alle proprie caratteristiche generali (composizione anagrafica dell'impresa, sesso, dimensione dell'azienda, settore di attività, area geografica, appartenenza ad un gruppo, innovatività, area delle attività in cui l'azienda opera ecc.), le diverse politiche di *Ageing Management* messe in essere dalle aziende stesse.

Gli interventi di gestione della forza lavoro *senior* messi in atto dalle aziende intervistate hanno riguardato fondamentalmente i seguenti ambiti:

- (i) ricerca e selezione del personale
- (ii) formazione
- (iii) tutela della salute
- (iv) percorsi di carriera
- (v) uscita dal lavoro

Da tale ricerca emergono alcune indicazioni generali riferite a due classi dimensionali delle aziende esaminate: (i) con numero di addetti inferiore a 500 e (ii) con numero di addetti superiore.

In generale il maggior numero di azioni, negli ambiti sopra citati, è attribuibile ad aziende con classe dimensionale minore di 500 addetti rispetto a quelle di dimensione maggiore.

Inoltre dai dati emergenti dalla ricerca citata, sono le imprese della classe (i) a mostrare una maggiore attenzione verso il miglioramento della vita lavorativa del personale *senior*, attuando interventi che favoriscano la loro permanenza nel mercato del lavoro, mentre è con l'aumentare della classe dimensionale che le imprese sembrano adottare comportamenti gestionali ed organizzativi più virtuosi in

un'ottica di sviluppo a lungo termine e nell'ambito dell'intero ciclo di vita lavorativo di ciascun individuo.

Altro dato macro che emerge è il seguente: le aziende con una maggiore presenza di personale *senior* effettuano azioni ed adottano comportamenti rivolti al miglioramento della vita lavorativa di tale componente di età, effettuano controlli medici differenziati per età, incentivano pratiche di conciliazione, ma contemporaneamente, in fase di selezione del personale, favoriscono l'inserimento dei giovani. Esse sono inoltre più attente ad una migliore gestione della fase di uscita dal lavoro (ad esempio collegando e coordinando l'uscita dei lavoratori *senior* con l'entrata di giovani e gestendo più attentamente il trasferimento di *know how*), oppure prevedendo una riduzione dell'orario di lavoro e concedendo ai *senior* una maggiore flessibilità.

Generalizzando i risultati della ricerca, si possono evidenziare due percorsi a seconda della composizione demografica prevalente:

a) Imprese che presentano al loro interno una presenza consistente di personale *senior*

In fase di selezione e reclutamento del personale favoriscono l'inserimento dei giovani anche con poca o nessuna esperienza professionale e privilegiano, in fase di selezione, i lavoratori "*over 50*" a rischio di espulsione dal mercato del lavoro. Mettono in atto pratiche di conciliazione (come, ad esempio, *voucher* assistenza familiari), effettuano controlli medici differenziati per fascia di età. Impostano anche politiche di "preparazione al pensionamento", supportando lo sviluppo di attività di natura associativa e volontaristica durante il periodo lavorativo e oltre, concordando delle riduzioni dell'orario di lavoro con il proprio personale e sperimentando modalità di uscita dal lavoro dei lavoratori *over 50* collegate all'entrata dei giovani (ad esempio, staffetta giovani-anziani, *job sharing* familiare ecc.).

b) Imprese con una presenza più cospicua di personale più giovane

In fase di selezione ricercano figure professionali con esperienza professionale e assumono personale *senior* prevalentemente in presenza di incentivi/sussidi.

Per motivare e sostenere la motivazione/produttività dei propri dipendenti lungo tutto l'arco della vita lavorativa utilizzano premi/bonus, ri-progettano le mansioni, effettuano analisi periodiche sullo stato di benessere psico-fisico dei dipendenti. Cercano di sviluppare percorsi di carriera mettendo in atto azioni che favoriscono il cambiamento di ruolo e di mansioni anche in connessione con l'aggiornamento professionale e valorizzano le competenze e/o l'esperienza nell'attribuzione di ruoli e di mansioni. Infine, per tutelare la salute e sicurezza dei lavoratori incentivano l'affiancamento giovani-anziani nello svolgimento delle mansioni più faticose.

A prescindere dal contesto aziendale, dal settore economico di appartenenza e dalle dimensioni del mercato di riferimento e dal livello di complessità dell'intervento, i risultati della ricerca consentono in qualche modo di individuare un percorso comune seguito dalle imprese che hanno avviato politiche e strategie di *Ageing Management*. Si osservano fasi simili, quasi obbligate, caratterizzate dalla implementazione di attività analoghe e/o convergenti verso obiettivi comuni, anche se declinati in forme e modalità attuative differenti, sulla base delle specificità della singola azienda (in funzione, ad esempio, della diversa struttura demografica, della tipologia di prodotto/servizio, etc.).

In tutte le esperienze analizzate è possibile, pertanto, osservare la presenza delle seguenti fasi:

1. sensibilizzazione al tema dell'*ageing*
2. analisi strutturata della composizione demografica dell'azienda
3. rilevazione dei fabbisogni del personale *senior* o *over 50*
4. progettazione e avvio di progetti pilota

5. verifica e valutazione dei risultati per l'implementazione e/o la messa a sistema delle iniziative promosse

Occorre chiarire che la successione delle fasi rilevata non è obbligatoriamente sequenziale. Si dimostra anche che, come visto nel Capitolo 4, spesso le iniziative di maggior successo sono caratterizzate dalla partecipazione di più attori e, in particolare, dal diretto coinvolgimento degli interessati, coinvolti spesso già in fase di progettazione e, ovviamente, nelle fasi di attuazione e di valutazione. Nella metà dei casi esaminati sono state coinvolte attivamente nella progettazione e nella realizzazione anche le rappresentanze sindacali, comunque sempre informate sull'iniziativa. In alcuni casi è stato evidenziato dagli intervistati come siano stati determinanti la partecipazione attiva e il sostegno continuo dei vertici aziendali e dei dirigenti che, mettendosi in gioco insieme a tutti i lavoratori, hanno dato valore e credibilità all'iniziativa, contribuendo a superare l'iniziale diffidenza manifestata talvolta dai lavoratori più anziani. Frequente ed utile anche il supporto specialistico di organizzazioni esterne, magari presenti nella rete territoriale (come, ad esempio, le università).

Dai casi esaminati emergono alcune considerazioni di carattere generale, quali:

- politiche di *Ageing Management* trovano terreno più fertile in aziende/gruppi caratterizzati da un elevato livello di sensibilità e attenzione alla responsabilità sociale d'impresa e alla diversità; in questi casi le pratiche relative all'*ageing* nascono in modo più graduale e strutturato
- alcune aziende si occupano dell'*ageing* quando questo fenomeno si manifesta in modo quasi improvviso, magari a seguito di un'analisi della propria popolazione lavorativa nata per altre esigenze; in questi casi il problema viene affrontato in maniera più repentina e meno strutturata, ma talvolta più incisiva

- tra i rischi rappresentati al Paragrafo 4.2, quelli verso cui le aziende esaminate mostrano maggiore sensibilità sono quelli relativi a “Salute e sicurezza”, “*Performance* (motivazione ed energia)”, “Competenze” e soprattutto “Trasferimento del *know how*”
- spesso le pratiche di *Ageing Management* nascono individuando uno o più progetti pilota, sui risultati dei quali estendere poi la pratica ad una popolazione più ampia o ad altri settori aziendali

