



AGE | MANAGEMENT

Conoscere la propria azienda per farla crescere

8 giugno 2015
sede Gruppo 24 ORE, Milano

Estratti del Convegno



UN PATTO TRA GENERAZIONI PER EVITARE LA CRISI

Gli equilibri all'interno delle aziende si stanno compromettendo in ragione di una veloce trasformazione demografica. Il costante invecchiamento generale della popolazione, l'allungamento dell'aspettativa di vita, l'aumento dell'età dei lavoratori nelle aziende. Tre fattori interrelati che, se non adeguatamente gestiti, rischiano di mettere in crisi l'organizzazione delle risorse umane nelle imprese italiane. Completano il quadro i dati sulla diminuzione degli indici di ricambio e le disposizioni della riforma Fornero sui requisiti per la pensione di vecchiaia che di fatto hanno introdotto un prolungamento della vita attiva dei lavoratori e il conseguente allontanamento dalla pensione.

Il tema è prioritario. Solo affrontando oggi la questione dell'età nelle aziende ci consente di adottare fin da subito quegli strumenti per governare l'impatto generazionale, il trasferimento delle competenze, l'obsolescenza dei saperi nelle imprese.

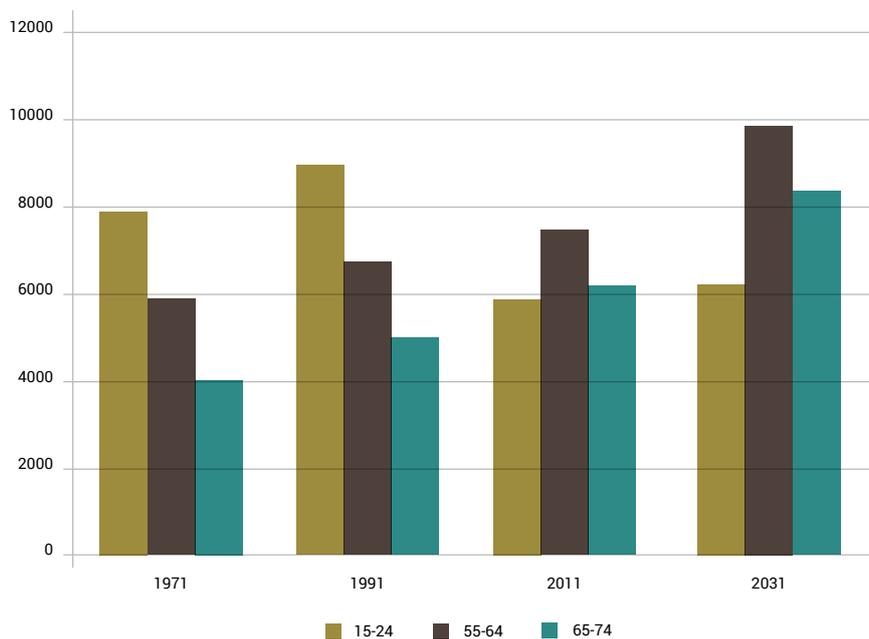
Ma è necessario capovolgere la prospettiva di analisi: l'invecchiamento è un problema - e un costo - solo se lo si subisce. L'Age Management non vuol dire solamente gestione delle età, ma gestione delle persone nelle diverse fasi della loro vita lavorativa. Siano esse giovani o anziane, da quando entrano in azienda a quando sono prossimi all'uscita.

È necessario preparare per tempo le condizioni che consentono di governare questo fenomeno trasformandolo in un'opportunità di crescita per l'azienda e il lavoratore.

