

La gestione della demografia aziendale e la riforma dei sistemi pensionistici*

1. Invecchiamento e politiche di welfare

Il processo di invecchiamento dovuto all'aumento della durata di vita media e ai bassi tassi di natalità [HSBC, 2005; Sacconi, Reboani e Tiraboschi, 2004], che dagli anni '70 interessa il nostro Paese, è destinato ad assumere sempre maggior rilevanza all'interno del mondo del lavoro. Secondo fonti Istat, la percentuale di popolazione attiva in Italia ammonta al 41,9% e, in assenza di correttivi, è destinata a ridursi notevolmente nei prossimi anni. Le statistiche, inoltre, dimostrano che le imprese tendono a non valorizzare il lavoro in età matura: l'Italia è tra i paesi con il più basso tasso di occupazione dei senior stimabile al 28,2% (popolazione da 60 anni in su) contro una media UE di quasi il 40%.

Da un confronto tra dati del censimento 1991 e statistiche Istat 2004 (figura 1.1) è possibile osservare che tanto per gli uomini quanto per le donne è aumentata l'età nella quale si entra a far parte della forza lavoro ma, se per gli uomini la percentuale di persone attive (in particolare dopo i 35-40 anni) rimane pressoché uguale, per le donne è aumentata sensibilmente. Dalla fascia di età 30-34 anni si registra un incremento della popolazione attiva femminile del 4,4% fino ad arrivare al 15,2% nelle fasce di età 45-49 e 50-54 anni.

* Pur essendo frutto di un lavoro unitario, i paragrafi 3, 4 e 5 sono da attribuire a Ilaria Bettella e i paragrafi 1, 2 e 6 a Giovanni Costa. Gli autori ringraziano Daniele Trevisan per la collaborazione fornita nella somministrazione del questionario e nell'elaborazione dei dati.

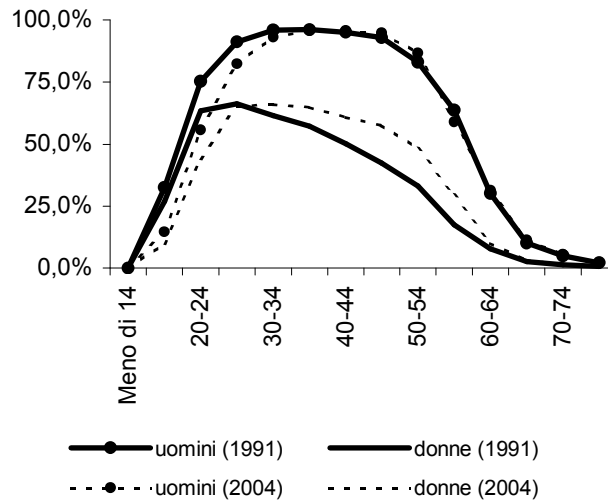


Figura 1.1 Popolazione attiva per genere. Dati Istat 1991 e 2004.

Questa dinamica demografica sia a livello di sistema, sia a livello d'impresa crea importanti squilibri socio-economici che devono essere affrontati con politiche innovative in cui ogni categoria di attori deve portare il proprio contributo, dalla riforma delle leggi pensionistiche, ai contributi alle famiglie per sostenere la natalità, dalle politiche di regolazione dei flussi migratori all'implementazione di vere proprie politiche demografiche da parte delle aziende [Börsch-Supan et al., 2005].

L'aumento della durata della vita richiede anche prolungamento della vita lavorativa, allo scopo di sostenere la crescita economica (dal lato sia dell'offerta, sia della domanda) e assicurare l'equilibrio dei sistemi di welfare, agendo non solo sul fronte pensionistico ma anche sul mercato del lavoro, sulle politiche sociali e sull'organizzazione del lavoro [Sonnet e Keese, 2004].

Con questa ricerca si è cercato di indagare in che modo il fattore età rappresenta un problema o una risorsa per la specifica attività svolta dalle aziende in una regione determinata, il Nordest, osservando l'impatto della riforma previdenziale sulla demografia aziendale e rilevando i problemi riscontrati e gli strumenti effettivamente utilizzati dalle imprese per una gestione efficace dei lavoratori senior. L'indagine è stata attuata mediante la somministrazione di un questionario a direttori delle risorse umane, amministratori e responsabili commerciali di 240 aziende con sede legale nel Nord Est Italia.

Box 1.1 Il questionario e il tasso di risposta

Il questionario utilizzato per la ricerca empirica è strutturato in quattro sezioni. La prima sezione traccia il profilo dell'azienda raccogliendo informazioni quali il settore di attività prevalente, la dimensione (in termini di ampiezza dell'organico) e il fatturato. Viene, inoltre, rilevata la posizione del compilatore. Nella seconda sezione si comincia a delineare il ruolo della gestione delle risorse umane dell'azienda e vengono messi in luce gli aspetti problematici e gli aspetti positivi dell'impiego di personale nella fase matura del ciclo di vita professionale. Nelle sezioni successive si entra nel vivo del problema indagando il segmento senior, l'utilizzo del superbonus (legge n. 243), gli strumenti utilizzati per la gestione delle aree critiche del segmento senior e, infine, la composizione dell'organico aziendale per classi di età, livello di inquadramento e genere. I questionari ottenuti sono stati compilati per il 73% da direttori RU, per il 13% da direttori amministrativi e per il restante 12% da direttori generali. Il campione indagato è stato estratto dall'annuario Kompass e dal database dell'Associazione Italiana Direttori del Personale (AIDP). Il tasso di risposta ottenuto è stato del 31%: per il 91,9% si tratta di aziende private e per l'8,1% di aziende pubbliche. La suddivisione per macrosettori vede la presenza tra i rispondenti per il 75,7% di aziende del settore industriale e per il 24,3% di aziende del settore commercio/servizi. La suddivisione per settori di attività vede una netta prevalenza del metalmeccanico (44,6%), seguito a distanza dalle altre industrie (13,5%) e dal settore dei servizi professionali (12,9%). Per quanto riguarda la classe dimensionale, le aziende che hanno partecipato alla ricerca sono prevalentemente di medie e grandi dimensioni: il 75,0% delle aziende ha più di 100 addetti e la media generale è di 679 addetti per azienda. Tale dato è confermato anche dalla suddivisione per classe di fatturato: il 52,0% delle aziende, infatti, ha dichiarato un fatturato superiore ai 51 milioni di € e il 43,3% tra 15 e i 50 milioni di €. Il fatturato medio delle aziende rispondenti è di 208,8 milioni di Euro.

