

# LA VALORIZZAZIONE OVER 50

## ATTI DEL CONVEGNO

24 gennaio 2006

Associazione degli Industriali, Verona

### "OGNI CASO CONTA"

#### Le premesse al convegno

Nel 2001 avevamo iniziato uno studio in collaborazione con l'Università degli Studi di Verona, Facoltà di Economia e Commercio presso un campione di 65 collaboratori di aziende in posizioni ad elevato impatto con età anagrafica superiore ai 50 anni, dipendenti di due grandi organizzazioni (una banca ed una municipalizzata). Si voleva trovare evidenza di misure di "recuperabilità" al ciclo produttivo delle aziende degli over 50. Ne era uscito che di quel campione una larga parte superiore al 50% era risultata motivata, un quarto mostravano possibilità di essere "recuperati" al ciclo produttivo mentre quasi il 20% risultava "irrecuperabile", ovvero persone che già avevano deciso di attendere soltanto il periodo della pensione.

Era risultato evidente come tutto questo significasse per le aziende, dopo la fase di individuazione degli "sviluppabili", la necessità di operare azioni di valorizzazione e sviluppo per i motivati e i recuperabili, continuando a creare per loro prospettive.

Era risultato altresì evidente come comunque la valorizzazione degli over 50 incontrasse difficoltà e barriere e faticasse ad essere accolta appieno dalle organizzazioni che continuavano a privilegiare la scelta e l'inserimento di risorse giovani e rivolgere gli investimenti di sviluppo formativo verso le giovani leve.

Dopo aver affrontato, con il primo studio, l'argomento da una prospettiva "macro", che in qualche modo aveva inquadrato l'argomento "dall'alto", ci eravamo chiesti, nei due anni successivi, quali fossero i comportamenti agiti nella pratica nel microcosmo all'interno delle organizzazioni. Nella realtà è proprio vero che si assumono soltanto risorse junior? O per posizioni ad elevato impatto vengono operate scelte di assunzione diverse? E dall'altro canto cosa accade veramente all'interno delle aziende riguardo la valorizzazione dei collaboratori senior? E' proprio sempre vero che si cessa di svilupparli?

Questa volta, avevamo preso in mano la lente d'ingrandimento ed eravamo andati a ricercare singoli casi e situazioni tratte dalla realtà in un numero un po' più allargato di aziende operanti in settori merceologici diversi, imprese industriali e di servizi, aziende grandi e aziende di medie dimensioni.

Avevamo allora strutturato un'intervista che avevamo rivolto ai Direttori Risorse Umane, Amministratori Delegati, Direttori Generali di undici aziende.

Alcuni casi di inserimento di nuovi collaboratori over 50 li avevamo trovati. E quello che era stato ancor più sorprendente è che ne avevamo "censiti" anche nelle aziende più dichiaratamente appartenenti al gruppo delle "giovaniliste". Nella maggior parte dei casi delle organizzazioni intervistate, in modo più o meno consapevole, di fatto si cessava di coinvolgere gli over 50 in azioni di sviluppo. Quasi la totalità delle imprese intervistate non aveva piani di sviluppo per gli over 50. Quanto alla formazione, solo il 40% consentiva l'accesso a momenti di sviluppo formativo ai collaboratori over 50, mentre due soltanto sulle undici intervistate dichiaravano di offrire prospettive di crescita indipendentemente dal fattore età.

Quest'anno abbiamo deciso di avvicinarci ancora di più al "cuore" della cosa ma questa volta andando a studiare casi specifici. Ci siamo riproposti di studiare **casi di inserimento di over 50 e casi di sviluppo di senior** per rilevare nella realtà quali siano stati i fattori che hanno facilitato l'ingresso e quali risultati si possano raggiungere laddove si sia favorito lo sviluppo delle potenzialità dei senior.

Abbiamo identificato alcuni casi di inserimento di senior condotti da aziende nell'ultimo anno. E al contempo abbiamo identificato alcuni casi significativi di over 50 che l'azienda ha aiutato a crescere nel corso degli ultimi due anni.

