

Age Management: dal paradigma del deficit a quello del ciclo di vita evolutivo delle competenze

di Bruno Pacquola *

Premessa

Il tema dell'*invecchiamento* attivo s'inserisce nel contesto problematico della *transizione demografica* derivante dall'aumento della durata media della vita e dalla marcata riduzione dei tassi di natalità: ciò fa prevedere un sensibile invecchiamento della popolazione destinato ad avere conseguenze sulla struttura economica dei Paesi occidentali in relazione al mantenimento dei sistemi di welfare e della sostenibilità economica.

I riflessi della dinamica demografica si manifestano in particolare nella distribuzione del lavoro e del non lavoro nel ciclo di vita professionale, che tende ad accorciarsi alle sue estremità: i giovani entrano nel mercato del lavoro più tardi a causa del prolungarsi della scolarità e delle difficoltà di inserimento professionale, mentre l'attività dopo i 55 anni risulta molto diminuita in Europa ed oltre Atlantico.

La fuoriuscita precoce dal mercato del lavoro è iniziata essenzialmente negli anni '80 ed è divenuta poi una componente strutturale dell'attuale sistema economico a causa di diversi fattori: l'onda dei processi di deindustrializzazione e la crisi del modello fordista, l'imponente e crescente evoluzione tecnologica, il crollo dei modelli tradizionali di welfare, la tendenza sempre più marcata delle imprese a ricorrere a strategie occupazionali *young in old out* che tendono a favorire i giovani rispetto gli anziani(1)

* Vice Presidente AIF Veneto - bpacquola@libero.it

Il documento integra i contributi derivanti dal seminario "Age Management" tenuto da AIF Veneto a Padova il 15 maggio 2008 che ha coinvolto esperti di Confindustria Padova e del Centro Produttività -Fondazione Giacomo Rumor di Vicenza.

Le strategie dell' Unione Europea

L'importanza della partecipazione attiva degli over 55 veniva messa in luce già nel 2000, a *Lisbona*, dal Consiglio Europeo che, sottolineando il basso valore del tasso di occupazione generale e fissando per i Paesi membri l'obiettivo del 70% da perseguire entro il 2010, rimarcava anche l'insufficiente partecipazione di donne ed anziani; nel 2001, a *Stoccolma*, il Consiglio fissava per la fascia di età compresa tra i 55-64 anni un tasso di occupazione pari al 50% come obiettivo da raggiungere entro il 2010; nel 2002, a *Barcellona*, faceva esplicitamente riferimento alla necessità di aumentare le opportunità di lavoro per i lavoratori anziani, disincentivando il ricorso al prepensionamento e accrescendo di 5 anni l'uscita dal mercato del lavoro entro sempre il 2010. (2)

La relazione del 2003 della *Task force UE* per l'occupazione invitava gli Stati membri ad adottare politiche di "invecchiamento attivo", quali gli incentivi per l'occupazione, le modifiche dei sistemi pensionistici, la promozione di strategie di formazione permanente, la predisposizione di condizioni di lavoro (salute, sicurezza e flessibilità) compatibili con la fascia di età degli ultracinquantenni.

Nel 2004 il rapporto Kok (3) riaffermava, nel quadro di un rilancio del processo di Lisbona, il pericolo di un abbassamento del tasso di crescita economica potenziale derivante dall'assenza di un motore demografico, prevedendo nel prossimo mezzo secolo un capovolgimento progressivo della piramide delle generazioni con un massiccio addensamento di persone nelle fasce di età più anziane, un crollo delle classi dei giovani e degli adulti e un aumento del tasso di dipendenza (rapporto tra gli occupati e gli inattivi in età di lavoro).

La combinazione dei fenomeni sopra citati rende necessario e urgente un miglioramento della gestione del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione e del problema relativo al prolungamento della vita attiva che, se adeguatamente incorporato nell'organizzazione sociale, possiede le potenzialità per costituire esso stesso un'innovazione in grado di indurre altre innovazioni. (4)

La situazione italiana

La posizione dell'Italia rispetto all'obiettivo fissato a Stoccolma, pur presentando segni di miglioramento, permane critica: per quanto riguarda in particolare la fascia di età compresa tra i 55-64 anni, nel 2006 l'Italia occupava (ib. 2) rispetto agli altri 25 Paesi Membri della UE gli ultimi posti, con un tasso di occupazione e di attività rispettivamente del 32,5% e del 33,4% contro una media europea del 43,6% e del 46,5%; il tasso di occupazione risultava di 11,1 punti inferiore rispetto alla media dell'Unione Europea e quasi di 20 punti inferiore all'obiettivo del 50% fissato per il 2010.