2. Anzianità anagrafica, anzianità aziendale e anzianità psicologica

Nelle aziende rispondenti al nostro questionario si conferma l'invecchiamento degli addetti. Gli organici sono in media costituiti per il 91% da operai e impiegati, per il 7% da quadri, intermedi e tecnici e per il 2% da dirigenti. La classe di età più rappresentata è quella inferiore a 45 anni (66% a fronte del 29% nella classe 45-55 anni e del 5% nella classe > di 55 anni) indipendentemente dalla qualifica contrattuale. La presenza femminile è più marcata nella classe di età inferiore a 45 anni (68,3% a fronte del 4,9% nella classe > di 55 e del 26,8% nella classe 45-55 anni) e nella qualifica di operai e impiegati (41% a fronte del 21% nella qualifica di quadri, intermedi e tecnici e del 13% in quella dei dirigenti).

Tenendo conto della differente ampiezza delle classi di età, la classe di persone con età inferiore ai 45 comprende un intervallo temporale più che doppio rispetto a quella 45-55 anni, emerge uno sbilanciamento della struttura demografica verso il segmento dei lavoratori anziani. I ruoli dirigenziali e di supervisione intermedia (quadri, tecnici) sono occupati prevalentemente da persone di età compresa tra 45 e 55 anni. Marginale risulta invece la presenza di personale con più di 55 anni, che rappresenta il 5% dell'organico aziendale. La principale area di criticità nella gestione del

personale può così essere individuata nelle massicce uscite che si riscontrano dal confronto tra la fascia 45-55 e il segmento maggiore di 55 anni: l'82% dei lavoratori abbandona l'azienda prima del raggiungimento dei 55 anni. In valori assoluti su 9.900 addetti della fascia 45-55 solo 1.760 continuano l'attività lavorativa oltre i 55 anni. La composizione dell'organico per genere e per settore di attività (tabella 1.1) mette in evidenza una netta prevalenza degli uomini nel settore industriale (75,7% a fronte del 44,8% nel commercio/servizi), in particolare nella classe di età over 55 (90,8%) a differenza del settore del commercio/servizi nel quale assumono un maggiore peso le donne (59,8%).

Tabella 1.1 Composizione dell'organico delle aziende rispondenti per età, genere e macrosettori (N = 70).

| Fasce di età | Industria | | | Commercio/Servizi | | |
|--------------|-----------|-------|--------|-------------------|-------|--------|
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| <45 | 72,8% | 27,2% | 100,0% | 44,8% | 55,2% | 100,0% |
| 45-55 | 80,4% | 19,6% | 100,0% | 45,7% | 54,3% | 100,0% |
| >55 | 90,8% | 9,2% | 100,0% | 40,2% | 59,8% | 100,0% |
| Totale | 75,7% | 24,3% | 100,0% | 44,8% | 55,2% | 100,0% |

La criticità del problema e la necessità di attivare misure di gestione delle risorse umane *ad hoc* è dunque evidente ed urgente [Principi, Melchiorre, Quattrini, Lamura, 2002]. L'occupazione del personale anziano va supportata da politiche che garantiscano all'individuo la reale possibilità di apprendimento permanente [Guillemard, 1994], allo scopo di migliorare le competenze che egli può spendere nell'occupazione attuale, di mantenere la sua *employability* all'interno del mondo produttivo, di sostenere la motivazione e la soddisfazione per il proprio ruolo produttivo e sociale [Sullerot, 1987]. L'invecchiamento attivo diventa quindi una strada da perseguire molto importante da un lato, per il benessere individuale delle persone *over 60*, dall'altro per risolvere i problemi economici e sociali derivanti dall'allungamento della vita media della popolazione [Frey, 2001].

A questo fine è necessario ripensare anche i percorsi di carriera che devono essere flessibili e adattabili alle mutevoli condizioni individuali e occupazionali, garantendo nel contempo la possibilità di coprire nuovi ruoli che permettano alle persone mature di trasferire ai più giovani le competenze acquisite con l'esperienza [Mirabile, Carra, 2004; Salvemini, 1992].

L'interazione tra lavoratori anziani e giovani leve deve essere vista come un valore aggiunto organizzativo da perseguire. Deve essere abbattuta la concezione secondo la quale i primi sono solo apportatori di rigidità e competenze obsolete mentre i secondi sono meno costosi, più flessibili e posseggono competenze più aggiornate. Modificare questa concezione ed eliminare i pregiudizi in favore di una vera e propria cooperazione intergenerazionale deve essere alla base di nuove strategie di gestione delle risorse umane adatte a far fronte alla crescente complessità del contesto economico-aziendale. Il primo problema da affrontare per questo cambio di direzione è la

necessità di regolare l'entrata e l'uscita dal mercato del lavoro. In questa direzione si muove in Italia la recente riforma del sistema previdenziale (legge n. 243 del 23/08/2004) stabilendo nuove norme per il pensionamento.

3.Una riforma per un invecchiamento attivo: la Legge 243/2004

La storia del sistema pensionistico italiano non ha origini molto remote e, fino agli anni Novanta, la sua evoluzione è stata lenta e focalizzata, da un lato, sulla necessità per i lavoratori del comparto privato di ottenere i medesimi standard di sicurezza riconosciuti ai lavoratori del comparto pubblico (in particolare negli anni '60), dall'altro sul sistema di calcolo delle pensioni (è del 1968 il passaggio da un trattamento predefinito dall'Assicurazione Generale Obbligatoria al sistema di calcolo basato sulle ultime retribuzioni). Gli anni Novanta furono, invece, il decennio durante il quale sono state attuate le riforme più importanti della storia del sistema previdenziale italiano¹. Il primo passo verso una cultura dell'invecchiamento attivo si ha con il governo Amato che, nel 1992, elevò l'età pensionabile e aumentò la quantità di contributi necessari per ottenere la pensione di vecchiaia. La riforma Dini del 1995 e un suo passaggio successivo (1997), contribuirono ulteriormente a innalzare il requisito di età arrivando nel 2002 alla soglia dei 57 anni di età o, in alternativa, ai 40 anni di contributi.

La recente riforma del sistema previdenziale (legge n. 243 del 23/08/2004) stabilisce nuove norme per il pensionamento con la finalità di aumentare gradualmente l'età pensionabile, prevalentemente su base volontaria, attraverso incentivi ai lavoratori, e sviluppare la previdenza complementare da affiancare a quella pubblica [Salerno, Bernardo, 2004]. Dal 2008, sarà possibile accedere al trattamento pensionistico solo con il raggiungimento di 40 anni di contributi, indipendentemente dall'età anagrafica, oppure per gli uomini, combinando 35 anni di contributi e almeno 60 anni di età che saranno elevati a 62 entro il 2014. In alternativa l'età anagrafica pensionabile viene fissata in 65 anni per gli uomini e 60 per le donne [Inps, 2005].