6.1 Esperienze di *Ageing Management* in Europa ed in Italia

Illustriamo ora sinteticamente alcuni tra i principali casi di studio analizzati (Isfol, 2015) (Rosa G., 2020):

- settore bancario e assicurativo: *UBI Banca, Reale Mutua Assicurazioni*
- settore informatico e ITC: *IBM Italia*
- energetico: *Gruppo Hera*
- farmaceutico: *Novartis Farma*
- settore automotive: *BMW*
- trasporti pubblici: *ATM Milano*

6.1.1 UBI Banca

UBI Banca è uno dei principali gruppi bancari in Italia ed i risultati qui rappresentati sono antecedenti alla fusione con il Gruppo Intesa Sanpaolo, avvenuta nell'Aprile 2021. La cultura aziendale è caratterizzata da un elevato livello di sensibilità e attenzione alla responsabilità sociale d'impresa e alla diversità, ha inoltre adottato da diversi anni una propria Carta dei valori e un Codice etico che definiscono i principi alla base della propria etica aziendale e le linee di

comportamento da mantenere sul luogo di lavoro. Anche rispetto al tema della diversità, l'Impresa è da anni impegnata nell'integrazione delle diverse componenti della popolazione aziendale, con particolare attenzione alle differenze di genere e di generazione. Negli ultimi anni l'impresa ha dedicato molta attenzione all'inclusione, in particolare sul confronto tra generi e sulla conciliazione vita-lavoro (come, ad esempio, interventi finalizzati ad agevolare il rientro al lavoro delle donne dopo il congedo di maternità).

Attualmente l'Azienda sta mettendo notevole impegno al confronto intergenerazionale e all'implementazione di pratiche di *Active Ageing*. La Società, infatti, dà una grande importanza alla valorizzazione delle risorse *senior*, come depositarie di conoscenze ed esperienze preziose che devono essere tramandate di generazione in generazione rafforzando il ponte generazionale, identificando quindi il processo di ***“Trasferimento del know how”*** (vedasi Paragrafo 4.2 al punto 5) in generale come valore strategico per la propria organizzazione.

Nel contesto appena sommariamente descritto, si sviluppano gli interventi dell'Impresa sul tema dell'*ageing*, concentrati soprattutto sulla formazione ed iniziati nel 2011 con un progetto pilota avviato internamente ad UBIS, società di sistemi e servizi del Gruppo, quando, a fronte di una mappatura della distribuzione demografica dell'azienda, si evidenziò un'incidenza rilevante dei lavoratori *senior*, pari a circa il 1/5 della popolazione aziendale.

Quindi, allo scopo di migliorare il clima aziendale e aumentare la produttività dei dipendenti *senior* mediante una maggiore motivazione e coinvolgimento nelle attività aziendali, sono stati progettati dei percorsi formativi *ad hoc* partendo dalle risultanze emerse da alcuni *“focus group”* realizzati con gruppi di lavoratori di età superiore ai 53 anni sul tema della valorizzazione dell'esperienza.

Nello specifico, i *“focus group”* hanno permesso di identificare quattro tipologie di lavoratori alle quali ricondurre il personale UBIS (definiti: Ingaggiati, Risentiti, Rassegnati e Abbandonati) e quindi intervenire

sulla progettazione dei percorsi formativi aziendali aventi l'obiettivo di aumentare la numerosità della tipologia dei dipendenti più motivati, convinti delle proprie capacità e della possibilità di esprimerle partecipando alle attività aziendali (gli Ingaggiati).

L'esito positivo del progetto pilota, in termini di partecipazione e soddisfazione dei soggetti coinvolti, unitamente ad una mappatura demografica dell'intero Gruppo UBI, che ha evidenziato un'incidenza del 35% di *senior*, ha costituito l'incentivo ad avviare un progetto più ampio che ha coinvolto tutte le società del Gruppo, utilizzando anche dei finanziamenti messi a disposizione dal Fondo Banche e Assicurazioni per la realizzazione di progetti di *Ageing Management*.

Ricalcando lo schema di base del progetto pilota, la nuova iniziativa si è sviluppata secondo le seguenti fasi:

- somministrazione di un questionario anonimo a un campione di circa 2.300 dipendenti *senior* del gruppo per rilevare il clima lavorativo in termini di soddisfazione ed aspettative professionali e, in seconda istanza, gli ambiti di intervento prioritari per la formazione
- progettazione di 3 percorsi formativi basati sui risultati dell'analisi precedente, ciascuno dei quali articolato in tre fasi: (i) presa di coscienza delle proprie possibilità, (ii) potenziamento delle capacità stesse e (iii) sviluppo di competenze adeguate ad assumere "comportamenti vincenti"

I tre percorsi formativi sono stati:

1. Il valore dell'esperienza: finalizzato a sviluppare nei partecipanti capacità di autovalutazione e riconoscimento dei propri punti di forza per riuscire ad assumere comportamenti "vincenti" e a sviluppare le proprie abilità/potenzialità, ottimizzandone l'impiego

sul lavoro e trasmettendo tali comportamenti efficaci ed efficienti ai colleghi più giovani

2. Gaming: finalizzato ad acquisire consapevolezza delle proprie azioni mediante un innovativo metodo d'aula nel quale i partecipanti, attraverso giochi di ruolo e successive auto-osservazioni, analizzano i propri comportamenti
3. Tecniche di mentoring e docenza: finalizzato a far acquisire ai lavoratori più maturi adeguate tecniche di insegnamento e trasferimento di *know how* ai colleghi più giovani

L'obiettivo finale di questo intervento è stato quello di accrescere la motivazione e il potenziale dei lavoratori *senior*, offrendo loro nuove opportunità all'interno dell'organizzazione e portando all'azienda, in parallelo, un miglioramento generale del contesto lavorativo e quindi della produttività, attraverso lo sviluppo del dialogo e dello scambio intergenerazionale.

L'iniziativa ha avuto sostanziale successo principalmente per:

- l'approccio *bottom up*
- la forte attenzione alla sensibilizzazione e alla comunicazione
- il metodo di lavoro scelto
- il forte appoggio dei vertici dell'azienda che l'hanno sempre sostenuta, riconoscendo l'importanza del progetto

Forte enfasi è stata data anche alla comunicazione, continua ed efficace fin dalla prima fase.

6.1.2 Reale Mutua Assicurazioni

Reale Mutua Assicurazioni (RMA) è una società del Gruppo Reale Mutua che opera nel settore dei servizi assicurativi.

La cultura aziendale è strettamente derivata dalla natura mutualistica dell'impresa ed è basata su principi di solidarietà e di valorizzazione della persona che ispirano alla base le sue politiche e strategie.

La spiccata sensibilità per la valorizzazione delle risorse e le esigenze imposte da un mercato in continua evoluzione, come quello assicurativo, determinano anche un forte orientamento alla crescita dell'occupabilità dei lavoratori, mediante il sostegno alla motivazione, il valore dell'esperienza e lo sviluppo delle competenze.

In tal senso, occorre menzionare uno dei progetti aziendali strategici riguardante *l'Employer Branding* rivolto, nel caso di RMA, alla promozione del marchio aziendale, verso l'interno e verso l'esterno, mediante l'adozione di buone prassi di gestione delle risorse umane (in termini di retribuzione, formazione, conciliazione vita-lavoro, ecc.) ed alla certificazione "CSR Europe" (*Corporate Social Responsibility*), che premia l'impostazione dell'organizzazione lavorativa e dello sviluppo delle carriere proprio in un'ottica di *Active Ageing*.

