

MBA – NET

Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM)

1

Autori:

Alberto Pastore. Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese - Sapienza Università di Roma

Annalisa Massacesi. Docente a contratto - Sapienza Università di Roma

INDICE

1. Premessa

- 1.1.** Cambiamenti demografici e invecchiamento attivo
- 1.2.** La gestione della diversità quale leva strategica per la competitività e l'Age Management

2. Il Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM)

- 2.1.** Introduzione
- 2.2.** Definizione, natura e struttura del Modello Metodologico

3. Le fasi del Modello

- 3.1.** Fase 1 *“Allineamento tra strategia aziendale e linee guida della politica HR – Diversity - Age Management”*
- 3.2.** Fase 2 *“Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management”*
- 3.3.** Fase 3 *“Definizione delle politiche di Age Management”*
- 3.4.** Fase 4 *“Definizione del piano di Age Management”*
- 3.5.** Fase 5 *“Attuazione del piano e valutazione dei risultati”*
- 3.6.** Riepilogo toolkit

1. Premessa

1.1. Cambiamenti demografici e invecchiamento attivo

Negli ultimi decenni in Europa si sono verificati dei significativi cambiamenti demografici, nel segno di un progressivo invecchiamento della popolazione. Tale chiara tendenza è attribuibile sia alla diminuzione del tasso di natalità, sia - in misura minore - all'allungamento della durata media della vita, aspetto sul quale impattano i progressi della medicina, il miglioramento della qualità della vita, l'avanzamento tecnologico.

L'invecchiamento della popolazione pone importanti questioni, quali la necessità di erogare prestazioni sanitarie e assistenziali a una platea sempre più ampia, l'inclusione degli anziani nella vita sociale, la sostenibilità del sistema pensionistico, e i suoi importanti effetti sul mercato del lavoro.

In quest'ultima prospettiva i principali effetti dell'invecchiamento della popolazione sono fondamentalmente la riduzione della popolazione in età attiva e l'invecchiamento della stessa. Alcuni ravvisano ulteriori possibili effetti, come l'incremento del costo del lavoro, la possibile progressiva obsolescenza delle conoscenze, la minore flessibilità e mobilità nel lavoro, l'incremento dei problemi sanitari, la riduzione della produttività. Alcune di queste ultime argomentazioni, tuttavia, non trovano una rigorosa evidenza scientifica e, come vedremo di seguito, diventano spesso dei meri stereotipi negativi nei confronti del segmento di lavoratori senior¹.

Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione riguarda l'intero continente Europeo, ma assume una particolare rilevanza nel nostro Paese, che si affianca al Giappone tra i Paesi con l'indice di Ageing più elevato al mondo. Focalizzando l'attenzione sull'ultimo quinquennio, in Italia l'indice di Ageing (popolazione con età superiore a 65 anni / popolazione con età inferiore a 14 anni) è aumentato sensibilmente, passando da un valore di 154,1 nel 2014 a 168,7 nel 2018; nello stesso periodo, l'età media è cresciuta di 1 anno, dai 44,2 anni del 2014 ai 45,2 anni del 2018.

Assai più impattante, anche ai nostri fini, la valutazione del trend della popolazione in età attiva. Si sottolinea infatti che negli scorsi cinque anni, tra il 2014 e il 2018, essa diminuisce di 560.000 unità, mentre quella degli over 50 cresce di 913.000 unità, passando dal 30,7% al 33,5% sul totale. Un fattore che pone delle imponenti sfide sia in termini di policy pubblica che di politiche aziendali.

¹ De Rose et. Al. "The workforce ageing and challenges for policy and business. The case of Italy", Review of European Studies, vol. 11, n. 4, 2019.

Figura 1. Invecchiamento della popolazione in Italia

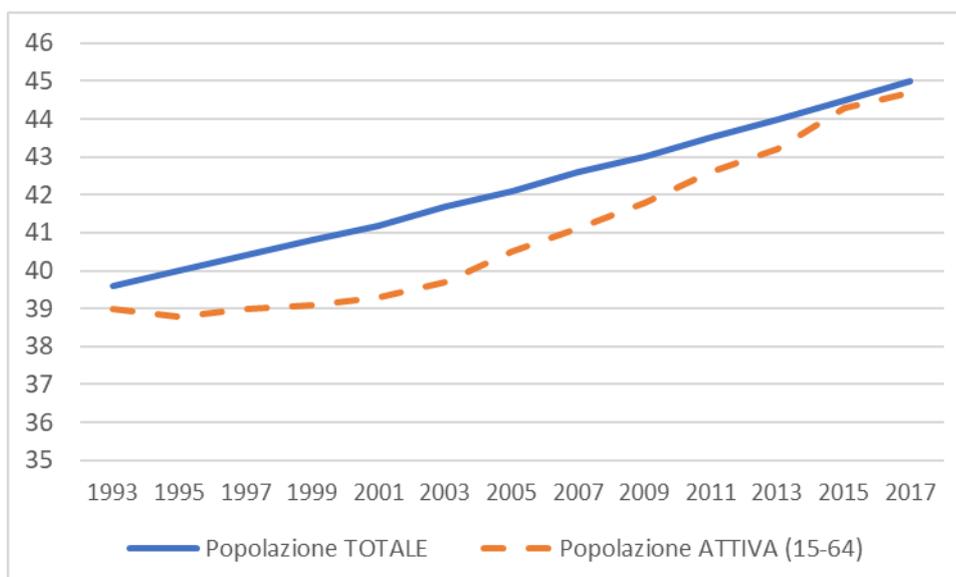
	2014	2018
Popolazione totale – numero in milioni	60,8	60,5
Popolazione totale - età media - anni	44,2	45,2
Indice Ageing (popolazione +65 / popolazione 0-14)	154,1	168,7
Popolazione in età attiva (15-64) – numero in milioni	39,3	38,7
Popolazione in età attiva - % over 50 (50-64 / 15-64)	30,7%	33,5%

Fonte: Istat

Tale fenomeno si verifica in modo differente nei vari settori economici: i settori che sono interessati in misura minore sono Commercio, Ospitalità e Ristorazione, con il 25,9% di over 50 e Industria leggera (es. Food, Editoria), con il 28,5%; i settori maggiormente coinvolti sono Pubblica amministrazione e Difesa, con addirittura il 50,1% degli occupati in età over 50, e l'Istruzione, con una quota pari al 46,4% (Istat, 2017).

È interessante notare che l'invecchiamento della popolazione in età attiva occupata non riflette pedissequamente gli andamenti dell'invecchiamento della popolazione totale. Ampliando l'orizzonte di analisi agli ultimi 25 anni, dal grafico 1 rileviamo che il trend di invecchiamento della popolazione totale, espresso dall'andamento dell'età media, ha presentato dei tassi costanti negli ultimi 25 anni. Invece, l'età media delle persone occupate in età attiva ha dei valori tendenzialmente stabili tra il 1993 e il 2001, per poi esprimere una crescita vigorosa nel periodo successivo, a tassi assai superiori rispetto alla popolazione totale.

Figura 2. Età media della popolazione in Italia



Fonte: RCFL – Istat; De Rose et. Al. "The workforce ageing and challenges for policy and business. The case of Italy", *Review of European Studies*, vol. 11, n. 4, 2019.

Ciò è dovuto a fattori demografici, come le coorti generazionali (si pensi ai baby boomers), ma anche ad aspetti sociali ed economici. Pensiamo ai cambiamenti nel mercato del lavoro e nel sistema produttivo, all'andamento dei cicli economici e alla crisi, alle riforme del sistema pensionistico.

In questo contesto, la Comunità Europea ha svolto negli anni un ruolo fondamentale per affrontare le sfide del cambiamento demografico e il suo impatto in termini socio-economici e sulla produttività. Già all'interno della "Strategia Europa 2020", rivolta a grandi obiettivi quali occupazione, sostenibilità, innovazione, istruzione, lotta alla povertà, viene richiamata la necessità di adottare una "politica unitaria di ricomposizione tra le generazioni, in grado di superare le dicotomie presenti nei luoghi di lavoro e le cause di improduttività". In proposito, l'iniziativa più significativa è ravvisabile nella proclamazione del 2012 quale *Anno Europeo per l'invecchiamento attivo e per la solidarietà tra le generazioni* avente l'obiettivo principale di promuovere la diffusione di una cultura dell'invecchiamento attivo in Europa, basata su una società per tutte le età. A partire dagli stimoli e dal sostegno della UE, gli Stati membri, le loro autorità regionali e locali, le espressioni della società civile e del mondo imprenditoriale hanno avviato una serie di interventi di politica attiva e di progetti volti a mobilitare e valorizzare il potenziale degli ultracinquantenni nella società e nell'economia.

Il tema del progressivo invecchiamento dunque non riguarda solamente la popolazione in senso generale, ma anche più in particolare la forza lavoro e i profili manageriali. Come vedremo meglio di seguito, pertanto, viene ad evidenza nel mondo delle imprese la necessità di valorizzare il contributo dei lavoratori lungo tutto il ciclo di vita della prestazione lavorativa, con particolare riferimento alla fase dell'età matura.

1.2. La gestione della diversità quale leva strategica per la competitività e l'Age Management

I grandi cambiamenti demografici, sociali, economici, tecnologici, normativi che hanno investito il mondo del lavoro hanno determinato all'interno delle organizzazioni il manifestarsi di una demografia organizzativa sempre più eterogenea. Tale crescente eterogeneità delle risorse umane richiede alle organizzazioni pubbliche e private di adottare in misura crescente specifiche strategie volte a gestire la Diversità, andandosi a qualificare come organismi socialmente responsabili ed inclusivi. Più specificatamente, con il termine Diversità si intende eterogeneità relativa a variabili quali età, genere, etnia, religione, capacità fisiche e disabilità, orientamento sessuale, background culturale, caratteristiche sociali e psicologiche.

Il Diversity management si propone quindi come *un insieme di politiche e pratiche organizzative volte a gestire un insieme eterogeneo di persone caratterizzate da diversa estrazione e identità, creando una cultura aziendale e un ambiente di lavoro capace di valorizzare le differenze e massimizzare il contributo che ciascun componente e l'insieme*

dei componenti offrono al perseguimento delle finalità dell'organizzazione stessa. A ben vedere, dunque, le motivazioni sottostanti all'adozione di politiche di diversity management sono di diversa natura. Esse non sono legate solamente a prescrizioni di ordine etico e morale o di tipo normativo, ma anche a valutazioni di carattere economico. Un'ampia parte di letteratura infatti pone in evidenza come l'equità organizzativa, la soddisfazione delle persone, la loro motivazione e il riconoscimento nei valori aziendali, l'osmosi tra risorse eterogenee non possono che contribuire al miglioramento dei risultati aziendali.

All'interno delle politiche di Diversity management si colloca l'Age Management, che concerne *l'insieme di politiche di gestione delle risorse umane in funzione dell'età, ovvero rivolte prevalentemente alla valorizzazione del contributo dei lavoratori più maturi al perseguimento degli obiettivi aziendali, nel rispetto delle loro peculiarità e legittime aspettative.* In altre parole, l'Age Management opera al fine di ottimizzare l'impiego delle persone lungo l'intero ciclo della vita lavorativa, tenendo conto delle esigenze e della capacità dei lavoratori nelle diverse fasce di età. Pertanto, esso mira al mantenimento della "Work Ability" dei lavoratori in età avanzata, ovvero della "capacità di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro rispetto alle richieste della propria mansione e alle proprie risorse mentali e fisiche"².

È facilmente intuibile come la produttività dei dipendenti possa variare con l'età, per molteplici ragioni, tra le quali l'esperienza lavorativa, la motivazione, le competenze detenute, il funzionamento cognitivo, le capacità fisiche e l'energia, gli obblighi in materia di salute e famiglia, la capacità di adattamento e così via. Sull'argomento, Lieberum, Heppe e Shuler (2005) hanno sviluppato il modello del "ciclo di vita delle competenze", secondo il quale la vita professionale di un lavoratore è contraddistinta da tre fasi legate all'età anagrafica: 15-30 anni, 30-45 anni, 45-65 anni. Con l'avanzare dell'età e con il passaggio da una fase all'altra i lavoratori vedono modificarsi il set di competenze di cui dispongono, subendo la riduzione o la perdita di alcuni elementi e acquisendo il rafforzamento o il consolidamento di altri. Generalmente, i dipendenti senior si distinguono per esperienza, responsabilità, affidabilità, visione strategica, capacità di gestire le risorse, attenzione alla struttura gerarchica, fedeltà agli interessi dell'organizzazione; essi però possono presentare dei punti di debolezza relativi ad esempio a motivazione, capacità fisica e funzionamento cognitivo, attitudine all'innovazione e creatività, flessibilità e adattabilità ai cambiamenti, possesso di competenze tecnologiche e linguistiche.

Pertanto, anche alla luce dei fenomeni di invecchiamento demografico della forza lavoro attiva che abbiamo sottolineato in precedenza, risulta evidente la necessità di definire delle politiche di gestione delle risorse umane ad hoc per il segmento dei senior, che, mutuando il modello citato, definiamo come quelli appartenenti alla fascia di età 45-65 anni.

Vi sono ulteriori elementi da considerare in merito alle problematiche di Age Management. Infatti, se da una parte si rileva il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione in età

² Ilmarinen J., "Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention", Scandinavian journal of work, environment & health, Vol. 35, No. 1, 2009.

lavorativa, dall'altra si riscontrano numerose uscite di lavoratori senior nella forza lavoro occupata. Ciò a causa dell'introduzione di strumenti che permettono l'uscita anticipata (pre-pensionamenti, quota 100, etc.) ma anche a motivo della riduzione delle opportunità sul mercato del lavoro e dei livelli occupazionali dovute alla crisi.

È utile evidenziare che l'Age Management si esplica a quattro livelli:

1. *Individuale*: riguarda le azioni rivolte ai singoli dipendenti, ad esempio in termini di adeguamento delle competenze o di soluzioni per l'adeguamento delle prestazioni lavorative (es. part-time, job rotation, ...) o di servizi volti a migliorare la salute o la qualità della vita.
2. *Aziendale*: comprende le strategie e le politiche aziendali nell'ambito della gestione delle risorse umane e finalizzate a massimizzare il valore aggiunto apportato dai lavoratori senior, a mantenere e accrescere le competenze, a ottemperare alle prescrizioni di ordine normativo e morale nei confronti di tale segmento di lavoratori.
3. *Relazioni industriali*: concerne la negoziazione collettiva per l'ottenimento di diritti e riconoscimenti specifici per i lavoratori senior
4. *Sociale e politico*: si riferisce alle politiche a livello istituzionale rivolte ai lavoratori senior, in termini di loro partecipazione al mercato del lavoro, qualità della vita, assistenza sanitaria, sociale e pensionistica.