Tutto questo ci ha portato al **terzo convegno** sul tema della "Valorizzazione degli Over 50" del 24 gennaio 2006 che si è aperto con l'affermazione che "ogni caso conta", come molto efficacemente sottolinea questa storia che Massimo Gilmozzi, partner di Niederdorf, ha condiviso con gli intervenuti:

*C'era una volta un uomo saggio che quando doveva scrivere andava a cercare ispirazione su una spiaggia, di fronte all'oceano.*

*Un giorno mentre, si avvicinava al suo solito posto, vide in lontananza qualcuno che si muoveva come se stesse ballando. L'uomo non riuscì a trattenere un sorriso pensando a qualcuno che danzava sulla spiaggia, magari per celebrare un giornata tanto bella, e si affrettò per raggiungere il ballerino. Avvicinandosi si accorse che si trattava di un giovane e che quello che sembrava una danza era in realtà qualcosa di completamente diverso. Il giovane si chinava sulla spiaggia, raccoglieva piccoli oggetti che poi lanciava nell'oceano. Si avvicinò ancora e gridò: "Buon giorno! Posso chiederti che cosa stai facendo?" Il giovane si fermò un attimo, lo guardò e rispose: " Sto lanciando stelle marine nell'oceano".*

*"A questo punto" disse il saggio "non posso fare a meno di chiederti perché lo fai..." Il giovane rispose: "Il sole è alto e la marea sta ritirandosi. Se non le ributto in acqua moriranno." Sentita la risposta del giovane il saggio sorrise ancora e commentò: "Amico mio, non ti rendi conto che ci sono chilometri di spiaggia e non si vedono che stelle marine? Che differenza vuoi che faccia il ributtarne in mare qualcuna?"*

*A quel punto il giovane si chinò un'altra volta, raccolse un'altra stella marina e la buttò nell'oceano. Appena vide la stella toccare l'acqua disse: "per questa di sicuro ha fatto la differenza!"*

*Adattamento da "Il Lanciatore di Stelle marine"  
di Loren Eiseley 1907 - 1977*

A distanza di sei anni dal primo studio, abbiamo visto come la sfida non sia cambiata:

Mentre da un lato **la forza lavoro "invecchia"** l'evoluzione della popolazione (demografica) sembra non garantire l'accesso alla quantità desiderata di forze nuove.

**La coperta previdenziale è corta** e le condizioni per le quali le imprese potevano "privarsi" del contributo di una parte della loro popolazione non esistono più.

**Il costo relativo al reclutamento e alla formazione del personale è in costante crescita.** L'età considerata "critica" nel ciclo di vita del personale si attesta sui cinquant'anni.

"..... ci si concentra sugli anziani, un gruppo che, tenuto conto delle tendenze demografiche in atto, appare di importanza cruciale per quanto concerne la dinamica dell'occupazione nel suo complesso (i soggetti tra 55 e 64 anni, pari al 17,5% della popolazione in età attiva al 2000, sono destinati a divenire il 19,2% di quel totale al 2010)".

*Citazione: Piano d'Azione Nazionale per l'Occupazione 2003*

Aggiornando fatti e cifre, l'Italia è uno dei paesi al mondo a più elevato invecchiamento grazie ai progressivi incrementi della speranza di vita e, contemporaneamente, uno dei paesi con livelli di fecondità tra i più bassi in assoluto, secondo quanto riporta il rapporto Istat del 2003, che aggiunge:

L'Italia è il paese con il più alto "debito demografico" del mondo:

al 1° gennaio 2003 c'erano 133 persone di 65 anni e oltre ogni 100 giovani con meno di 15 anni.

Al 1° gennaio 2003 quasi un italiano su cinque aveva 65 anni e più (19% del totale). Trent'anni fa gli ultra 65 erano 1 su 10; fra trent'anni saranno 1 su 3. Oggi 1 persona su 20 ha più di 80 anni.