Nel 2012, anno europeo dell'invecchiamento attivo, fu avviato il progetto "*Modello generazionale 2.0*", finalizzato alla valorizzazione del *mix* generazionale e alla facilitazione del dialogo e dell'integrazione tra le diverse generazioni presenti in azienda.

Nel 2013 RMA, già sensibile al tema dell'invecchiamento e attenta alla ricerca di soluzioni innovative per affrontare i forti cambiamenti demografici in corso, ha avviato due progetti paralleli e tra loro sinergici, allo scopo di definire percorsi formativi e processi aziendali innovativi.

L'iniziativa è partita da una mappatura delle persone presenti e delle informazioni ad esse correlate ed in particolare sulle relazioni intercorrenti tra le quattro generazioni presenti in azienda, partendo

dall'ipotesi che esse abbiano visioni, abitudini e atteggiamenti, di lavoro e di vita, diverse gli uni dagli altri.

Il primo progetto è rappresentato da una ricerca orientata a stabilire i fabbisogni formativi dei dipendenti, condotta da *Academy* (Scuola di formazione del Gruppo Reale Mutua Assicurazioni) in collaborazione con l'Università di Pavia e realizzata con la somministrazione di un questionario a un campione di 140 dipendenti, suddivisi in due sottogruppi di 70 *over 55* e 70 *under 30*.

Dall'indagine, dal punto di vista del rischio di discriminazione è emersa positivamente l'assenza di stereotipi nei confronti dei lavoratori più maturi che, viceversa, appaiono molto ben motivati al lavoro e bene inseriti nell'organizzazione aziendale. È emersa invece l'esigenza di una formazione dei *senior* mirata ad un miglior utilizzo degli strumenti tecnologici, dove si riconoscono maggiori difficoltà di adattamento rispetto ai colleghi più giovani.

Il secondo progetto ha riguardato un *workshop*, a cui hanno partecipato 150 lavoratori (dei quali 100 *under 30* e 50 *over 55*), con lo scopo di attivare dinamiche e modalità di collaborazione tra dipendenti di diverse età che potessero permanere anche dopo la conclusione dell'attività.

Il *workshop*, denominato “*Generazioni senza frontiere-The EngAgement*” è stato realizzato nell'ambito del progetto “Modello Generazionale 2.0” e si è svolto presso il Planetarium di Torino, per contestualizzarlo in un ambiente che mettesse in evidenza il confronto tra due “pianeti” rappresentati, di fatto, dalle due generazioni coinvolte. Il *workshop* ha dato un esito molto positivo, evidenziando un'elevata disponibilità al confronto ed alla condivisione di esperienze da parte sia dei *senior* che dei *junior*, con entrambi i gruppi che hanno dimostrato un forte senso di appartenenza e di identificazione con i valori dell'azienda fornendo diversi suggerimenti e spunti per l'ulteriore miglioramento del clima aziendale e dell'occupabilità.

Sintetizziamo i principali spunti emersi:

- richiesta di creare unità organizzative e gruppi di lavoro inclusivi di tutte le classi di età
- implementare attività di *tutoring* e *mentoring*
- creare *community* e *social media* aziendali
- incrementare le occasioni di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori in momenti di impostazione di scelte aziendali

Il punto di forza dell'esperienza di Reale Mutua Assicurazioni è identificabile, in sintesi, a valorizzare il *mix generazionale* e la forte attenzione posta alla comunicazione e alla metodologia.

Il fatto di avere coinvolto nelle iniziative, non solo la popolazione *over 50*, ma anche la generazione più giovane è stato determinante per superare la diffidenza dei lavoratori più maturi e per migliorare l'integrazione dei propri dipendenti. La metodologia innovativa utilizzata e l'approccio informale anche nella diffusione dell'informazione e la creazione di situazioni che davano ai dipendenti l'opportunità di potersi esprimere liberamente, ha contribuito notevolmente al successo dell'iniziativa.

Sulla base delle positive risultanze di queste iniziative, l'Azienda ha deciso di estendere questa esperienza coinvolgendo anche le generazioni intermedie.

6.1.3 IBM Italia

IBM opera nel settore tecnologico offrendo prodotti e servizi per la gestione delle infrastrutture informatiche complesse al servizio delle aziende e delle istituzioni. L'impresa è caratterizzata da una forte propensione all'innovazione che contribuisce a mantenerla, da molti decenni, un'azienda *leader* nelle diverse aree di *business* del proprio settore. Si caratterizza anche per un elevato livello di attenzione al

sociale: è del 1991 la costituzione della Fondazione IBM Italia, con l'obiettivo di promuovere la ricerca scientifica in diversi settori culturali e promuovere, in generale, lo sviluppo di tutte quelle iniziative che possano migliorare il benessere delle persone.

Per quanto concerne la gestione delle diversità (genere, razza, religione, disabilità, orientamento sessuale, ecc.), IBM è tra le aziende che per prime si sono impegnate per l'integrazione e la valorizzazione (anni '50).

Da metà degli anni '90 si è maggiormente sviluppata l'attenzione al problema dell'età, vista come nuovo specifico *target* in un'azienda già, come detto, storicamente sensibile alla diversità, ma resasi importante in vista delle nuove sfide imposte all'azienda dal processo di *ageing* delle proprie risorse umane. In particolare, l'allungarsi della vita lavorativa e quindi del tempo di permanenza dei dipendenti in azienda ha spinto il *management* da un lato a concentrare i propri sforzi sullo sviluppo delle competenze per fare fronte al problema dell'obsolescenza nei lavoratori più maturi e dall'altro a favorire il trasferimento del *know how* tra *senior* e giovani in entrata.

In termini di trasferimento di competenze, IBM si caratterizza per l'utilizzo non solo del *mentoring* (*senior* v/s *junior*), ma anche quello del *reverse mentoring* (*junior* v/s *senior*). Infatti, l'Azienda ritiene importante non solo trasferire i contenuti di esperienza dei lavoratori più maturi verso i più giovani, ma ritiene importante valorizzare anche alcune abilità dei lavoratori più giovani, i cosiddetti "*nativi digitali*", che sono generazionalmente più predisposti al *social networking*; in tal senso l'Azienda ha utilizzato strumenti e materiali specifici.

Occorre sottolineare che tali pratiche hanno effetti positivi non solo in termini di condivisione e trasferimento del *know how*, ma anche di miglioramento del clima aziendale nel suo complesso, facilitando il dialogo intergenerazionale e accrescendo il livello di collaborazione e di solidarietà tra le diverse generazioni presenti in azienda.

IBM Italia ha partecipato nel 2015 al progetto “Ponte Generazionale” (promosso dalla Regione Lombardia con Assolombarda e INPS Lombardia) avente lo scopo di attuare il ricambio generazionale in modo “*soft*”. Sostanzialmente i dipendenti delle imprese che hanno aderito al Progetto, avvicinandosi alla data di pensionamento, possono richiedere di lavorare in *part time*, riducendo parzialmente la retribuzione, ma mantenendo la contribuizione prevista dal precedente impegno *full time*, con il ricorso a risorse regionali. L’Azienda è però tenuta ad assumere nuovi lavoratori giovani, in modo da determinare un saldo occupazionale positivo. I lavoratori beneficiari dell’iniziativa possono partecipare a interventi formativi di riqualificazione professionale o di acquisizione di competenze utili per eventuali attività future in ambito sociale.

I punti di forza del caso IBM Italia sono riconducibili sostanzialmente alla valorizzazione della diversità che, come abbiamo visto, è storicamente un elemento base della propria cultura aziendale.