Un rapporto elaborato nello stesso anno per la Commissione Europea dalla Warwick University evidenzia come alcuni Paesi, tra i quali l'Italia, la Polonia, la Lituania e l'Ungheria, non sembrano avere la consapevolezza necessaria per fronteggiare le sfide legate al cambiamento demografico; le cause di questo ritardo sono diverse e possono essere ricondotte ad ostacoli non solo di natura strutturale, ma anche di ordine culturale e organizzativo, presenti sia a livello di sistema sociale che di organizzazioni di vario genere. (5)

La cultura organizzativa dominante infatti rimane ancora prevalentemente influenzata dal persistente paradigma del deficit di competenze riferito ai lavoratori anziani, le cui prestazioni vengono ritenute inferiori a quelle dei giovani; invece l'emergente paradigma del *ciclo di vita evolutivo delle competenze* individua tre fasi principali della vita professionale e di carriera e riconosce che con l'età le persone sviluppano competenze che non erano significative nelle precedenti fasi del ciclo di vita; esso evidenzia altresì un'attenuazione della pendenza negativa della curva che misura l'abilità e le capacità di apprendimento dei lavoratori senior, calanti con l'età per cause naturali, qualora si realizzi un contesto di lavoro *competence ageing model* orientato all'età.(6)

Age management: le aree possibili di intervento

La multidimensionalità della problematica suggerisce una riflessione organica, articolata a livello macro di politiche di sistema, meso di impresa e micro di posto di lavoro-individuo; tali livelli vanno

considerati congiuntamente, poiché esiste un potenziale di reciproca influenza e valorizzazione e non di semplice relazione di causa–effetto.

Le politiche attive del lavoro, di work life balance, di formazione continua, previdenziali, sanitarie e non discriminatorie per quanto riguarda l'età hanno il ruolo di costruire il contesto più favorevole, in termini di stimoli e di sostegno, per il diffondersi delle migliori pratiche di *age management* nell'ambito delle organizzazioni private e pubbliche. (7)

Il presente documento si propone di focalizzare l'attenzione sulla tematica dell'*invecchiamento attivo* per quanto riguarda i livelli meso e micro analizzando alcune indagini e soluzioni proposte con l'implementazione di progetti europei relativi ai Programmi Equal, Articolo 6 FSE e Leonardo.

Le soluzioni meso e micro di Age-management

L'analisi ha permesso di evidenziare un'aggregazione delle aree di intervento legate ai seguenti aspetti principali: *composizione aziendale interna del personale, gestione delle carriere, gestione delle diversità, organizzazione e condizioni del lavoro, formazione continua, gestione delle conoscenze.*

- Mentre fino ad un recente passato le problematiche relative alla **composizione del personale** per classi di età e per fattori demografici erano scarsamente considerate e ancora più raramente divenivano materia di analisi e programmazione, oggi si sta andando verso una nuova fase nella quale viene ricercato un assetto demografico che non sia subito ma programmato. Si evidenziano infatti sia una lenta e progressiva crescita di attenzione all'equilibrio demografico aziendale ed alla ripartizione delle competenze, sia una maggiore consapevolezza della fragilità o della forza, che per l'azienda potrebbero derivare da uno squilibrio, o piuttosto da una buona ripartizione delle competenze per età.