Maria Raffaella Caprioglio, presidente Umana Spa:

"Solo affrontando oggi la questione dell'età nelle aziende ci consentirà di adottare fin da subito quegli strumenti per governare l'impatto generazionale, il trasferimento delle competenze, l'obsolescenza dei saperi nelle imprese. Ma è necessario capovolgere la prospettiva di analisi l'invecchiamento è un problema, e un costo, solo se lo si subisce. Age Management non vuol dire solamente gestione delle età, ma gestione delle persone nelle diverse fasi della loro vita lavorativa siano esse giovani o anziane, da quando entrano in azienda a quando sono prossimi all'uscita. E' necessario possedere una visione dinamica della gestione delle risorse umane - ha detto ancora - che parta da una reale conoscenza della composizione della propria azienda"

ALCUNI INDICATORI **DEMOGRAFICI**



Invecchiamento età attiva

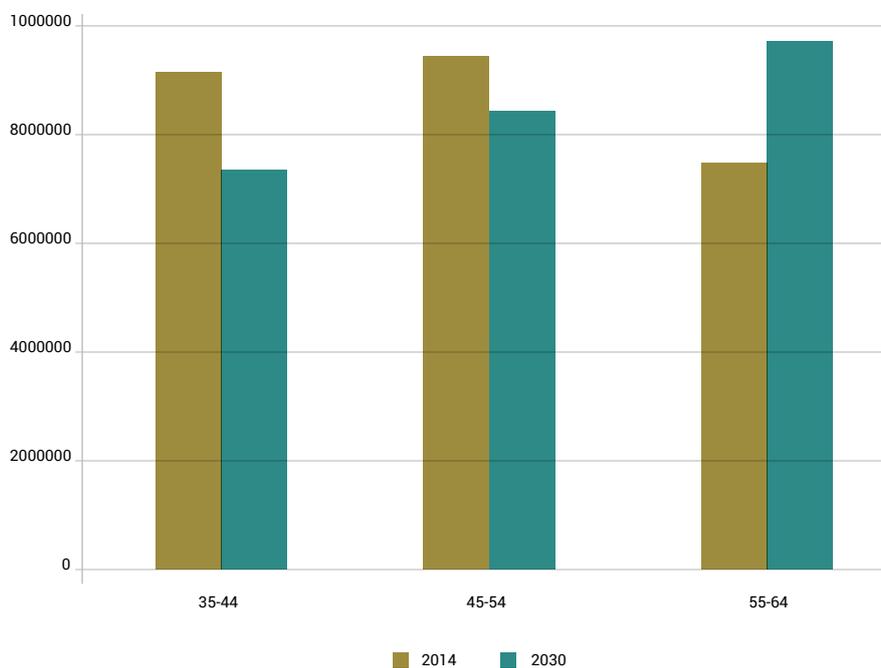
Popolazione europea in entrata e in uscita dall'età attiva.

Fascia 55-64: da meno di 6 mln nel 1971 a oltre 7,5 mln oggi (a 9,8 nel 2031).

Fascia giovanile: scesa da oltre 8 mln a 6 mln.

Il rapporto (squilibrio) tra le due fasce è diventato il più alto in Europa.

Fonte: elaborazione dati Istat e Eurostat



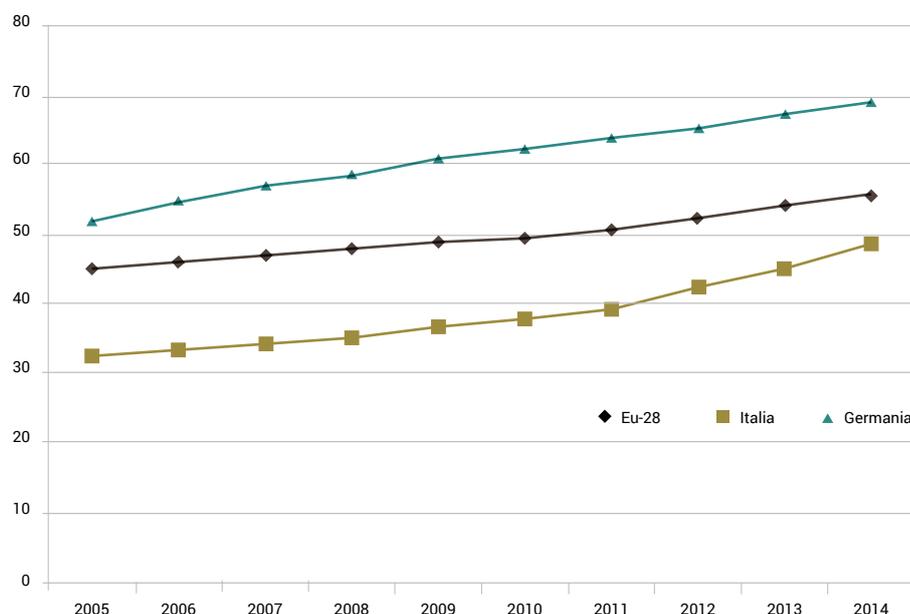
Inversione del rapporto di forza tra 35-44 e 55-64

