



OVER 45:

UN PROGETTO PER IL FUTURO

INTERVENTO DI PAOLO IACCI

Direttore Personale e Organizzazione ICCREA Holding, Vice Presidente AIDP

La cultura della maturità che permea la nostra società deriva ancora da un mondo dove invecchiare era un'eccezione: oggi non è più così. Secondo il censimento Istat del 2001, nella sola Italia gli ultracentenari sono già più di 8.000 e continuano a crescere. Per il 99,9% dell'esistenza dell'umanità, la speranza di vita non ha mai superato i 40 anni. Oggi, invece, nei paesi ricchi, una neonata su due ha un'attesa di vita oltre i 100 anni. Suo fratello mediamente arriverà ai 95 anni. Laddove vi sono condizioni sociali ed ambientali favorevoli, la speranza di vita media si allunga con una progressione fino a poco tempo fa inimmaginabile.

Sempre in Italia, il 2005 è stato l'anno del sorpasso della popolazione matura: la fascia dei giovani tra i 20 e i 39 anni si è ridotta a 15,8 milioni, mentre sono 16,1 milioni chi ha dai 40 ai 59 anni.

L'invecchiamento della popolazione congiunto all'aumento degli inattivi, sostiene l'OECD, tende a rallentare la crescita del PIL pro capite in molte economie avanzate con percentuali di diminuzione annua dal -0,2% al -0,3% negli USA, dal -0,2% al -0,5% in Francia e Germania e del -0,8% in Giappone. Tendenza che continuerà nel prossimo mezzo secolo, fino a ridurre il PIL pro capite dal -25% al -30% negli USA.

Il motivo principale della congiunzione invecchiamento-inattività sta nella disincentivazione diffusa al lavoro degli anziani. Misure di sviluppo della loro impiegabilità e l'aumento, non assistenziale, del tasso di occupazione dei 55 - 64enni potrebbero invece aumentare il PIL pro capite, dice sempre l'OECD, dello 0,4 - 0,6% in Francia, Germania, Giappone e dello 0,3% negli USA, con una crescita costante fino al 2040.

Volgiamo invece lo sguardo all'Italia. Per introdurre il tema delle politiche del lavoro delle persone mature, occorre prima di tutto partire da una considerazione oggettiva. Il tasso d'occupazione delle persone nell'intervallo 55-64 anni in Italia è del 28%, mentre la media UE è del 48% (in Svezia è del 72%).

L'obiettivo ante crisi della UE entro il 2010 era di raggiungere il 50%, percentuale per noi assolutamente lontana. In più, oggi in Italia ci sono oltre 700.000 disoccupati over 45 che non riescono a rientrare nel ciclo produttivo in forma stabile.

Per le persone mature si è calcolato che per ogni 4 disoccupati over 50 anni in Italia:

- 1 non troverà mai più lavoro
- 1 lo troverà entro un anno
- 2 lo troveranno prima della pensione

Questo dal punto di vista dei grandi numeri. Forse queste cifre possono toccare poco perché non se ne vedono gli effetti concreti.

Vediamo allora cosa succede, più nel micro, alle persone e alle organizzazioni in cui vivono. In Italia i tassi di mobilità di carriera - misurati in termini di spostamenti tra classi occupazionali -

sono certamente contenuti. Ne deriva che, data una posizione d'ingresso nel mondo del lavoro, diventa difficile migliorarla. Mentre nella maggioranza dei Paesi a capitalismo avanzato, è prassi che persone con titolo di studio superiore accettino d'iniziare la loro carriera da mansioni di carattere esecutivo o, addirittura, manuale, perché sanno che potranno migliorare la loro posizione di partenza grazie alle qualifiche e alle competenze maturate, in Italia le persone con titolo di studio più elevato, comprensibilmente non compiono questa scelta. Il rischio, infatti, è quello di trovarsi per sempre confinati in ruoli fortemente svantaggiati.

