

# ACTIVE AGEING E SISTEMI HR

Adattare i sistemi HR all'invecchiamento della popolazione aziendale

di Gianbattista Rosa



Gianbattista Rosa,  
Presidente di Active  
Ageing Academy

**O**gni cambiamento importante dell'ambiente esterno richiede modifiche dei sistemi e comportamenti interni alle organizzazioni, in quanto questi servono proprio per adattarsi ed evolvere in funzione dell'ambiente stesso, nell'eterna "struggle for life" che caratterizza le dinamiche sociali e di mercato.

Un fenomeno così rilevante come l'invecchiamento demografico non può quindi non portare a ripensare sistemi e processi HR. Questo sta tuttavia accadendo, salvo poche eccezioni, in modo lento e incongruo, ponendo rischi severi sul futuro di quelle aziende, e sono molte soprattutto nel settore manifatturiero, che sono vicine ad avere una maggioranza di dipendenti ultracinquantenni. Vediamo qualche spunto su come i sistemi HR delle aziende italiane, in gran parte messi a punto 20-30 anni fa, quando la priorità era far crescere rapidamente i giovani per informatizzare e internazionalizzare la cultura organizzativa delle aziende stesse, possano essere oggi ripensati in funzione dell'"inverno demografico", ma anche del parallelo fenomeno della rarità e del "disincanto lavorativo" delle giovani generazioni.

Analizziamo alcuni singoli processi HR, ma ricordiamo che una logica sistemica prevede che il toccare anche una sola delle parti del sistema genera necessità di adattamento su tutte le altre: per questo occorre partire con una revisione organica dei propri processi, non con iniziative

"spot" su alcuni solo di essi.

**Selezione.** Tanti auguri a chi se ne dovrà occupare: un mare di uscite nei prossimi anni, poche e poco motivate risorse sul mercato per rimpiazzarle. Va innanzitutto scardinato il concept "uscita-sostituzione": ogni opportunità di automazione, digitalizzazione, integrazione, make or buy delle attività dovrà essere valutata, attraverso una accurata programmazione delle uscite e studio delle alternative organizzative. I confini delle aziende saranno sempre più fluidi, e tra l'"in" e l'"out" ci sono più opzioni intermedie (spero non il continuo abuso degli stage cui spesso assistiamo) da scoprire e, perché no, inventare. Nel caso una sostituzione sia necessaria, o una nuova posizione si apra, bisognerà guardare sempre più al panorama interno che esterno: non agire "last minute", ma creare, oltre a "veri" sistemi di job posting, quella polivalenza che rende il maggior numero di persone fungibili. La retention sarà sempre più fondamentale, anche su figure sinora impreviste come i senior e i pensionandi: ritardare di due anni l'uscita di una valida vecchia quercia può essere meglio che rimpiazzarla di fretta. Va da sé che andranno poi sempre più rinforzate, e anticipate come età, le azioni di company branding sui giovani e l'utilizzo di network informali per il recruiting.

**Formazione.** La formazione dovrà sempre più essere orientata all'intero ciclo di vita lavorativa, e alle skill complessive dell'azienda, che al ►

# coverstory

## GLI STRUMENTI

“qui e ora” di specifici ruoli/persone. Vi è poi il grande tema del reskilling dei senior: occorre essere consapevoli che a 50 anni, in termini di motivazione e di caratteristiche cognitive, l'apprendimento funziona in modo del tutto diverso che a 25, mentre oggi i sistemi di training sono indifferenziati. Un passaggio chiave sarà una sempre maggiore responsabilizzazione delle persone sulla loro formazione: oggi troppi sono soggetti passivi che delegano all'azienda, quasi come una scoccatura, il loro training. Occorre far capire che è interesse e responsabilità di ciascuno, con il supporto dell'azienda, il restare competitivo sul mercato del lavoro: chi non è ansioso di investire su sé stesso, è probabilmente una persona su cui non merita investire.

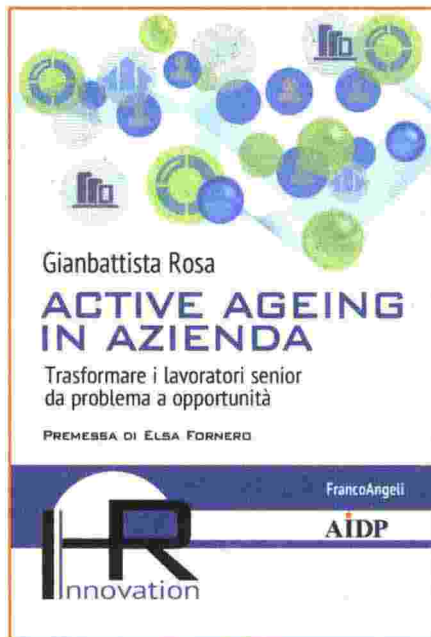
**Reward.** È un settore da ripensare da capo. Tuttora, reward vuol dire soprattutto retribuzioni. Per i senior, piccoli interventi retributivi sono un fattore motivazionale quasi nullo. Le neuroscienze oggi ci dicono chiaramente cosa attiva le energie, l'apertura al cambiamento, i legami e l'attaccamento delle persone, che cosa incentiva realmente a fare di più e meglio. I senior si attivano da un lato quando si affidano loro sfide nuove e stimolanti, dall'altro quando si riconosce e valorizza la loro storia, il loro bagaglio professionale. Il reward dovrà occuparsi di fattori materiali e immateriali, simbolici, psicologici e organizzativi, puntare sulle persone oltreché sui ruoli, sulla formazione ad hoc dei capi, se si vogliono tenere ingaggiate le pantere grigie.