In questa sede, ovviamente, faremo riferimento esclusivamente ai livelli Individuale e Aziendale, tra loro evidentemente strettamente correlati.

Per comprendere più da vicino l'ambito di azione e dunque i contenuti potenziali delle politiche di Age Management a livello aziendale ed individuale, citiamo la Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, costituita dal Consiglio europeo, secondo la quale un'efficace gestione dell'età dovrebbe includere: l'esclusione del requisito di età nelle politiche di selezione, la formazione continua del personale, l'adattamento dell'organizzazione del lavoro alle esigenze dei lavoratori senior (orari, turni, part time, job rotation, etc.), la promozione e la tutela della salute, la predisposizione di condizioni di lavoro adeguate, l'offerta di programmi di accompagnamento all'uscita e di pensionamento.

Nella apposita sezione di questo documento, nel seguito, verranno presentate le linee di azione di Age Management definite nell'ambito di questa ricerca (paragrafo 3.2).

Condivisa l'urgenza e la rilevanza, nell'attuale contesto, dell'adozione di una efficace politica di Age Management, nelle pagine seguenti presentiamo il modello metodologico per l'approccio alle problematiche di Age Management, corredato da una serie di strumenti applicativi.

2. Il Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM)

2.1. Introduzione

L'invecchiamento della popolazione lavorativa è un fenomeno che si palesa in modo chiaro a livello generale nel nostro Paese. Tuttavia, a livello micro, ogni impresa presenta una propria demografia organizzativa, per cui risulta evidente che nella singola organizzazione l'ageing dei lavoratori può essere più o meno presente o pronunciato.

Inoltre, in virtù del contesto nel quale opera l'organizzazione e delle sue strategie, il tema dell'invecchiamento dei lavoratori può assumere una rilevanza diversa, per cui esso può essere un problema di livello strategico o all'estremo opposto può non costituire alcun problema, oppure può collocarsi in una delle sfumature intermedie possibili.

Diversi sono i fattori che possono influenzare le valutazioni dell'impresa in merito. Difatti, la stratificazione demografica della forza lavoro per età può avere maggiore o minore rilevanza in relazione a:

- settore di appartenenza (ad esempio riguardo alle dinamiche concorrenziali e di innovazione)
- caratteristiche aziendali (ad esempio con riferimento a dimensione, modello proprietario, livello e tipologia di proiezione internazionale)
- modello organizzativo e cultura aziendale (ad esempio in merito a livello di empowerment della struttura, ruolo delle risorse umane, orientamento alla Corporate Social Responsibility, etc.)
- strategia dell'impresa.

Dunque, ove si riscontri una effettiva criticità derivante dall'invecchiamento della forza lavoro, si può affermare che la politica di Age Management non può che essere strettamente correlata alle problematiche di natura competitiva, alla strategia aziendale, alla politica di gestione delle risorse umane e di diversity management della specifica organizzazione. Non esiste un approccio di Age Management univoco, applicabile in ogni realtà: la politica di Age Management deve essere contestualizzata, è di tipo *firm specific*.

Per definire la politica e il piano di Age Management, pertanto, è importante disporre di un opportuno Modello Metodologico, che definisca il processo da seguire e fornisca gli strumenti necessari per identificare le migliori soluzioni, personalizzate sulle esigenze della singola impresa. Il Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM) si propone dunque come un possibile riferimento concettuale ed operativo per la Direzione aziendale e per i Responsabili delle risorse umane per definire le politiche e il piano di Age Management della specifica realtà.

È emerso, peraltro, che la sensibilità ai temi di Age Management è maggiore nelle organizzazioni di grandi dimensioni, dove in alcuni casi è possibile riscontrare dei progetti di Age Management di un certo spessore. Nelle imprese di minori dimensioni, viceversa, la politica di ottimizzazione nell'impiego delle risorse umane raramente viene impostata in

relazione alla variabile età, più spesso invece in relazione alla variabile *performer vs non performer*.

In ogni caso, quale framework metodologico, il modello MMAM si adatta a realtà organizzative di diversa natura, dalle PMI alle multinazionali tascabili, fino alla grande impresa. La scelta è stata quella di proporre un modello metodologico semplice, snello e flessibile, adattabile a ogni tipologia di organizzazione.

2.2. La definizione, la natura e la struttura del Modello Metodologico

Il progetto MBA-NET ha previsto lo svolgimento di una serie di step di ricerca, sia di tipo qualitativo che quantitativo, coniugati ad una approfondita rassegna della letteratura accademica in materia.

Le ricerche condotte all'interno del progetto MBA-NET

- a) Ricerca quantitativa “Decathlon e Marathon”
Analisi delle principali criticità individuali dei senior manager di tipo motivazionale e psico-attitudinale
- b) Ricerca quantitativa “Basket”
Analisi delle principali criticità dei senior manager di tipo relazionale
- c) Ricerca qualitativa “Needs Analysis individuale”
Analisi dei fabbisogni dei senior manager in termini di competenze e politiche specifiche
- d) Ricerca qualitativa “Focus Group 1 – Competenze”
Mappatura delle competenze, comprensione della rilevanza e individuazione dei punti di forza e di debolezza per i senior manager
- e) Ricerca qualitativa “Focus Group 2 – Aree d'intervento”
Mappatura delle aree di intervento, comprensione della loro rilevanza e adeguatezza in relazione ai gap rilevati, definizione di un modello di pianificazione
- f) Ricerca qualitativa “Laboratori per la definizione del Modello metodologico per l'Age Management”
Validazione e perfezionamento del modello metodologico

Tali ricerche hanno contribuito a individuare i bisogni dei manager in termini di Age Management (in particolare sui temi delle competenze e delle aree di intervento) e soprattutto hanno consentito il perfezionamento del costruito logico del modello, l'implementazione della relativa struttura e la definizione dei tool operativi a supporto dello stesso.

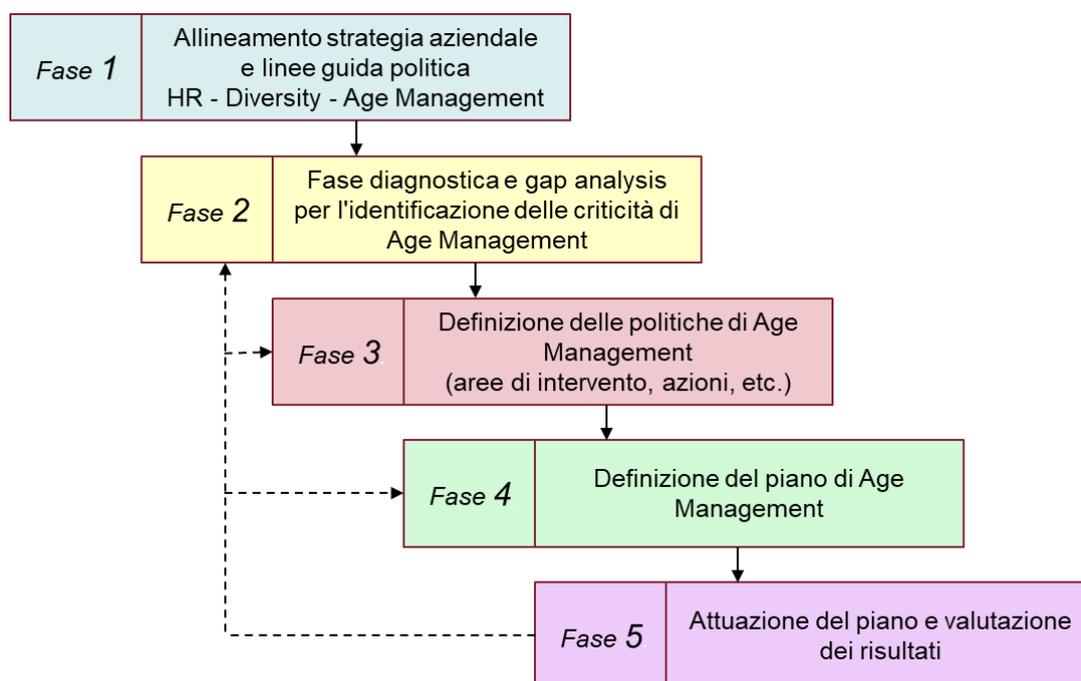
Il fenomeno dell'Age Management è stato ampiamente studiato sotto diverse prospettive: demografica, sociologica, economico generale, aziendale. In merito, l'impostazione che abbiamo dato al Modello Metodologico ha una natura prettamente manageriale e

gestionale e vuole offrire un framework di riferimento per le organizzazioni che intendono avviare un progetto di Age Management.

Come vedremo di seguito, per mostrarne la logica e il funzionamento sono stati utilizzati, a mero scopo esemplificativo, alcuni dati rilevati presso il panel dei partecipanti alle fasi della ricerca qualitativa.

Esaminiamo ora la struttura del modello e i contenuti delle singole fasi, riportate nella figura n.1.

Figura 3. Il Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM)



Nella **fase 1 "Allineamento tra strategia aziendale e linee guida della politica HR – Diversity - Age Management"** si costruisce la relazione tra le strategie aziendali, le politiche di gestione delle risorse umane, le politiche di Diversity e di Age Management. Si tratta di "operativizzare" le linee guida del piano strategico in termini di politiche relative alle risorse umane nella prospettiva dell'Age Management. L'Age Management infatti deve essere inteso anche come una politica capace di contribuire a migliorare i risultati aziendali, grazie alla valorizzazione e al migliore impiego delle risorse senior e alla loro finalizzazione in coerenza con gli obiettivi strategici dell'impresa. Più in particolare, in questa fase la Direzione aziendale e la funzione Risorse Umane sono chiamate a individuare le competenze chiave, ovvero quelle che contribuiscono alla costruzione e al mantenimento del vantaggio competitivo e al perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa.

Nella **fase 2 “Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management”** si procede con la rilevazione dello status quo inerente il ciclo di vita anagrafico dei dipendenti. Dunque, viene fatta una lettura analitica e critica della demografia organizzativa, viene analizzato il set di competenze detenute dai lavoratori senior e viene fatta un'analisi dei bisogni psicoattitudinali e formativi di tali lavoratori, sia a livello individuale che interrelazionale. Alla parte diagnostica segue la valutazione dei gap tra lo status quo e i requisiti necessari secondo la visione strategica aziendale, che consente di evidenziare le criticità in chiave Age Management.

Nella **fase 3 “Definizione delle politiche di Age Management”** si stabiliscono i cardini della politica di Age Management, individuando le linee di azione in risposta ai gap individuati nella fase precedente, che possono essere legati ad esempio alle competenze o ad altri aspetti psico-attitudinali. Tali linee di azione possono riguardare la selezione, la formazione, lo sviluppo di carriera, le pratiche di lavoro flessibile, la tutela della salute, la job rotation, la transizione al ritiro, approcci omnicomprensivi, partecipazione a progetti speciali.

Nella **fase 4 “Definizione del piano di Age Management”** si formalizza il piano operativo che prevede l'individuazione di: attività, obiettivi, responsabilità, tempi, budget, variabili misura, procedure di verifica.

Nella **fase 5 “Attuazione del piano e valutazione dei risultati”** si realizza l'implementazione delle attività pianificate, secondo un approccio di project management, e si monitorano i risultati attraverso i Key Performance Indicators individuati, in una logica di controllo concomitante e a consuntivo, con un allineamento informativo costante con l'Alta Direzione.

Nel Capitolo successivo ci soffermeremo più in dettaglio sulle fasi 1, 2, 3, che caratterizzano maggiormente il modello.

3. Le Fasi del Modello

3.1. Fase 1 “Allineamento tra strategia aziendale e linee guida della politica HR – Diversity - Age Management”

Uno dei temi più critici, oggi, nell’ambito dello strategic management, è garantire una efficace attuazione della strategia. Accade spesso che le migliori strategie non riescano a generare i risultati attesi a causa di carenze nella fase di implementazione delle stesse. In linea generale, un’efficace implementazione richiede che vi sia un allineamento tra l’ambiente esterno, la strategia e gli elementi interni all’impresa, ivi comprese le risorse e le competenze.

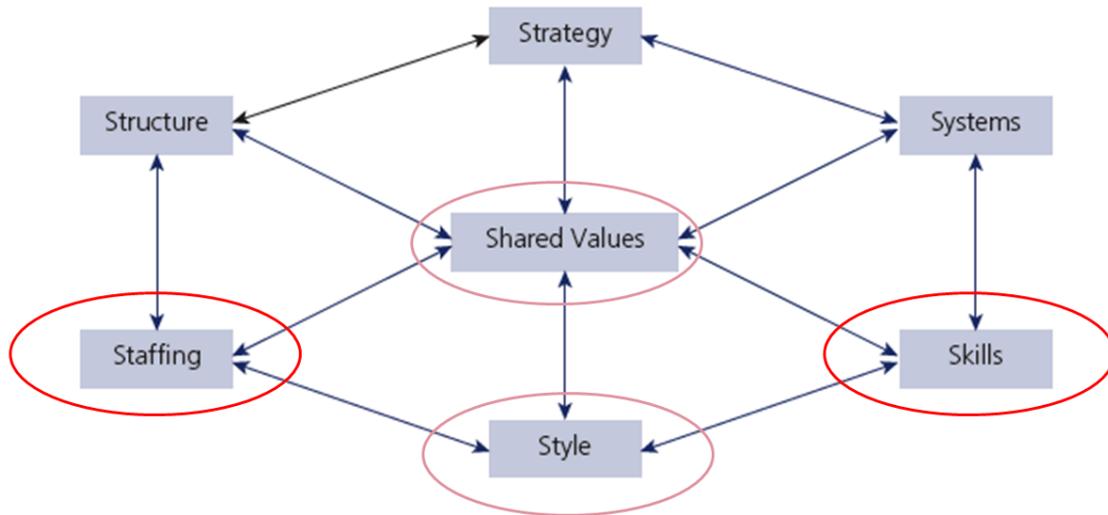
In questa sede, dunque, riteniamo fondamentale ancorare il Modello Metodologico di Age Management alla strategia aziendale, sottolineando il ruolo strategico che la politica di Age Management può rivestire nelle organizzazioni che presentano particolari criticità in materia.

È utile in tal senso richiamare brevemente il modello di allineamento strategico di McKinsey, noto anche come il modello delle 7 S. Secondo tale modello l’efficacia dell’attuazione della strategia deriva dall’allineamento di sette elementi fondamentali, che si devono integrare tra di loro rafforzandosi reciprocamente. Si tratta di tre elementi “hard” come Strategy, Structure (struttura organizzativa), Systems (processi chiave) e quattro elementi “soft” quali Staffing (risorse umane), Skills (competenze), Style (stile organizzativo), Shared values (valori e priorità). Dunque risorse umane e competenze devono essere allineati con tutti gli altri elementi e in particolare con le strategie aziendali³.

