



07 luglio 2017

Summary

I seminari del venerdì

Invecchiamento attivo 4.0

Autore

Pietro Checcucci

LA RICERCA SULLE BUONE PRASSI DI AGE MANAGEMENT NELLE GRANDI IMPRESE

L'obiettivo della ricerca qualitativa "Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro", realizzata nel 2013-2014, era quello di identificare, analizzare e diffondere le soluzioni adottate dalle grandi imprese per il mantenimento e il reinserimento di lavoratori maturi nel mercato del lavoro e la loro valorizzazione professionale, tenendo anche conto di un'ottica di genere e alla luce degli interventi normativi di quel periodo (Riforme Fornero delle pensioni e del mercato del lavoro).

La scelta delle dimensioni aziendali è stata motivata dal fatto che nelle aziende di grandi dimensioni è più probabile rilevare politiche e interventi strutturati rivolti all'età nell'ambito delle gestione delle risorse umane, nonché esperienze sviluppate in un'ottica di lungo periodo (*vision oriented*) che contribuiscono alla costruzione dell'identità aziendale all'interno del sistema territoriale.

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

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

La lettura integrata degli studi e ricerche sull'individuazione delle buone prassi, basate sulle dimensioni di Walker (reclutamento e selezione del personale, formazione, percorsi di carriera, tutela della salute psico-fisica, uscita dal lavoro), ha portato a una nuova formulazione, riadattata, delle dimensioni di age management. Esse rappresentano i fattori endogeni che costituiscono, insieme ad altri fattori da noi individuati, esogeni (globalizzazione, innovazione e crisi) e trasversali (cultura d'impresa, comunicazione e network), la base concettuale e metodologica della ricerca. L'insieme di tali fattori (trasversali, esogeni ed endogeni) che appaiono tutti strettamente interconnessi e interrelati, forniscono la chiave di lettura per una interpretazione complessiva del fenomeno oggetto di studio.

Attraverso uno screening telefonico in modalità CATI sono state intervistate 152 grandi imprese e sono state identificate 15 imprese con esperienze più strutturate e consolidate, catalogate come "Buone prassi".

Risulta, pertanto, piuttosto contenuto il numero di imprese non soltanto consapevoli e sensibili al tema dell'invecchiamento, ma che si sono concretamente attivate per realizzare interventi specifici, impegnando risorse in questa direzione, seppur in una situazione di perdurante crisi economica.

Tuttavia, è emersa una presenza significativa di azioni afferenti ad una o più dimensioni di age management anche tra le imprese che affermavano di non aver mai attuato alcun intervento di gestione dell'età. Si tratta di esperienze che abbiamo definito "Prassi promettenti" (*promising practices*)

perché identificano situazioni embrionali, poste in essere senza essere riconosciute come interventi di age management, ma potenzialmente in grado di svilupparsi e consolidarsi come tali. Esse testimoniano un'attenzione sempre più crescente e diffusa, da parte delle grandi imprese italiane, verso una gestione più responsabile della forza lavoro matura.

Le buone pratiche di age management identificate afferiscono ad imprese localizzate tutte nel Nord Italia, e operanti nell'ambito di gruppi aziendali prevalentemente di livello internazionale, con una concentrazione nel settore dell'intermediazione bancaria e assicurativa. Interessante osservare, in queste imprese, la relazione emergente tra l'attenzione al tema dell'età, l'impegno nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa e la propensione all'innovazione.

Il percorso seguito dalle imprese intervistate segue dei passaggi molto simili, quasi obbligati, indipendentemente dal settore di appartenenza e dalle dimensioni del mercato di riferimento.

Tale percorso si articola generalmente nelle seguenti fasi:

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

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

Dalla ricerca emerge che, anche tra le aziende italiane più grandi, l'avvio di interventi specifici per fronteggiare l'invecchiamento della forza-lavoro è recente e deriva, nella maggioranza dei casi, da esigenze legate a situazioni contingenti. Tuttavia, le imprese oggetto degli studi di caso appaiono impegnate da anni nello sviluppo di un sistema di welfare aziendale attento al benessere lavorativo e all'implementazione di politiche per le risorse umane sensibili alla gestione della diversità. In questi casi, il tema dell'età in azienda è stato affrontato come sviluppo di un percorso già avviato e come declinazione di strategie di valorizzazione delle risorse già consolidate.

Le grandi imprese che negli anni della crisi non hanno adottato una strategia difensiva, con tagli alle spese, riduzioni di personale e ricorso alla cassa integrazione, hanno puntato sull'ampliamento della quota di mercato, all'internazionalizzazione e all'innovazione di prodotto e di processo, anche al fine di affrontare le nuove sfide della globalizzazione. In presenza di interventi legislativi che hanno di fatto prolungato la durata della vita lavorativa, questa strategia ha necessariamente puntato sulla valorizzazione del capitale umano, quale fattore competitivo determinante per superare le difficoltà contingenti e darsi nuovi orizzonti di crescita.