La *piramide dell'età* rappresenta lo strumento strategico in grado di rispondere alle esigenze di efficienza demografica, la cui gestione però è una pratica ancora poco sviluppata e prevalentemente utilizzata soltanto a fini amministrativi e non come un supporto alla presa di decisione. In particolare l'analisi dei processi aziendali incrociati con la *piramide dell'età* consente di individuare quelli prioritari sui quali sviluppare

ulteriori approfondimenti, quali l'individuazione delle fasi produttive critiche, la valutazione delle condizioni dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro, le caratteristiche dei lavoratori senior impiegati: genere, scolarità e qualifiche, livelli di specializzazione e polivalenza, work ability, competenze e motivazioni. (8)

La sintesi delle criticità e delle possibili misure da implementare relative all'*efficienza demografica* aziendale si esprime con dispositivi di *Risk Age Management*, che associano ad ogni area di rischio predeterminato (es. piramide età sbilanciata, posizioni strategiche occupate da lavoratori senior, etc...) linee di intervento con una gamma di specifici piani operativi di breve, medio, lungo termine, al fine di migliorare le performances, sviluppare competenze, oppure capitalizzarle e trasferirle; la scelta tra le diverse opzioni è legata ai risultati di un'indagine interna in grado di evidenziare per ciascuna area i livelli di rischio sulla base della loro probabilità di manifestazione e della loro importanza, nonché della capacità di reazione dell'impresa.(9)

- L'area di interventi relativa alle **gestione delle carriere** evidenzia politiche proattive, rivolte al personale senior e alle classi di età contigue, che considerano e assecondano le esigenze del ciclo di vita del lavoratore (es. maternità, modifica degli interessi professionali etc..), in modo da fidelizzare il rapporto di lavoro servendosi di strumenti come la gestione alternativa delle carriere, i piani di mobilità orizzontale personalizzati, la progettazione di ruoli o posti di lavoro nuovi, oppure forme di carriera che privilegiano lo *status*, l'introduzione di strumenti di performances management e di piani di accompagnamento all'uscita.

- La **gestione delle diversità** è caratterizzata, sia nella ricerca del personale che nelle nomine di ruolo, dalla valutazione dell'individuo per le sue capacità indipendentemente dall'età e dalla posizione, da forme di interazione intergenerazionale, quali tavole rotonde junior-senior e formazione di gruppi di lavoro di lavoratori con età diversa, dalla valorizzazione dell'esperienza professionale.

In questa ultima prospettiva è stata riscontrata l'utilità di un *progetto personale e professionale* in grado di offrire al lavoratore senior modalità di aiuto e sostegno tese a valorizzare le potenzialità, ad affrontare i motivi di disagio, a gestire in modo più consapevole la crescita personale e professionale. In tale ambito un contributo

proveniente dalle esperienze francesi è fornito dal *Bilancio di Competenze*, (B.d.C.) che consente al senior di prendere coscienza della propria situazione professionale, personale e dei bisogni della seconda parte della vita, di fare della seconda parte della carriera un'opportunità professionale e di decidere in modo consapevole il proprio progetto professionale. (10)

Il B.d.C., oltre ad essere uno strumento di orientamento e di formazione, svolge un ruolo di supporto alla gestione della carriera permettendo di valorizzare le esperienze maturate dal lavoratore e facilitando soluzioni a problemi di mobilità orizzontale e verticale, di mantenimento del posto di lavoro "minacciato", di riconversione oppure di outplacement.

La gestione delle diversità viene facilitata dalla creazione di un clima interno idoneo alla diffusione di una *cultura di age management*, dall'offerta di soluzioni di contrapposizione a pregiudizi e stereotipi, tramite seminari e work shop di sensibilizzazione al fattore età, rivolti in particolare ai quadri di prossimità ed al management; e ancora, dall'adozione di strategie efficaci di comunicazione, dall'instaurarsi di relazioni con i lavoratori senior improntate al dialogo, all'ascolto delle opinioni ed alla spiegazione delle decisioni.

- L'area relativa **all'organizzazione ed alle condizioni di lavoro** sottolinea soluzioni di contrasto a logiche basate sul fisso e sul permanente, tramite interventi di rotazione delle mansioni e di organizzazione alternativa dell'orario di lavoro, come l'orario flessibile e il telelavoro; completano quest'area di interventi la progettazione di lay out lavorativi attenti alla sicurezza e al benessere lavorativo e l'adattamento di posti di lavoro secondo specifiche esigenze ergonomiche.