La sperimentazione del *reverse mentoring* non ha presentato particolari criticità, considerato che da parte dei dipendenti *senior* potrebbe manifestarsi un atteggiamento di chiusura verso il fatto di dover “imparare” da colleghi più giovani. Ma questa difficoltà è stata superata grazie al clima positivo di collaborazione che l’Azienda è riuscita a creare, sostenendo la motivazione dei lavoratori maturi a investire nell’aggiornamento delle proprie competenze in un’ottica di apprendimento lungo tutto l’arco della vita e ciò anche mediante un forte utilizzo della comunicazione.

Viceversa, l’iniziativa “Ponte Generazionale” che ha visto un numero di adesioni inferiore al previsto, probabilmente per la concomitanza con una fase di ristrutturazione aziendale che ha portato i dipendenti, aventi i requisiti, a orientarsi verso soluzioni alternative.

In termini di *Ageing Management*, si segnala infine che la Società attua anche un monitoraggio delle proprie risorse umane per quanto concerne

(i) rilevazioni periodiche sul livello di partecipazione e soddisfazione, (ii) le esigenze nell'ambito dell'equilibrio vita-lavoro e del benessere aziendale e (iii) la crescita professionale, utilizzando strumenti di rilevazione e *assessment* delle competenze, che vengono poi costantemente aggiornate con attività di formazione.

6.1.4 Gruppo Hera

Il Gruppo Hera è una società multiservizi che opera nel settore energetico, erogando servizi legati al ciclo idrico, alla distribuzione e vendita di energia ed alla gestione dei servizi ambientali. La cultura d'impresa è caratterizzata da:

- un forte orientamento all'innovazione tecnologica e di processo, per la tipologia stessa dei servizi erogati, che richiedono investimenti significativi in alte tecnologie e in Ricerca e Sviluppo
- un elevato livello di attenzione alle risorse umane, con politiche strutturate e finalizzate alla crescita professionale ed alla valorizzazione del potenziale umano ad ogni livello
- un significativo impegno verso la Responsabilità sociale d'impresa

Da segnalare, in particolare, che nel 2009 l'impresa ha sottoscritto anche una "*Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*", che sancisce 10 impegni per il contrasto alla discriminazione e la valorizzazione della diversità e che ha portato all'introduzione in organico di un *Diversity Manager* a capo di un *team* di lavoro dedicato. Tale contesto aziendale, già sensibile alla diversità, è stato un "terreno fertile" per una seria politica di *Ageing Management*, avente l'obiettivo di salvaguardare il capitale di competenze tecniche tradizionali,

maturato e difficilmente reperibile sul mercato, coniugandolo con la spinta all'innovazione ed all'introduzione di tecnologie *smart*. In tal senso, nel 2012 è stato avviato il Progetto “GenerAzioni”, finalizzato alla valorizzazione delle differenze generazionali e di promuovere il dialogo intergenerazionale, facilitando così il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze strategiche.

In una prima fase si è realizzata la mappatura della composizione demografica del personale e, su questa base, si è poi sviluppata una ricerca, in *partnership* con la Facoltà di Psicologia dell'Università di Bologna, su un campione di 400 dipendenti per rilevare l'esistenza di stereotipi e pregiudizi legati all'età. La ricerca si è sviluppata mediante:

- la somministrazione di un questionario ai lavoratori, suddivisi in due gruppi: *under 35* e *over 50*
- la realizzazione di tre *focus group*: uno con lavoratori *under 35*, uno con gli *over 50* e uno con un gruppo misto
- interviste individuali ai dirigenti

Le principali risultanze della ricerca sono sintetizzabili in tre punti:

- l'impresa è caratterizzata da una cultura dominante della *seniority* che se da un lato indica una positiva tendenza alla valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori *senior*, dall'altro richiede in parallelo l'esigenza di sostenere lo sviluppo del potenziale nei lavoratori più giovani
- è stata parzialmente confermata la presenza di alcuni stereotipi legati all'età, ma, per esempio, è stato smentito quello che definisce i lavoratori *senior* meno flessibili e adattabili dei giovani

- si è rilevata la presenza di un nutrito gruppo di lavoratori che non si riconosce in alcuna delle caratteristiche attribuite tradizionalmente a ciascuno dei due gruppi anagrafici coinvolti nella ricerca. Tali lavoratori rappresentano un insieme più aperto al cambiamento, alle novità e al dialogo intergenerazionale; per questo motivo sono stati definiti “permeabili” e costituiscono il target ideale verso il quale indirizzare gli interventi strategici di Ageing Management

La ricerca ha prodotto quindi una migliore conoscenza delle problematiche aziendali connesse all'*ageing*, rappresentando così una base di riferimento per la progettazione di un Piano di Azione specificamente dedicato alla valorizzazione delle differenze e alla promozione del dialogo intergenerazionale. Tale Piano è stato articolato in quattro aree prioritarie di intervento nelle quali avviare nuovi progetti, oppure rimodulare pratiche aziendali già consolidate, seguendo un nuovo approccio intergenerazionale. Le 4 aree sono:

1. Dialogo Intergenerazionale - Riguarda diversi ambiti, ma è rivolto soprattutto ai percorsi formativi. Su questi l'Azienda è intervenuta sia facendo in modo che siano rappresentate tutte le diverse generazioni, sia implementando le classiche tecniche di trasferimento del *know how* da *senior* a *junior* (*coaching*, *tutoring*, *mentoring*), ma anche da *junior* a *senior* (*reverse mentoring*). In questo primo ambito, rientrano anche reti informali di collaborazione tra dipendenti, attraverso *forum* e piattaforme informatiche che consentono di superare la distanza sia professionale che fisica, per condividere informazioni utili e lo scambio di conoscenze, in particolare mettendo a fattore comune le competenze digitali dei *junior* con l'esperienza tecnica dei *senior*.

2. Monitoraggio del livello di attenzione alla diversità generazionale - Esso prevede analisi periodiche della composizione demografica del personale con redazione di *report* semestrali che rappresentano la base per lo sviluppo di politiche e strategie di *Ageing Management* mirate. In questo ambito, è di interesse un progetto avviato in collaborazione con l'Università di Bologna al fine di considerare, in fase di valutazione dei rischi, anche il processo di *ageing* dei lavoratori mediante l'introduzione di una dimensione che permette di valutare, oltre alla probabilità di verificarsi di un evento e alla sua gravità, anche l'incidenza del genere e dell'età del lavoratore.
3. Opportunità di sviluppo - Ambito dedicato in particolare a sostenere la crescita professionale e lo sviluppo di potenziale dei *junior* che, nella fase di ricerca, hanno generalmente espresso autovalutazioni meno positive rispetto ai *senior*. Ciò si realizza mediante il coinvolgimento dei responsabili, dirigenti e quadri, per migliorarne la capacità di fornire *feedback* efficaci.
4. Conciliazione vita-lavoro - La ricerca ha fatto emergere questa come esigenza trasversale a tutte le classi di lavoratori. A fine 2012 è stato avviato il progetto "Politiche del buon rientro", supportato da finanziamento governativo, avente l'obiettivo di favorire il rientro efficace al lavoro dei dipendenti che utilizzano congedi di maternità o parentali, oppure che usufruiscono della Legge 104/1992. I destinatari sono sia i *junior*, impegnati nella cura dei figli, che i *senior* che rientrano dopo lunghi periodi di malattia o che necessitano di tempo libero per l'assistenza dei familiari anziani. In questo ambito, il Gruppo Hera è stato inoltre tra i primi a sperimentare un progetto di *Remote Working* (forma di *smart working*), ben prima che diventasse un'esigenza per

tutte le aziende in epoca Covid-19, con lo scopo di valorizzare il tempo dei dipendenti.