Al 1° gennaio 2002 la popolazione straniera presente in Italia con un regolare permesso di soggiorno ammonta a circa 1 milione 450 mila unità, di cui solo il 13,5 per cento nel Mezzogiorno.

Secondo il rapporto ISTAT 2005 – dati 3° Trimestre, il numero di occupati, stimato dalla rilevazione continua sulle forze di lavoro, è comunque aumentato dello 0,7 per cento rispetto al 2004. Si è peraltro ampliato il divario

territoriale: agli incrementi della ripartizione centro-settentrionale si è contrapposta una nuova riduzione della base occupazionale nel Mezzogiorno. Il rallentamento della crescita dell'occupazione è stato più marcato per le posizioni lavorative dipendenti che per quelle indipendenti. Con riferimento al lavoro subordinato, l'incremento dell'occupazione permanente a tempo pieno ha più che compensato il calo della componente a termine. Alla crescita della prima ha concorso il nuovo mercato aumento degli occupati di età compresa tra 50 e 59 anni (con +152 mila occupati in più rispetto all'anno precedente) derivante anche dalla tendenza a ritardare il pensionamento.

Il tasso di occupazione generale della popolazione dai 15 ai 64 anni è del 57,1%. Il target che l'Europa ci dà per il 2010 è di raggiungere il 70%.

Il tasso di occupazione dei 55-64enni è del 30,3%. Il target che ci assegna l'Europa per il 2010 è di arrivare al 50%.

Ma quali sono le alternative disponibili per un lavoratore Over 50?  
Gilmozzi ne cita alcune:

- sviluppare il valore "dove si è"
  - nelle mansioni correnti
  - in una nuova attività
- ricollocarsi (come lavoratore subordinato)
  - sviluppando le competenze
  - sviluppando le capacità
- mettersi in proprio (microimprenditorialità)
- il lavoro "temporaneo"
- la consulenza
- il temporary management
- il lavoro interinale
- "coaching & tutoring"
- "i business angels"

Quali sono dunque i rimedi?

- 1) Valorizzare le risorse nel lungo periodo
- 2) Eliminare (dove possibile) l'elemento "età anagrafica"

come i casi che poi sono stati presentati testimoniano.

Come siamo arrivati ai fatti e ai casi che sono stati lì presentati?

Giovanna Combatti racconta come Niederdorf avesse incominciato nel 2001/2002 dove su questo fenomeno della Valorizzazione degli Over 50 era stato aperto un osservatorio guidati dalle domande

*C'è valore nelle competenze e nelle capacità dei "senior" over 50?  
Hanno energia e motivazione sufficienti per continuare a sviluppare queste competenze e rimanere "in gioco"?*

A due anni di distanza avevamo cercato di capire quali pratiche adottassero nella realtà le aziende per quanto riguarda le risorse senior.  
E ci eravamo allora chiesti:

*Nella realtà, nelle aziende vengono assunte risorse senior?  
Come vengono valorizzati i collaboratori over 50 nelle imprese?*

Sono trascorsi altri due anni durante i quali abbiamo potuto raccogliere casi nel corso delle nostre interazioni con persone e aziende.  
Eravamo particolarmente interessati ad osservare:

*Quali fattori hanno facilitato l'ingresso di over 50 nelle aziende?  
Quali elementi hanno contribuito alla scelta del collaboratore "da sviluppare" ?  
Quale è stato il percorso?*

In questo tempo c'è anche stato un progetto, quello del Comune di Verona, riguardante il reinserimento lavorativo di over 40.  
E quello condotto all'interno di Mondadori Printing che ha scelto di mettere al centro di un gruppo di lavoro proprio il tema della "Valorizzazione dell'esperienza".