- La **formazione continua** (F.C.) si inserisce nel quadro più ampio della gestione previsionale dei posti di lavoro e delle competenze e viene proposta come strumento di ingegneria delle Risorse Umane (R.U.) in grado di consentire la progettazione, l'implementazione e il controllo delle politiche e delle pratiche orientate a ridurre gli scarti tra i bisogni futuri, legati alle strategie aziendali, e le risorse umane disponibili nell'impresa sul piano sia quantitativo (dipendenti) che qualitativo (competenze).

Oltre alla mappatura del gap tra competenze desiderate e quelle possedute, viene individuata la presenza di competenze chiave che consentono all'azienda di mantenere un vantaggio competitivo, di ruoli strategici considerati fondamentali, cui corrispondono competenze rare oppure di lenta acquisizione, di ruoli sensibili che tenderanno a modificarsi sostanzialmente, oppure a scomparire in futuro. (11)

Le conseguenti azioni di F.C. si sviluppano, in una prospettiva *Long Life Learning* (3L) orientata all'*occupabilità e all'adattabilità*, verso competenze soft di crescita personale con proposte basate sulla triade capacità-età-performances individuali, tenendo conto di fattori come l'orario, il ritmo, la logistica, i costi e la composizione dell'aula; spesso però sono gli stessi lavoratori a sottrarsi alle attività di formazione e riqualificazione professionale, provando una certa resistenza nei confronti dell'apprendimento e/o un senso di inadeguatezza.

Le metodologie didattiche utilizzate sono quindi di natura inclusiva, personalizzate, attente alla dimensione di genere, tese allo sviluppo personale, all'empowerment, ai progetti reali, al senso dell'azione formativa.(ib.8)

L'utilizzo dello strumento formazione però non è semplice in quanto si scontra con un numero di imprese formatrici limitato, pari al 32,2%, (12) e con un sistema fondato principalmente sull'investimento formativo dei più giovani, mentre i lavoratori maturi risultano i meno coinvolti dalle azioni di qualificazione delle R.U. (13)

In questo ambito la *formazione formatori* si svolge secondo una duplice prospettiva di carattere metodologico e di *ruolo formativo*. La prima (14), indirizzata a docenti e formatori, propone linee guida metodologiche per la progettazione, attuazione, valutazione formativa e validazione delle competenze rivolta a over 45; la seconda (15) offre una metodologia ed un set di strumenti di supporto a *facilitatori dell'apprendimento* che svolgono il loro ruolo oltre l'aula sui processi di lavoro e sui processi di apprendimento nel contesto organizzativo, con l'obiettivo di guidarlo, facilitarlo, potenziarlo, renderlo auto-produttivo, efficace e socialmente condiviso.

Finché le competenze acquisite al di fuori del normale percorso educativo/formativo resteranno invisibili il 3L rimarrà comunque un'illusione: l'identificazione, la valutazione e il riconoscimento degli

apprendimenti e delle esperienze, conseguiti in contesti non formali e informali e documentati con il *portfolio competenze*, rappresentano un aspetto chiave di tutte le politiche 3L e un prerequisito per la strategia *European Qualification Frame*. (E.Q.F.)

- La **gestione della conoscenza** costituisce uno strumento importante per comprendere il ruolo dei lavoratori nel successo economico aziendale e si focalizza principalmente sulle conoscenze tacite possedute da lavoratori anziani in fase di uscita, detentori di un know how difficilmente sostituibile.

Le risposte sono caratterizzate da interventi organizzativo-tecnologici di *knowledge management* (16), oppure di *scambio e trasferimento* (ib.11) con forme diverse, quali team intergenerazionali, in cui la compresenza di risorse di età diverse prolunga il ciclo di vita delle competenze maturate, elenchi interni dell'organico aziendale per campo di specializzazione, know how tandem da parte del lavoratore esperto nei confronti del giovane assunto; al lavoratore senior in questo caso vengono offerte forme di aiuto e di sostegno finalizzate a valorizzare le sue potenzialità di mentor o tutor, ampliando la gamma di ruoli ricopribili con interventi di mentoring, coaching e counseling.