L'incentivo a continuare il lavoro, *superbonus*, è rivolto ai lavoratori che decidono di posticipare l'uscita dal mondo del lavoro sebbene abbiano già maturato o matureranno entro il 2007 i requisiti per l'anzianità. Si tratta di un incentivo pari al 32,7% della retribuzione mensile, che normalmente viene trattenuto dall'Inps quale contributo previdenziale [Cometa, Bagnoli, 2004]. Chi rinverrà il pensionamento di anzianità entro il 2007 continuerà a lavorare percependo lo stipendio maggiorato di oltre un terzo fino al 1° gennaio 2008, data a partire dalla quale decadrà il beneficio economico del *superbonus* mentre chi non avrà ancora raggiunto l'età pensionabile potrà continuare a lavorare. Il lavoratore che farà domanda dell'incentivo otterrà la maggiorazione dello stipendio dal mese successivo ma potrà interrompere il rapporto di lavoro in qualsiasi momento con la richiesta della pensione di anzianità.

¹ Da ricordare: articolo 3, legge n.421/1992; dlgs n. 503/1992; articolo 11 legge n. 537/1993; Capo II legge n. 724/1994; legge n. 335/1995; legge n.662/1996; legge n. 449/19

La figura 1.2 sintetizza i dati raccolti riguardanti pensionamenti e utilizzo del superbonus all'interno delle aziende del nostro campione². I dati riguardano:

- a) i lavoratori pensionati nel 2004
- b) i soggetti che pur avendo maturato i requisiti per il pensionamento continuano a lavorare nel 2004 utilizzando il superbonus
- c) il personale che dovrà scegliere tra la prosecuzione dell'attività o il pensionamento entro il 2008
- d) le previsioni dell'impresa circa il numero di addetti che utilizzeranno il superbonus per continuare l'attività lavorativa.

Nell'ultimo quadrimestre del 2004 hanno optato per la prosecuzione dell'attività lavorativa il 18,9% degli aventi diritto alla pensione su base annua. Le previsioni delle imprese dimostrano che il 71,2% di coloro che matureranno i requisiti per il pensionamento entro il 2008 sceglieranno di continuare l'attività percependo il superbonus. In valori medi, nel 2004 sono andati in pensione 7 collaboratori per azienda, mentre 4 hanno accettato di continuare a lavorare percependo il superbonus. Le aziende prevedono che entro il 2008 dovranno scegliere tra prosecuzione dell'attività e pensionamento in media 10 collaboratori per azienda, 7 dei quali resteranno al lavoro utilizzando il superbonus.

La suddivisione dei rispondenti secondo i comparti industria e commercio/servizi mettono in evidenza una maggior propensione degli addetti del secondo ad andare in pensione (38,2% a fronte del 17,3% del comparto dell'industria). Per il comparto dell'industria, invece, emerge la prevalenza di persone che faranno la scelta entro il 2008 (43,4% a fronte del 24,6% del comparto commercio/servizi). Tra le aziende con collaboratori che beneficiano del superbonus, il 92% non rileva cambiamenti di comportamento mentre solo l'8% avverte in queste persone minore impegno, perdita di motivazione, riduzione delle performance e del coinvolgimento al lavoro.

Il 40% dei rispondenti valuta positivamente la norma affermando che consente di usufruire di competenze utili e specifiche. Il 35% esprime un giudizio meno favorevole sostenendo un ritardo nel ricambio generazionale che porta il personale maturo a occupare le posizioni lavorative per un più lungo periodo di tempo posticipando il subentro dei giovani. Il restante 25% sostiene di non avvertire alcuna conseguenza particolare (figura 1.3).

² Va evidenziato che il 52% delle aziende del campione non hanno risposto alla parte del questionario

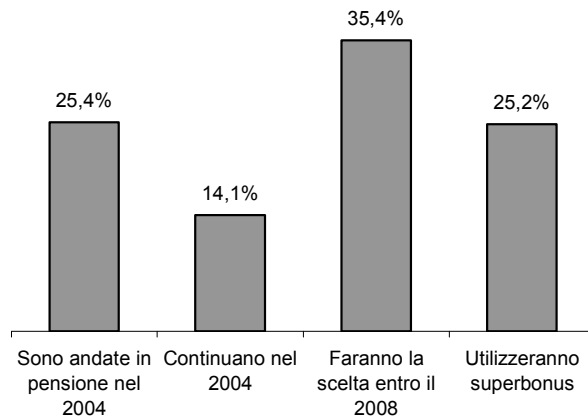


Figura 1.2 Scelta dei lavoratori nelle condizioni previste dalla legge 243 (N.= 35).

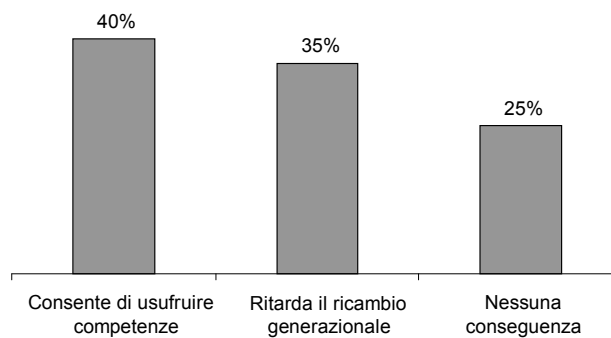


Figura 1.3 Il giudizio sulla riforma previdenziale (N = 48).

4. Il senior visto dall'azienda: risorsa o problema?

L'allungamento della vita lavorativa delle persone e la riforma del sistema previdenziale del 2004 pongono alle imprese due problemi non indifferenti. Da un lato, non possono più contare su un meccanismo di ricambio dei lavoratori obsoleti e più costosi basato su precoci pensionamenti [Intorcisa, Liso, Vitali, 2000]: fino ad ora,

infatti, le imprese hanno a volte utilizzato nei momenti di crisi le possibilità di uscita anticipata dal mondo del lavoro per ridurre il personale in esubero senza conflitti sociali, assumendo nei momenti di ripresa personale più giovane con competenze più aggiornate e adatte a un contesto di rapida evoluzione tecnologica [Marbot, Peretti, 2004]. Questo blocco le costringe, sotto il profilo organizzativo, a modificare le proprie modalità di lavoro per valorizzare gli apporti positivi del personale anziano. Il problema non è certo irrilevante: in molti casi si tratta di generare cambiamenti non solo organizzativi ma anche di cultura aziendale. Cercare di adottare nuove regole e politiche di gestione delle risorse umane diventa quindi essenziale al punto che nel 2001 è stata lanciata nei Paesi Membri dell'Unione la proposta di un Codice Europeo di Comportamento in materia di invecchiamento e lavoro [Principi, Melchiorre, Quattrini, Lamura, 2002].