Analizzando le 15 buone pratiche rilevate, le più importanti azioni di age management possono essere raggruppate in tre aree di priorità: formazione, valorizzazione dell'esperienza e sostegno al dialogo intergenerazionale. Inoltre, appaiono molto importanti tutte le azioni dirette al sostegno della

motivazione, alla valorizzazione delle differenze generazionali e alla realizzazione di un miglior equilibrio vita-lavoro.

La finalità generale dei diversi interventi è mantenere la redditività globale dell'azienda migliorando la produttività dei lavoratori, in particolare proprio di quelli più maturi ai quali sono in genere associati costi più elevati.

Alcune considerazioni conclusive riguardano il contesto esterno, che incide fortemente sullo sviluppo delle buone pratiche aziendali. Politiche e legislazione possono favorire, ma anche limitare l'implementazione degli interventi, in particolare laddove l'utilizzo di alcuni strumenti innovativi, per esempio in tema di flessibilità, si scontrano con alcune rigidità del sistema normativo.

Inoltre, un contesto esterno poco attento all'*ageing*, o al sociale in generale, rischia non solo di rallentare la diffusione di una cultura aziendale più attenta, ma addirittura di inficiare, con la diffusione di luoghi comuni e stereotipi, gli sforzi delle imprese impegnate nello sviluppo di politiche e strategie di contrasto alla discriminazione e di valorizzazione dell'esperienza.

L'INDAGINE CAMPIONARIA PRESSO GLI ATTORI DEL SISTEMA PRODUTTIVO SULLA GESTIONE DELLA FORZA LAVORO MATURA

L'indagine ha voluto esplorare l'atteggiamento delle Piccole e medie imprese italiane nei confronti dell'invecchiamento della forza lavoro, tenendo conto del peso rilevante da loro rappresentato nella struttura economica del Paese, sia in termini di addetti che di contributo al PIL. Ciò allo scopo di descrivere e analizzare le aspettative e le soluzioni adottate dagli attori del tessuto produttivo in relazione alla gestione delle risorse umane, guardate alla luce della dimensione dell'età, nonché le iniziative eventualmente adottate per il loro mantenimento al lavoro e per una migliore integrazione e valorizzazione professionale.

Come la precedente ricerca sulle grandi imprese, la rilevazione si è inserita nell'ambito della collaborazione avviata dal Gruppo di ricerca Isfol "Invecchiamento della forza lavoro e mutamenti del ciclo della vita lavorativa" (Dipartimento mercato del lavoro e politiche sociali) e dal Gruppo di Ricerca "Indagini sulla domanda e l'offerta di formazione" (Dipartimento sistemi formativi), nel quadro del gruppo di lavoro inter-dipartimento sul tema dell'invecchiamento attivo, costituito nel 2011 in vista dell'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni 2012.

Essa è stata condotta, tra gennaio e maggio del 2014, per mezzo della somministrazione di un questionario strutturato a un campione di 2.000 piccole e medie imprese private con un minimo di 10 e un massimo di 250 addetti. Le aziende sono state estratte casualmente dal Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA). I responsabili delle imprese sono stati intervistati con tecnica CATI. Qualora sia risultato impossibile procedere con l'intervista telefonica, si è ricorso a una rilevazione CAWI. Le

modalità con cui le imprese intervistate si misurano con il fattore età sono state identificate e analizzate rispetto a specifiche dimensioni, afferenti alla cultura d'impresa e agli atteggiamenti del datore di lavoro, all'ambito organizzativo-manageriale, alle modalità strategiche scelte per fronteggiare la crisi economica. Operativamente il questionario proposto è stato strutturato in 6 sezioni:

1. Informazioni generali sull'impresa.
2. Invecchiamento della forza lavoro.
3. Organizzazione dell'impresa.
4. Strategie formative.
5. Crisi economica e strategie di sviluppo.
6. Opinione sulle riforme del sistema pensionistico e del mercato del lavoro.

In Italia solo il 35% delle aziende dichiara di aver riscontrato un aumento dell'età media delle proprie risorse umane e la percezione dell'invecchiamento viene riferita con frequenza più elevata, rispetto alla media nazionale, dalle imprese di medie dimensioni (44,8%), dal settore industriale (39,9%) e in generale dal Nord-Est (38,8%), mentre è ancora una questione debolmente "percepita" fra le imprese del Mezzogiorno (29,7%) e fra quelle di più ridotte dimensioni, soprattutto nel settore dei servizi di base e delle costruzioni, dove comunque gli over 50 rappresentano una componente rilevante delle risorse umane.