Il modello citato sottolinea il fatto che le risorse umane devono operare nel perseguimento degli obiettivi strategici dell’impresa, in coerenza con i valori e la cultura aziendale e all’interno di una struttura organizzativa e di processi gestionali efficienti ed efficaci, avendo una adeguata dotazione di competenze. Ecco dunque che risulta necessario “operativizzare” la strategia aziendale in chiave di requisiti di gestione delle risorse umane. Dato che sono le persone che danno concretezza all’agire dell’impresa, risulta imprescindibile costruire un sistema di risorse umane che garantisca un’efficace implementazione della strategia.

³ J. Dyer, P. Godfrey, R. Jensen, D. Bryce, A. Pastore, “Strategic Management”, Isedi, 2018.

Figura 4. Il Modello di allineamento strategico di Mc Kinsey



In merito, uno degli aspetti centrali concerne l'identificazione ed il reperimento del set di competenze chiave. Introducendo l'argomento, può essere opportuno fare un breve inciso sulle diverse tipologie di "competenze"⁴, distinguendo:

- Le competenze professionali, ovvero abilità tecniche contestualizzate
- Le competenze comportamentali (o trasversali), che possono essere utilizzate in diverse situazioni e applicate a contesti professionali diversi.

Le competenze professionali riguardano il Sapere e il Saper Fare. Sono costituite da abilità tecniche contestualizzate, sapere empirico, esperienza; vengono acquisite attraverso un percorso formativo (accademico/scolastico o aziendale) ed anche attraverso l'esperienza lavorativa; generalmente, se non vengono aggiornate o riconvertite, nel tempo possono essere soggette a obsolescenza.

Le competenze comportamentali riguardano il Saper Essere. Sono abilità trasversali, di tipo cognitivo, relazionale, realizzativo, emotivo; sono legate alla persona e presentano una maggiore permanenza nel tempo.

Nello sviluppo del ragionamento e nella esplicitazione del Modello Metodologico per l'Age Management, abbiamo ritenuto non funzionale fare riferimento al distinguo tra competenze comportamentali e competenze trasversali, preferendo un approccio semplificatorio. Viceversa, è molto importante soffermarsi sul concetto di Competenza Chiave.

Una competenza viene definita chiave (o strategica) quando è determinante per la realizzazione della strategia aziendale. Facendo dei semplici esempi: si potrebbe affermare

⁴ G.Costa, M. Gianecchini, Risorse Umane. Persone, Relazioni e Valore. McGraw Hill, 2013.

che le competenze tecnologiche e digitali sono “chiave” per un’impresa che sta procedendo ad una trasformazione della propria strategia e struttura commerciale, seguendo una logica di omnichannel management; oppure, che le competenze linguistiche e di integrazione interculturale siano fondamentali per un’azienda che si sta sviluppando sui mercati internazionali; o ancora che la capacità di decision making e il senso di responsabilità individuale siano particolarmente importanti per un’azienda che sta realizzando una strategia di decentramento organizzativo.

Occorre sottolineare che la strategicità – o meno - delle competenze, ovvero la capacità di contribuire alla realizzazione della strategia aziendale, può essere definita a diversi livelli.

Il primo livello è quello Aziendale. Le competenze strategiche aziendali vengono identificate in relazione alla Strategia generale dell’impresa e a fattori quali settore di appartenenza, caratteristiche aziendali (dimensione, modello proprietario, etc.), modello organizzativo, cultura aziendale.

Il secondo livello è quello delle singole Unità Organizzative (Divisioni, Funzioni, etc.), che possono esprimere delle specificità in termini di competenze strategiche. Ove queste siano rilevanti, vengono individuate le competenze strategiche legate alle singole Unità organizzative.

Il terzo livello è quello dei livelli manageriali (direttore, dirigente, quadro, impiegato, etc.), il cui esercizio può richiedere competenze di diversa natura.

Infine, l’ultimo livello è quello legato al singolo ruolo (venditore, etc.).

Tra le Best Practice in materia, a titolo esemplificativo, riportiamo di seguito il sistema di competenze manageriali (Unilever Effective Manager Competencies) adottato fino a qualche tempo fa in Unilever. Esso si struttura in un framework costituito da 5 diverse batterie di competenze, rispetto alle quali il manager veniva valutato periodicamente in relazione al suo status quo e ai suoi obiettivi di sviluppo manageriale.

BATTERIA I - COMPETENCY

Comprende le competenze generali relative all'equilibrio psicologico individuale, alla relazionalità dell'organizzazione e allo sviluppo e gestione delle risorse umane:

1. Clarity of Purpose
2. Practical Creativity
3. Objective Analytical Power
4. Market Orientation
5. Entrepreneurial Drive
6. Leading Others
7. Developing Others
8. Influencing Others
9. Self Confident Integrity
10. Team Commitment
11. Learning from Experience

BATTERIA II - GENERAL MANAGEMENT SKILLS

Annovera le competenze chiave generali dal punto di vista manageriale:

1. People & Communication Skills
2. Problem Solving & Decision Making
3. Basic Project Management
4. Analytical Tools
5. Influencing Skills
6. Effective Supervisory Skills
7. Effective Presentation
8. Team Effectiveness
9. Finance for Non Financial Managers
10. Time Management
11. Introduction to Leadership
12. Coaching Skills
13. Effective Meeting
14. Essential Negotiation Skills
15. Train The Trainers

BATTERIA III - PROFESSIONAL SKILLS

Contiene le specifiche competenze chiave caratterizzanti il settore professionale di appartenenza del manager a seconda che esso sia:

- Purchasing
- Customer Management
- Finance
- Human Resource
- IT
- Legal & Admin
- Logistics
- Manufacturing
- Market Research
- Marketing
- Research & Development

Nel caso del settore professionale "Marketing", le competenze tipiche caratterizzanti sono:

1. Consumer understanding
2. Market Category Strategy Development
3. Brand Equity Management
4. Leadership of Brand Innovation
5. Brand Communication
6. Media Management
7. Marketing operations
8. Customer Mgmt Interaction
9. Leveraging Best Marketing Practice
10. Category Management

BATTERIA IV - GENERAL SKILLS

Include le competenze chiave di evoluzione del livello manageriale:

1. Business Strategy Formulation
2. Business Planning and Implementation
3. Project Management
4. Change Management
5. Business Process Design and Management
6. Information Management
7. Application and Exploitation of Information Technology

BATTERIA V - OTHER PROFESSIONS SKILLS

Riguarda il livello di competenza relativo a settori non di diretta appartenenza:

1. Information Technology
2. Buying
3. Logistic
4. Manufacturing
5. Financial
6. R&D
7. Human Resources

Per contribuire all'allineamento tra la strategia aziendale e la gestione HR, idealmente, il Top Management e la direzione delle Risorse Umane dovrebbero identificare il set di risorse strategiche per ciascuno dei livelli sopra citati: aziendale, unità organizzativa, livello manageriale, ruolo. Grazie all'identificazione delle competenze strategiche e al loro ranking per rilevanza-priorità, infatti, si pongono i presupposti per identificare ed attivare le politiche di gestione HR volte a reperire, costruire, mantenere le competenze suddette.

Pragmaticamente, l'operazione può essere realizzata con diversi gradienti di profondità e sofisticatezza, soffermandosi su uno o più livelli di analisi. Inoltre, può essere utilizzato un approccio top-down e/o un approccio bottom-up; i direttori di unità organizzativa, infatti, possono convenientemente partecipare al processo, mettendo in correlazione gli obiettivi strategici di loro pertinenza con i requisiti HR richiesti per la specifica efficace implementazione.

Nell'ambito del progetto di ricerca, con il "Focus group 1. Competenze" abbiamo costruito insieme ai partecipanti una mappa delle competenze base, da poter utilizzare come toolkit di partenza, sulla base del quale selezionare le competenze chiave. La scelta è stata quella di adottare un approccio semplificato, per rendere snello ed accessibile lo strumento a chi lo intendesse utilizzare. Dal lavoro collaborativo, è emerso un elenco di 41 competenze, che viene riportato nella tabella seguente.

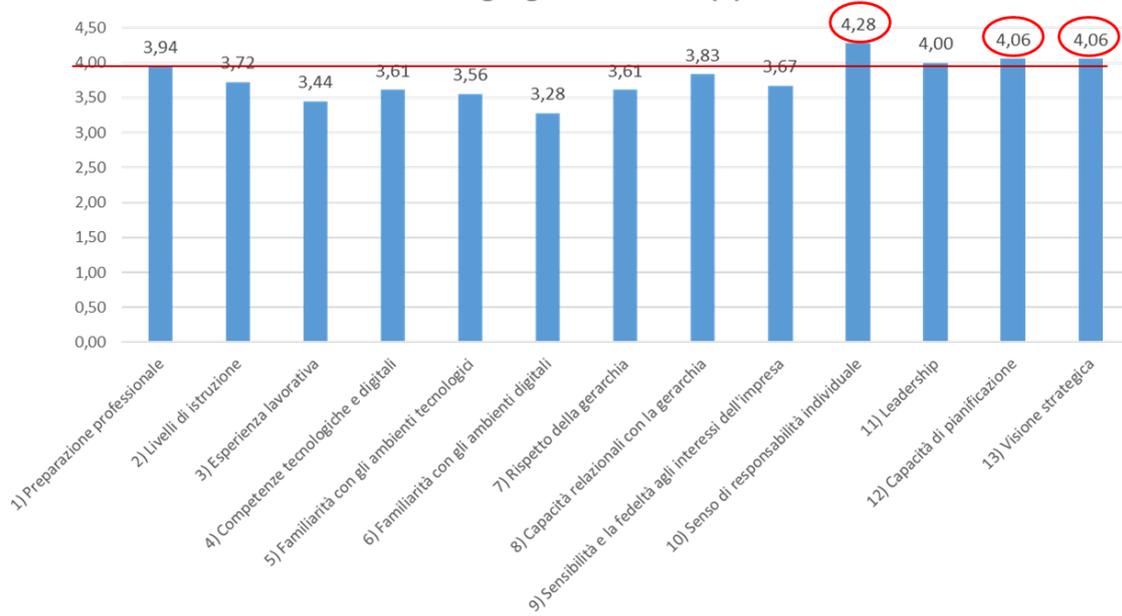
Tabella 2. La mappa base delle competenze

1. <i>preparazione professionale</i>
2. <i>livelli di istruzione</i>
3. <i>esperienza lavorativa</i>
4. <i>competenze tecnologiche e digitali</i>
5. <i>familiarità con gli ambienti tecnologici</i>
6. <i>familiarità con gli ambienti digitali</i>
7. <i>rispetto della gerarchia, rispetto dei ruoli</i>
8. <i>capacità relazionali nella gerarchia, capacità relazionali con i diversi ruoli (con i dipendenti, con i colleghi, con i capi)</i>
9. <i>sensibilità e fedeltà agli interessi dell'impresa, integrità</i>
10. <i>senso di responsabilità individuale</i>
11. <i>leadership</i>
12. <i>capacità di pianificazione</i>
13. <i>visione strategica</i>
14. <i>capacità direttive</i>
15. <i>capacità di decision making</i>
16. <i>problem solving</i>
17. <i>automotivazione</i>
18. <i>capacità di motivare i propri collaboratori</i>
19. <i>capacità di comunicazione</i>
20. <i>predisposizione e disponibilità a sostenere e far crescere i collaboratori</i>
21. <i>capacità di gestione delle risorse, empowerment</i>
22. <i>disponibilità ai lavori fisicamente e psicologicamente pesanti, capacità di gestione dello stress fisico e psicologico</i>
23. <i>salute, abilità e resistenza fisica, resilienza</i>
24. <i>concentrazione</i>
25. <i>affidabilità e precisione</i>

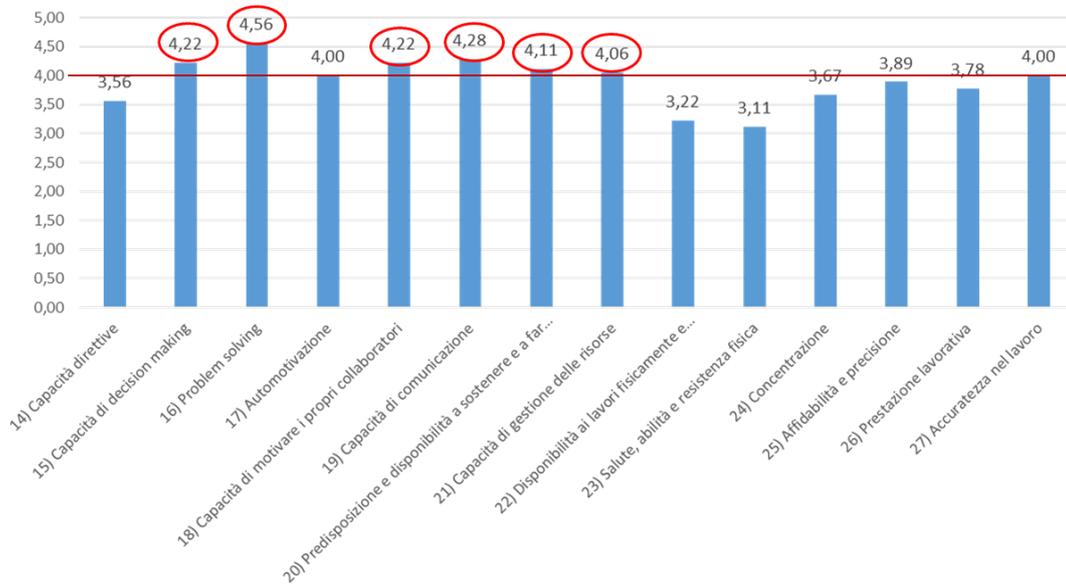
<i>26. prestazione lavorativa</i>
<i>27. accuratezza nel lavoro</i>
<i>28. flessibilità, elasticità mentale</i>
<i>29. dinamicità e velocità di reazione</i>
<i>30. creatività</i>
<i>31. apertura e disponibilità all'innovazione</i>
<i>32. capacità di adattarsi al cambiamento</i>
<i>33. predisposizione e disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro</i>
<i>34. orientamento al lavoro di Team ed agli obiettivi di squadra</i>
<i>35. capacità di integrazione nel gruppo</i>
<i>36. utilizzabilità complessiva del manager</i>
<i>37. apertura a adeguamento culturale e capacità di adattamento e integrazione interculturale</i>
<i>38. competenze linguistiche</i>
<i>39. capacità di sintesi nella comunicazione, nella visione</i>
<i>40. intelligenza sociale, capacità relazionali, capacità di ascolto e di comunicazione</i>
<i>41. capacità di autoanalisi, autovalutazione, autocritica</i>