Mediante l'indagine empirica abbiamo cercato di comprendere se le imprese percepiscono i lavoratori senior come un ostacolo allo sviluppo o come una risorsa. Secondo i dati rilevati, il 51% del campione sostiene di non percepire particolari problematiche in funzione dell'aumento dell'età media del proprio personale. Tale dato è inferiore per il settore dell'industria (41,5%) rispetto al settore del commercio/servizi (64,7%) (tabella 1.2).

Tabella 1.2 La presenza di personale senior come problematica o meno. Distinzione tra comparto industria e commercio/servizi (N = 70).

| Settore | E' un problema | | Non è un problema | | Totale | |
|---------------------|----------------|-------|-------------------|-------|--------|------|
| | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % |
| Industria | 22 | 41,5% | 31 | 58,5% | 53 | 100% |
| Commercio e servizi | 11 | 64,7% | 6 | 35,3% | 17 | 100% |
| Totale risposte | 33 | 47,1% | 37 | 52,9% | 70 | 100% |

Il senior come problema

Nonostante la metà delle aziende del campione dichiarino di non percepire la presenza di personale senior come problematica, il frequente ricorso al pensionamento anticipato, al quale abbiamo assistito negli ultimi anni, dimostra che vige ancora nella nostra società, una cultura secondo la quale per entrambe le parti (imprese e lavoratori) l'invecchiamento attivo non è vantaggioso. Dal punto di vista delle imprese, la motivazione è abbastanza evidente. Come già accennato, i sistemi di pensionamento anticipato hanno permesso la riduzione del personale in esubero a seguito dell'informatizzazione del lavoro, la diminuzione del costo medio del lavoro conseguente al successivo ingresso di giovani leve, il rapido aggiornamento di competenze [Marbot, Peretti, 2004; Iacci, 2004].

Dal punto di vista dei lavoratori, le condizioni offerte dal sistema previdenziale, fino all'ultima riforma, risultavano molto vantaggiose e convincenti se sommate ad una percezione di scarsa valorizzazione del proprio lavoro dovuto a politiche di gestione delle risorse umane poco sensibili al fenomeno dell'invecchiamento della popolazione aziendale. Gravosità del lavoro e difficoltà di adeguare le proprie competenze al rapido cambiamento tecnologico diventano quindi fattori che determinano nel lavoratore la percezione di non avere più un ruolo significativo e apprezzato dall'organizzazione e il conseguente desiderio di andare in pensione [Hakman, Holdham, 1980].

Tra le imprese del nostro campione che percepiscono problemi dovuti al rapporto tra età anagrafica e attività lavorativa (49% dei rispondenti), il 51% indica come area di criticità il cambiamento tecnologico, il 31% avverte problemi di perdita della motivazione ed il 18% indica il problema della gravosità del lavoro (figura 1.4).

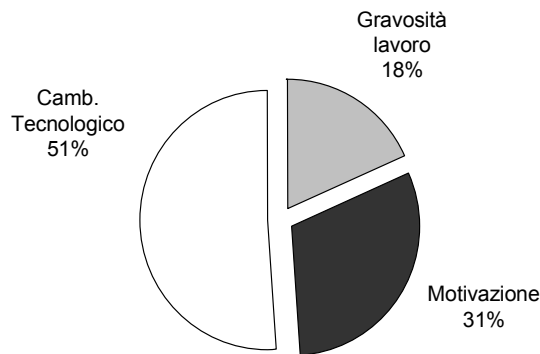


Figura 1.4 Motivi della criticità generate dalla presenza di personale senior (N = 36, possibili più risposte).

Dall'analisi dei dati suddivisi per settore di attività emerge che la gravosità del lavoro è maggiormente avvertita dalle imprese del settore industriale (34,4% a fronte del 28,6% nel settore industriale). Anche il cambiamento tecnologico risulta maggiormente percepito come critico dal comparto commercio/servizi (41%). Le cause vanno ricercate nelle diverse caratteristiche del processo di evoluzione tecnologica che coinvolge i due settori economici.

Problemi di motivazione dei senior sono avvertiti pressoché egualmente dai due settori (18% nell'industria e 21% nel commercio/servizi) (figura 1.5). Dato il minimo divario tra industria e terziario, le cause di questa criticità dovrebbero essere ricercate nelle politiche di organizzazione del lavoro piuttosto che nelle configurazioni demografiche. Problemi motivazionali, infatti, emergono generalmente in relazione alla ripetitività dei compiti e all'assenza di mobilità.

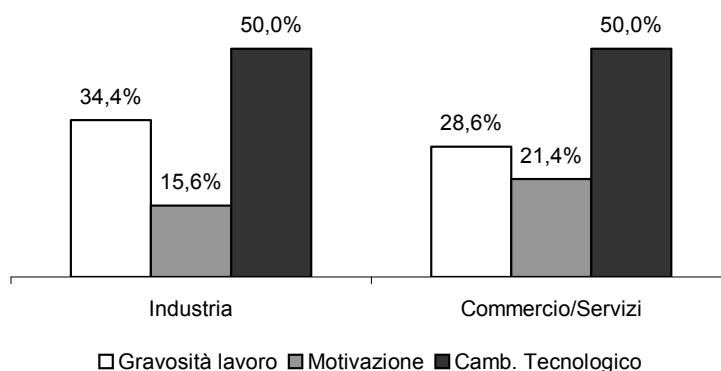


Figura 1.5 Motivi della problematicità della presenza di personale senior. Distinzione tra comparto industria e commercio/servizi (N = 33, possibili più risposte).

Per quanto riguarda l'attenzione al problema senior, sembra che buona parte delle aziende tenga monitorato il fenomeno dell'invecchiamento del personale. Questo può ragionevolmente far pensare che la sensibilizzazione al problema sia abbastanza alta e che molte aziende siano pronte ad attivare politiche di gestione specifiche del personale senior. Tra coloro che avvertono criticità nel rapporto tra età e attività lavorativa (49% degli intervistati), infatti, il 41,7% elabora statistiche aggiornate sulla distribuzione demografica aziendale, l'8,3% elabora statistiche sui comportamenti nelle diverse classi di età, mentre il 33,3% sostiene di non disporre di specifici strumenti ma di avere in progetto di monitorare il fenomeno. Dall'osservazione della capacità di monitoraggio della demografia aziendale emerge una maggiore attenzione da parte del settore industriale (57,9%) rispetto a quello del commercio/servizi (40% dei rispondenti).