Laddove riscontrato, la maggioranza delle imprese (68%) considera il fenomeno dell'invecchiamento né un vantaggio né uno svantaggio; in ogni caso, quante lo ritengono positivo sono circa il doppio di quante lo considerano penalizzante per la propria attività (21,6% a fronte del 10,4%). Le opinioni sul vantaggio sono lievemente più frequenti rispetto alla media nazionale nel caso di imprese che operano in ambito industriale (24,1%), nel Mezzogiorno (24,1%).

Considerando la dimensione di impresa, se è in quelle di più piccole (10-19 addetti) che l'invecchiamento viene colto più frequentemente con una valenza positiva (il 22,8% delle risposte si posiziona su giudizi di vantaggio), al crescere delle dimensioni le opinioni degli imprenditori si spostano nell'area dello svantaggio. Sono le imprese attive nell'industria a segnalare maggiormente le criticità connesse all'introduzione di nuove tecnologie (14%), alla adattabilità dei più anziani a nuove mansioni (12,2%), alla richiesta di orari di lavoro flessibili (9,9%) e più in generale al cambiamento organizzativo (9,6%).

In relazione alla capacità produttiva, la soglia dei 50 anni viene considerata critica da parte datoriale, in particolar modo nel caso di profili professionali di tipo operaio (40% circa per operai generici e 39% se operai specializzati), meno di frequente nel caso di professionalità di tipo impiegatizio, e ancor meno per quelle di tipo manageriale o dirigenziale. Tali opinioni tendono ad assumere un andamento simile nei diversi settori di attività economica. Se nella maggioranza dei casi il lavoratore anziano tende a non essere distinto dagli altri lavoratori (il 73,3% è molto concorde con l'affermazione "è un lavoratore come gli altri"), gli imprenditori tendono ad essere molto concordi nel riconoscergli una funzione specifica, un valore, come legame di continuità, trasmissione e costruzione di memoria storica del know how distintivo dell'impresa (77,3% dei casi è molto d'accordo con tale affermazione) e se ne apprezza

in particolare la capacità di gestione di situazioni di crisi ed emergenza, considerandolo in questo senso una risorsa più che un costo per la competitività dell'impresa (71% è molto d'accordo nel considerarlo tale, e il 21% ca. è abbastanza d'accordo).

Le caratteristiche più attese e apprezzate in un lavoratore maturo sottolineano in modo prioritario i rapporti sociali di scambio ed appartenenza (saper lavorare in gruppo 67%), entro i quali si sviluppa il senso di attaccamento e identificazione con l'impresa (55,7%); a questi segue la capacità di ottenere i risultati richiesti (42% ca.). Per quanto riguarda la loro gestione l'indagine ha riscontrato modalità flessibili che non richiedono particolari investimenti di tipo economico e/o strutturale da parte delle imprese, come l'elasticità degli orari e dei tempi di lavoro (applicata in oltre la metà dei casi), seguita dall'incentivazione di particolari prassi organizzative (gruppi di lavoro misti giovani-anziani) e dalla rotazione delle mansioni. Gli strumenti particolarmente dedicati ai dipendenti prossimi al pensionamento sono rappresentati da percentuali irrisorie, come per altro rilevato nel caso dei sistemi premianti e di sviluppo di carriera. Il miglior riscontro viene invece ottenuto dall'adozione di «scivoli» e prepensionamenti, mezzi opposti al concetto di estensione della vita lavorativa. Da sottolineare inoltre che tutti gli strumenti considerati sono adottati in prevalenza dalle aziende numericamente più consistenti.

Poco più del 75% delle imprese ha dichiarato di aver svolto attività formative nel corso dell'anno 2013, e la propensione alla loro realizzazione cresce all'aumentare del numero di addetti. Fra gli obiettivi principali indicati troviamo gli adempimenti connessi ad obblighi di legge, seguiti dall'aggiornamento delle competenze (40% ca.) e dall'acquisizione di nuove capacità (29% dei casi). L'insieme di finalità connesse allo sviluppo di carriera, alla mobilità interna e alla motivazione del personale rappresentano un ambito del tutto residuale. In ogni caso, i lavoratori over 50, pur rappresentando oltre un quinto della popolazione aziendale, risultano sottorappresentati sul totale dei partecipanti alla formazione.

Le esigenze specifiche dei lavoratori over 50 sono state oggetto di confronto e/o negoziato con i sindacati solamente nell'1,7% dei casi e si prevede che in un prossimo futuro questa percentuale aumenterà di poco meno del doppio (2,8%). Sul versante delle politiche, la riforma del sistema previdenziale appare una criticità a 2 imprese su 3, anche in una prospettiva di medio periodo.