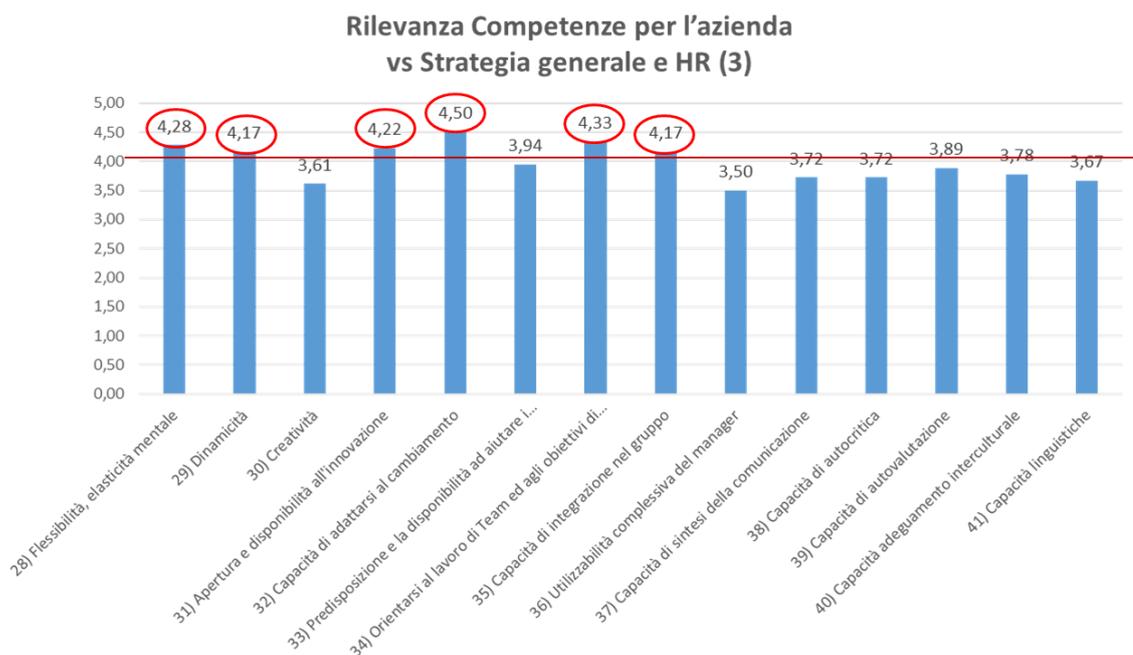
A titolo esemplificativo, e per raccogliere dei dati utili a “far girare il modello”, abbiamo chiesto ai partecipanti al Focus Group di valutare la rilevanza per la loro organizzazione delle competenze riportate nella mappa base.

Rilevanza Competenze per l'azienda vs Strategia generale e HR (1)



Rilevanza Competenze per l'azienda vs Strategia generale e HR (2)





Come si può osservare dai grafici, tra le 41 competenze che fanno parte della mappa base, i rispondenti ne identificano 15 come più rilevanti, assegnandovi un punteggio superiore a 4 (su 5).

In spontanea, gli stessi partecipanti avevano indicato come competenze prioritarie: decision making, competenze specifiche richieste dal ruolo, capacità di comunicazione e interrelazione, team working, apertura al cambiamento.

Figura 5. Le competenze più rilevanti per il panel

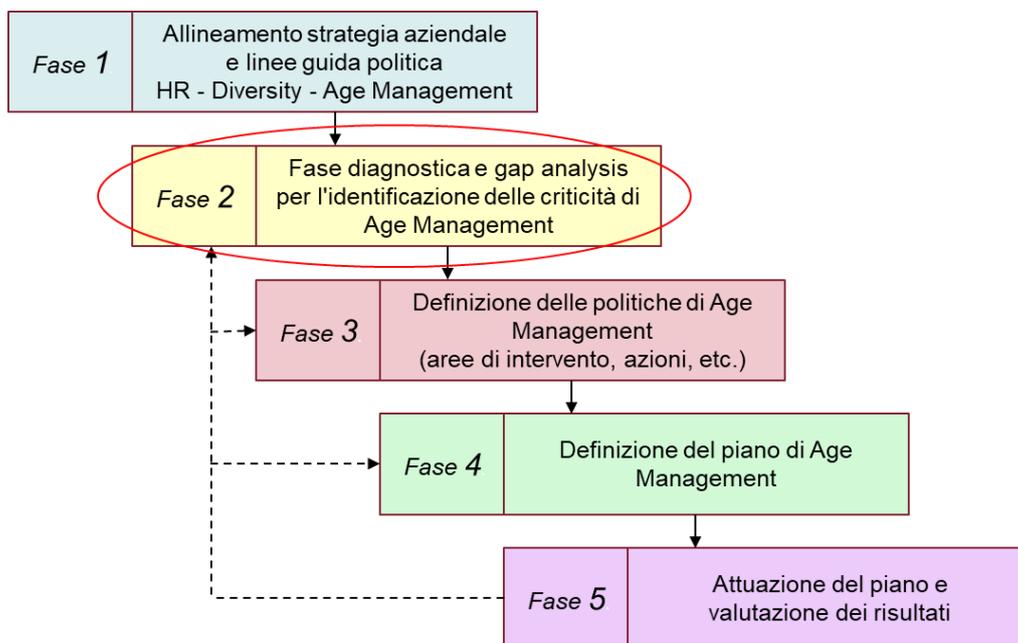


3.2 Fase 2 – Fase diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

3.2.1 Premessa

Dopo aver identificato, nella Fase 1 del Modello, le linee guida HR e i requisiti di competenze chiave rispetto alle strategie aziendali, con particolare riferimento al ciclo di vita dei manager e ai profili senior, nella Fase 2 si procede con la rilevazione dello stato dell'arte della gestione del ciclo di vita anagrafico dei dipendenti e in particolare dei senior manager, confrontando lo status quo con i requisiti necessari secondo la visione strategica aziendale HR.

Figura 6. Il Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM) – Fase 2



Gli ambiti di rilevazione e valutazione sono ad esempio:

- Organizzazione
- Demografia organizzativa
- Sistema Mansioni
- Mappa Competenze
- Mappa caratteristiche psico-attitudinali individuali e interrelazionali
- Sistema motivazionale e premiante
- Career plan
- Piani di successione

Le attività previste nella Fase 2 sono le seguenti.

1. **Audit analitico**, con particolare riferimento a:

- lettura della demografia organizzativa
- rilevazione e mapping di skills/competenze dei lavoratori maturi
- analisi dei bisogni psico-attitudinali e formativi, sia a livello individuale che interrelazionale

In questo ambito, possono essere convenientemente utilizzati strumenti diagnostici specifici, come ad esempio:

- a. *Work Ability Index*
- b. *Work Ability Coaching*
- c. *Quality of Ageing at Work Questionnaire*
- d. *Professional Identity Interview*
- e. *Age-Related Leadership Concept and Questionnaire*

2. **Gap analysis**, ovvero analisi della rispondenza rispetto alle necessità strategiche aziendali evidenziate in FASE 1 e individuazione dei GAP; successiva valutazione del ranking di rilevanza dei gap, ovvero del grado di priorità nell'affrontare le criticità individuate.

3.2.2 Audit analitico

L'Audit analitico può essere svolto utilizzando uno o più tra gli strumenti di rilevazione e valutazione a supporto dell'Age Management. Essi possono essere classificati in base alla loro collocazione nelle diverse fasi del processo: il *Work Ability Index (WAI)*, la *Work Ability Coaching Interview* e il *Quality of Ageing at Work Questionnaire (QAW-q)*, utilizzati principalmente per l'individuazione delle criticità legate al processo di invecchiamento; l'*Age-related Leadership Concept and Questionnaire* per l'identificazione di atteggiamenti avversi nei confronti dei lavoratori senior; la *Professional Identity Interview* per la programmazione di attività a favore dei dipendenti maturi.

Ad eccezione della *Professional Identity Interview* che si colloca tra gli strumenti legati a interventi di moderata complessità finalizzati a gruppi ristretti di lavoratori, gli altri sono generalmente utilizzati per situazioni di elevata complessità e orientati all'intera forza lavoro.

Proponiamo di seguito una breve presentazione di ciascuno strumento.

a. Work Ability Index

Il Work Ability Index (WAI) è uno strumento utilizzato per la valutazione della capacità lavorativa di un individuo, ovvero «la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche»⁵. Esso è generalmente utilizzato per evidenziare le relazioni esistenti tra i valori della capacità lavorativa dei singoli lavoratori e le scelte di carriera e può costituire un supporto non solo per gli HR managers responsabili, ma anche per il singolo lavoratore, dato il carattere autodiagnostico dello strumento.

Il WAI si basa sulle quattro dimensioni che costituiscono il modello di capacità lavorativa, cosiddetto Work Ability House Model:

- capacità funzionali e salute;
- competenze e abilità;
- valori, atteggiamenti e motivazione;
- vita lavorativa (mansioni, ambiente di lavoro, organizzazione del lavoro).

La Work Ability, secondo questo modello, è data dal bilanciamento di risorse personali (salute, competenze, livello di istruzione, valori e atteggiamenti) e richieste lavorative (carico di lavoro, esigenze legate al lavoro).

Il Work Ability Index è basato sui risultati di un questionario individuale costituito da domande inerenti le seguenti aree:

- confronto tra il Work Ability attuale e il miglior periodo di prestazione
- capacità lavorativa in relazione alle esigenze richieste dalle mansioni
- numero di malattie attuali diagnosticate da un medico
- riduzione capacità lavorativa stimata a causa della presenza di malattie
- numero assenze causa malattia presentate nel corso dell'ultimo anno
- ipotesi personale della propria capacità lavorativa nei successivi due anni
- condizioni psicologiche.

A seconda dei risultati la capacità lavorativa viene definita: scarsa, moderata, buona, eccellente. Ad ogni classe di capacità lavorativa corrisponde un'adeguata azione correttiva:

- ripristinare la capacità lavorativa nel caso di Scarsa Work Ability;
- migliorare la capacità lavorativa nel caso di Moderata Work Ability;
- sostenere la capacità lavorativa nel caso di Buona Work Ability;
- mantenere la capacità lavorativa nel caso di Eccellente Work Ability.

⁵ Ilmarinen J., (2009), Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 35, n.1, pp. 1-5.

b. Work Ability Coaching Interview

Il Work Ability Coaching va oltre il Work Ability Index, andando ad affrontare le azioni necessarie per il miglioramento della Work Ability.

Partendo dai risultati del Work Ability Index, il Work Ability Coaching si avvale dell'intervista individuale Work Ability Dialogue (WA-Dialogue) che, a differenza del questionario riferito al Work Ability Index, indaga sulle impressioni dei lavoratori riguardo cosa è possibile fare e quali provvedimenti organizzativi sono necessari per raggiungere migliori condizioni lavorative.

c. Quality of Ageing at Work Questionnaire

Il Quality of Ageing at Work Questionnaire (QAW-q) appartiene al gruppo di strumenti di Age Management il cui obiettivo principale è sostenere i responsabili della gestione delle risorse umane nella valutazione degli effetti dell'invecchiamento sull'assetto aziendale. Esso si basa su un questionario atto a rilevare il ruolo assunto dalla variabile età nelle percezioni individuali dei dipendenti su alcuni temi legati alla qualità del lavoro (salute, organizzazione del lavoro, stabilità, conciliazione, soddisfazione, identità professionale, relazioni, competenze). La variabile età a cui fa riferimento si esprime sia in termini anagrafici che in termini di anni trascorsi all'interno dello stesso assetto organizzativo e di anzianità contributiva.

Il questionario si articola in otto aree: salute, organizzazione del lavoro, stabilità dell'impiego ed economica, conciliazione, soddisfazione, identità professionale, relazioni, competenze.

Il Quality of Ageing at Work Questionnaire permette di identificare, anche in un confronto intergenerazionale, quali siano le tematiche e le aree con maggiore criticità e quali le possibili azioni da attuare per migliorare il benessere dei lavoratori e la percezione individuale.

d. Professional Identity Interview

Il modello della Professional Identity Interview viene generalmente utilizzato per individuare, attraverso l'analisi del rapporto che il lavoratore ha con il proprio lavoro, gli aspetti costituenti l'identità professionale; tale analisi avviene prendendo in considerazione variabili quali l'età, l'anzianità aziendale e le aspettative circa la fase finale di carriera.

Le dimensioni prese in esame sono:

- l'identità autopredicata, che rappresenta l'identità di sé
- l'identità relazionale, che fa riferimento al riconoscimento e al mancato riconoscimento.

Sulla base di tali dimensioni si identificano quattro categorie di identità professionali:

- preoccupata/insoddisfatta (con disallineamento tra identità autopredicata e percezione di riconoscimento relazionale)
- confermata/rafforzata (con allineamento tra identità autopredicata e riconoscimento relazionale)
- rassegnata (con disallineamento tra identità autopredicata e mancato riconoscimento nell'identità relazionale)
- in attesa (con allineamento tra identità autopredicata e atteso riconoscimento relazionale).

La Professional Identity Interview supporta i manager HR nell'identificazione delle leve organizzative manageriali adottabili per i profili professionali dei lavoratori maturi come negli esempi di seguito riportati.

- Identità professionale preoccupata/insoddisfatta: job rotation, Job enrichment, empowerment, outplacement
- Identità professionale confermata/rafforzata: training, miglioramento delle condizioni di lavoro
- Identità professionale rassegnata: incentivazione al ritiro, outplacement
- Identità professionale in attesa: mentoring, coaching, tutoring, knowledge transfer, ridisegno fine carriera.

e. L'Age-Related Leadership concept and Questionnaire

L'Age-Related Leadership Questionnaire è uno strumento di Age Management utilizzabile per stimare gli atteggiamenti avversi o discriminatori nei confronti dei lavoratori senior, analizzando le disposizioni e i comportamenti di leadership assunti nella gestione dei lavoratori senior da parte dei loro coordinatori, le percezioni dei leader rispetto al proprio processo di invecchiamento e a quello dei dipendenti senior.

I risultati possono essere impiegati per impostare processi di sensibilizzazione sul tema della discriminazione basata sull'età, avviare processi di trasformazione da un punto di vista culturale, favorire ambienti di lavoro più inclusivi, sostenere processi di presa di coscienza e riflessione.