I principali punti di forza dell'esperienza di Hera, già orientata come detto alla valorizzazione della diversità e all'attenzione verso le risorse umane, si riscontrano nella cultura aziendale e nell'approccio integrato che gestisce l'organizzazione e i processi aziendali nel loro complesso e coinvolge il personale in tutte le fasi delle iniziative. I progetti di *Age Management* in generale e di *Ageing Management* in particolare non risultano essere episodi sporadici né imposti dall'alto, ma si tratta di rivisitazione di prassi e processi aziendali in un'ottica intergenerazionale o di avvio di nuovi progetti, che hanno l'obiettivo di rafforzare la valorizzazione della diversità ed in particolare quella legata alle diverse età presenti in Azienda.

Le iniziative si originano a valle di un'attenta analisi dei risultati dei citati monitoraggi periodici del personale e delle indagini sul clima aziendale. L'avvio dei progetti è condiviso con tutto l'organico aziendale, costantemente informato e coinvolto sull'iniziativa non solo all'inizio, ma anche nelle fasi successive di implementazione e *follow up*.

6.1.5 Novartis Farma

Novartis Farma è una Società del Gruppo Novartis Italia, facente capo a sua volta Novartis International AG, presente in 140 Paesi. Essa opera nel settore farmaceutico offrendo prodotti per la medicina e la salute, attraverso le divisioni di medicina generale ed oncologia. Il proprio stabilimento di Torre Annunziata è uno dei centri di produzione più importanti del Gruppo a livello mondiale.

La cultura aziendale è basata sui valori dell'etica e della sostenibilità, considerati indispensabili per garantire la crescita del Gruppo nel lungo

periodo. Infatti, Novartis Farma ha aderito al *Global compact*⁸ ed ha elaborato delle Linee Guida di “*Corporate citizenship*”, che traducono i valori dell’Impresa in indirizzi gestionali validi in tutto il mondo per tutte le società del Gruppo ed estesi ai collaboratori e ai fornitori, definendo un Codice di Comportamento, un Codice Fornitori e una *Policy* Anticorruzione.

Un *focus* particolare è rivolto all’integrazione e alla valorizzazione della diversità, attraverso lo sviluppo del potenziale di tutte le risorse presenti in azienda. Tale aspetto è declinato anche nell’organizzazione aziendale: infatti, mediante l’istituzione di due *Diversity Manager* e di un *Diversity Council*, si ha un coordinamento trasversale di tutta l’azienda per sviluppare tale tematica mediante il contributo di tutti.

Per quanto riguarda il fenomeno di *ageing*, nel citato Codice di comportamento l’impresa condanna ogni forma di discriminazione compresa, esplicitamente, quella legata al fattore età. Dal 2011, anno in cui l’Azienda ha avviato una riorganizzazione, in seguito della definizione di una nuova strategia di *business*, l’attenzione si è maggiormente focalizzata sulla diversità di età e sui lavoratori *senior*. Più in particolare, l’esigenza di razionalizzare le risorse esistenti in funzione dell’avvio di nuove linee di produzione ha fatto emergere un’alta percentuale di lavoratori *senior* nel complesso della popolazione aziendale, con una componente *junior*, necessaria per un corretto ricambio generazionale, molto più ridotta. A fronte di tale sbilanciamento e al contemporaneo mutamento del sistema pensionistico, l’Azienda ha avviato dei processi di solidarietà e di mobilità volontaria per i lavoratori più vicini all’età pensionabile, affiancando ad essi delle iniziative di sostegno, inserite in una strategia più ampia di *Ageing Management* destinata a durare negli anni. Infatti,

⁸ Programma ONU che promuove in tutto il mondo lo sviluppo economico sostenibile, attraverso la tutela dei diritti umani, della dignità dei lavoratori, il rispetto dell’ambiente e la lotta alla corruzione.

il *Diversity Council* aziendale ha messo come obiettivo prioritario la gestione dell'*ageing* e la convivenza tra generazioni diverse in azienda. In sintesi, le iniziative che Novartis Farma ha attivato in tale direzione sono:

- un servizio di assistenza pre-pensionistica sia sotto il profilo amministrativo-burocratico che sotto il profilo psicologico, con la creazione di un vero e proprio Sportello dedicato
- un'azione strutturata sia di *mentoring*, per il trasferimento del *know how* dai lavoratori più maturi ai più giovani, che di *reverse mentoring*, con l'obiettivo di facilitare la diffusione delle nuove strategie d'impresa mediante lo sviluppo di una maggiore flessibilità e capacità di rimettere in discussione le proprie modalità di lavoro e di autovalutazione

Dopo una fase sperimentale le iniziative sono state estese e implementate all'interno del Gruppo.

Inoltre, nel 2012, in occasione dell'Anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo, Novartis Farma ha realizzato altre due iniziative sul tema dell'*ageing*:

- ha dedicato a questo tema l'incontro annuale nominato "*Community Partnership Day*". In tale occasione l'evento è stato chiamato "*SolidariETÀ*" ed i dipendenti hanno svolto attività di volontariato con le associazioni del territorio che si occupano di assistenza e cura delle persone.
- l'Azienda ha partecipato a una ricerca condotta dall'Università Bocconi sull'"*Age Management e il valore dell'età*", organizzando due *focus group* aventi l'obiettivo di far emergere percezioni e atteggiamenti dei lavoratori rispetto al fattore età, a tutte le sue eventuali connessioni con il clima aziendale e con i

percorsi di carriera, valutando anche le iniziative e gli strumenti introdotti dall'azienda

Nell'esperienza di Novartis Farma sono da sottolineare (i) il carattere innovativo degli interventi e (ii) l'elevato livello di coinvolgimento del personale, in particolare, per quanto riguarda il *reverse mentoring*, incluso dirigenti e responsabili.

Importante, infine, il carattere di praticità/utilità dello sportello di assistenza prevenzionistica, come dimostra il suo ampio utilizzo.

6.1.6 BMW

Il Gruppo BMW è uno dei principali gruppi motoristici mondiali operanti sia nella produzione di autoveicoli che di motoveicoli.

La cultura d'impresa è caratterizzata da:

- un forte orientamento all'innovazione tecnologica e di processo, per la realizzazione ed il successo dei propri prodotti, che richiedono investimenti significativi in alte tecnologie e in Ricerca e Sviluppo, al fine di rimanere competitivi in un mercato sempre più globale e dominato dai grandi gruppi
- una grande attenzione alla qualità ed alla sicurezza
- un elevato livello di attenzione alle risorse umane, con politiche strutturate e finalizzate alla crescita professionale ed alla valorizzazione del potenziale umano ad ogni livello, ma anche una grande sensibilità ai temi della Salute e Sicurezza dei propri dipendenti
- un significativo impegno verso la Responsabilità sociale d'impresa

Il caso BMW, in termini di *active ageing*, è sicuramente esemplare e, in qualche modo, famoso tra gli addetti al mestiere ed in letteratura, perché è stato tra i primi casi in cui un'azienda e/o un gruppo industriale ha mostrato una sensibilità al problema dell'emergenza demografica assai lungimirante. Infatti, BMW si è posta il problema dell'*ageing* avviando un progetto, su esso focalizzato, nel 2007, anno in cui l'Azienda non aveva alcuna criticità demografica. Il fatto abbastanza unico, che dimostra la lungimiranza strategica dell'Azienda, è che allora si posero la domanda di quale sarebbe stata la situazione demografica e quali criticità ad essa connesse, se non si fosse fatta un'analisi e messo in atto opportune azioni per tempo.