Le nostre imprese sono sempre lo specchio della società. In questo senso, nelle nostre organizzazioni ancora si respira un'aria non favorevole ad un pieno utilizzo delle risorse senior, malgrado l'allungamento oggettivo dell'età lavorativa.

La gran parte delle aziende italiane impiega meno di dieci addetti e, ciononostante, esse occupano quasi un terzo dei lavoratori dipendenti. Queste piccole imprese non hanno una gerarchia organizzativa e quindi, costitutivamente, non consentono, per chi rimane all'interno di queste, una crescita gerarchica per come noi normalmente l'intendiamo.

Le medie e le grandi imprese, così come la pubblica amministrazione, possiedono invece articolate gerarchie organizzative che dovrebbero consentire ideali terreni di scalate sociali. Sfortunatamente, intervengono qui altri meccanismi che riducono la possibilità di rilevanti passaggi tra classi occupazionali. Le carriere nelle medie e grandi imprese, ed ancor di più nella pubblica amministrazione, pur con molte e lodevolissime eccezioni, si basano su norme contrattuali di carattere egualitaristico e burocratico che limitano nei fatti veri e propri salti meritocratici.

L'ultimo rapporto dell'Indagine longitudinale sulle famiglie italiane (Ilfi) mostra che il 67,4% degli intervistati, dopo un decennio di permanenza nel mercato del lavoro, si ritrova mediamente ancora nella stessa classe occupazionale da cui aveva iniziato la sua storia lavorativa. Chi era riuscito a migliorare la propria posizione lavorativa nelle organizzazioni, era semplicemente passato da operaio generico ad operaio specializzato o da impiegato d'ordine ad impiegato di concetto, evidenziando quindi salti importanti ma molto relativi.

Il sistema è quindi ingessato, consente margini di carriera molto limitati e, quando questi avvengono, per la gran parte della classe dirigente delle imprese sono limitati al periodo di tempo tra i 27 ed i 45 anni. Dopo quest'età, gli spazi di carriera diminuiscono in misura importante e le possibilità di carriera tendono a scemare.

Le indagini retributive normalmente utilizzate nelle imprese private sono concordi nel rilevare una minore attrattività dei manager sopra quell'età: da ciò discende una minor ricorsività negli interventi retributivi, negli spostamenti di ruolo, nello sviluppo di carriera.

La carriera diventa così "proteiforme": il processo dev'essere gestito sempre più dal singolo e sempre meno dall'organizzazione d'appartenenza. La persona sceglie il proprio percorso per soddisfare al meglio le inclinazioni personali, cercando di perseguire un benessere che è sia sociale, oggettivo, sia personale, soggettivo. Si tratta di una piccola rivoluzione copernicana rispetto al tradizionale modo d'intendere la carriera ma, più in generale, di percepire il rapporto tra il singolo e la propria organizzazione.

La carriera diviene sempre più un processo relazionale, continuamente contrattato tra il soggetto e le opportunità di mercato che gli si offrono. Non sempre si mira tanto all'avanzamento di grado in sé, quanto anche al senso di soddisfazione psicologico o, se vogliamo, al massimo grado possibile di coincidenza tra la condizione lavorativa e le potenzialità del soggetto, i suoi bisogni e le sue aspirazioni. Questa progressiva coincidenza è tanto più possibile, quanto più la singola persona è spendibile sul mercato del lavoro e quanto più è portatore di conoscenze: alla base di tutto, quindi, vi devono essere dei meccanismi di continuo apprendimento, formale e no.

Le organizzazioni dovrebbero dare opportunità di crescita, sia organizzativa sia professionale: al soggetto il compito di coglierle, ma anche di procurarsele, dentro e fuori dei contesti in cui è già inserito. Le imprese possono quindi far comprendere ai dipendenti che l'individuo è l'artefice della propria carriera, ridefinendo i limiti e le condizioni del patto che le lega ai propri collaboratori. Come s'intuisce, la distanza tra l'esistente e l'auspicabile è ancora rilevante.