all'interno dell'età attiva

Diminuzione under 55 quasi compensata da over 55 (ma attualmente meno occupati e meno produttivi in Italia)

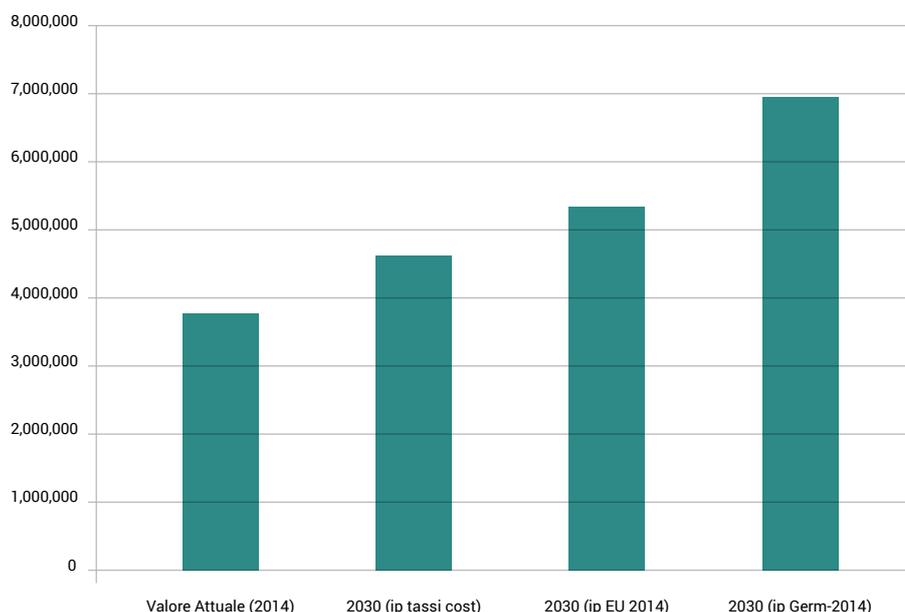
Fonte: elaborazione dati Istat e Eurostat

ALCUNI INDICATORI **DEMOGRAFICI**



Tasso di partecipazione al mercato del lavoro in età 55-64 anni
(valori percentuali)

Fonte: elaborazione dati Istat e Eurostat



Fascia 55-64

forza lavoro nel 2014 pari a 3,7 mln.
Ipotesi nel 2030 a tasso costante del 2014: + 1 mln
Ipotesi nel 2030 con previsioni Eurostat (tasso 66,7%): +2,7 mln.

Fonte: elaborazione dati Istat e Eurostat

Alessandro Rosina, Demografo, Università Cattolica Milano:

“Nei prossimi anni è destinata ad aumentare in modo inedito e consistente la partecipazione lavorativa della popolazione adulta più matura, come conseguenza sia dell’invecchiamento demografico che dell’innalzamento dell’età pensionabile. Questo è ancora più vero nel nostro paese essendo tali due fattori più accentuati rispetto al resto d’Europa.”

Cosa intendiamo noi per Age management?

Age Management è l'insieme coerente di risposte che le aziende e le organizzazioni possono dare per migliorare il contributo professionale dei singoli a tutte le età ed in particolare di quelli più maturi.

L'Efficacia e l'Etica dell'azione

Adottare strumenti di Age Management in una azienda non è esercizio di buona scuola di cui fregiarsi, ma vuol dire saper considerare nuovi approcci al mercato, prevedere nuove competitività e nuove strategie, generare rinnovate produttività. Vuol dire generare nuovo profitto, grazie anche ad un clima di maggiore benessere per l'azienda e per i suoi dipendenti.