Altra peculiarità dell'iniziativa BMW relativa all'*ageing* è stata quella di avviare un progetto pilota su un campione molto ridotto della popolazione aziendale, verificarne l'efficacia per poi estenderlo a porzioni maggiori dell'Azienda.

Entrando più nello specifico, il progetto pilota riguardò una singola linea produttiva dello Stabilimento di Dingofingen: tale linea aveva un totale di 42 addetti con età media di 39 anni e solo il 25% oltre i 45 anni e quindi non preoccupante all'epoca. Facendo però una semplice proiezione demografica da lì a 10 anni, la linea produttiva sarebbe stata caratterizzata da: età media di 47 anni ed il 50% di *over 50*.

Il progetto avviato si poneva un obiettivo molto concreto e pragmatico: rendere l'ambiente di lavoro più idoneo ad operai più anziani in termini di sicurezza, ma soprattutto di salute, senza penalizzare la produttività.

La responsabilità del progetto fu affidata a due capi intermedi, in grado di capire ed interpretare le esigenze degli interessati e comunque pratici del tipo di produzione e ambiente di lavoro oggetto dell'analisi. L'impostazione seguita era quella classica *bottom-up* raccogliendo,

discutendo ed analizzando le criticità, le idee risolutive e le proposte che emergevano da interviste e gruppi di lavoro con gli interessati.

Il progetto esaminava diverse tematiche di interesse degli attori coinvolti come: la salute, le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, le competenze, le politiche di cambiamento e quelle di pensionamento.

Il progetto pilota, che si distingue anche per la metodica corretta e rigorosa con cui è stato impostato pur essendo tra i primi in Europa, ha utilizzato tra l'altro, come base metodologica, per gli aspetti di salute e sicurezza, l'**Work Ability Index** (vedasi Paragrafo 3.1).

In sintesi, il progetto ha presentato le seguenti principali caratteristiche:

- generati circa 70 interventi micro con costi minimali
- molti interventi di natura ergonomica, ma non solo
- la produttività del reparto è aumentata di circa il 7% nei tre anni successivi
- l'assenteismo per infortuni e/o malattia è passato dal 5% al 2%

Si elenca, a titolo esemplificativo, qualcuno dei micro-interventi realizzati:

- utilizzo di piccole telecamere per visualizzare fasi della produzione senza doversi spostare
- sostituzione pavimento in cemento con pavimento in legno, per ridurre le sollecitazioni alle articolazioni ed eliminare le cariche elettrostatiche
- brevi sessioni di *stretching* e riscaldamento muscolare all'inizio del turno di lavoro
- etc.

A seguito del successo del progetto, gli interventi sono stati successivamente estesi alle altre fabbriche in Germania ed in USA.

6.1.7 ATM Milano

ATM S.p.A., controllata al 100% dal Comune di Milano, gestisce il trasporto pubblico e i servizi di mobilità integrata, con oltre 10.000 dipendenti su un territorio che interessa oltre 3,3 milioni di abitanti e che comprende la città di Milano e 96 Comuni della Lombardia.

Negli anni le attività di ATM si sono ampliate sia nell'ambito dei trasporti che diversificate nel settore commerciale e per il tempo libero. Oggi ATM è, a tutti gli effetti, un'impresa che progetta e gestisce servizi e sistemi tecnologicamente avanzati per la mobilità sostenibile.

La cultura d'impresa di ATM è caratterizzata da:

- qualità della vita della comunità e di chi vive e si muove all'interno del territorio di pertinenza
- crescita professionale di ogni persona all'interno dell'organizzazione
- predisposizione delle persone al cambiamento e disponibilità a mettersi in discussione con l'obiettivo della ricerca delle migliori soluzioni possibili
- rispetto dei principi di legalità, trasparenza, correttezza e lealtà
- ricerca continua dell'eccellenza, nell'ambito dei servizi erogati

ATM è stata probabilmente la prima azienda italiana di grandi dimensioni a porsi, in maniera organica e strutturata, il problema dell'*ageing* dei propri dipendenti, progettando e realizzando iniziative e processi mirati e duraturi nel tempo.

L'organico di ATM presenta un'età media di 46 anni con circa il 16% di *over 55*, con la previsione che tra cinque anni il numero di questi arrivi ad oltre il 30%, a causa delle modifiche sul sistema pensionistico.

ATM ha fatto partire nel 2014, con il supporto dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, una ricerca sulla qualità dell'invecchiamento nei percorsi professionali in ATM, cercando di raccogliere i bisogni percepiti dai lavoratori e le tematiche su cui intervenire ed in parallelo, mediante incontri dedicati, creare le basi per una cultura dell'*Active Ageing*. Su tale base è nato un apposito Piano di *Welfare* (il *Welfare Life Cycle*), con l'obiettivo di sviluppare interventi basati sulle necessità dei dipendenti nelle diverse fasi di vita e di lavoro.

Data la complessità dell'obiettivo e dei relativi interventi, è stato anche creato un gruppo di lavoro dedicato con manager di linea e funzione *HR*: l'*Age Team*. Tale *Team* si riunisce periodicamente per promuovere nuovi interventi da sperimentare prima come progetti pilota e poi da eventualmente implementare su più ampia scala.

Infine, è stato creato un *database* o “cruscotto direzionale”, con i dati degli *over 55*, contenente le proiezioni a cinque anni e altri dati come:

- anzianità aziendale
- limitazioni sanitarie
- prescrizioni mediche
- inidoneità
- infortuni
- malattie
- altre assenze (ad esempio, per la Legge 104)

Sulla base di quanto visto, è stato elaborato un Piano di intervento in tre aree principali:

1. Gestione ed Organizzazione
2. Salute e Sicurezza
3. Motivazione e Competenze

È di interesse citare i principali interventi messi in atto.

Per quanto concerne l'ambito Salute e Sicurezza:

- corsi su postura e sul movimento
- corsi sui corretti stili di vita e sulla sana alimentazione
- corsi sulla gestione dello stress
- *webinar* settimanali con esperti nutrizionisti e medici
- campagne di prevenzione oncologica e cardiologica
- creazione di *Corner Salute* nei depositi operativi, dove gli operai possono fare, nelle pause, esercizi di *stretching* guidate per prevenire patologie al rachide

Per quanto riguarda, invece, la Motivazione e le Competenze:

- apertura di asili nido aziendali a costi calmierati aperti ai figli, ma anche ai nipoti dei dipendenti aziendali, che non possono dare supporto familiare a causa dell'allungamento dell'età pensionabile
- progetto "Maestri aziendali", con rappresentanti tutti *over 55* che insegnano il mestiere ai più giovani, sia come competenze tecniche che anche comportamentali
- connessa al punto precedente, sperimentazione di attività di formazione, *mentoring*, *employer branding* nelle scuole fatte dai

senior, in affiancamento a quelle quotidiane, nell'ultima fase lavorativa

- corso digitale per i *senior* fornendo conoscenze informatiche di base e utilizzo del *web*; questa attività ha subito poi una forte accelerazione per implementare forme di *smart working*, causa Covid-19
- incontri dedicati con responsabili e capi area *over 45* per fare il punto della situazione sulle specifiche storie professionali e competenze e stimolare la motivazione

Conclusione

Nella presente ricerca si è analizzato il tema dell'*Ageing Management*, cioè di quelle politiche e processi che le organizzazioni aziendali, ed in particolare le funzioni di *Human Resources*, devono progettare e mettere in atto per fare fronte al fenomeno dell'invecchiamento o *ageing* che, da qualche decennio, sta sempre più caratterizzando la demografia mondiale in generale e quella dei Paesi sviluppati in particolare.