Tali strumenti, ad oggi, vengono utilizzati soprattutto dalle imprese di grandi dimensioni e dotate di un Dipartimento HR avanzato. Come confermato dal panel dei senior manager coinvolti nel progetto, nelle PMI italiane il ricorso a strumenti strutturati di diagnostica di Age Management e di valutazione dello stock di competenze non ha una larga diffusione (solo in un caso è stata riportata un'esperienza di applicazione di strumenti diagnostici strutturati e metodologicamente omogenei). In queste organizzazioni la fase diagnostica delle competenze generalmente viene svolta in modo poco strutturato, attraverso una valutazione congiunta della Direzione di Funzione e della Direzione HR.

Tuttavia, come confermato anche dai manager che hanno partecipato ai Focus, la fase diagnostica – la rilevazione dell’AS IS – è da ritenersi una fase chiave, presupposto indispensabile per definire un’azione «di sviluppo» mirata e non solo «correttiva», e dovrebbe essere svolta secondo modalità strutturate, auspicabilmente condotta da un gruppo misto costituito da personale interno/esterno.

Con riferimento specifico alla rilevazione delle competenze, a monte è necessario definire la struttura della mappa delle competenze specifica dell’impresa, in termini di modalità di classificazione e articolazione delle stesse. In merito si richiama quanto argomentato nel paragrafo dedicato alla Fase I del modello, dove:

- abbiamo proposto un esempio semplificato di mappa base delle competenze, sulla base del quale ogni impresa potrà costruire la sua mappa personalizzata
- abbiamo suggerito l’opportunità di distinguere tra competenze di pertinenza dei vari livelli ritenuti rilevanti nell’organizzazione (aziendale, unità organizzativa, livello manageriale, ruolo specifico).

Nell’ambito di una logica di Age Management, occorre evidentemente fare una rilevazione della dotazione delle competenze articolata anche nella dimensione delle fasce di età. Più in particolare, il modello suggerisce di distinguere le due fasce di età:

- Senior, con età compresa tra 45 e 64 anni
- Non Senior (Junior), con età inferiore a 45 anni.

Questo passaggio è di fondamentale importanza nella costruzione del modello, in quanto consente di avviare la Gap analysis e di definire per conseguenza le linee di intervento di politica Age Management.

3.2.3. Gap analysis

Nelle fasi precedenti del modello abbiamo definito:

- I requisiti HR, relativi anche alla dotazione di competenze, richiesti per supportare l’attuazione delle strategie aziendali.
- L’attuale dotazione di competenze, distinta per i segmenti Senior e Non Senior, e articolata ai diversi livelli della struttura

A questo punto possiamo procedere all’identificazione di eventuali Gap tra la dotazione auspicata, che definiamo da qui in avanti “dotazione di competenze strategica”, e la dotazione in capo ai due segmenti di lavoratori.

Per esplicitare meglio la logica del modello utilizzeremo i dati raccolti, a mero titolo esemplificativo, in occasione dei Focus Group realizzati all’interno del progetto.

Le attività svolte nei Focus ci hanno consentito di fare una esemplificazione sul funzionamento del modello. I partecipanti hanno contribuito attraverso:

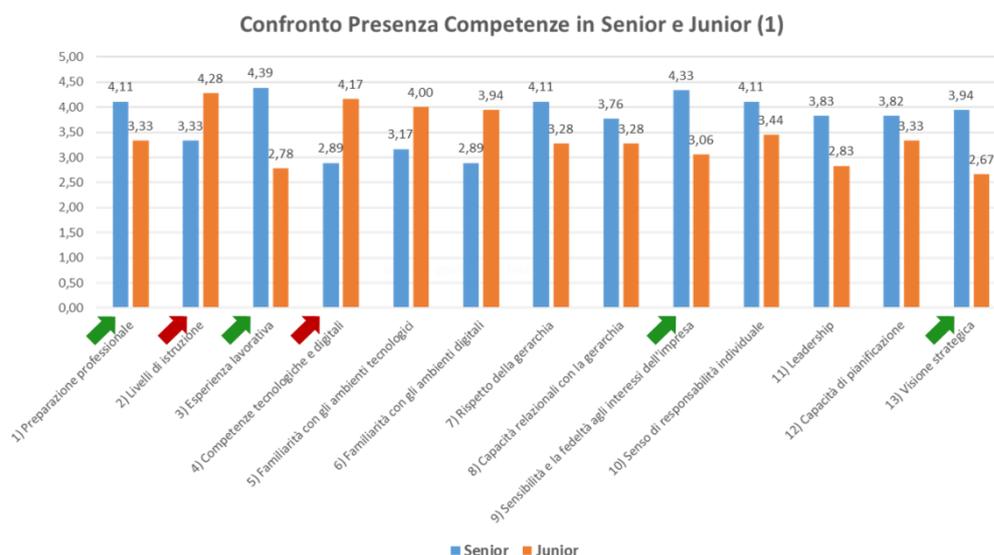
- La definizione della mappa base delle competenze
- L'identificazione delle competenze strategiche
- La valutazione delle competenze detenute dal segmento dei manager Senior (punteggio da 1 a 5)
- La valutazione delle competenze detenute dal segmento dei manager Non Senior (punteggio da 1 a 5).

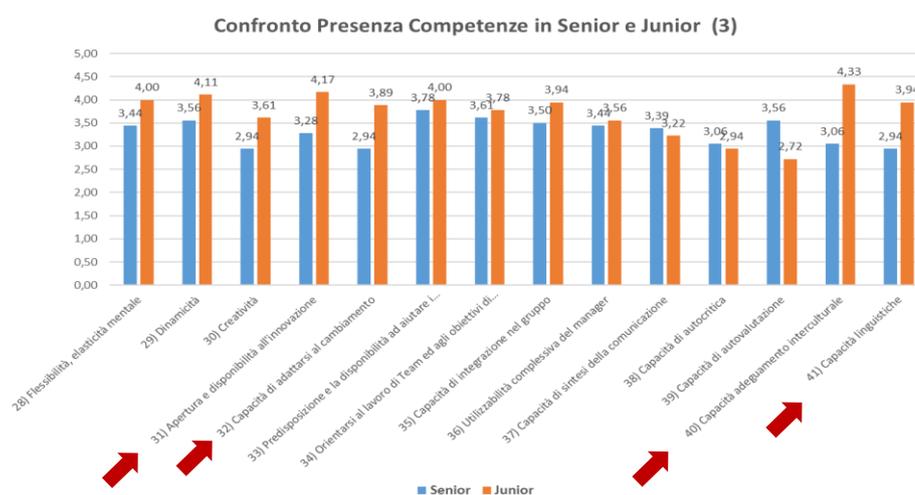
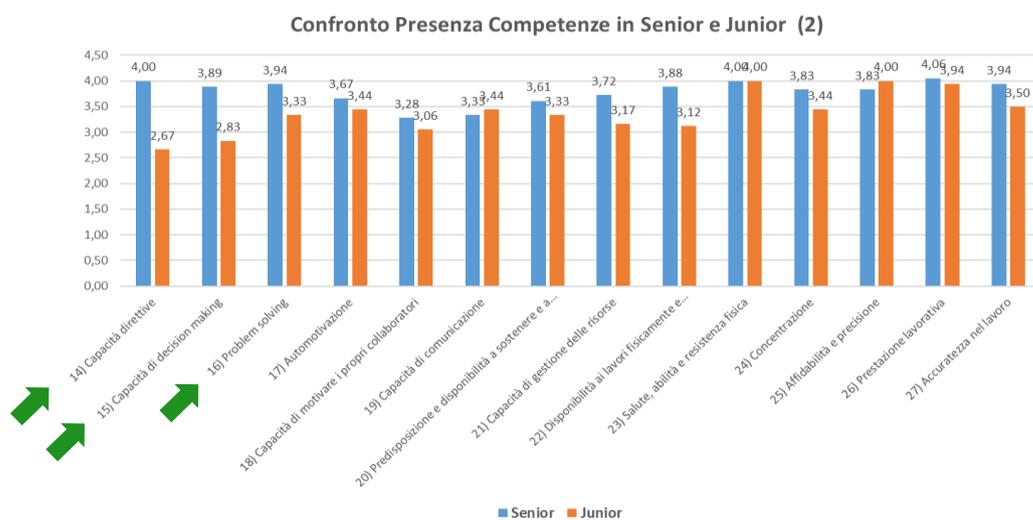
Naturalmente il panel coinvolto è numericamente limitato e non ha rappresentatività statistica, per cui i risultati non sono in alcun modo generalizzabili. Tuttavia, l'esercizio condotto ha una utilità esplicativa, in quanto ci ha consentito da una parte di "far girare" il modello, cosa assai utile a fini esplicativi, e dall'altra di generare alcuni tool applicativi. Dunque, si sottolinea che in questa sede è possibile dare rilievo ai risultati di queste attività in termini di definizione ed esplicazione della metodologia e di individuazione dei tool applicativi e non ai risultati numerici, che come ripetiamo fanno riferimento ad un campione non rappresentativo.

Ciò precisato, presentiamo a titolo esemplificativo i risultati della gap analysis effettuata all'interno dei focus group, consistente in:

- confronto tra il ranking di importanza delle competenze per l'azienda e la dotazione di tali competenze negli over 45 e nei junior con meno di 45 anni
- conseguente evidenziazione di gap di criticità/plus degli over 45 sia verso le competenze prioritarie aziendali che verso i manager junior.

Come possiamo vedere nei grafici che seguono, l'esercizio metodologico ci ha consentito di evidenziare dei gap a favore dei senior manager (frecche verdi) e i gap a favore dei junior manager (frecche rosse).





Dall'analisi delle opinioni dei partecipanti al panel, aventi una semplice funzione esemplificativa, i Senior si distinguono rispetto ai Junior su competenze quali

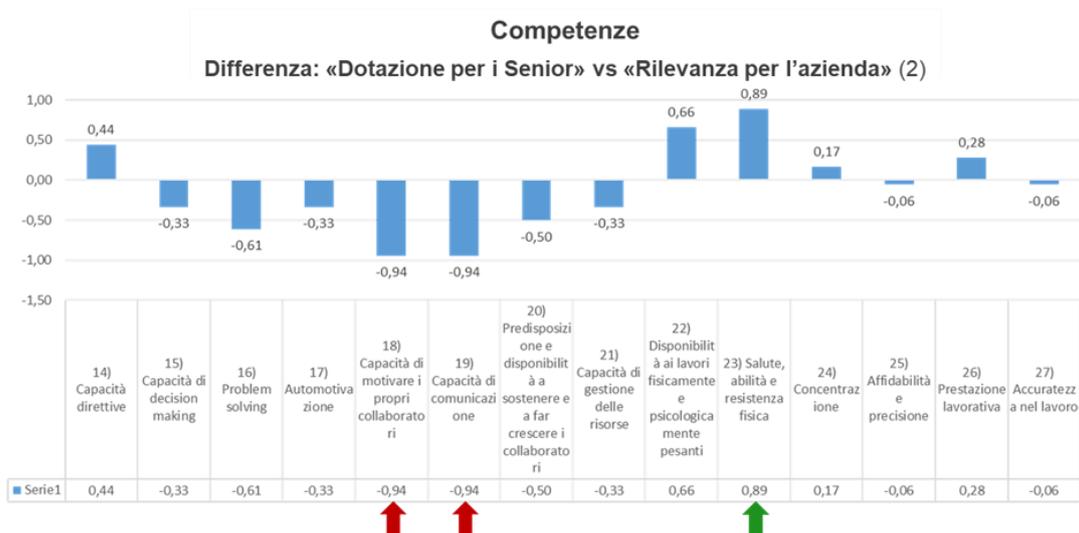
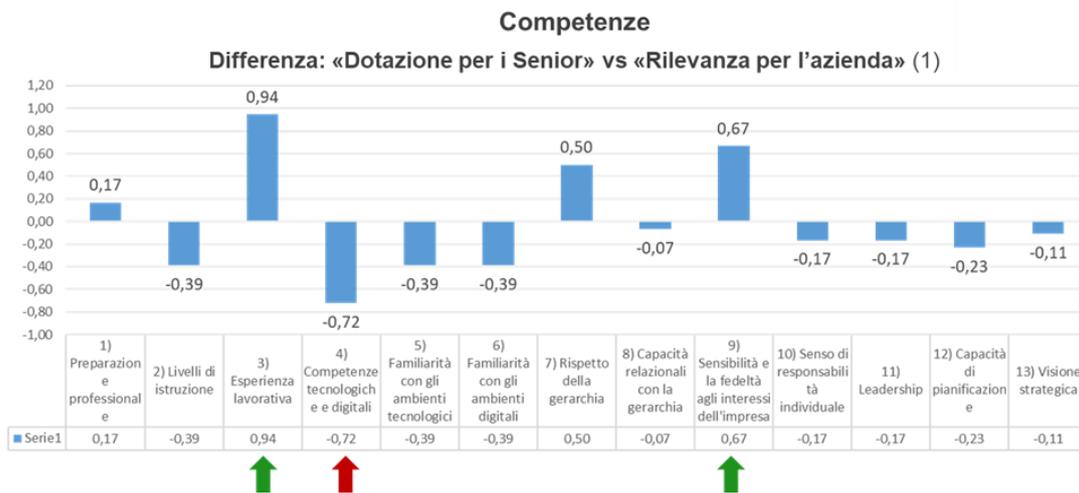
- esperienza lavorativa
- preparazione professionale
- sensibilità e fedeltà agli interessi dell'azienda
- visione strategica
- capacità direttive
- decision making
- problem solving

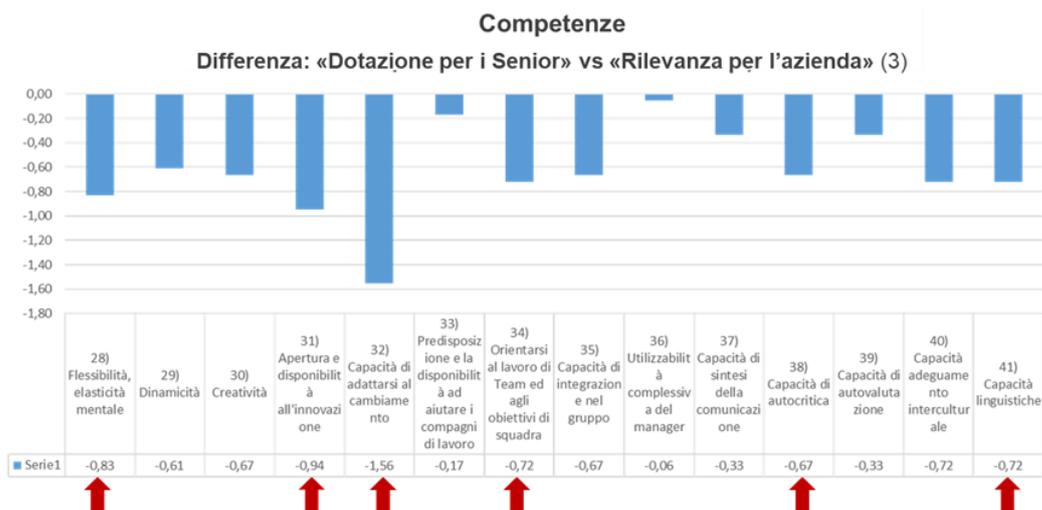
Viceversa, per i partecipanti i Junior hanno una dotazione di competenze superiore ai Senior su aspetti quali:

- livello di istruzione

- competenze tecnologiche e digitali
- apertura e disponibilità all'innovazione
- capacità di adattarsi al cambiamento
- capacità di adeguamento interculturale
- capacità linguistiche.