Sono presenti metodologie emergenti come la *Didactique Professionnelle*, in cui l'analisi del lavoro ha una finalità formativa e la dimensione cognitiva della competenza espressa dai lavoratori senior in una situazione problema viene individuata, decostruita, capitalizzata, diffusa, oppure trasposta e ricostruita in una situazione didattica per essere trasferita.(17)

Conclusioni

Il problema dell'invecchiamento attivo, complesso e pluridimensionale, malgrado alcune esperienze significative, non ha ancora trovato presso i diversi attori socio-economici una sufficiente consapevolezza in merito alla sua importanza.

La Comunità Europea sta svolgendo un ruolo strategico sviluppando progetti, rapporti, decisioni e raccomandazioni intesi a promuovere e supportare la discontinuità con il passato tramite un processo di cambiamento culturale che si scontra con abitudini, convinzioni e paradigmi concettuali assai diffusi e radicati.

L'azione della C.E., unitamente al trasferimento–adattamento dei modelli di riferimento anticipativi maturati nei Paesi del Nord Europa (18) e nel Giappone, sta comunque creando condizioni maggiormente favorevoli all'Age management nel sistema sociale ed economico e nelle organizzazioni private e pubbliche.

Il futuro prossimo dell'economia dipenderà, secondo molti analisti, dalla convergenza degli obiettivi complementari delle imprese e delle istituzioni, che nel loro insieme potranno facilitare l'utilizzo di una gamma di competenze e di professionalità più ampie rispetto al passato: le imprese dovranno raccogliere la sfida e sfruttare l'opportunità della transizione demografica per generare valore con azioni strategiche, organizzative e culturali attualmente possibili e praticabili (19); le istituzioni dovranno superare le politiche socio-economiche curative in favore di quelle preventive di sistema.

REFERENZE-SITOGRAFIA (al 20 maggio 2008)

1. ISFOL, *Lavoratori anziani e mercato del lavoro europeo*, monografie sul Mercato del Lavoro e le politiche dell'impiego, Roma, 2005
2. *Employement in Europe 2007* http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/employ_2007_en.htm
3. Comunità Europea, *Facing the challenge*, Bruxelles , 2004, http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok_report_en.pdf
4. Aburrà L., Donati E. *Ageing: verso un mondo più maturo. Il mutamento delle età come fattore di innovazione sociale*, Ires Piemonte, Quaderni di ricerca , n. 104, torino, 2004
5. Commissione Europea, *Ageing and Employment identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*, Warwick University–Economix, Munich, 2006
6. Lieberum U.B., Heppe C., Schuler A., *An analysis of the career orientation and prospects of employes from various age group within companies for the developpement of the age(ing).-oriented career management*, Helmut Schimdt University, Hambourg 2005
7. LIUC–Università Carlo Cattaneo, *Rapporto di ricerca La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50), una sfida per le politiche pubbliche e per la strategie delle organizzazioni*, Castellanza, Novembre 2007
8. Progetto *Ricomincio da 45*, <https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/dpComplete.jsp?cip=IT&national=IT-G2-PIE-050>
9. Progetto Senior Age Managemen (SAM), <http://.ceforalp.com/fr/international/sam/index.asp>
10. Progetto *Equallite*, <http://www.equallite-parcoursdavenir.com>
11. Progetto *Active ageing for Competencies Transfer and TrainING (ACTING)*, <http://www.ifoa.it/acting/home.htm10>

12. ISTAT, *Statistiche in breve: La formazione del personale nelle imprese italiane. Risultati della "Continuing Vocational Training Survey III" - CVTS III*, Roma, 28 maggio 2008
- 13 Rapporto Formazione Continua 2007, Isfol, Roma, Novembre 2007
14. Progetto *Ageing Workers Awareness to Recuperate Employability (Aware)*,
<http://www.awareproject.it>
15. Progetto *Over 45*, <http://www.over45.net/over45>
16. Progetto *Tacitus*, <http://www.tacitus.net>
17. Progetto *OSMOSE*, <http://www.cr2i.com>
18. Pamela M. Clayton, Silvana Greco, Martin Persson, *Guidance for life. Working and learning in Third Age*, Franco Angeli, Milano, 2007
19. Adecco Institute, *White Paper Demographic Fitness Survey*, 2007