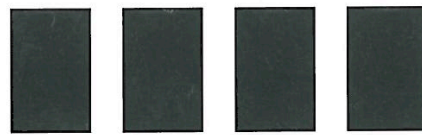


RISORSE UMANE

OVER 50, OVER 60, OVER.....



Antonio Angioni



La recente riforma previdenziale, imposta, duole dirlo, più dall'emergenza che da una seria e tempestiva riflessione, ha sollevato non solo l'esigenza di un sistema corrispondente alle maggiori attese di vita delle persone ma anche quello della gestione delle stesse persone all'interno delle aziende. Non si vuole entrare nell'affollato dibattito in corso sulle implicazioni e sulle soluzioni giuridiche, contrattuali ed economiche ma offrire alcuni spunti di riflessione sulle possibili iniziative da attivare, anche alla luce dell'esperienza diretta e delle richieste che ci pervengono dalle aziende clienti, nell'immediato. Senza indugiare in un'arida polemica non si può passare, però, sotto silenzio il colpevole ritardo con il quale si arriva ad affrontare il problema.

Da tempo era infatti noto il penalizzante trend demografico che ha portato nel giro di pochi anni l'Italia a condividere con la Germania il non invidiabile secondo posto a livello mondiale, subito dopo il Giappone, di paese con un alto livello di invecchiamento della popolazione in età lavorativa a causa di un tasso di fertilità precipitato nel corso di pochi anni. Escludendo i paesi della BRIC area, con i quali il confronto sarebbe mortificante, ma limitandosi all'Europa, non solo si trova conferma del gap ma si scopre che gli altri paesi hanno da tempo intrapreso politiche per gestire il fenomeno. Se, infatti, si confronta la percentuale degli occupati tra i 55 ed i 65 anni dell'Italia, pari a 38%, con

quella degli altri paesi si scopre che: in Svezia è pari al 74%, in Germania al 62,5%, in Danimarca al 61,1%, in Finlandia al 60,2%, in UK al 59,9%, nei Paesi Bassi al 55,9%, in Spagna al 50,8%, in Francia al 42,5%, mentre la media UE si attesta al 49,7%. Nel corso di questi ultimi anni si è fatto spesso riferimento ai paesi nordici per imitarne il modello di flexsecurity preferendo ignorare, invece, gli aspetti relativi gli anni di attività, che di questo sistema sono parte integrante.

In Italia le aziende hanno privilegiato le opportunità offerte da un generoso welfare per sostituire la mano d'opera anziana, ritenuta più costosa ed inefficiente, con una mano d'opera più giovane, meno costosa, priva comunque di esperienza e di know how, nella convinzione di riprodurli velocemente al proprio interno. Oggi il meccanismo si è interrotto bruscamente non solo per la modifica del sistema previdenziale ma anche per il crescente mismatch di talenti, confermato dalla recente indagine UnionCamere-Ministero del Lavoro nell'ambito del sistema informativo Excelsior, per cui le aziende rischiano di pagare un prezzo elevato nel tentare di mantenere e recuperare competitività. Non solo ma dietro questa politica orientata al breve periodo, che per decenni ha caratterizzato le politiche aziendali, si cela il limite endemico di scarsa propensione alla pianificazione ed, in ultima analisi, di un'adesione più formale che sostanziale al concetto di capitale umano. Adottare infatti la 'categoria' del capitale umano significa non farne un utilizzo solo semantico ma accettarne tutte le implicazioni inclusa anche quella di considerarlo tra gli assets aziendali l'unico che può non deprezzarsi se solo

RISORSE UMANE

si continua ad investire in esso. Proprio partendo dalla 'categoria' di capitale umano nell'accezione sopra riportata, riteniamo sia necessario ed inevitabile adottare in forma sistematica per tutti i collaboratori il bilancio delle competenze per avere una chiara visione delle potenzialità di utilizzo non solo nel breve termine ma anche nel medio lungo termine. Sinora limitata ad alcune figure strategiche, questa metodologia deve essere estesa anche a tutte le figure che operano nell'azienda perché il suo utilizzo garantisce, infatti, la disponibilità di dati essenziali per predisporre adeguati e coerenti piani di formazione attraverso i quali aiutare i collaboratori a formarsi non solo a fronte di immediati fabbisogni ma anche in vista di potenziali, diverse opportunità all'interno dell'azienda, da offrire a quanti si mostrino interessati indipendentemente dall'età. Un'offerta formativa allargata anche a coloro che sinora, per motivi di età, ne erano stati esclusi, come confermano amaramente certe statistiche di Eurostat. Statistiche che vedono ancora una volta l'Italia collocarsi agli ultimi posti per la percentuale dei dipendenti fra i 50 e i 64 anni che hanno seguito un corso di formazione negli ultimi dodici mesi, percentuale pari in Italia al 3%, rispetto ad un 4% della Spagna, un 10% della Germania, un 15% della Francia, un 35% dell'UK. Questo comporta guardare alla formazione non come un costo, da tagliare dalle prime avversità, ma come un investimento prioritario da pianificare con attenzione proprio perché permette sia di ridurre il rischio di obsolescenza dei collaboratori sia di poterli utilizzare anche in mansioni diverse nel corso della vita lavorativa o comunque per tutto il periodo di attività presso l'azienda. Si tratta di un cambiamento radicale non solo nella gestione delle risorse, sinora orientata nella maggioranza dei casi al breve termine ma anche nell'utilizzo stesso della formazione che, diventando funzionale alle esigenze

aziendali, può veramente assurgere al ruolo di leva strategica, espressione a cui si è fatto ricorso spesso nel corso di questi anni più per mero esercizio retorico che per una prassi diffusa. Offrire poi una prospettiva di impiego alternativo attraverso la job rotation permette non solo di aumentare il livello di impegno dei collaboratori ma consente all'azienda di ridurre la propria vulnerabilità organizzativa in alcune posizioni e di poter contare anche su rinnovati ed originali contributi. Si dovrà ripensare la stessa organizzazione del lavoro cercando di utilizzare non solo formule già esistenti, sinora evitate per una predominante mentalità fordista (si pensi a quanto sia poco utilizzato il lavoro a distanza), ma anche immaginare soluzioni di filiera o di distretto al fine di poter consentire alle piccole e medie imprese, che hanno potenzialità di sviluppo ancora notevoli, di poter sperimentare insieme soluzioni altrimenti costose. Si tratta di un cambiamento tutt'altro che semplice che può trovare ostacoli anche tra gli stessi collaboratori ma in questi mesi a tutti i livelli si comincia a capire che si stanno modificando i meccanismi di fondo di funzionamento sia della società civile ed economica che delle imprese. La consapevolezza di dover affrontare riforme strutturali, mai tentate o sempre rinviate, in tempi ristretti, pena la sopravvivenza, può aiutare a superare la paura del cambiamento favorendo all'interno dell'azienda il superamento di visioni sinora contrapposte e l'affermazione di uno spirito più costruttivo e maggiormente disponibile a sperimentare formule nuove. Non è in gioco solo la competitività ma la stessa esistenza del sistema manifatturiero italiano che rimane comunque per dimensioni e dinamicità, il secondo in Europa. Non a caso l'UE ha dedicato il 2012 a promuovere l'active ageing a riprova dell'importanza che il problema riveste per le aziende del vecchio continente e mai come in forse questo caso tale espressione sembra adeguata. ■