Il problema gestionale che si pone, s'evidenzia nella massa di persone, anche professionalmente d'ottimo livello, che, dopo i 45 anni, si trovano nelle organizzazioni senza possibilità di carriera ma anche senza possibilità d'uscita. Il rischio è la demotivazione, il malessere psicologico e l'improduttività di risorse anche di pregio. Le organizzazioni si devono allora porre il problema di dare spazio di carriera anche quando apparentemente non vi sono più.

Nell'ultimo decennio si sono sprecati i dibattiti riguardanti i talenti. Credo che il tema rimanga importante, ma accanto a questo ci si deve porre anche il tema della motivazione e dell'aggiornamento della gran massa dei lavoratori maturi, quelli che "fanno succedere le cose" nel silenzio, senza clamore ma col costante impegno quotidiano.

E' grazie al loro impegno che le imprese possono trovare la forza per reagire a questo momento di particolare difficoltà: eppure, è su questi che si sta scaricando il peso della crisi, l'erosione del potere d'acquisto dei salari ed il diffuso clima d'incertezza.

In molti casi proprio gli over 40 costituiscono lo zoccolo duro delle imprese. Sono i veri depositari del know-how aziendale, sanno adattarsi ai cambiamenti, ne smorzano gli aspetti più ruvidi e ne colgono gli elementi di maggior concretezza ed utilità. La loro esperienza costituisce un punto di riferimento per i più giovani: a loro insegnano il mestiere ma prima ancora la lealtà e l'onestà sul lavoro. Di fronte alle crisi sanno discernere le azioni correttive che avranno peso duraturo dalle reazioni improvvisate di breve respiro, più dannose della patologia che vogliono curare.

Le imprese, però, in questi anni, si sono concentrate prevalentemente sugli alti potenziali, tralasciando chi "tirava la carretta". La cosiddetta "guerra dei talenti" aveva e, a mio avviso, ha tuttora assolutamente senso perché le imprese devono riuscire ad uscire dall'antinomia tra "piccolo e veloce" o "grande e lento": come dice Rosabeth Moss Kanter, "i giganti devono imparare a danzare".

Per fare questo, devono avviare un grande processo di rinnovamento della propria classe dirigente, ma, ancor prima, devono saper modificare stile e cultura di management, riuscendo a cambiare un attimo prima del mercato, inserendo risorse fresche d'alto potenziale che sappiano catalizzare la voglia e la necessità del cambiamento, ma anche orientando e trascinando chi dovesse essere un po' appesantito dagli anni e, speriamo, dagli allori. Talvolta tutti noi abbiamo dimenticato di prestare la giusta attenzione al sano e duro lavoro di chi compare poco, ma produce molto.

Il successo di un'impresa è determinato dal lavoro di tutti i suoi membri: i talenti vanno certo allevati, ma non a discapito del resto del corpo sociale. Le imprese sane producono valore semplicemente facendo le cose che servono con la gente che hanno. Le cose appropriate con persone normali. Indipendentemente dall'età di chi le fa. Anche in Italia si sta sempre più manifestando quel fenomeno che a livello internazionale è noto come "ageism". L'ageism è il termine con cui si indicano stereotipi e discriminazioni contro persone a causa dell'età. Si basa pertanto su credi, attitudini e pregiudizi.

L'Unione europea nel 2004 ha varato una norma che costringe tutti gli stati membri ad impedire discriminazioni legate all'età in sede d'assunzione. Così spariranno le indicazioni relative che apparivano sempre negli annunci di ricerca del personale sui giornali. Ma la sostanza non cambia. Le organizzazioni, pur non discriminando apertamente, di fatto, tendono a favorire persone giovani, lasciando ai margini del mercato del lavoro gli over 40.