I principali aspetti negativi rilevati nei collaboratori senior da parte delle aziende (tabella 1.3) riguardano la resistenza ai cambiamenti (indicato dal 74% delle aziende) e la rigidità di comportamento (50%). In misura minore rappresentano aree di problematicità la perdita di motivazione (31%), l'obsolescenza professionale (27%) e le difficoltà di adattamento (19%). Risultano invece marginali le difficoltà di rapporti con i colleghi più giovani e con i clienti. Tali problematiche sembrano essere più rilevanti per gli uomini (40%) che per le donne (17%).

Tabella 1.3 Aspetti critici nella gestione del personale senior (N = 74, possibili più risposte).

| | Frequenza | % relativa (N = 156) | % assoluta (N = 74) |
|------------------------|-----------|-------------------------|------------------------|
| Perdita di motivazione | 23 | 15% | 31% |

| | | | |
|--------------------------------------|-----|--------|-----|
| Obsolescenza professionale | 20 | 13% | 27% |
| Rigidità di comportamento | 37 | 24% | 50% |
| Difficoltà di rapporto con i giovani | 5 | 3% | 7% |
| Difficoltà di rapporto con i clienti | 2 | 1% | 3% |
| Resistenza ai cambiamenti | 55 | 35% | 74% |
| Difficoltà di adattamento | 14 | 9% | 19% |
| Totale risposte | 156 | 100,0% | |

La suddivisione per settori di attività (figura 1.6) non fa emergere grandi scostamenti rispetto il dato aggregato. I due radar dimostrano come i rispondenti di entrambi i settori tendano a considerare maggiormente problematiche gli items che riguardano la sfera delle competenze tecnico-professionali del lavoratore piuttosto che quella delle competenze trasversali e delle capacità relazionali.

Tuttavia si può constatare che nel comparto industriale assume maggiore rilievo la rigidità di comportamento (27% a fronte del 19% del comparto commercio/servizi) e la difficoltà di adattamento (10% a del 3% del comparto commercio/servizi) mentre nel settore commercio/servizi è molto avvertita la resistenza ai cambiamenti, indicata come area di problematicità dal 42% delle imprese (a fronte del 33% del comparto industriale).

Tali problematiche sono avvertite in maniera non omogenea dalle imprese in funzione del genere e del livello di inquadramento dei collaboratori. Resistenza ai cambiamenti, rigidità di comportamento, perdita di motivazione e gli altri fattori negativi assumono una rilevanza maggiore quando si parla di collaboratori uomini (il problema è considerevolmente e molto rilevante per gli uomini per il 40% dei rispondenti a fronte del 17% per le donne). Ad ulteriore conferma, il 38% dei rispondenti sostiene una rilevanza nulla o marginale di tali fenomeni per le collaboratrici senior donne, mentre solo il 22% afferma una bassa rilevanza per gli uomini. Per quanto riguarda la ripartizione per qualifica contrattuale, l'attribuzione di maggior significatività alle problematiche dei senior riguarda la classe operai/impiegati (il 38% dei rispondenti le giudicano considerevoli e molto rilevanti) e quadri (31%). Va evidenziato, però, che nonostante ben il 56% dei rispondenti abbiano giudicato la rilevanza del problema insignificante o marginale per la classe dei dirigenti, quando il problema è percepito assume una rilevanza particolarmente forte (18% a fronte del 10% per i quadri e del 2% per operai/impiegati).

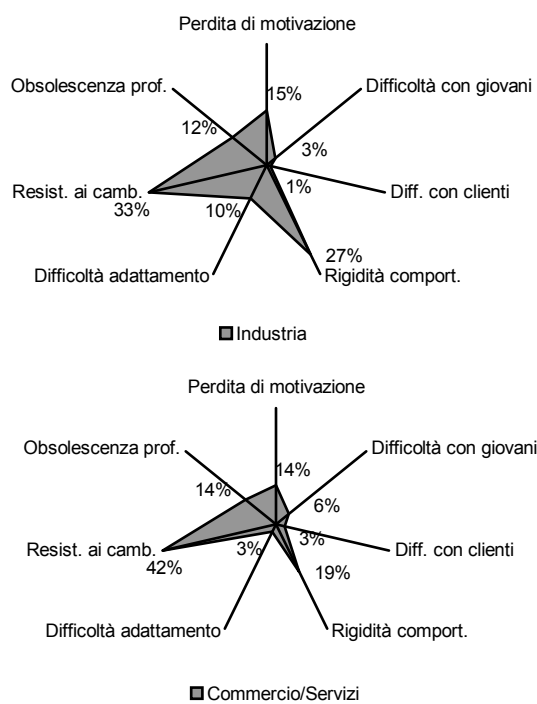


Figura 1.6 Aspetti critici nella gestione del personale senior. Distinzione tra comparto Industria e Commercio/Servizi (N = 33, possibili più risposte).

Contrastare le aree critiche dovute alla presenza di lavoratori senior e trasformarle in risorse è quindi sempre più un obiettivo importante e difficile per le aziende. Per la realizzazione di questo obiettivo è necessario considerare tutto quanto concerne le condizioni lavorative della persona: dalla flessibilità di orari alla formazione, dalle politiche retributive a quelle socio-sanitarie [Costa, Gianecchini, 2005].

Il senior come risorsa

L'*American Association of Retired Persons* nel 2004 ha individuato alcuni punti importanti per trattenere, attirare e valorizzare i senior:

1. la gestione dei contratti di lavoro: l'azienda deve offrire contratti e attività adattati all'età e alle condizioni degli individui, incentivare il pensionamento progressivo
2. la flessibilità del lavoro: la mansione va ristrutturata mediante l'offerta di flessibilità nei tempi e nei luoghi di lavoro (si pensi ad esempio al telelavoro)

3. reali opportunità di formazione continua per l'aggiornamento, la riqualificazione e lo sviluppo professionale
4. mobilità e diminuzione della gravosità del lavoro.

Rivedere l'organizzazione del lavoro e degli orari, privilegiare la mobilità interna, superare la rigida divisione delle mansioni, creare impieghi che valorizzino le competenze acquisite e di responsabilità e gravosità modificabili nel tempo, anche in funzione del ciclo di vita professionale del lavoratore, favorisce la possibilità di rendere il lavoratore senior una risorsa. Dall'indagine empirica, tra gli aspetti positivi legati ai collaboratori senior, emerge che la principale opportunità indicata dalle aziende rispondenti è rappresentata dall'esperienza (92%), intesa come patrimonio di conoscenze e competenze acquisite e sviluppate dal lavoratore nel corso del tempo. Altri aspetti positivi sono la fedeltà all'azienda (45%), la trasmissione delle competenze (31%) e la memoria organizzativa (31%) (tabella 1.4).