Infatti, come si è visto, il fenomeno dell'*ageing* dell'individuo porta al degrado di alcune sue caratteristiche psico-fisiche che, se non gestite, portano ad una serie di problematiche sia per l'individuo stesso che per le organizzazioni delle imprese, con seri problemi di produttività e danni economici e sociali rilevanti. Si è anche esaminato, in maniera più dettagliata, quelli che possono essere i rischi associabili all'*ageing* dal punto di vista del mondo del lavoro. Tali rischi, descritti nel Capitolo IV e sintetizzati nella tabella 4.1, sono quelli su cui le aziende devono principalmente agire per mettere in atto efficaci politiche di *active ageing*; tenendo presente che, di tale decina di rischi principali, ciascuna azienda sarà caratterizzata solo da alcuni di essi, in funzione prevalentemente: delle caratteristiche del business in cui opera, della composizione demografica della sua popolazione lavorativa e delle possibili evoluzioni di mercato.

Si è cercato però di porre in evidenza anche quelle caratteristiche positive che pure sono insite nella popolazione dei *senior* ed in che maniera esse possono essere valorizzate mediante diverse azioni di natura organizzativa ed in funzione delle caratteristiche della singola azienda.

Da quanto esaminato emerge anche che, seppure il tema dell'invecchiamento attivo sia cominciato ad emergere in alcune nazioni più sensibili alle problematiche sociali ed attente alla salute psico-fisica degli individui sin dai primi anni '80, ancora oggi l'*Ageing Management* non sia una prassi diffusa in modo ampio.

Abbiamo anche visto diversi esempi di aziende europee ed italiane, che, viceversa, hanno sentito o stanno sentendo come, a fronte del fenomeno dell'invecchiamento generazionale, sia sempre più importante e a volte indispensabile occuparsi attivamente di tale questione.

Si sono esaminati diversi casi rilevanti e noti in letteratura come, ad esempio, il caso di BMW. Tale azienda è stata tra le prime ad attuare una seria e rigorosa pratica di *ageing management*, agendo soprattutto sul fronte del rischio legato alla salute e sicurezza, ma non solo. Di tale caso, è rilevante osservare due principali caratteristiche: (i) il fatto che BMW ha iniziato molto concretamente con un progetto pilota (limitato ad un singolo reparto produttivo di una sola fabbrica) e (ii) come abbia applicato in maniera puntuale e rigorosa lo specifico processo di *ageing management*. Il processo adottato ha utilizzato in maniera efficace i concetti di mappatura dei lavoratori coinvolti, dei rischi associati all'*ageing* nel contesto specifico ed ha fatto uso, durante tutta la durata del progetto stesso, di azioni tipiche dell'*ageing management* come il lavoro di *equipe*, la formazione e l'informazione continua. Il successo di questa sperimentazione è stato tale da vederne applicare i risultati ad altre fabbriche della casa automobilistica in Germania, USA, etc.

Dagli altri casi esaminati emerge la correttezza di un altro concetto ripreso da quasi tutta la letteratura sulla materia: vale a dire il fatto che, in modo differenziato per le diverse aziende, l'efficacia di molte prassi di *active ageing* passa attraverso un sapiente utilizzo del *mix* generazionale. Si dimostra così che corrette politiche di *Ageing Management* si inseriscono, in sostanza, in un concetto più generale di *Age Management*.

Infine, vale la pena sottolineare che, in termini più di indirizzo strategico e direttivo nei confronti dell'attuazione di ampi ed efficaci piani di *Ageing Management*, dall'analisi emerge come, mentre a livello di Comunità Europea si è data giusta rilevanza al tema ormai da diversi anni, a livello di singole nazioni esista invece uno scollamento ed un ritardo sulla promozione di regole e requisiti per il mondo delle aziende. In Italia in particolare tale sforzo sarebbe più che auspicato, tenuto conto che il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione lavorativa è molto accentuato, sia nel settore privato che in quello pubblico.

Si ritiene comunque che nei prossimi anni si avrà una crescente sensibilità e sviluppo delle politiche e dei processi organizzativi su tale tematica nel mondo delle aziende,

stante sia la improrogabilità del risolvere le criticità legate ad una popolazione lavorativa *senior* percentualmente sempre più alta, sia per l'utilità e l'esempio positivo rappresentato dai casi di successo già emersi. In tal senso risulterebbe importante vedere aumentare sia la spinta delle istituzioni politiche con leggi e regole sempre più incentivanti e mirate, sia di organizzazioni di settore (Confindustria, Confcommercio, etc.) nel veicolare esempi positivi e nel fornire formazione sull'argomento.

In Italia particolare attenzione dovrà essere posta, nel brevissimo, al settore della pubblica amministrazione nel quale, come visto precedentemente, si sta per verificare un massiccio esodo di lavoratori *senior* con rischio di un marginale passaggio di competenze, in un settore già caratterizzato da livelli di servizio spesso inadeguati rispetto ai costi che rappresentano per la collettività.

BIBLIOGRAFIA

Articolo Randstad. Settembre, 2020. “*Diversity management: il talento non ha barriere*”, Randstad Employer Brand Research, Milano. Risorsa web disponibile all’indirizzo: <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/diversity-management-il-talento-non-ha-barriere/>

Bombelli M. C., Finzi E. 2006. “*Over 45. Quanto conta l’età nel mondo del lavoro*”, Guerini e Associati, Milano

Borman W.C., Motowidlo S.J. 1993. “*Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*”, in Schmitt N., Borman W.C. (eds), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, p. 71-98, San Francisco

Bricker D., Ibbotson J. 2020. “*The empty Planet*”, Robinson, London

Butler R. N. 1969. “*Ageism: Another form of bigotry*”, *The Gerontologist*, Vol. 9, p. 243-246, *Journal of Management*. Risorsa web disponibile all’indirizzo: http://www.romolocapitano.com/wp-content/uploads/2017/03/Butler_Age-ism.pdf

Calo T. J. 2008. “*Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer*”, *Public Personnel Management, ABI/INFORM Collection*, Vol. 37, p. 403-416

Cancedda A., Blackmore M., McDonald N., Pickles A., Viertelhaugen T. 2014. “*Evaluation of the European year for active ageing and solidarity between generations*”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 23

Carta F., D’ Amuri F., von Wachter Till F. 2020. “*Workforce ageing, pension reforms and firms outcomes*”, Banca d’Italia, Tema di discussione n. 1297, Boston. Risorsa web disponibile all’indirizzo: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28407/w28407.pdf

Certifico S.r.l. 2021. “*Invecchiamento attivo sul lavoro: Work Ability Index - Age Risk assesment Index*”, Appunti Sicurezza Lavoro, Perugia. Risorse web disponibile all’indirizzo: <https://www.certifico.com/newsletter/archive/view/listid-5-cem4-it/mailid-37722-invecchiamento-attivo-sul-lavoro-work-ability-index-wai-age-risk-assessment-index-arai>