Le principali motivazioni riguardano un minor costo, la maggiore disponibilità al trasferimento o agli eventuali cambiamenti aziendali, la maggiore propensione all'apprendimento, il maggior entusiasmo, la possibilità di "modellare" con più semplicità il comportamento del giovane rispetto la risorsa matura. Si tratta in parte di motivazioni reali e in parte di veri e propri pregiudizi.

E' vero, ad esempio, che in genere i costi sono più bassi, anche se anche questo può non essere sempre così totalmente vero se, ad esempio, si prende personale dalle liste di mobilità. In genere è anche vero che il personale maturo pone maggiori problemi ad eventuali necessità di trasferimento o di continui spostamenti, avendo normalmente minor voglia e maggiori interessi familiari che lo possono indurre ad una maggiore stanzialità. Comincia ad essere tutto da dimostrare un'eventuale

maggior motivazione od entusiasmo, ma siamo completamente lontani dalla realtà, quando parliamo di possibilità d'apprendimento sul lavoro per un cinquantenne.

Il pregiudizio nei confronti dell'assunzione dei senior nelle organizzazioni è tuttora molto forte.

Per sintetizzare, osservando il nostro mercato del lavoro, ci troviamo di fronte ad alcuni grandi paradossi:

- Più cresce la popolazione matura, più le si richiede di rimanere in attività, meno ci si preoccupa di come potrà rimanerci perché viene precocemente emarginata dal mondo del lavoro. Nell'economia della conoscenza si disperde il valore conoscitivo accumulato dai lavoratori maturi.

- Più cresce la complessità delle nostre organizzazioni, più si accorcia il tempo per imparare a dirigerle. Un laureato inizia a lavorare a 27 anni, un dirigente viene nominato tra i 42 e i 47 anni e quindi mediamente ha 15/20 anni per imparare a dirigere una funzione. Se non arriva alla dirigenza entro i 47 anni, il lavoratore medio ha davanti a sé 15/18 anni nella stessa posizione.

- Quanto più nelle organizzazioni c'è la necessità d'esperienza, tanto meno essa viene valorizzata perché si espelle anzitempo chi l'ha accumulata.

- Più le organizzazioni diventano complesse, meno si valorizzano le potenzialità delle persone di mezza età, ritenendole non più adeguate. Si sviluppano su di loro stereotipi di percezione sociale che tendono a discriminarle e a svalutarle (ageism).

A questo proposito vi sono una serie di miti da sfatare:

- i lavoratori maturi lavorano meno
- apprendono con maggiore lentezza
- sono meno disponibili al cambiamento
- decrescono le prestazioni intellettuali dopo i 45 anni

Si tratta di una serie di stereotipi non basati su alcun dato scientifico o in qualche modo comprovabile.

Al contrario recenti ricerche del Max Planck Institut dimostrano che:

- l'esperienza consente un più veloce apprendimento nella persona matura
- il problema risiede semmai nella motivazione e nell'auto-aspettativa.
- se motivato, il lavoratore maturo sa avere una maggiore determinazione del collega più giovane, basata su una maggiore consapevolezza del significato e del valore del lavoro
- se è vero che l'esperienza può determinare maggior disincanto, il molti casi proprio la maggior esperienza del personale maturo, consente di governare il cambiamento con maggiore padronanza delle dinamiche che questo determina.

Una recente ricerca svolta a Verona su un gruppo di medie aziende industriale ha evidenziato una serie d'elementi su cui sarebbe opportuno riflettere:

Alla domanda, rivolta ai capi azienda, riguardo la loro percezione del personale over 50, le risposte sono state di questo tipo:

- 57% motivato
- 24% recuperabile
- 19% irrecuperabile

Dichiara irrecuperabile ben il 19% della loro popolazione matura: si tratta di un dato che mediamente le imprese italiane non possono permettersi.

Alla successiva domanda relativa ai plus e minus che lo stesso personale mostra, i dati sono ancora interessanti.