Il primo passo che avevamo condotto sul tema degli over 50 aveva dato il risultato che su 58 persone con funzioni ad elevato impatto intervistate all'interno di due imprese

Il 57 % risultava motivato  
Il 24% recuperabile  
Il 19% irrecuperabile

Avevamo allora anche capito come la valorizzazione degli over 50 incontrasse barriere nelle organizzazioni che continuavano a privilegiare la scelta di inserimento di risorse giovani, cui venivano rivolti quasi tutti gli investimenti di sviluppo e di formazione.

I due anni successivi hanno portato sempre più spesso questo tema alla ribalta sia sul piano nazionale che internazionale, in particolare nella Comunità Europea.  
E' di quel tempo la legge Biagi che fra le altre cose, ha tolto la discriminazione dell'età: non si possono oggi più pubblicare annunci di ricerca di personale con l'indicazione dell'età richiesta.

Abbiamo allora voluto tornare dalle aziende, in particolare da 11, cui abbiamo chiesto:

se nella realtà, venivano assunte risorse senior  
e come venivano valorizzati i collaboratori over 50 nelle imprese  
Avevamo trovato alcuni casi:

Su **6024** collaboratori impiegati dalle 11 aziende intervistate, nel corso degli ultimi due anni erano state inserite **10 persone**.

**Dieci aziende su undici** non avevano **piani di sviluppo** per gli over 50. Solo **cinque imprese** consentivano l'accesso a momenti di formazione ai collaboratori over 50.

**Due su undici** organizzazioni dichiaravano di offrire **opportunità e prospettive di crescita** indipendentemente dal fattore età.

A quel punto, visto che il fenomeno non si prestava ad essere rilevato da un punto di vista statistico, abbiamo deciso di continuare a raccogliere singoli casi che dimostrassero il principio della valorizzazione dei senior.

E abbiamo continuato ad osservare gli over 50 neo inseriti nelle imprese e quelli che venivano individuati e inseriti in percorsi di crescita.

Ci siamo avvicinati ai casi conducendo un'**intervista strutturata** con il senior neo-inserito, con il suo capo, con un collega per raccogliere **prospettive a "360°"**, un **assessment per il censimento delle competenze**, uno strumento per la **"ricerca del talento"**.

Le **dimensioni** approfondite durante l'**intervista**:

- Percorso di ricerca e selezione del senior
- Elementi che hanno contribuito alla scelta del candidato
- Il percorso di inserimento
- Fattori che hanno contribuito alla buona riuscita dell'inserimento
- Fattori limitanti durante le fasi di inserimento
- Le dimensioni rilevate con gli **"strumenti"**:
  - **Competenze** del senior a confronto con le competenze richieste dalla posizione che dovrà ricoprire
  - I cinque **"talenti"** chiave (punti di forza) del senior

Abbiamo poi restituito le elaborazioni ai responsabili di quei senior come supporto alle loro ulteriori azioni di sviluppo.

Alcune delle **parole chiave** raccolte durante le interviste con i senior e ai capi che fanno riferimento a comportamenti "facilitanti" l'integrazione e lo sviluppo dei senior sono state:

- il cambiamento visto come "vita"
- insegnare ad altri
- credibilità/autorevolezza
- adattamento/flessibilità
- partnership con colleghi
- sapersi muovere bene in azienda
- sapersi far carico del problema
- sapersi "rapportare"
- saper imparare

Quest'ultimo punto si collega ad altri aspetti che hanno a che vedere con le capacità ovvero con i talenti che in quei casi abbiamo trovato e che evidentemente erano stati colti dalle aziende e soprattutto dai loro manager

per disegnare il "vestito" giusto, cioè la posizione e il ruolo che avrebbero ottenuto di favorire il loro inserimento e i loro risultati.

## **Testimonianze e casi**

E' stata la volta dell'**Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Verona, Mauro De Robertis** che ha illustrato i risultati del Progetto Over 40 cui è stato dato corso due anni fa. Riguardava il reinserimento nel circuito lavorativo di persone inoccupate Over 40 : sono state inserite per un tempo determinato a lavorare nei musei del Comune e al contempo erano supportate da un percorso di orientamento operato da specialisti. Il risultato è stato che al termine del percorso "assistito" il 50% delle 133 persone coinvolte hanno trovato occupazione.

