

Oggi su **e** lavoro  
**GIOVANI  
 E ANZIANI  
 «ALLEATI»  
 IN AZIENDA**  
 DI TURIA PAGINA **20**

Mercoledì 16 novembre 2011

# e lavoro

[www.avvenire.it/lavoro](http://www.avvenire.it/lavoro)  
[lavoro@avvenire.it](mailto:lavoro@avvenire.it)



*Dalle strategie per attrarre i giovani migliori fino ai programmi mirati per gli over-50, così le aziende cercano di favorire la «convivenza fra diversi»*

DI ANDREA DI TURIA

**C**os'ha in comune una persona di 50 o più anni con un neolaureato o un giovane apprendista con cui collabora ogni giorno sul lavoro? Probabilmente poco, forse addirittura nulla. Tuttavia è anche dalla capacità di comprendere le loro differenti aspettative, di farle coesistere e, anzi, di valorizzarle, che può dipendere il successo di un'azienda. Specie in un'epoca in cui le difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro di cui soffrono drammaticamente i giovani si combinano alle problematiche occupazionali dei lavoratori più anziani indotte dalla crisi.

In tema di diversità in azienda, o *diversity*, il pensiero corre di solito alle diversità di genere, di cultura, lingua, alla diversità tra normodotati e disabili. C'è però un'altra dimensione della diversità che spesso viene sottovalutata: la diversità di età, il salto di generazione. Una questione di cui si comincia finalmente a parlare anche in Italia, grazie soprattutto alle esperienze di quelle aziende che per prime si sono poste il problema della necessità di una gestione mirata a soddisfare le aspettative delle persone di diverse età: dagli over 65 e più ("patriarchi") alla cosiddetta "generazione Y" o dei "millennials" (i nati dagli anni '80 in poi), passando per quella dei "baby boomers" (gli attuali 47-65enni) e le "generazione X" (30-45enni). Sodalitas, la Fondazione di Assolombarda per il sociale, ha av-

viato un gruppo di lavoro, il Laboratorio Working age, proprio per raccogliere le testimonianze delle imprese più avanti in questo campo. E per contribuire a far crescere in Italia la conoscenza e il dibattito sull'argomento, portandolo all'attenzione di una platea imprenditoriale sempre più allargata, Pmi comprese, e delle stesse istituzioni. «Il Laboratorio è nato circa un anno e mezzo fa - dice **Francesca Patellani**, portavoce del Laboratorio, responsabile in **Accenture** per la Responsabilità sociale dopo esserlo stata dell'area *Inclusion and diversity* - quando insieme ad altre aziende proponemmo il tema a Sodalitas, che poi ci mise tutte insieme intorno a un tavolo. È stato uno scambio reciproco molto interessante e costruttivo per tutti. E alla fine abbiamo deciso di metterlo a disposizione anche di altre aziende, dicendo ad esempio come abbiamo attivato certe iniziative, quali sono le difficoltà, quali gli accorgimenti da prendere».

Nei giorni scorsi, infatti, le 8 imprese aderenti al Laboratorio (**Accenture, Banca Popolare di Milano, Ibm, Kraft Foods, L'Oréal, Randstad, Telecom Italia, Vodafone Italia**) hanno presentato, durante un incontro presso la sede milanese di Accenture, i primi risultati di questo percorso, che ha portato all'elaborazione di una guida specifica: "Working age. La valorizzazione delle diverse età in azienda", liberamente scaricabile dal sito di Sodalitas ([www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)) da parte di chiunque intenda cimentarsi in questo campo. Essendo sempre più chiaro che «è anche dal-



la capacità di integrare queste diversità – sottolinea **Roberto Ramasco, consigliere delegato di Fondazione Sodalitas** – che dipendono non solo il clima aziendale ma la possibilità dell'impresa di competere sul mercato».

La gamma delle iniziative attivabili è molto vasta. Si va dai *recruiting day* per i neolaureati all'attivazione di una presenza ufficiale delle aziende sui social network (come Facebook) per creare spazi di comunicazione efficaci con le nuove generazioni, ai *business game* che permettono ai più giovani di conoscere l'impresa partecipando a una sfida. Ci sono poi programmi mirati all'accompagnamento al lavoro di persone over 50 o che fruiscono di ammortizzatori sociali (come la Specializzazione Rentrée di Randstad Italia), gli incontri periodici interni e la creazione di reti fra colleghi interessati ad approfondire l'argomento, le iniziative che prevedono l'affiancamento di senior a junior per guidarli nelle scelte di carriera, l'utilizzo delle intranet aziendali per diffondere informazioni utili ai gruppi di lavoro intergenerazionali.