Plus percepiti:

- Esperienza
- Immediata operatività
- Maturità personale
- Capacità di far squadra
-

Minus percepiti:

- Maggior costo

- Poca propensione all'apprendimento
- Poco entusiasmo
- Poca disponibilità ad essere "modellato"
- Problemi logistici
- Inglese / informatica

Come si vede, il problema del personale nelle imprese italiane (e non solo nostrane) è grande, e i dati che emergono appaiono come contraddittori.

Ad ogni modo, stiamo assistendo ad una sorta di connivenza tra i singoli individui, le aziende e le organizzazioni sindacali. Tutti questi attori tendono nei fatti a lasciare il personale maturo in un limbo in attesa della pensione. Il problema è che per motivi oggettivi, questo limbo si sta progressivamente ampliando e le nostre imprese non possono più permettersi questi sprechi di risorse e di intelligenze.

Allora, che fare?

La prima motivazione addotta per giustificare l'emarginazione del lavoratore senior dal mercato del lavoro è però di carattere oggettivo e riguarda il mancato aggiornamento, e soprattutto la mancanza di alfabetizzazione informatica e l'ignoranza dell'inglese o di un'altra lingua straniera. In realtà è vero che in molti casi la risorsa matura, considerandosi "fuori del giro", smette di aggiornarsi e si trova così poi impreparata, quando serve. Su questo tema è necessario un profondo cambiamento culturale, sia all'interno delle organizzazioni, sia nell'atteggiamento delle singole persone di fronte al lavoro. E' scientificamente dimostrato che le capacità d'apprendimento sul lavoro di una risorsa matura cominciano a non essere paragonabili a quelle di un trentenne o quarantenne solo una volta superata la soglia dei 70 anni.

Fino allora, se la persona è motivata allo sforzo mnemonico e all'applicazione può continuare ad apprendere con successo, potendo così rispondere adeguatamente alle necessità professionali che si dovesse trovare a dover fronteggiare. Il punto vero riguarda la percezione delle imprese e dei singoli soggetti su questo tema. Si tratta di un classico circolo vizioso. Le imprese sono convinte che la risorsa matura non può essere aggiornata o imparare cose nuove ed il singolo, convinto di essere ormai un "prodotto" fuori mercato non si attiva, finendo così di autoescludersi da solo. Dire se viene prima l'uovo o la gallina sembra a questo punto un esercizio ozioso.

Il problema della formazione nell'utilizzo del personale over 40 anni è cruciale: senza aggiornamento professionale ed un'abitudine ad una forma continuativa di education in breve anche il migliore tecnico o professionista si troverà in difficoltà nel mercato del lavoro. Chi oggi ha 45 anni è cresciuto avendo in mente che il periodo della formazione è relegato all'età scolare e che, dopo di quella, s'impara solo sul campo, facendo le cose. Questo è vero, ma è solo una parte della verità. Il cosiddetto "*lifelong job*" – il mestiere di tutta una vita – inizia ad essere un ricordo del passato ed il suo posto è preso dal concetto di "*employability*" – "l'occupabilità", in altre parole la rivendibilità sul mercato del lavoro delle competenze personali possedute.

In questo senso l'istituzione in Italia degli Enti formativi bilaterali appare come una scelta paradigmatica: i recenti accordi sindacali sulla formazione hanno potenzialmente destinato importanti risorse economiche ed organizzative non solo verso i livelli più bassi dell'organizzazione, ma anche verso i professional e la fascia intermedia della popolazione aziendale, per la loro criticità nei processi d'innovazione che stanno attraversando il sistema Paese.

La sfida per i senior si gioca, insomma, sulla capacità di cambiamento e di innovazione: uscire dall'intorpidimento professionale, sapendo alzare ed allargare lo sguardo.

La ritaratura della prospettiva motivazionale appare quanto mai necessaria: gestire il personale maturo in termini di continuo sviluppo ascensionale di carriera, ancorché giusto in teoria, appare come velleitario. Occorre pensare alla carriera perseguendo altri modelli, non più legandola semplicemente alla gerarchia organizzativa in quanto tale ma, invece, allo sviluppo della professionalità e delle aspirazioni personali.