E' stata poi la volta di **Rosanna Cecchi, di Adpress Communications** di Verona che ha raccontato la sua storia professionale giunta ad un momento di cambiamento superati i 50 anni. Il racconto ha messo in luce le difficoltà ad essere presa in considerazione come candidata, gli errori nella scelta delle opportunità e delle "porte" cui rivolgersi e gli elementi che hanno contribuito alla svolta che l'ha condotta ad essere accolta dalla attuale azienda.

L'intervento del **dott. Piergiacomo Brachetti, Direttore del Personale di Bormioli Rocco**, Fidenza ha riguardato il caso di valorizzazione di un manager con elevata seniority anagrafica e aziendale. La politica risorse umane adottata è basata sul criterio che l'età non venga considerato un elemento discriminante e di favorire un clima nel quale ciascuno possa dare il proprio contributo.

Il dott. Brachetti dice che nel caso preso in esame nella sua azienda, si è trattato di identificare i punti di forza della persona, di cercare di focalizzare la componente motivazionale, di costruire sui punti di autorevolezza della persona oltre che di spingere verso un aggiornamento informatico.

"le imprese si ritrovano oggi con una popolazione sempre "meno giovane", dice Brachetti, "Nasce la necessità di creare le condizioni per le quali, indipendentemente dall'età anagrafica, ciascuno possa dare il suo apporto umano e professionale." E continua: "L'efficienza di un'azienda presuppone l'integrazione fra i "novizi" e la "tribù". Esistono collaboratori capaci e collaboratori meno capaci, collaboratori competenti e meno competenti, collaboratori motivati e altri meno motivati. "Non vale sempre l'equazione: giovani = bravi, meno giovani = meno bravi"

Un corretto approccio alla questione non può, quindi, prescindere da un'attenta analisi e valutazione dei punti di forza e dei punti di debolezza che l'età e l'esperienza comportano.

I punti di forza:

- elevate competenze specialistiche
- efficienza e velocità nel risolvere i problemi
- maggiori capacità gestionali
- sicurezza nello svolgimento delle proprie mansioni

- conoscenza dell'organizzazione aziendale e delle sue dinamiche

I punti di debolezza:

- minore flessibilità organizzativa
- ridotta spinta motivazionale
- minore dimestichezza nell'uso delle nuove tecnologie
- atteggiamento conservatore, dunque minore disponibilità al cambiamento

Il focus dunque in Bormioli mira a rinvigorire la componente motivazionale (sei decisamente utile, la tua esperienza è molto importante per l'azienda, sei autorevole), a favorire l'aggiornamento e l'utilizzo delle più moderne tecnologie ("non sono un mostro ma utili strumenti che duplicano le potenzialità della tua importante competenza ed esperienza). Si tratta poi di coinvolgere queste risorse nell'individuazione della soluzione organizzativa per la loro futura sostituzione.

Il dott. Brachetti poi aggiunge che si tratta di guardare sempre dentro favorendo la crescita interna: è un messaggio motivante all'intera azienda, consente di mantenere e sviluppare le competenze esistenti, accelera l'inserimento nei nuovi ruoli, permette di equilibrare le retribuzioni.

Passando poi ad illustrare il caso preso in esame per questo studio che descrive come un over 50 con "segni" particolari quali "essere all'altezza della situazione", lungimirante, con provata fedeltà all'azienda.

L'esperienza gli ha fatto acquisire diverse skills: capacità di adattamento ai cambiamenti (necessità di convivere e interfacciarsi con realtà direzionali diverse succedutesi nel tempo), problem solving (l'aver vissuto diverse situazioni difficili può aiutare a trovare soluzioni). Altre capacità sono quelle del lavorare in team (la persona oggetto dello studio coordina un gruppo di persone più giovani, senza imporsi con l'autorità, discute la soluzione dei problemi con i suoi collaboratori), capacità organizzative (comprende gli obiettivi e gestisce le persone e le attività per raggiungerli).