**Welfare.** I sistemi di welfare in alcuni casi mi

sembra tendano un po' al “bazar” aziendale, in ossequio alla diversità crescente della popolazione interna. Le sfide della “ageing society” dovrebbero spingere invece a concentrare sforzi e risorse su due pilastri fondamentali: salute e previdenza. Non solo mi sembrano i due temi “social” più concreti in assoluto, ma possono avere un potere di retention che quasi nessuno da noi, a differenza che all'estero, sembra avere considerato. C'è chi ha pensato, giustamente, ad asili nido per i nipoti e al caregiving per i genitori anziani, ma una previdenza integrativa, ad esempio, crescente con l'età, e che si perde in caso di dimissioni, prassi comune non solo negli USA, è sconosciuta in Italia. A invecchiare bene bisogna cominciare da giovani, su tutti i fronti, e il welfare aziendale può essere un fattore chiave.

**Career planning.** Abitualmente si studiano i percorsi di carriera per i giovani laureati e le “risorse critiche”: giustissimo, ma ora la massa critica da gestire, anche in funzione dei rimpiazzi delle uscite, e soprattutto in termini di mobilità orizzontale, è quella dei senior. Non bisogna farli invecchiare, come regola, nelle stesse posizioni, perché perderanno negli anni ogni polivalenza. Ognuno dovrebbe avere una data di scadenza nel job sulla propria (virtuale) scrivania (“da assegnare a nuovo incarico preferibilmente entro il...”).

**Organizzazione del lavoro.** Tema fertile e importantissimo, accennerò solo a un aspetto: la settimana lavorativa di 4 giorni. Un'idea, in generale, abbastanza sciocca, a mio modesto pa-


**LA SCHEDA**
**Titolo** Active Ageing in azienda. Trasformare i lavoratori senior da problema a opportunità

**Autori** Gianbattista Rosa

**Premessa** Elsa Fornero

**Casa editrice** FrancoAngeli - collana HR Innovation

**Anno edizione** 2020

rere, in un paese che soffre di cronica carenza di produttività, ma forse utile se limitata a tenere al lavoro in modo in modo più "fit" e motivato quei sessantenni che vorrebbero continuare a lavorare ma, per ragioni di salute o familiari, con ritmi più blandi. Possibile che nemmeno il sindacato ci abbia, che io sappia, mai pensato?

**Potenziale.** Processo delicato, e mi pare un po' in declino, però utile per capire come gestire la "second life" lavorativa dopo i 55 anni.

Grosso modo, dicono gli studi, metà dei dipendenti vuole uscire quanto prima dal lavoro, e metà invece ci vorrebbe stare a lungo. Identificare la seconda metà, e verificare se corrisponde a quella metà (anche questa grosso modo) che anche noi vorremmo restasse a lungo, è il primo passo. Gli altri consistono nel non demotivare questi, nel convincere a restare quelli che vorremmo restassero ma se ne vorrebbero andare, e infine nel convincere ad andarsene quelli che, non ricambiati, vorrebbero restare.

**Job grading.** Sarà un tema caldo, anche per la incombente normativa sulla parità retributiva di genere. Se molti senior vanno ricollocati, i livelli retributivi di riferimento (e gli inquadramenti) non potranno più basarsi solo sul peso

delle posizioni. Il fattore "polivalenza" e la seniority dovranno consentire una certa flessibilità, per non bloccare la mobilità interna. Un teorico (e limitato) demansionamento potrebbe essere ben accetto a 63 anni, ma non deve essere penalizzante su tutti i fronti. Le caselle "progetti speciali", inoltre, non dovranno più essere, come spesso in passato, una cripta in cui preseppellire un morituro, ma reali, frequenti e valorizzati job di transito, trampolini verso un nuovo balzo in alto e

non per tuffarsi in una piscina vuota.

Altri temi si potrebbero trattare, in particolare quello della gestione delle uscite, da ripensare a mio avviso completamente, in una logica di trasparenza e pianificazione, e non di partita a poker tra dipendenti e azienda (e sindacati) come spesso ora, ma lo spazio è tiranno: rimando per i curiosi al mio libro, pubblicato con AIDP/Franco Angeli "Active Ageing in Azienda", non senza ricordare che non esistono ricette usa e getta: ogni azienda invecchia a modo proprio, in funzione della propria cultura e popolazione aziendale, e delle sfide di business che la attendono. Su cosa fare, il dibattito è aperto, sul fatto che qualcosa occorra fare rapidamente, credo che il consenso sia ampio. ■