Alla luce dei fenomeni demografici e delle trasformazioni del mercato del lavoro in atto, in Italia come in Europa, la questione del dialogo intergenerazionale è destinata ad assumere crescente importanza. Specie in Paesi come il nostro dove, secondo indagini Eurobarometro, la percezione del contrasto generazionale è particolarmente accentuata. Non è un caso, quindi, che l'Unione europea abbia ufficialmente proclamato il 2012 Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà fra generazioni (<http://ec.europa.eu/social/ey2012.jsp>) una grande occasione per far entrare stabilmente il tema delle "diverse età" al lavoro in agenda.

## L'ESPERTO

### Servono politiche di invecchiamento attivo

**G**iovani e anziani hanno sempre lavorato fianco a fianco in azienda, ma per diverse ragioni oggi ciò "fa problema". Dunque occuparsi di dialogo intergenerazionale diventa per le imprese una questione sempre più opportuna, anche ai fini della competitività.

«I giovani – dice il professor **Emilio Reyneri, docente di Sociologia del lavoro all'Università di Milano Bicocca** – sono sempre meno (nella fascia 20-34 anni sono passati dai 13 milioni del 1990 ai 10,7 milioni del 2010, ndr) e vivono condizioni critiche: grande difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro, precarietà fatta di lavori temporanei alternati a disoccupazione. Non sono mai stati tanto scolarizzati, ma hanno crescente sfiducia nell'investire in apprendimento e nell'utilità di accettare lavori instabili per accedere a buoni lavori. E così rischiano di entrare demotivati».

Sul versante dei lavoratori over 50, invece, fra i problemi principali, oltre al rischio dell'obsolescenza anticipata delle competenze dovuta alla rapidità dei mutamenti tecnologici, c'è il fatto che «per evidenti problemi di equilibrio demografico e pensionistico – sottolinea il professore – bisogna assolutamente tenerli al lavoro. Non, però, con la costrizione, come accade invece nell'approccio italiano: occorre invogliarli a restare al lavoro con politiche di invecchiamento attivo, come la formazione continua. Ma anche facendo sì che le imprese non li considerino troppo presto obsoleti. Se no, mentre da una parte le associazioni imprenditoriali chiedono di innalzare l'età pensionabile, dall'altra le singole imprese appena possono si liberano dei lavoratori anziani».

Quanto al luogo comune che i più anziani sono meno produttivi, recenti ricerche condotte su un vasto campione di imprese tedesche dimostrerebbero che è infondato. Forse perché le competenze di giovani e anziani sono in realtà complementari: «I giovani – spiega Reyneri – procedono "per bit", acquisiscono più in fretta e sono informatissimi. Ma rischiano di restare superficiali: mancano di capacità di pensiero complesso, di andare in profondità. Capacità che invece gli anziani possiedono». (A.D.T.)

Le esperienze



## BUONE PRATICHE

### Dal «mentoring» alla comunità sul web

**L**e buone pratiche di dialogo intergenerazionale raccolte dal Laboratorio Working age di Sodalitas si dividono in tre categorie, in base alle finalità che si prefiggono: attrazione delle persone, specie giovani e di talento; sviluppo di competenze e performance; promozione dell'inclusione, con strumenti quali la conciliazione famiglia-lavoro o il volontariato d'impresa.

Nel caso di **Ibm Italia**, «facciamo formazione specifica – dichiara **Riccardo Bianchi**, che ricopre il ruolo di *Executive sponsor cross generational diversity* – dedicata ai nostri professionisti e ai manager in particolare sul tema del *working age* e su cosa significa lavorare in azienda con quattro generazioni diverse contemporaneamente». È stato ad esempio sviluppato un programma di *mentorship*, denominato *Reverse mentoring*, per favorire il trasferimento di competenze da una generazione all'altra. In questo caso dai giovani agli anziani. «A differenza del *coaching*, nel *mentoring*, che è indirizzato proprio – spiega Bianchi – a sviluppare specifiche capacità e attitudini, le persone possono scegliere direttamente il proprio *mentor* sulla base delle competenze da sviluppare. Nel *Reverse mentoring* sono i giovani con forti competenze tecnologiche che possono fare da *mentor* a dipendenti più anziani».

Un'altra azienda molto attiva su questi temi è **Vodafone Italia**. «Sia in Italia, sia a livello di Gruppo – afferma **Gianluca Ventura**, direttore *Risorse umane e Organizzazione* – siamo impegnati da più di tre anni nello sviluppo di iniziative di ricerca sulla *diversity*, sui giovani, in particolare sui neolaureati all'ingresso nel mondo del lavoro». Nel 2010 è stata lanciata una *community* sul web, *Youniversity*, come canale di comunicazione privilegiato rivolto a studenti neolaureati: gestita dai neoassunti in Vodafone, che svolgono la funzione di moderatori delle discussioni, aiuta i giovani interessati (l'ammissione è a invito, a oggi si contano circa mille iscritti) a entrare in contatto con l'azienda con modalità informali e inclusive. Avviato in Italia, il progetto verrà esteso a livello internazionale. (A.D.T.)