Questo manager over 50 in particolare è stato nominato responsabile del progetto di riorganizzazione del personale di tutti gli stabilimenti italiani del gruppo Bormioli che parteciperà alla individuazione della soluzione organizzativa in merito alla sua futura sostituzione, alla formazione dei suoi collaboratori, trasmettendo le esperienze e le conoscenze acquisite.

**Il dott. Gianni Perino, Direttore del Personale di Mondadori Printing, Verona** introducendo il progetto di sviluppo dal titolo "Valorizzare l'esperienza", ha illustrato i fatti "anagrafici" dell'azienda con un predominante numero di figure senior sia fra gli impiegati, gli operai e i quadri. La consapevolezza di dover tutelare il "patrimonio" di conoscenze e di consolidarlo, partendo in anticipo, ha dato origine al progetto che è stato rivolto a coinvolgere in un "laboratorio" due gruppi di 36-50enni. I criteri per la scelta sono stati:

persone ben inserite nel proprio gruppo di lavoro esprimendo comportamenti coerenti con i valori aziendali, persone con dimostrato interesse e capacità nel cogliere e sviluppare opportunità di cambiamento, persone con conoscenze profonde delle attività e dei processi dell'azienda ed in grado di rappresentarne il valore e la complessità in prospettiva con il resto delle attività dell'azienda.

“Abbiamo chiesto alle persone di lavorare di più in team, abbiamo chiesto di mettere a punto le proprie capacità organizzative, abbiamo chiesto alle persone di fare di più, assegnando loro un grosso compito ed una grande sfida”, aggiunge il dott. Perino.

La sfida dei senior è quella di adattarsi e di sostenere continui cambiamenti, di formare i loro collaboratori. I senior diventano così motori di progettazione del processo di trasferimento a tutta l'azienda. “Si tratta di mettere un seme per il futuro”.

**Roberto Anderloni di Mondadori Printing**, ha aggiunto come il gruppo di lavoro che ha lavorato sul tema della Valorizzazione dell'esperienza sia partita dalla individuazione del processo centrale dell'impresa che, nel caso di Mondadori Printing, è il processo di produzione dei libri. Si sono censite le conoscenze e gli snodi in ciascuna fase del processo produttivo. Sono state “distillate” le conoscenze principali per ogni funzione. Dunque il darsi un metodo è stato l'elemento chiave. Al quale è stato affiancato l'altro aspetto: istituire la figura del **senior-tutor**. Questa figura di tutor è stata descritta come una “persona esperta per ciascuna funzione” che:

- Introduce le nuove risorse nell'ambito aziendale
- Coordina le attività di affiancamento e formazione
- Partecipa ai momenti di verifica
- Tiene aggiornati i profili professionali della funzione
- Partecipa alla costruzione, sviluppo e aggiornamento del DB
- Per creare omogeneità di metodo i Tutor sono coordinati dalla Direzione Risorse Umane

Gilmozzi conclude dicendo che abbiamo visto come “ogni caso conti”: due anni fa non c'erano ancora risultati inerenti la valorizzazione dei senior e dell'esperienza. Oggi i casi condivisi dimostrano il principio.

Il caso del Comune di Verona dimostra come vi siano reali proposte in campo e azioni concrete. Quello di Rosanna Cecchi è il caso di una persona che si confronta con la pratica e quello di un'azienda che si è tolta il parametro dell'età come limite, come anche dimostrato dal caso di Bormioli Rocco, dove peraltro questo diventa un messaggio di continuità a tutto il resto della popolazione.

Il caso di Mondadori evidenzia la necessità delle aziende di bilanciare e coinvolgere tutti i gruppi demografici, dove l'arte sta nello “staccare” le esperienze di valore dalla singola persona e renderle patrimonio da trasmettere anche attraverso la figura del senior-tutor.