L'analisi dei Gap procede con l'attività più importante: il confronto tra le competenze rilevanti per l'azienda o "competenze strategiche" e la dotazione di tali competenze presso il segmento dei Senior, i cui risultati esemplificativi vengono presentati nei grafici seguenti (differenza punteggio rilevanza per l'azienda 1-5 vs punteggio dotazione in segmento senior 1-5).





La Gap analysis consente di mettere in evidenza le criticità e/o i plus degli over 45 rispetto alle competenze prioritarie aziendali. Attraverso questa analisi si può comprendere se esiste un problema di Age Management legato alle competenze o meno e, nel caso, quali siano gli ambiti di intervento.

Con riferimento al nostro campione esemplificativo, i risultati sono i seguenti.

Punti debolezza degli over 45 verso le esigenze aziendali

Il campione ha evidenziando i seguenti temi come competenze potenzialmente critiche negli over 45 rispetto alle esigenze aziendali:

- *apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento*
- *capacità di adeguamento*
- *familiarità con ambienti tecnologici*
- *conoscenza delle lingue straniere*
- *capacità di motivare e aiutare i propri collaboratori*
- *manca di motivazione*
- *orientamento al team e agli obiettivi di squadra*
- *capacità di integrazione nel gruppo*
- *capacità di autocritica*
- *capacità direttive*
- *capacità di semplificare*
- *flessibilità, elasticità mentale*
- *dinamicità*
- *creatività*
- *rapporti con le generazioni junior della proprietà nelle PMI*

Punti di forza degli over 45 verso le esigenze aziendali

- *problem solving*
- *capacità relazionali*
- *sensibilità e fedeltà agli interessi dell'impresa*
- *preparazione professionale*
- *capacità di decision making*
- *affidabilità e precisione*
- *conoscenza del mercato*
- *competenze tecniche*
- *conoscenza degli ambienti culturali internazionali*
- *esperienza*
- *stretto collegamento tra obiettivi aziendali e personali*
- *reputazione costruita negli anni*
- *senso di responsabilità individuale*
- *team leadership*
- *capacità di comunicazione*
- *orientamento al team working*
- *leadership orientata ai risultati*
- *cultura della formazione*
- *resilienza*

I partecipanti ai Focus hanno valutato come estremamente utili i Tools prodotti in questa Fase in quanto ritengono che la loro semplicità ed immediatezza applicativa ne costituisca uno stimolo all'adozione.

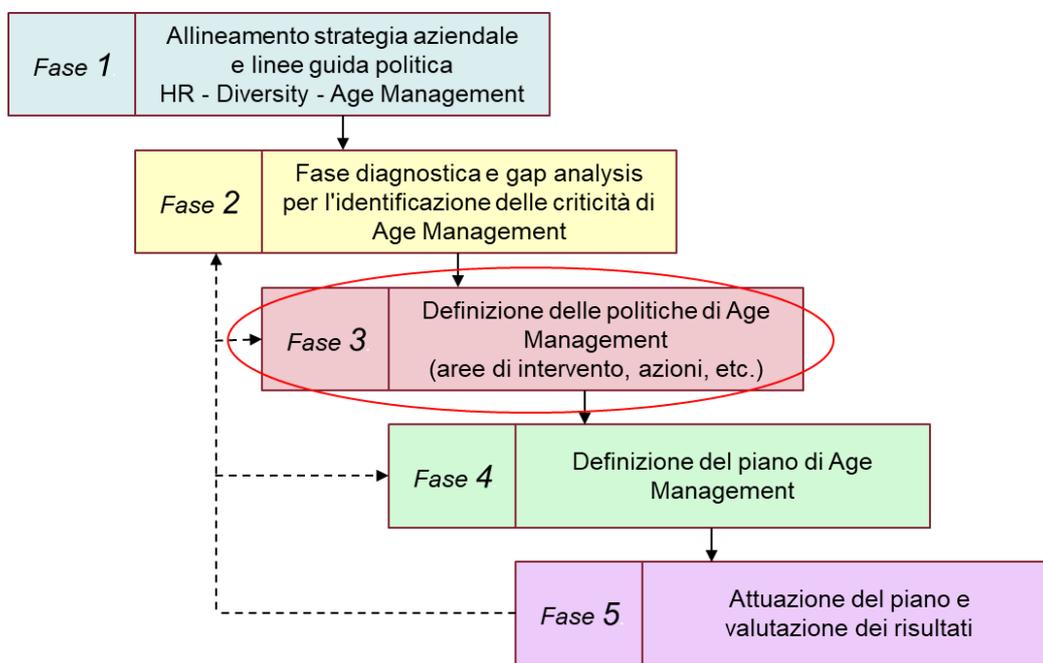
La disciplina scientifica dispone di strumenti diagnostici assai articolati e strutturati, ma la loro concreta applicabilità sembra essere appannaggio delle realtà aziendali più complesse. In questa sede, si è deciso di adottare dei metodi semplici, agili, flessibili, utilizzabili almeno in una fase iniziale anche da aziende meno articolate e complesse, che possono così appropinquare il tema con più facilità e senza il ricorso a onerosi interventi di consulenza esterna.

3.3 Fase 3 - Definizione delle politiche di Age Management

3.3.1 Premessa

Messe a fuoco (attraverso il processo condotto nelle Fasi 1 e 2 del Modello) le principali criticità in chiave Age Management, in termini di gap tra lo status quo e i requisiti necessari secondo la strategia aziendale, nella fase 3 “Definizione del piano di Age Management” si stabiliscono i cardini della politica di Age Management, individuando le linee di intervento in risposta ai gap individuati. Tali linee di azione possono essere finalizzate ad esempio allo sviluppo di competenze o di altri aspetti psico-attitudinali e, a seconda delle priorità strategiche aziendali, possono essere indirizzate a livello generale, oppure a specifiche unità organizzative rilevanti (ad es. Business Unit, Aree funzionali, Project Teams, etc.), o ancora a determinate fasce di livello professionale (Direttori, Dirigenti, Quadri, etc.). Esaminiamo di seguito alcune indicazioni metodologiche e tools per l’attivazione della Fase 3 del Modello. Si ribadisce che tali strumenti sono concepiti come base di partenza modificabile e adattabile alle diverse specificità aziendali di utilizzo.

Figura 7. Il Modello Metodologico per l’Age Management (MMAM) – Fase 3



3.3.2 Definizione delle aree generali d'intervento

Le politiche di Age Management vengono attuate attraverso un insieme di azioni riferibili a differenti Aree di Intervento. Le azioni programmate nelle suddette Aree di intervento consentiranno di perseguire nel concreto l'obiettivo ultimo dell'Age Management, ovvero di creare le condizioni affinché i lavoratori senior possano esprimere appieno le proprie potenzialità senza essere svantaggiati dal fattore età.

Per l'identificazione delle Aree di intervento sono disponibili ampi studi esplorativi che mettono in evidenza le "buone pratiche" seguite dalle imprese. Ai fini della definizione del nostro modello siamo partiti dall'impostazione offerta da Alan Walker, integrandola alla luce delle indicazioni raccolte presso i panel dei manager partecipanti al progetto.

Ribadendo che la pertinenza degli interventi con il contesto organizzativo costituisce il fattore di successo di ogni politica di Age Management, possiamo tuttavia adottare la seguente classificazione generale.

Con il nostro studio abbiamo sottoposto a validazione presso il panel indagato le 8 aree d'intervento del modello di Walker, confermandone l'adeguatezza; ad esse abbiamo aggiunto una ulteriore Area d'intervento emersa come estremamente rilevante nella pratica aziendale italiana: l'aggiunta di mansioni e/o responsabilità per Progetti speciali.

Di seguito riportiamo dunque la Mappatura finale da poter utilizzare come framework per questa fase del Modello.

Mappa base delle aree d'intervento

1. Ricerca e selezione del personale
2. Formazione
3. Sviluppo di carriera
4. Pratiche di lavoro flessibili
5. Tutela, promozione della salute e del benessere
6. Reimpiego in una differente mansione
7. Uscita dal lavoro e transizione al ritiro
8. Approcci omnicomprensivi
9. Aggiunta di mansioni e/o di responsabilità per progetti speciali

È importante rilevare che gli interventi di Age Management, riferiti alle 9 aree sopra citate, possono avere natura "reattiva", ovvero essere impiegati per dare risposta ad un problema manifesto legato all'ageing dei lavoratori, oppure possono avere natura "preventiva", ovvero essere adottati nell'ambito di una politica di gestione volta ad evitare che l'invecchiamento dei lavoratori vada a costituire un problema.

Naturalmente, una buona pratica di Age Management deve essere fondata su interventi di tipo preventivo.

3.3.3 Le aree di intervento: best practices e criticità

Tutte le aree d'intervento sopra citate sono in generale abbastanza riconosciute e praticate nel panorama aziendale italiano, seppure in diversa misura ed in base alle specificità delle situazioni.

Di seguito presentiamo alcune riflessioni su ciascuna Area, anche alla luce del confronto avuto in merito con i partecipanti ai panel di ricerca.

1. Ricerca e selezione del personale

L'utilizzo o meno di filtri anagrafici per l'accesso a posizioni lavorative vacanti da parte delle aziende in fase di ricerca e selezione del personale è un tema molto caldo.

Sappiamo che è pratica abbastanza diffusa, anche se non sempre dichiarata in modo trasparente, l'utilizzo della variabile età in termini discriminatori nella selezione del personale, soprattutto presso le grandi imprese. In tali contesti, talvolta, tale pratica viene supportata dalla considerazione del costo della risorsa, fattore che può assumere un peso rilevante.

Inoltre, di questi tempi, i lavoratori over 45 possono riscontrare serie difficoltà a ottenere nuovi incarichi sul mercato del lavoro adeguati alla loro anzianità professionale a causa di vari fenomeni che hanno caratterizzato in particolare l'ultimo decennio, fra i quali i processi di riorganizzazione aziendale con snellimento delle fasce dirigenziali e senior, l'impatto dell'innovazione tecnologica che ha reso velocemente obsoleto un largo spettro di competenze, i profondi cambiamenti dei modelli di business e il mutare della competitività sui mercati per la stretta recessiva.

Tuttavia, abbiamo rilevato che nel contesto delle PMI italiane il pregiudizio anagrafico per l'inserimento degli over 45 non appare così sistematico e strutturale come in altri contesti aziendali.

Dai focus da noi condotti è emerso che in alcuni casi il filtro può essere addirittura discriminatorio a favore di una maggiore seniorship/esperienza, ad esempio nel recruiting in ambito tecnico/legale/fiscale ove l'anzianità è spesso legata all'expertise di maggiori casi gestiti; o paradossalmente in ambito informatico, in quanto alcuni linguaggi di programmazione non vengono più insegnati e sono dunque patrimonio solo di over 45.

Sempre dalle nostre rilevazioni, è emerso quale requisito fondamentale per le candidature il possesso di una adeguata dotazione di soft skills, indipendentemente dal fattore anagrafico.

Le buone pratiche in materia di reclutamento hanno l'obiettivo di garantire che i lavoratori più anziani abbiano il medesimo accesso al lavoro e le stesse opportunità di impiego dei lavoratori più giovani. La nostra raccomandazione, nell'ambito di un modello di Age Management virtuoso, è che la leva della selezione si orienti anzitutto sulla base delle competenze e delle attitudini richieste - e non dell'età - dunque in coerenza con la funzione

aziendale, il livello ed il ruolo da ricoprire. Inoltre, è importante che la leva della selezione venga utilizzata anche in una logica di obiettivo di Diversity, andando a realizzare una struttura delle risorse umane equilibrata, con un mix di lavoratori senior e junior, di esperienza/vitalità, che sia adeguato al profilo strategico e organizzativo specifico dell'impresa.

2. Formazione

L'area di intervento della Formazione si riferisce ad azioni di sviluppo o mantenimento di competenze e attitudini verso il segmento degli over 45.

Precisiamo innanzitutto che la decisione strategica "a monte" che un'azienda è chiamata a prendere riguarda spesso "il se e il quanto investire" nella formazione in generale, non specificatamente nella formazione sugli over 45. In alcune aree, come ad esempio la R&D o i sistemi informativi, formazione e aggiornamento sono azioni vitali da un punto di vista gestionale, mentre in altri settori, ad esempio pubblici o tecnici, essa assume una veste obbligatoria. Si deve considerare, dunque, che la decisione e le priorità di un budget di formazione dipendono dagli obiettivi e dalla strategia dell'azienda.

Peraltro, i gap dovuti all'obsolescenza delle competenze, in particolare di quelle di tipo professionale, sono quelli più rilevanti e tipici del target degli over 45, dovuti soprattutto ai profondi cambiamenti tecnologici e competitivi che investono l'impresa. Tali gap possono essere affrontati anzitutto attraverso la leva della formazione e dell'aggiornamento, che costituiscono una delle aree d'intervento chiave per la valorizzazione degli over 45.

In ogni caso, il dimensionamento e la modalità di utilizzo di tale leva sono condizionati dal rilievo del fabbisogno formativo dei senior in relazione agli obiettivi aziendali e dalla natura del gap da sanare.

Nelle nostre ricerche gli intervistati hanno condiviso la necessità di prevedere un piano di formazione continuo per tutte le età manageriali e specifico per le diverse fasi del ciclo di vita professionale del manager. Tuttavia, essi hanno sottolineato il fatto che, sulla base delle loro esperienze, le PMI italiane non attribuiscono una particolare rilevanza al tema della formazione in generale né una priorità sulla «formazione per gli over 45». Gli intervistati non hanno rilevato nella pratica corrente un approccio specifico a riguardo.

