

# Per i giovani arriva il tutor over 55

In Coca Cola si motivano così gli addetti «anziani», in Italia invece l'age management è agli esordi

## IL CONFRONTO

Rispetto ai competitor stranieri il nostro sistema fatica a valorizzare le competenze sviluppate dall'esperienza

PAGINA A CURA DI  
**Giacomo Bassi**

■ Alla Bmw in Germania hanno fatto così: hanno creato un team di lavoro composto da soli operai over 50 al quale dopo tre mesi è stato chiesto cosa andasse bene e cosa no nelle linee di montaggio delle auto. Grazie ai suggerimenti che sono arrivati dagli older workers, da questi lavoratori anziani dello stabilimento, la casa automobilistica bavarese ha apportato settanta modifiche al sistema di assemblaggio dei veicoli. Alla Coca Cola Enterprise negli Stati Uniti, invece, gli impiegati che hanno più di 55 anni di età vengono impiegati anche in ruoli di coaching o mentoring verso i giovani neo assunti. Quello statunitense e quello tedesco sono due modi diversi di declinare una stessa strategia aziendale, l'age management: il tentativo di realizzare il miglior matching possibile tra le capacità e le competenze dei lavoratori over 55 e i fabbisogni aziendali.

«Strategia - spiega però Francesca Sperotti, ricercatrice della Fondazione Marco Biagi di Modena - che in Italia è molto poco applicata e quindi anche molto poco studiata a livello accademico». Eppure quello dello sviluppo di politiche dedicate ai lavoratori over 45 dovrebbe essere una delle priorità da affrontare nel nostro Paese: secondo l'Istat «oggi il 41 per cento della popolazione italiana ha un'età compresa tra i 40 e i 64 anni, per-

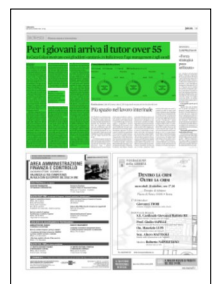
centuale che nel 2051 sarà salita al 43; i lavoratori potenzialmente attivi sono 37,4 milioni e saranno 33,4 tra quarant'anni; i tassi di natalità sono in continua diminuzione; la disoccupazione giovanile è ormai stabile oltre il 27%; l'età pensionabile si sposta sempre più verso i 67 anni». La forza lavoro impiegata nelle aziende italiane quindi invecchia, ma di contro mancano le soluzioni per governare questo invecchiamento. E per risolverne le criticità: sul piano della formazione, della sicurezza, dell'ambiente di lavoro, delle capacità fisiche. «Tropo spesso le aziende in Italia hanno un'organizzazione e una struttura che sono poco rispondenti alle necessità dei lavoratori anziani - prosegue Alessandro Orione, che insegna Ergonomia alla Sapienza -: è un gap rispetto ai competitor europei che le imprese devono ridurre al più presto. Potrebbero essere inseriti orari flessibili, turni diversificati o modalità di job sharing, applicati criteri di ergonomia alle linee di produzione, studiate possibilità di telelavoro o rotazione delle mansioni interne».

Mase da un lato ci sono i problemi legati alla permanenza degli older workers in azienda, dall'altro ci sono quelli causati dalla loro uscita. Volontaria o meno. «In una fase di crisi come quella che stiamo vivendo, i lavoratori anziani sono quelli che vengono espulsi per primi perché considerati non strategici per il business - sostiene Renzo Scortegagna, professore di Sociologia dell'Organizzazione all'Università di Padova - invece oggi sappiamo che a 60 anni un uomo ha ancora dei rendimenti molto buoni sul piano della produttività, senza contare che gli over 55 potrebbero comunque es-

sere delle risorse da impiegare in modo diverso, e più funzionale, in posizioni che prevedono altre mansioni rispetto a quelle che il lavoratore ha sempre svolto».

Di controllo della produzione, ad esempio, di condivisione di saperi, di trasmissione di valori aziendali. «Nelle piccole e medie imprese del Nord Est - spiega Stefano Miotto, direttore di Confindustria Veneto Siav - i valori aziendali e i saperi sono tutto. E perdere i depositari di queste competenze tacite e non codificate significa perdere gran parte della propria competitività». Miotto negli ultimi anni è stato a capo di un progetto chiamato appunto "Age Management" che fino alla fine del 2010 ha raccolto e analizzato sia i problemi connessi all'aumentare dell'età della forza lavoro sia le (poche) best practices messe in atto dalle imprese. «E la strada che resta da fare è tanta. In Italia sono ancora poche le realtà che hanno sviluppato dei programmi di trasmissione delle esperienze o dei valori dell'azienda dai lavoratori anziani ai giovani neo assunti - spiega ancora il dirigente di Confindustria -. Ci sono delle eccezioni, ma sono dettate più da una forma di rispetto verso il dipendente che non da un disegno strategico per la gestione dell'invecchiamento». Che significa anche accompagnare i lavoratori verso la pensione in maniera graduale: «Questo è l'ultimo aspetto dell'age management ed è legato anche al benessere dell'anziano, che vuole restare protagonista della sua vita e di quella dell'impresa - conclude Scortegagna -. Gli spazi per migliorare la valorizzazione delle esperienze, ad esempio affidando loro attività di monitoraggio o tutoring verso i giovani, ci sarebbero».

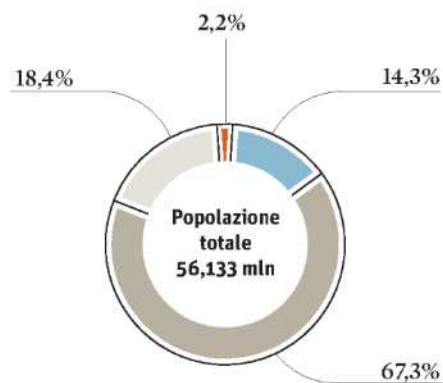
© RIPRODUZIONE RISERVATA



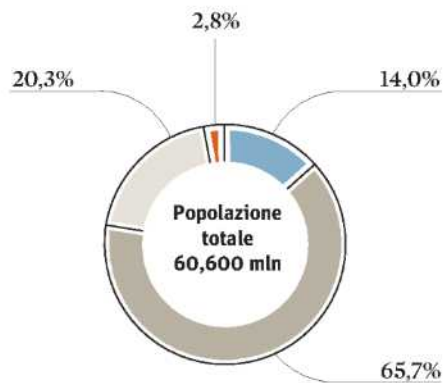
## L'invecchiamento della forza lavoro

■ 0-14 anni   
 ■ 15-64 anni   
 ■ Over 65   
 ■ Over 85 anni (grandi vecchi)

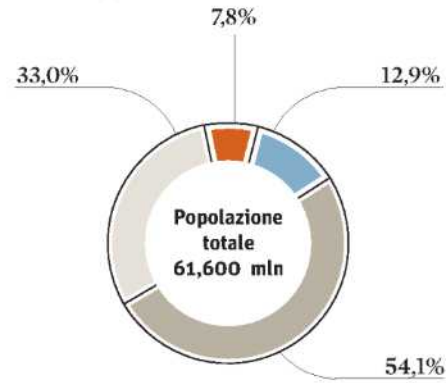
**ITALIA 2001**



**ITALIA 2011**



**ITALIA 2051**



Fonte: su dati Istat