Annamaria Ponzellini, sociologa del Lavoro:

“Sul tema delle politiche di Active ageing l'Italia arriva in ritardo. L'age management è legato direttamente alla produttività di un'azienda, proprio in un momento in cui le aziende vivono un pesante deficit in questo senso. In passato si è intervenuti attraverso il turnover ma oggi, guardando gli indici demografici, non potrebbe più funzionare. In Italia l'investimento sugli over 55 è scarsissimo, ma proprio in questa fase i lavoratori sono poco motivati in produttività e competitività dell'azienda”

Cosa devono fare le persone

È fondamentale per ogni persona sviluppare una propensione attiva verso cambiamento continuo, staccare il pilota automatico e mettersi alla guida.

Migliorarsi e crescere è prima di tutto responsabilità della persona, che deve tuttavia necessariamente trovare le condizioni migliori per farlo.

Il gap tecnologico fra generazioni è contenuto e spesso superato proprio con l'entrata in età matura dei nativi digitali, con la propensione all'adattamento continuo, dai virtuosi processi di reverse-mentoring considerato come un costante rapporto osmotico fra generazioni che consente di arginare drasticamente la perdita di know-how e produttività nelle aziende a vantaggio dell'innovazione, della ricerca, dell'integrazione di risorse umane.

Il processo culturale necessariamente affrontato dalle imprese, deve investire anche e soprattutto il lavoratore. In un contesto profondamente e repentinamente mutato come quello in cui viviamo si deve velocemente traghettare da una concezione che guarda alla tutela del lavoro ad un'altra che guarda alla tutela della occupabilità. È questo il nodo che se affrontato genera una responsabilità del singolo e delle organizzazioni a migliorarsi e a crescere.

Giovanni Boniolo, dipartimento Filosofia della scienza Università Milano:

“Prendere in considerazione le diverse età nell’impresa, agire di conseguenza attraverso azioni rivolte all’age management, vuol dire affrontare concretamente un processo etico e al tempo stesso economico. E perché un’azienda dovrebbe costruire un percorso di questo tipo, perché dovrebbe “comportarsi bene” rispetto questi temi? Perché conviene. Perché questi sono temi sensibili e ricevono una risposta da parte del mercato. Comportarsi bene paga, anche in termini economici. Stiamo passando dall’etica del profitto al profitto dell’etica”.

Cosa ci aspettiamo dal Governo

I limiti del sistema di welfare pubblico su questo tema si sono evidenziati con chiarezza: poco sostenibile, superato in quanto prevalentemente passivo e di stampo risarcitorio, inadeguato a rispondere alle grandi trasformazioni. Tuttavia l’introduzione di una maggiore flessibilità all’età pensionistica, associata ad una maggiore mobilità delle mansioni, potrebbero accompagnare le imprese in questo delicato momento storico. Quel che le aziende chiedono sono politiche di welfare che tengano conto delle profonde trasformazioni dei contesti sociali e lavorativi e delle mutate condizioni demografiche.

Pierangelo Albini, responsabile Area Lavoro Confindustria:

“Il problema della sostenibilità del nostro sistema va rovesciato. I numeri ci dicono che il modello odierno di welfare non potrà più sostenersi e soprattutto il suo peso non potrà gravare in capo a chi produce. È necessario passare da una architettura basata sulle politiche passive ad un’altra, che si fonda sulle politiche attive. Le aziende più avvedute già oggi gestiscono la fase dell’invecchiamento non come un percorso obbligato verso la pensione, ma attraverso modelli innovativi. Bisogna costruire un nuovo modello e dobbiamo avere nuovi strumenti per farlo”.

Cosa propone Umana

Umana è in grado di accompagnare le aziende a percorrere la strada che consentirà loro di conoscersi meglio, di valutare le proprie potenzialità e svilupparle. Con azioni mirate, coordinate e sistemiche, Umana guiderà l’azienda nella gestione delle persone nei loro diversi e articolati percorsi professionali, affrontando con competenza la gestione del cambiamento continuo che questo tempo ci impone.