Tabella 1.4 Aspetti positivi nella gestione del personale senior (N = 74, possibili più risposte).

| | Frequenza | % relativa | % assoluta |
|-------------------------------|-----------|------------|------------|
| Esperienza | 68 | 39,8% | 91,9% |
| Equilibrio | 24 | 14,0% | 32,4% |
| Fedeltà all'azienda | 33 | 19,3% | 44,6% |
| Memoria organizzativa | 23 | 13,5% | 31,1% |
| Trasmissione delle competenze | 23 | 13,5% | 31,1% |
| Totale risposte | 171 | 100,0% | |

Come emerge dalla figura 1.7, per il settore industriale il contributo in termini di esperienza dei collaboratori maturi assume un ruolo molto importante (43% a fronte del 32% indicato dal settore commercio/servizi). Questo dato può essere spiegato dal fatto che nel settore industriale prevale un sistema di formazione basato sul *learning by doing*. L'equilibrio acquisito mediante l'esperienza e l'anzianità lavorativa da parte del senior è un elemento importante che identifica una maturità del carattere del lavoratore che permette di affrontare situazioni anche molto difficili in modo equilibrato ed efficace. Questo fattore rappresenta un aspetto favorevole prevalentemente nel commercio e servizi (20% a fronte dell'11% indicato dal settore dell'industria). Per quanto riguarda i contributi in termini di trasmissione delle competenze, memoria organizzativa e fedeltà all'azienda non sono individuabili significative differenze tra i due macro-settori, in funzione del fatto che tali aspetti dipendono maggiormente dal rapporto sviluppato e consolidato tra impresa e collaboratori nel corso del tempo piuttosto che dalle specificità tecnico/organizzative del settore di riferimento.

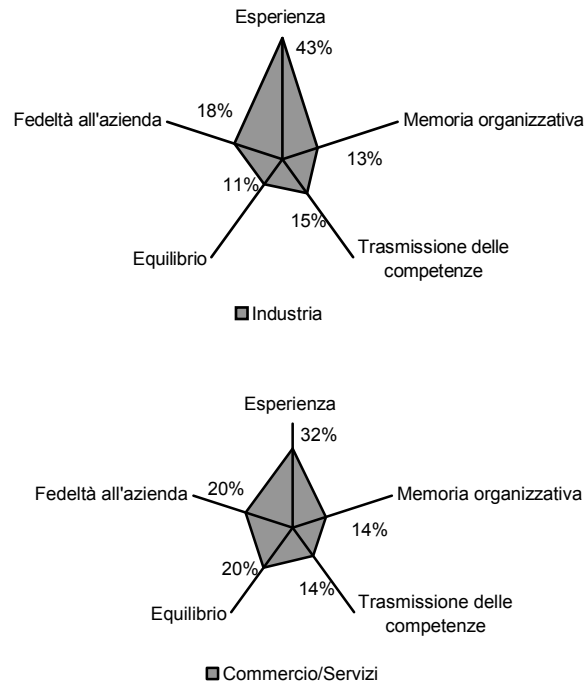


Figura 1.7 Aspetti positivi nella gestione del personale senior. Distinzione tra comparto Industria e Commercio/Servizi (N = 33, possibili più risposte).

Come per la rilevanza delle aree critiche, anche la rilevanza degli apporti positivi dei senior assume maggior intensità per i collaboratori maschi (66%) piuttosto che per le donne (44%). Per quanto riguarda, invece, la distinzione per qualifica contrattuale la rilevanza del contributo da parte del personale maturo si mantiene a livelli elevati. Per dirigenti e quadri circa il 70% dei rispondenti indica rilevanza considerevole o alta. Lievemente inferiore il dato per la classe operai/impiegati (58%). Confrontando la rilevanza delle aree critiche e la rilevanza del contributo della presenza di personale senior (figura 1.8) è possibile notare che, per le aziende rispondenti, il contributo del personale senior è molto più importante rispetto alle aree critiche per i dirigenti e per i quadri (scostamento rispettivamente di 1,05 e 0,92 a fronte dello 0,53 per la qualifica operai/impiegati), mentre la composizione per genere non fa emergere particolari discordanze.

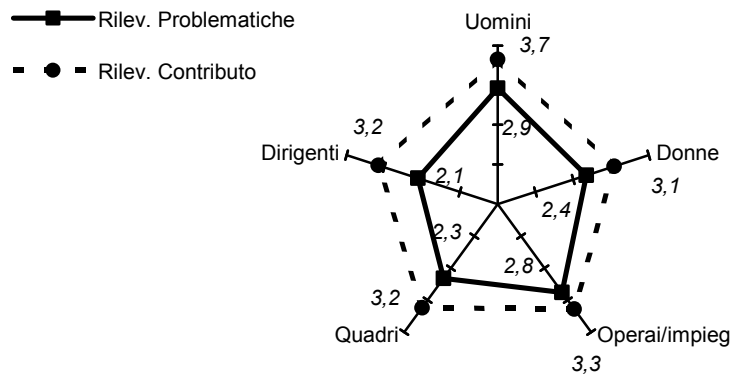


Figura 1.8 Rilevanza delle aree critiche *versus* rilevanza del contributo all'azienda per categorie di personale (N = 70, possibili più risposte).

La stessa osservazione può essere fatta nella scomposizione delle aziende rispondenti per macrosettori (figura 1.9): sia per il settore delle industrie che per il settore commercio/servizi, la rilevanza del contributo dei senior in rapporto alle aree critiche è decisamente più sentita per le qualifiche dirigenziali e per i quadri (scostamento rispettivamente di 1,19 e 1,10 a fronte dello 0,60 per la qualifica operai/impiegati nel settore industriale e di 1,00 e 1,00 a fronte dello 0,06 per la qualifica operai/impiegati nel settore del commercio/servizi) mentre non si rileva un particolare scostamento per la divisione per genere. Da notare che nel settore del commercio/servizi la rilevanza del contributo e la rilevanza delle aree critiche per la categoria degli operai/impiegati ma anche per uomini e donne raggiunge quasi il punto di pareggio.