Le *buone pratiche* associate a quest'area di intervento sono volte all'adozione di un approccio specifico per l'inclusione dei manager senior nei processi di formazione, allo scopo di garantire loro le adeguate opportunità di apprendimento durante l'intero ciclo di vita lavorativa. Accanto alla progettazione di contenuti di formazione ad hoc volti a colmare i gap di competenze rilevati, fanno parte di tali *best practices*: le politiche attuate per la creazione sul luogo di lavoro di un ambiente di formazione e apprendimento idoneo ai lavoratori senior, la compatibilità dei metodi formativi con le esigenze dei senior, l'offerta di percorsi specifici volti a stimolare la motivazione ad apprendere dei senior come la

formazione *on-the-job*, i continui feedback da parte dei responsabili della formazione per il monitoraggio costante dei livelli di apprendimento individuale.

3. Sviluppo di carriera

Questa area di intervento di Age Management riguarda fundamentalmente la mobilità verticale ed orizzontale all'interno dell'organizzazione.

In questa area, si collocano anche le politiche di ascolto e di comprensione delle aspettative di sviluppo e di carriera dei lavoratori, che sono propedeutiche alla definizione delle linee di intervento. L'obiettivo degli interventi è di garantire la conformità tra capacità individuali e mansioni richieste, in armonizzazione con le ambizioni di carriera dei singoli dipendenti. Tali politiche tendono inoltre a garantire la riduzione dell'impegno fisico e dello stress psicologico, l'aumento della motivazione e della produttività, l'utilizzo dei lavoratori *senior* come formatori e mentori per i dipendenti più giovani e per i loro coetanei.

Nel campione di dirigenti di aziende PMI italiane da noi intervistato, in generale è stata fortemente ribadita l'importanza di saper prevedere le criticità, condizione chiave per prevenirle o gestirle in modo ottimale. Il confronto personale, l'ascolto e il *caring* del dipendente sembrano essere la modalità più utilizzata nella pratica e non necessariamente nel solo caso specifico dell'over 45.

Secondo gli intervistati il tema «sviluppo carriera» nelle PMI è spesso legato alla qualità dei rapporti interpersonali e fiduciosi con la proprietà. È stata evidenziata inoltre una pratica prevalente di «Talent review» più che di «succession plan» (ovvero di pianificazione a medio-lungo termine nelle carriere aziendali) nonché il più frequente ricorso a soluzioni interne piuttosto che esterne.

In relazione alle pratiche di «matching» tra esigenze aziendali per la mansione e risorse disponibili, oltre al classico assessment valutativo capo-collaboratori non vengono riportate significative esperienze di utilizzo di modelli diagnostici di valutazione delle competenze.

Quanto alla pratica di valorizzazione delle competenze e del ruolo di tutor del senior manager, viene riportata una pratica prevalente di ricorso a soluzioni di Temporary Manager più che di tutorship da parte di senior managers. Il ricorso al ri-orientamento e al career coaching non risulta particolarmente diffuso.

Nel caso in cui non sia possibile valorizzare il dipendente senior attraverso una promozione o altre forme di mobilità verticale o orizzontale, le soluzioni di lavoro flessibile sono state ritenute dagli intervistati le più interessanti.

4. Pratiche di lavoro flessibili

La flessibilità dell'organizzazione è uno dei principali requisiti per una buona gestione dell'invecchiamento manageriale, allo scopo di dare le più opportune risposte a fronte dei cambiamenti fisici e cognitivi dei lavoratori senior. Le azioni di flessibilità lavorativa per gli over 45 riguardano la possibilità di ricorrere a soluzioni quali job sharing, part-time, periodi sabbatici, flessibilità nell'organizzazione e negli orari di lavoro ed anche nelle modalità di

ritiro. In questo ambito, sono state introdotte modifiche normative volte a promuovere il ricorso a forme contrattuali flessibili già esistenti quali il lavoro temporaneo, il contratto *part-time*, *etc.* e sono oggi disponibili nuovi tipi di contratto di lavoro flessibile (lavoro intermittente, lavoro ripartito, lavoro occasionale, contratto di inserimento).

Nel panel italiano da noi intervistato tali pratiche risultano poco diffuse rispetto al paragone europeo, probabilmente per la maggiore difficoltà di applicazione legata alla diversa normativa sul lavoro storicamente esistente. Il parere degli intervistati è che esse costituiscono un'area potenzialmente risolutiva e rivoluzionaria, anche se parzialmente distante dal contesto italiano in termini culturali.

Le best practices in questo campo possono essere esemplificate nell'adattamento dell'orario di lavoro alle esigenze personali dei senior, nel part time, nel telelavoro, pratiche che possono generare non solo un impiego ottimale delle risorse, ma anche effetti positivi sul benessere dei dipendenti e sulla loro vita al di fuori dell'assetto lavorativo, in quanto mirano al *work-life balance* determinando un tasso minore di assenteismo e migliore *commitment* e produttività. Tale flessibilità può essere particolarmente importante nelle fasi di uscita dal ruolo o dell'avvicinamento all'età pensionabile.

5. Tutela, promozione della salute e del benessere

Le azioni per la tutela e la promozione della salute e del benessere dei lavoratori, ed in particolare dei lavoratori senior, possono incidere favorevolmente sulla soddisfazione e sulla motivazione dei dipendenti sul lavoro e dunque sulle prestazioni lavorative. Inoltre, esse influiscono sulla riduzione del tasso di assenteismo per malattia e sui relativi costi, nonché sul numero di prepensionamenti legati a problemi di salute.

In quest'area comprendiamo tutte le iniziative che possono essere attuate per la tutela della salute psico-fisica dei lavoratori over 45 come ad esempio: assistenza sanitaria integrativa, sondaggi sul benessere del personale, controlli medici periodici in base all'età, orari e forme di lavoro flessibili, ridisegno degli ambienti e delle postazioni di lavoro, riduzione degli sforzi e degli stress fisici e mentali sul lavoro, istituzione di attività ricreative e culturali per i dipendenti.

Il parere dei manager italiani da noi intervistati è che quest'area, seppure in generale importante per l'azienda, non può considerarsi prioritaria in termini di efficacia sulla valorizzazione e motivazione degli over 45.

6. Reimpiego in una differente mansione

Particolare rilievo ha la pratica di job rotation, ovvero di inserimento dell'over 45 in una mansione più adeguata alle sue capacità di performance, ma non a discapito del suo status, bensì valorizzando la sostenibilità della sua prosecuzione di carriera e il suo livello di motivazione. In alcuni casi, il cambiamento di ruolo può essere dettato anche dall'esigenza

di ridurre gli oneri e i rischi legati a mansioni fisicamente o mentalmente molto impegnative.

Strumento di grande potenziale per l'Age Management, il reimpiego in una differente mansione sottintende adeguate capacità valutative da parte dell'azienda sia delle leve motivazionali del destinatario che di una ottimale allocazione delle competenze/risorse professionali tra i ruoli. Se opportunamente concepito e attuato, il cambiamento di mansioni può portare ad una maggiore motivazione e responsabilità del dipendente coinvolto e ad una maggiore produttività per l'impresa.

I manager da noi intervistati definiscono il ricorso a tale tipo di intervento molto frequente in generale e non limitatamente per la soluzione di esigenze del segmento over 45. Usato soprattutto per esigenze organizzative aziendali, a scopo spesso di «retention» del manager, in alcuni positivi e auspicabili casi esso può portare a situazioni *win-win* per l'azienda e per il manager.

Va però evidenziato che il potenziale motivazionale della job rotation è molto soggettivo perché dipende in modo rilevante da quanto esso riesca a centrare gli obiettivi personali e professionali del destinatario. D'altro canto, occorre ricordare che il reimpiego può essere usato anche in direzione opposta, ovvero per stimolare la comprensione di un disallineamento con le competenze richieste dal ruolo precedentemente ricoperto.

7. Uscita dal lavoro e transizione al ritiro

Tra le pratiche a sostegno di transizione e/o uscita graduale dal lavoro dell'over 45 si collocano counseling, outplacement, riduzione progressiva dell'orario di lavoro, anno sabbatico pre-pensionamento, consulenze post pensionamento etc.

In Italia queste pratiche non sono molto diffuse, e la loro adozione è spesso collegata a situazioni di criticità aziendale. Tuttavia, la valorizzazione e motivazione dell'ultimo periodo lavorativo del manager attraverso le buone pratiche relative all'uscita dal lavoro e la transizione al pensionamento possono offrire notevoli vantaggi:

- recupero della motivazione dei manager
- facilitazione nel processo di sostituzione e individuazione dei successori
- migliore reputazione interna ed esterna
- possibilità per l'organizzazione, per un periodo limitato e temporaneo, di disporre di capacità e competenze in capo ai manager senior ancora utili all'organizzazione.

8. Approcci omnicomprensivi

Si tratta di un insieme di pratiche che non riguardano problemi specifici legati all'invecchiamento nelle organizzazioni, ma si occupano dell'intero ciclo di vita lavorativo, mirando a ottenere una ottimale gestione delle risorse umane nelle varie fasce di età. Le applicazioni concernono ad esempio attività di mentoring e coaching per il trasferimento di competenze tra generazioni diverse (in entrambe le direzioni) o pratiche volte a stimolare il dialogo intergenerazionale.

Politiche HR sistemiche, che ampliano la prospettiva di Age Management dalla singola problematica all'intero arco di vita lavorativa, costituiscono per l'Italia una frontiera alla quale guardare con maggiore interesse per il futuro.

[Si tratta di un'area non conosciuta e non registrata nelle esperienze degli intervistati.](#)

9. Aggiunta di mansioni e/o di responsabilità per progetti speciali

L'affidamento di incarichi aggiuntivi può costituire uno strumento di rivitalizzazione motivazionale per i senior manager qualora non siano praticabili altre soluzioni di sviluppo della carriera. È importante però definire con chiarezza il carattere temporaneo o meno della soluzione, la corrispondenza tra gli obiettivi aziendali e quelli personali relativi agli incarichi aggiuntivi affidati e le modalità di reward previste. In questi casi è più che mai indispensabile verificare in un quadro di trasparenza relazionale col senior manager la reale potenzialità motivante dell'azione, gli obiettivi e il livello di rilevanza per l'azienda degli incarichi affidati, la loro sostenibilità nel medio-lungo periodo, la congruenza tra le competenze per essi richieste e le caratteristiche del senior manager.

3.3.4. Dalle criticità alle soluzioni di Age Management

Individuate le criticità e avendo chiaro quali sono le Aree di intervento di Age Management, occorre valutare come definire la politica di Age Management e secondo quali criteri definire l'insieme di azioni volte a dare risposta alle criticità in esame.

Nella figura che segue abbiamo riassunto alcune tra le principali criticità rilevate (sx) e le varie aree d'intervento (dx).

Figura 8. Dalle criticità alle soluzioni di Age Management



Non è semplice identificare quali possono essere le azioni più opportune per intervenire sulla soluzione di un determinato problema over 45. Generalmente, a fronte di un problema occorre prevedere un set di azioni congiunte, riferibili a più aree di intervento.

Certamente, non è possibile identificare una diretta ed univoca rispondenza: a fronte del problema X occorre intervenire con un'azione Y. Le soluzioni più idonee sono personalizzate rispetto alla situazione specifica dell'organizzazione e del caso in oggetto e non possono che essere identificate attraverso un'analisi contingente e contestuale.

Per individuarle, comunemente in questa delicata fase possono risultare utili valutazioni relative a:

- il livello di "matching" tra esigenza aziendale e caratteristiche peculiari del lavoratore, in termini di competenze detenute, attitudini, esigenze specifiche, motivabilità;
- le variabili risorse disponibili e tempo, per l'azienda (ovvero se i risultati richiesti sono nel breve o nel medio-lungo termine e quali risorse vengono stanziati per raggiungerli);
- i risultati portati da esperienze passate.

Attraverso la somministrazione di un questionario di valutazione è stato richiesto al nostro panel di intervistati di dare per ciascuna area della Mappa Aree d'intervento esaminata un voto che esprimesse l'importanza rispetto alla classe di età over 45.

Le evidenze emerse ci indicano che "sviluppo di carriera" inteso come riprogettazione del percorso, "reimpiego in una differente mansione", "pratiche di lavoro flessibile" e "formazione" sono ritenute dagli intervistati le aree più interessanti.

Viene ribadita però l'importanza di pianificare in modo ottimale anche le opportunità offerte da un adeguato "accompagnamento all'uscita e transizione al ritiro".

I risultati sintetici di questa rilevazione sono espressi nella figura che segue. Giova sempre ricordare che essi non possono essere generalizzati.

Figura 8. La rilevanza delle diverse Aree di Intervento - Esempificazione

	% <i>per nulla</i>	% <i>poco</i>	% <i>abbastanza</i>	% <i>importante</i>	% <i>molto</i>
1.RECLUTAMENTO E SELEZIONE	10	40	30	10	10
2.FORMAZIONE	0	40	40	20	0
3.SVILUPPO DI CARRIERA	0	30	30	40	0
4.PRATICHE DI LAVORO FLESSIBILI	10	10	10	30	40
5.TUTELA, PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE	10	20	10	30	30
6.REIMPIEGO IN UNA DIFFERENTE MANSIONE	10	10	10	60	10
7.USCITA DAL LAVORO E TRANSIZIONE AL RITIRO	10	0	30	20	40
8. APPROCCI OMNICOMPRESIVI	30	10	20	30	10

Nell'ambito dei Laboratori per la definizione del Modello, insieme ai partecipanti abbiamo elaborato delle esemplificazioni: prese in esame le principali criticità emerse dalla fase di Audit (fase 2 del modello) abbiamo definito le principali linee di azione e il mix di interventi volti a colmare i gap individuati.

Caso 1 - Criticità: Scarsa apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento

La scarsa apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento è un'area di debolezza degli over 45 piuttosto diffusa per la quale sono stati identificati dai partecipanti al panel i seguenti interventi prioritari:

- formazione strutturata con focus sulla revisione del proprio modello interpretativo di gestione del ruolo e di problem solving, con utilizzo di testimonianze e stimoli esterni al contesto aziendale;
- facilitazione al reset delle attitudini verso il "nuovo", con utilizzo di metodologie esperienziali di *non comfort zone*, anche extra lavorative, nelle quali la risorsa over 45 possa trovare stimoli alla valorizzazione delle proprie attitudini al "fuori routine";

- coinvolgimento in gruppi di lavoro eterogenei (per età, esperienza, provenienza, etc.) e intensificazione dell'affiancamento a risorse junior;
- *coaching* per l'individuazione e la valutazione della motivazione personale al cambiamento, comprensione della preferenza alla tipologia di apprendimento del destinatario dell'azione e accertamento della valenza motivazionale dell'intervento progettato;
- adeguata valutazione e valorizzazione delle caratteristiche e dell'esperienza personale della risorsa qualora conformi col cambiamento richiesto, per la costruzione di percorsi ad hoc;
- sviluppo di carriera di tipo trasversale con attribuzione di nuovi incarichi sfidanti per il portato del cambiamento.