Chand M., Markova G. 2019. “*Union's aging population: Challenges for human resource management*”, Thunderbird Int. Bus, Journal of Management, Kansas. Risorsa web disponibile all’indirizzo: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.22023?casa_token=MONk6frJNVkAAAAA%3A8c34WuWJyz_gCBz2jdahY59FdS8A62UKllBBZc4KrPHyTlKdYfZfGrz8Mli5rHnCktIF_vn0MYmJdg

Clark R. L., Ghent L. S. 2009. “*Strategic HR Management with an Aging Workforce: Using Demographic Models to Determine Optimal Employment Policies*”, Springer Science + Business Media B.V. Journal of Management. Risorsa web disponibile all’indirizzo: https://www.researchgate.net/publication/225468912_Strategic_HR_Management_with_an_Aging_Workforce_Using_Demographic_Models_to_Determine_Optimal_Employment_Policies

Colasanto M., Marcaletti F. 2007. “*Lavoro e invecchiamento attivo. Una ricerca sulle politiche a favore degli Over 45*”, F. Angeli Editore, Milano

Czaja S. J., Sharit J. 2009. “*Aging and work: issues and implications in a changing landscape*”, The Johns Hopkins University Press, Baltimora, Journal of Management.

Drucker P. F. 1993. “*The rise of knowledge society*”, Wilson Quarterly, Vol. 17, Washington. Risorsa web disponibile all’indirizzo web: <http://archive.wilsonquarterly.com/essays/rise-knowledge-society-0>

Ehrlich P. R. 1968. *“The population bomb”*, Sierra Club, San Francisco

Eurostat. 2016. *“Population structure and aging”*, Journal of Management

Fabisiak J., Prokurat S. 2012. *“Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century”*, Journal of Enterpreunership Management and innovation (JEMI), Vol. 8, issue 4

Fondazione Istud. 2014. *“Age Management. Teoria e pratica per la gestione dell’età nelle organizzazioni”*, F. Angeli Editore, Milano

Grant R.M. 1996. *“Toward a knowledge-based theory of the firm”*, Strategic Management Journal, Vol. 17, Issue 52, p. 109-122. Risorsa web disponibile all’indirizzo:
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250171110?casa_token=PkN2pJuGFEkAAAAA:xIiOC6XhdM59Gpcs90TKwFxDY-rW-89n6TFv_gZHfg0EHjvEQxVj3W2sEu_Om6msijIVt1Hd2qCuVg

Gruber J., Milligan K., Wise D.A. 2011. *“Social Security Programs and Retirement Around the World: The Relationship to Youth Employment, Introduction and Summary”*, National Bureau of Economic Research, Working paper 16719. Risorsa web disponibile all’indirizzo:
https://www.researchgate.net/publication/228209171_Social_Security_and_Retirement_Around_the_World_Historical_Trends_in_Mortality_and_Health_Employment_and_Disability_Insurance_Participation_and_Reforms_Introduction_to_Social_Security_and_Retirement

Guzzo R.A. 1992. *“Workforce Readiness in Times of Change: Employer Perspectives”*, in Oswald F.L., Behrend T.S., Hansen J., Innovation, Firm size, and firm age, IFO

Ilmarinen J. 1999. *“Ageing workers in the European Union. Status and promotion of workability, employability, employment”*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki

Ilmarinen J. 2006. *“Toward a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union”*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki

Ilmarinen J. 2007. *“The Work Ability Index (WAI)”*, Occupational Medicine, Vol. 57, Journal of Management, Oxford

Ilmarinen J. 2008. *“Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention”*, Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Vol. 35(1), Journal of Management

ISFOL, 2015. *“L’Age Management nelle grandi imprese italiane - I risultati di un’indagine qualitativa”*, I libri del Fondo Sociale Europeo (210), Roma. Risorse web disponibile all’indirizzo:

https://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/documents/age_management_isfol.pdf

Kulik C. T., Ryan S., Harper S., George G. 2014. *“Aging populations and management”*, Academy of Management Journal, Vol. 57(4), p. 929-935. Risorsa disponibile all’indirizzo web: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2014.4004>

Laslett P. 1989. *“A fresh map of life: the emergence of the third age”*, Weinfield & Nicolson, London

Marcaletti F., Zanfrini L. 2012. *“L’invecchiamento delle forze lavoro. Lo stato del dibattito in Europa”*, Franco Angeli, Milano

Mauri M., 2019. “*Age Management: perché è importante gestire l’età nelle organizzazioni*”. articolo Osservatori.net digital innovation, Milano. Risorsa web disponibile all’indirizzo: https://www.google.it/amp/s/blog.osservatori.net/it_it/age-management-definizione%3fhs_amp=true

Menduto T. 2018. Articolo su Punto Sicuro - “*La sorveglianza sanitaria e l’indice di capacità lavorativa*”, Milano. Risorsa web disponibile all’indirizzo: <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-rischio-C-5/differenze-di-genere-eta-cultura-C-49/la-sorveglianza-sanitaria-l-indice-di-capacita-lavorativa-AR-18046/>

Naegele G., Walker A. 2006. “*A guide to good practice in age management*”, Eurofund, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg

Neumark D., Burn I., Button P. 2019. “*Is it harder for older workers to find jobs?*”, Tulane University NBER working papers series

Pero L. 2012. “*Esperienze pilota di invecchiamento attivo in corso nelle aziende, da L’importanza di essere vecchi. Politiche attive per la terza età*”, Ed. il Mulino, Collana Arel, Bologna

Scheibe S., Walter F. 2013. “*A literature review and emotion-based model on Age and leadership*”, The Leadership Quarterly, Elsevier, Vol. 24 (Issue 6), p.882-90, Amsterdam.

Studio Mercer. 2020. “*Next stage: are you age ready?*”. Risorsa web disponibile all’indirizzo: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2019-next-stage-are-you-age-ready.pdf>

Rosa G. 2020. *“Active Ageing in azienda – Trasformare i lavoratori senior da problema a opportunità”*. Edizioni Franco Angeli AIDP, Milano

Talini D., Vai T., Nava C. 2017. *“Ageing E-book, il Libro d’Argento su invecchiamento e lavoro - La sorveglianza sanitaria per i lavoratori anziani”*, Ciip (Consulta Interassociativa Italiana per la Prevenzione). Risorsa web disponibile all’indirizzo: https://www.lisaservizi.it/sites/default/files/uploads/ebook_def_4.pdf

Taylor P., Walker A. 1994. *“The Ageing Workforce: Employers’ Attitudes Towards Older Workers”*, Work, Employment and Society, Vol. 8 (issue 4), p.569-591, London

Taylor P., Walker A. 1998. *“Employers and Older Workers: Attitudes and Employment Practices”*, Ageing Society, Vol. 18 (issue 6), p. 641-658, Cambridge

Tuomi K. 1994. *“Work Ability Index”*, Finnish Institute for Occupational Health, Helsinki

Turner K. L., Makhija M. V. 2006. *“The role of organizational controls in managing knowledge”*, Academy of Management Review, Vol. 31 N.1, New York

Walker A., Taylor P. 1998. *“Combating Age Barriers in Employment: a European portfolio of good practices”*, Eurofund, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg

Walker A. 2005. *“The Emergence of Age Management in Europe”*, International Journal of Organisational Behaviour, Vol. 10 (1), p. 685-697. Risorsa web disponibile all’indirizzo: https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe

Warr P. 1994. *“Age and job performance”*, Taylor & Francis, London

World Economic Forum. 2018. *“The Future of Jobs Report”*, Geneve