5.L'age management

In questa estesa analisi del fenomeno dell'invecchiamento della demografia aziendale rimane da analizzare quali siano le *best practices* da utilizzare a livello di organizzazione per far fronte al problema e generarne valore. Come si è ampiamente detto, impedire il deterioramento del capitale umano e assicurarne un impiego produttivo anche nell'ultima fase della vita lavorativa richiede processi di cambiamento organizzativo che sviluppino politiche di gestione della demografia aziendale attraverso un profondo ripensamento delle politiche retributive, formative, di organizzazione del

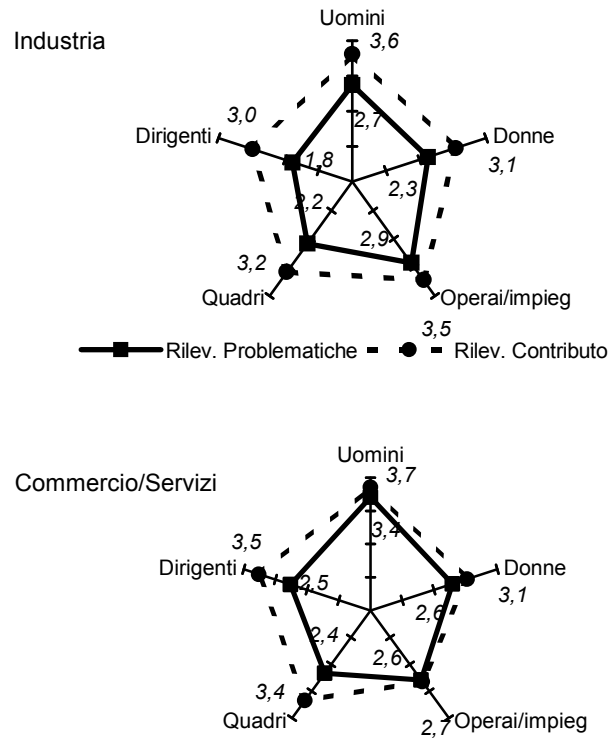


Figura 1.9 Rilevanza delle aree critiche *versus* rilevanza del contributo all'azienda per categorie di personale. Distinzione tra comparto Industria e Commercio/Servizi (N = 33, possibili più risposte)

lavoro in modo da valorizzare questo allungamento della vita lavorativa prevenendo così un vero e proprio spreco di capitale umano [Grossman, 2005; Tonette, Le-e, Stein, 2003]. L'ultima parte della nostra ricerca mira a rilevare quali siano, nella concreta realtà aziendale, gli strumenti ritenuti maggiormente idonei per una gestione efficiente dei lavoratori maturi e i programmi progettati per l'implementazione di tali misure.

Tra gli strumenti utilizzati dalle aziende per la gestione dei collaboratori senior, il ruolo fondamentale è svolto dalla formazione, individuata dal 46% dei rispondenti come il principale strumento per una gestione efficace dei collaboratori maturi. In una scala da 1 a 5, infatti, la formazione ha un punteggio medio di 3,1 (figura 1.10). Una consistente rilevanza assumono inoltre la trasformazione del rapporto di lavoro indicata dal 28% dei rispondenti (punteggio medio di 2,1) e la predisposizione di programmi di carriera indicata dal 26% dei rispondenti (punteggio medio di 2,3).

Sono considerati di minore efficacia, invece, strumenti quali il part-time (indicato dal 14% dei rispondenti e con un punteggio medio di 1,9), altre forme di riduzione o rimodulazione dell'orario di lavoro (12%, 1,7) e benefit specifici quali forme di assistenza sanitaria o di previdenza integrativa (8%, 1,8).

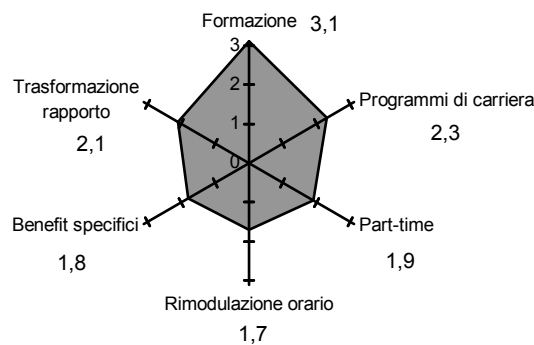


Figura 1.10 Rilevanza degli strumenti di agemanagement.

La figura 1.11, infine, consente di valutare la reale applicazione di questi strumenti da parte delle aziende. Vengono evidenziati i programmi futuri delle imprese indicando la percentuale di aziende che hanno in progetto il potenziamento degli strumenti già esistenti oppure lo sviluppo degli stessi qualora non fossero ancora utilizzati. La formazione si conferma lo strumento maggiormente implementato e utilizzato dalle aziende (80%) nella gestione delle aree critiche del segmento senior. Il 12% delle imprese ha in programma di sviluppare in futuro tale strumento portando così al 92% la proporzione di imprese che svolgeranno formazione, mentre il 10% sostiene di avere in progetto il potenziamento delle attività formative. Il part-time risulta abbastanza adottato dalle imprese (55%), in misura più modesta la programmazione delle carriere (44%). La trasformazione del rapporto di lavoro in collaborazione continuativa dopo il pensionamento e la rimodulazione dell'orario sono strumenti esistenti in circa un terzo delle aziende del campione. Presentano, invece, una minore diffusione i benefit specifici (20%). Tra le imprese che hanno già adottato questi strumenti la proporzione di coloro che affermano di volerli potenziare si mantiene a livelli pressoché irrilevanti. Risulta invece significativa la rilevanza delle aziende che svilupperanno in futuro tali strumenti. Interventi quali la rimodulazione dell'orario, benefit specifici e trasformazione del rapporto di lavoro saranno implementati da una consistente proporzione di imprese (rispettivamente 24% e 22%). Interventi quali l'introduzione del part-time o la programmazione delle carriere si mantengono a livelli di sviluppo futuro modesti (rispettivamente 15% e 14%).

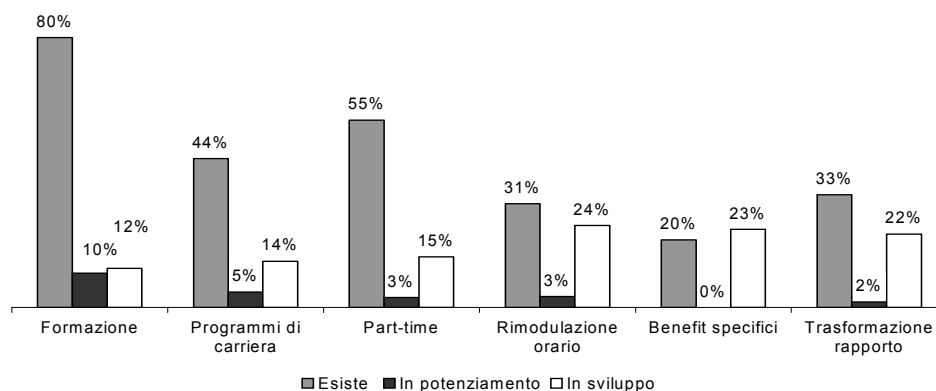


Figura 1.11 Esistenza, potenziamento e sviluppo degli strumenti di agemanagement.