Caso 2 - Criticità: scarsa familiarità con la tecnologia

Nel caso di criticità legate alla scarsa familiarità con la tecnologia, i partecipanti suggeriscono di distinguere le situazioni di difficoltà legate a carenze conoscitive di tipo tecnico rispetto a problematiche più profonde, di tipo attitudinale e culturale, che possono risultare più difficilmente sanabili.

Nel primo caso, può risultare efficace investire in progetti di formazione tecnica specifica. Nel secondo, invece, occorre approcciare con delle azioni di coaching che però non sempre generano i risultati auspicati. Nel caso di gap "non sanabile", dunque, dovrà prevedersi anche la necessità di reimpiego della risorsa in mansioni diverse oppure in altri progetti per i quali tale gap non risulti determinante e, in casi estremi, alla inevitabile pianificazione di uscita dal ruolo.

Caso 3 - Criticità: scarsa motivazione

Ove il problema sia legato alla motivazione del manager senior, il primo passo da compiere è quello di comprendere adeguatamente le ragioni della scarsa motivazione, siano esse esterne o interne. Per la particolare delicatezza dell'oggetto di analisi, tale passo richiede adeguati strumenti diagnostici che sappiano «scavare» all'interno di corde razionali e irrazionali, per produrre una rappresentazione corretta della criticità. La riflessione preliminare in questa criticità va dunque sulla scelta dello strumento diagnostico. Nella nostra ricerca gli intervistati fanno riferimento ad esempio al ricorso ad «Analisi di clima» (Survey sul target problematico), a colloqui Face2Face sia col target destinatario dell'intervento che con i colleghi e al ricorso al parere di una figura «coach» specialistica.

Ridefinizione del percorso professionale e sviluppo di carriera in percorsi adeguati alle valenze motivazionali per l'interessato costituiscono certamente alcuni tra gli interventi più efficaci in questo quadro (ad es. job rotation o special projects). Altrettanto valida può essere una soluzione di maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione della risorsa sui risultati aziendali, ad esempio stimolandone la propositività per progetti di miglioramento delle performances aziendali.

Un ulteriore ambito di azione può essere quello di mirati interventi formativi, più opportunamente orientati nella direzione dei soft skills che non degli hard skills.

Caso 4 – Criticità: scarsa capacità di motivare e aiutare i propri collaboratori – debole orientamento al team e agli obiettivi di squadra - bassa capacità di integrazione nel gruppo

Lo sviluppo di tale attitudine può essere convenientemente stimolato da un piano d'interventi per l'intensificazione dell'affiancamento e della condivisione del lavoro, spesso supportati da coaching. Anche in questo caso è fondamentale definire quale è l'arco di tempo e le risorse stanziare per agire su tale criticità e operare con contestuale programmazione e definizione di attività «pre-durante-post» intervento.

In termini di attività «pre-intervento» va innanzitutto compresa la dimensione della gravità del problema. Purtroppo, nel caso di status quo estremamente critico sul quale sia indispensabile una soluzione urgente, va preso in considerazione anche il reimpiego della risorsa.

Per ottimizzare l'efficacia dell'intervento mirato a tale criticità può risultare opportuno perimetrare il quadro risorse che può beneficiare di interventi migliorativi omogenei, isolando i casi sui quali si ritenga più efficace effettuare interventi di tipo diverso.

Le azioni suggerite per tale ambito attengono all'area formativa del *people management*, all'attivazione di pratiche di team working anche extra aziendale e fuori dall'ambito della comfort zone professionale, al recruiting ed alla selezione delle risorse orientato ad evitare il riproporsi di tale criticità, a piani di sviluppo di carriera interna premianti verso i managers che rispondano ai requisiti richiesti.

3.3.5. Un esempio di best practice. Il caso Telecom-TIM⁶

TIM è un'azienda italiana operante nel settore delle telecomunicazioni a livello nazionale e internazionale che conta oltre 56.000 dipendenti dei quali oltre 46.000 in Italia.

La strategia e la politica di gestione delle risorse umane, in coerenza con i principi e i valori che ispirano la cultura dell'azienda, dichiara apertamente la propria adesione ai principi del Diversity Management. In merito, nel 2011 l'impresa ha sottoscritto la Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro⁷ della Fondazione Sodalitas, la cui finalità è la diffusione di una politica aziendale inclusiva, volta alla valorizzazione delle risorse umane esaltando le diversità, ed eliminando pregiudizi e comportamenti discriminatori. TIM dunque si impegna nella lotta contro ogni forma di disparità basata sull'età, genere,

⁶ Fonti: Sito aziendale; ISFOL, Aversa M.L., D'Agostino L., Parente M. (a cura di), (2015), "*L'age management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa*", I Libri del Fondo Sociale Europeo, n. 210; Brambilla V., La Piana M., Pennacchi E., Sinnona S., Dienstbier S., "*Age Management. Dinamiche e strumenti di gestione*", Fondazione ISTUD, 2013.

⁷ La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, lanciata in Italia nel 2009 dalla Fondazione Sodalitas. Essa fornisce alle 900 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni aderenti una guida per la buona gestione del personale, valorizzando la diversità e garantendo un ambiente di lavoro inclusivo; inoltre, favorisce lo scambio delle *best practices* in materia attuate dalle aziende partecipanti.

orientamento sessuale, religione ed etnia, soffermandosi soprattutto sulla parità di opportunità di lavoro tra uomo e donna.

All'interno delle politiche di Diversity, l'azienda ha avviato una politica di *Age management*, specificamente rivolta all'ottimizzazione dell'impiego dei lavoratori senior. La demografia organizzativa dell'azienda, infatti, denotava un notevole invecchiamento della forza lavoro: nel 2015 circa il 30% dei dipendenti era *over 45* e il 25% *over 50*.

Con finalità diagnostiche, l'azienda ha realizzato una serie di indagini che hanno consentito di delineare il quadro della situazione e delle criticità in chiave di Age Management: definizione della struttura della forza lavoro in base all'età e alle problematiche connesse, punti di forza e punti di debolezza dei lavoratori senior dell'azienda, stereotipi negativi legati all'età presenti in azienda, criticità in termini di dialogo e trasferimento intergenerazionale.

Riguardo al profilo dei dipendenti per fascia di età, le indagini hanno messo in evidenza che i lavoratori senior in TIM hanno dei punti di forza connessi al forte legame con l'impresa e alla maggiore produttività, versatilità ed esperienza; d'altro canto, essi esprimono anche dei punti di debolezza, dovuti alla carenza di competenze linguistiche e informatiche, alle progressive limitazioni correlate ai cambiamenti fisici e cognitivi che intervengono nell'ultima fase di vita lavorativa; inoltre, ovviamente, i lavoratori senior hanno un costo superiore per l'azienda rispetto ai junior.

Alla luce dei risultati della fase diagnostica, precedentemente sintetizzati, l'azienda ha definito la propria politica di Age Management e i primi progetti applicativi. Le aree di intervento prioritarie sono state quelle della *Formazione* e della *Tutela, promozione della salute e del benessere*.

Tra le principali iniziative di *Age management* lanciate dall'azienda citiamo: *Io imparo l'azienda è con te*, *Maestri di mestiere*, *Navigare insieme*, *Motivation check*, *Attività di welfare*.

- *"Io imparo, l'azienda è con te"* è un progetto formativo realizzato in collaborazione con l'Università telematica Nettuno, al quale hanno partecipato nei soli anni 2012 e 2013 ben 1.476 dipendenti. L'obiettivo dell'iniziativa era di promuovere il conseguimento di una laurea seguendo i propri interessi e con il supporto finanziario dell'azienda, ovvero senza sostenere alcun costo. Il progetto ha ottenuto importanti risultati: acquisizione di nuove competenze e miglioramento di quelle possedute, aumento della motivazione personale, maggiore adesione agli obiettivi dell'azienda, creazione di relazioni interpersonali tra persone operanti in funzioni diverse.
- *Navigare insieme* è stato un progetto lanciato in collaborazione con il MIUR con l'obiettivo di intervenire nella formazione del personale attraverso lo scambio intergenerazionale. In particolare, i lavoratori più giovani venivano stimolati a insegnare e trasmettere le proprie competenze informatiche e digitali ai dipendenti senior durante i meeting organizzati in 12 città italiane.

- La valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori over 50 è stata realizzata grazie all'avvio del progetto *Maestri di mestiere* che ha permesso ai dipendenti specializzati nel campo tecnologico, con la collaborazione di docenti delle scuole superiori, di diffondere e comunicare il proprio know-how all'interno di istituti scolastici nazionali. Il progetto si proponeva un duplice obiettivo: da una parte la valorizzazione dell'esperienza dei senior e il conseguente miglioramento della motivazione, dall'altra, la diffusione di un'immagine positiva dell'azienda attraverso l'accostamento dell'impresa e dei dipendenti al mondo didattico e dell'istruzione.
- L'iniziativa *Motivation check*, indirizzata agli over 50 per i quali non era previsto nessun percorso di carriera, aveva l'obiettivo di lavorare sulla motivazione e sulla crescita personale dei dipendenti, agendo in particolare sulla consapevolezza delle proprie potenzialità e competenze professionali. L'iniziativa ha previsto un intervento articolato in quattro fasi:
 - partecipazione dei lavoratori senior provenienti da aree e funzioni diverse ad una riunione per discutere delle proprie esperienze individuali;
 - compilazione da parte dei lavoratori senior di un questionario riguardante l'aspetto motivazionale individuale, allo scopo di prendere coscienza dei propri impulsi e incentivi motivazionali;
 - discussione dei risultati ottenuti dal questionario con un responsabile HR, per individuare i miglioramenti finalizzati a garantire un uso ottimale delle leve motivazionali;
 - la definizione di un piano personalizzato, con l'obiettivo di permettere all'individuo di utilizzare efficacemente le proprie competenze e leve motivazionali.

3.4. Fase 4 - Definizione del piano di Age Management

Attraverso il percorso descritto nelle Fasi 1, 2 e 3 del Modello proposto vengono chiariti gli obiettivi aziendali, i gap di competenze e risorse umane sui quali intervenire e le politiche d'intervento di Age Management.

A questo punto si può procedere con la stesura del piano operativo di Age Management.

Per ogni criticità riscontrata, il piano di Age Management va a definire le aree di intervento, gli obiettivi, le specifiche attività, responsabilità, tempi, risorse impiegate, budget, variabili misura, risultati attesi, procedure di verifica.

Per quanto riguarda l'identificazione dei criteri di valutazione delle performances relative agli interventi pianificati, oggetto di vasti studi per l'identificazione di *best practices*, di seguito richiamiamo alcuni principi orientativi, con l'intenzione di offrire qualche spunto al pianificatore che dovrà definire il sistema di valutazione idoneo alla propria realtà specifica di attuazione.

Un intervento di Age Management effettuato va valutato su diverse dimensioni. Le due dimensioni chiave evidentemente sono:

- *Efficacia*, ovvero capacità di generare risultati conformi agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi;
- *Efficienza*, relativa alla compatibilità tra le risorse impiegate e i risultati ottenuti.

Ad essi si possono affiancare anche aspetti legati a:

- *Sostenibilità*, riferita alla capacità di generare dei risultati orientati al medio-lungo termine;
- *Innovatività*, in termini di introduzione di nuovi approcci e *best practices* che possono migliorare i processi e i risultati nel futuro;
- *Replicabilità*, variabile importante nel caso in cui il progetto abbia caratteristiche di "pilota", da estendersi ad altri ambiti organizzativi una volta comprovata l'adeguatezza agli obiettivi strategici aziendali.

3.5. Fase 5 - Attuazione del piano e valutazione dei risultati

È ben chiaro come la parte di esecuzione abbia un'importanza fondamentale al fine del raggiungimento degli obiettivi di un piano. Pertanto, è importante che essa venga gestita attraverso una metodologia basata sul Project management, utilizzando adeguati toolkit operativi, e prevedendo opportune valutazioni basate sul monitoraggio dei KPI (key performance indicators), in una logica di controllo concomitante e a consuntivo, supportata da una elevata capacità reattiva e correttiva dell'intervento.

Il controllo concomitante viene realizzato durante l'esecuzione del piano, attraverso la rilevazione periodica dei risultati ed il relativo confronto con gli obiettivi; ove vengano riscontrati degli scostamenti, l'azione di controllo attiva dei provvedimenti correttivi da poter adottare in itinere. Il controllo a consuntivo viene fatto a fine progetto e consente di verificare i risultati raggiunti, evidenziando eventuali gap rispetto a quanto programmato.

La fase realizzativa rientra nelle competenze gestionali tipiche del Project management HR aziendale e il presente studio non ritiene di evidenziare raccomandazioni particolari, se non la necessità di un allineamento costante con l'Alta Direzione nel corso dei principali step d'implementazione, a garanzia di un fermo commitment strategico e di una solida sintonia con il passo delle continue evoluzioni del business.

3.6. Riepilogo Toolkit

Durante l'esposizione del modello abbiamo introdotto una serie di strumenti operativi utili per l'applicazione e la personalizzazione del Modello alle varie realtà aziendali.

Di tali strumenti diamo di seguito una breve ricapitolazione.

FASE 1.

- Mappa base delle competenze
- Esempificazione batteria di competenze chiave (spontanea)
- Esempificazione identificazione delle competenze chiave aziendali

FASE 2.

- Esempificazione identificazione dei gap: confronto dotazione di competenze tra segmento manager senior e segmento manager junior
- Esempificazione identificazione dei gap: confronto tra competenze chiave per l'azienda e dotazione di tali competenze negli over 45.
- Esempificazione punti di forza degli over 45
- Esempificazione punti di debolezza degli over 45
- Strumenti di rilevazione delle competenze e dei fabbisogni
 - o *Work Ability Index*
 - o *Work Ability Coaching*
 - o *Quality of Ageing at Work Questionnaire*
 - o *Professional Identity Interview*
 - o *Age-Related Leadership Concept and Questionnaire*

FASE 3

- Mappa delle aree di intervento di Age Management
 - o *Ricerca e selezione del personale*
 - o *Formazione*
 - o *Sviluppo di carriera*
 - o *Pratiche di lavoro flessibili*
 - o *Tutela, promozione della salute e del benessere*
 - o *Reimpiego in una differente mansione*
 - o *Uscita dal lavoro e transizione al ritiro*
 - o *Approcci omnicomprensivi*
 - o *Aggiunta di mansioni e/o di responsabilità per progetti speciali*
- Esempificazione di ranking d'importanza delle aree d'intervento rivolte agli over 45
- Quadro di correlazione tra aree di criticità degli over 45 e tipologie d'interventi ed esempi di casi