Favorire la mobilità interna, l'aggiornamento, la capacità dei senior di allevare i più giovani e di garantire continuità all'impresa, sono tutti temi cui occorre trovare soluzioni non preordinate ma negoziate volta per volta con i singoli soggetti coinvolti.

Un fattore che frena le aziende nello sviluppo dei propri collaboratori senior è spesso legato al non saper discernere "quali sono quelli che hanno ancora voglia": risulta così più facile ricadere nel modello mentale che semplicemente traccia una linea "anagrafica" oltre la quale si cessa lo sviluppo per i non più giovani.

Non si può pensare di valorizzare le competenze e la forza produttiva dei lavoratori senior se non si cancellano questi stereotipi e non si cambiano alcune prassi gestionali.

Dal punto di vista contrattuale, non ha più senso che rimangano in vita gli scatti d'anzianità, che concorrono ad elevare il costo dei lavoratori indipendentemente dalla loro professionalità, legandolo al solo permanere nella stessa organizzazione.

Le stesse imprese, di contro, non possono pensare di bloccare ogni politica retributiva allo scoccare di un'età considerata troppo alta. Studiare sistemi premianti incentivanti, collegarli non solo ad obiettivi di breve periodo ma anche allo sviluppo della professionalità o al trasferimento del know-how, significa tenere ancora in tiro il corpo sociale dell'impresa, senza necessariamente gravarsi di costi fissi.

La flessibilità degli orari, la revisione dei processi, l'analisi dei carichi di lavoro, la ridefinizione delle mansioni, sono tutte leve che le imprese possono utilizzare per far convergere obiettivi aziendali e bisogni individuali. Nel caso, ad esempio, di personale che vede approssimarsi l'età della pensione, una più accorta politica dell'orario potrebbe facilitare un distacco graduale, che avrebbe il vantaggio di mantenerlo parzialmente in attività, favorendo un ricambio generazionale non traumatico.

Il previsto protrarsi della vita professionale e l'allentamento delle politiche d'espulsione a carico del welfare, devono indurre le parti sociali a farsi carico della gestione della forza lavoro d'età matura. Questa va scossa dall'inerzia che talvolta può vincerla.

Che fare? Semplicemente estendere anche ai senior le normali attività di gestione e sviluppo già in essere per il resto della popolazione aziendale.

Si tratta di rinforzare la professionalità di tutti i lavoratori, sviluppando il già ricordato concetto di "employability", di "occupabilità" della persona senior. Il problema della disoccupazione del personale in età matura va quindi affrontato quando ancora non si presenta come tale e si può lavorare con il giusto respiro alla costruzione di un profilo professionale realmente rivendibile. Ma questo ancora non basta. Occorre fornire anche il giusto orientamento al mercato, spiegando come ci si deve muovere per trovare un altro posto di lavoro; e quest'azione va condotta con il maggiore anticipo possibile. In questo senso occorre rinnovare i Centri per l'impiego, delegando loro compiti d'orientamento e di sostegno alla ricollocazione anche degli over 40.

Va compiuta una profonda alfabetizzazione informatica e linguistica destinata ai meno giovani, consentendo alla popolazione senior più fragile professionalmente di potersi proporre sul mercato del lavoro con strumenti più aggiornati e con competenze più adeguate. Contemporaneamente l'attesa riforma degli ammortizzatori sociali deve prendere in considerazione l'impatto demografico come la più grave emergenza del nostro mercato del lavoro, al pari di quella dei giovani e del sud.

Il problema che ci si pone di fronte è enorme. Pensare che esista un'unica soluzione al problema è illusorio: si tratta di agire su più leve, di carattere economico, culturale, professionale, giuridico e sociale.

Non dobbiamo mai dimenticare che le imprese sane producono valore facendo le cose che servono con le persone che hanno, indipendentemente dalla loro età!