6. Conclusioni

Ci sarà forse qualche aggiustamento, ma con la riforma delle pensioni del 2004 una partita senza futuro è stata chiusa. Se ne apre un'altra, di cui la pratica aziendale e la letteratura aziendale si sono occupate poco nonostante gli stimoli di centri di ricerca legati più alle problematiche del welfare che a quelle aziendali. La nuova sfida riguarda quei lavoratori trattenuti al lavoro prima con incentivi e poi veri e propri vincoli legali. Come saranno gestiti? E' anzitutto necessario modificare gli stereotipi sugli anziani radicati nelle aziende e negli stessi anziani, partendo da quello del declino fisico. Grazie ai progressi sanitari, il declino fisico comincia 5-10 anni prima della morte. Poiché la speranza di vita media sta superando gli 80 anni, c'è un periodo consistente dopo i 50 che bisogna guardare con occhi nuovi, conservando un ruolo al lavoro come elemento della qualità psicologica e sociale della vita. Per farlo è necessario aggredire un altro stereotipo, oggetto anche di rivendicazioni sindacali, sulla condizione di pensionato che sarebbe comunque preferibile a quella di lavoratore, al punto da anticiparla quanto più possibile. Non è gratuito chiedere se sia veramente preferibile un ruolo da pensionato, socialmente emarginato, tentato dal sommerso, accusato di squinternare i conti dello Stato, angosciato dal rischio che salti tutto il sistema di welfare, sanità compresa. Non si può profittare del prolungamento della vita attiva se non si smontano questi stereotipi e non si cambiano alcune prassi gestionali. Bisogna rivedere le politiche retributive che privilegiano l'anzianità. L'automatismo retributivo trainato dall'anzianità, ben lungi dal proteggere l'anziano dalla concorrenza dei più giovani, è una delle cause della sua sostituzione con loro. Per contrastare l'inerzia dell'automatismo legato all'anzianità, è però necessario far finalmente decollare le

retribuzioni legate alla produttività, che non sono influenzate dall'età e risultano alla fine più eque nei riguardi sia dei giovani, sia degli anziani. Non va sottovalutato il lavoro contrattuale e gestionale necessario per operare questa trasformazione.

Bisognerà rivedere l'organizzazione del lavoro e degli orari per privilegiare la mobilità interna e superare la rigida divisione delle mansioni. E' necessario creare compiti a geometria variabile con carichi di complessità, responsabilità, penosità modificabili nel tempo, anche in funzione del ciclo di vita professionale del lavoratore. Lo richiede lo stesso cambiamento tecnologico che impone frequenti revisioni dei processi. La flessibilità degli orari e delle forme contrattuali, concepita per la fase iniziale della vita lavorativa, va usata, con le opportune garanzie, anche per attenuare le forti rigidità oggi esistenti nella fase finale. Ciò consentirebbe un distacco morbido e graduale che avrebbe il vantaggio di mantenere l'anziano in posizione attiva e di favorire un ricambio generazionale non traumatico. Alla Volkswagen, per esempio, hanno introdotto l'orario "demografico" e invertito la flessibilità: più ore ai giovani e meno agli anziani. Oggi le aziende non investono più in formazione quando i lavoratori arrivano ai 40-45 anni, in base all'idea che siano meno disponibili e che la loro vita lavorativa residua non sia abbastanza estesa da consentire un ritorno. Questo argomento cade con il previsto allungamento della vita attiva e con la cessazione di pratiche di "rottamazione" precoce. Il ruolo della formazione diventa decisivo per mantenere il valore dello *human capital* e contrastarne l'obsolescenza.

La nostra ricerca ha dimostrato che, sia pure nei limiti dell'area geografica in cui è stata svolta ove prevalgono le aziende di dimensione minore ed esiste un clima sociale coeso, le aziende non drammatizzano il problema dell'invecchiamento degli organici anche se hanno una realistica consapevolezza dei problemi da affrontare e anche delle opportunità che, a certe condizioni, potrebbero presentarsi. Minore consapevolezza esiste riguardo agli strumenti gestionali da attivare. Tra questi, lo strumento più spesso evocato è quello della formazione. Ma, come tutti sanno, la formazione è l'attività gestionale che più beneficia di finanziamenti pubblici e che meno interferisce con le altre pratiche gestionali, sulla cui mobilitazione deve invece puntare un reale cambiamento.

7. Bibliografia

- Börsch-Supan A., Brugiavini A., Jürges H., Mackenbach J., Siegrist J., Weber G., 2005, *Health, ageing and retirement in Europe*, MEA, Mannheim
- Comegna D., Bagnoli R., 2004, *Le nuove pensioni*, Etas, Milano
- Costa G., Gianecchini M., 2005, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano
- Frey L. (a cura di), 2001, *Flessibilità e lavoro in età avanzata*, Franco Angeli, Milano
- Grossman R.J., 2005, "The under-reported impact of age discrimination and its threat to business vitality", *Business Horizons*, 48, 71-78
- Guillemard A.M., 1994, "Attitudes et opinions à l'égard du vieillissement de la main d'œuvre", *Veillissement et emploi*, DARES
- Hackman J., Oldham G. (1980), *Work redesign*, Reading, MA: Addison- Wesley
- HSBC, 2005, *L'avenir des retraites face à l'allongement de l'espérance de vie dans le monde*, rapporto di ricerca

- Iacci P., 2004, "Età e lavoro: problemi e paradossi", *Persone e Conoscenze*, 6, novembre/dicembre
- Intorcisa M., Liso F., Vitali L., 2000, *Pensioni di anzianità, pensionamenti anticipati e ammortizzatori sociali*, Luiss Edizioni, Roma
- Marbot E., Peretti J.M., 2004, *Les seniors dans l'entreprise*, Village Mondial, Paris
- Mirabile M.L., Carrera F., 2003, *Lavoro e pensione. Diagnosi di un rapporto critico*, Ediesse, Roma
- Principi A., Melchiorre M.G., Quattrini S., La mura G., 2002, "Invecchiamento e lavoro: la proposta di un codice europeo di comportamento", *Economia & Lavoro*, Donzelli Editore, Roma, anno XXXVI n. 2, maggio, agosto
- Sacconi M., Reboani P., Tiraboschi M., 2004, *La società attiva. Manifesto per le nuove sicurezze*, Marsilio, Venezia
- Salerno R., Bernardo D., 2004, "La riforma delle pensioni: il superbonus e il punto sulla situazione", *Finanziamenti su misura News*, Ipsoa Editore, Milano
- Salvemini S., 1992, "La gestione delle carriere", in Costa G. (a cura di), 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino
- Sonnet A., Keese M., 2004, *Italia, invecchiamento e politiche dell'impiego*, Rapporto Ocse
- Sullerot E., 1987, *L'age de travailler*, Fayard, Paris
- Tonette S.R., Lee C., Stein D., 2003, "An exploratory examination of the literature on Age and HRD Policy Development", *Human Resource Development Review*, 2, 155-180